

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

**Modélisation théorique du codéveloppement
de l'identité et des compétences en gestion
de spécialistes occupant des fonctions managériales :
un exemple avec les officiers de la marine marchande canadienne**

par
Vicky Adam

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration
(option Affaires internationales)

Octobre 2018

© Vicky Adam, 2018

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**Modélisation théorique du codéveloppement
de l'identité et des compétences en gestion
de spécialistes occupant des fonctions managériales :
un exemple avec les officiers de la marine marchande canadienne**

Présentée par :

Vicky Adam

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Anne Mesny
HEC Montréal
Présidente-rapporteuse

Patrick Cohendet
HEC Montréal
Codirecteur de recherche

Olivier Germain
UQAM
Codirecteur de recherche

Réal Jacob
HEC Montréal
Membre du jury

Emmanuel Guy
UQAR
Examineur externe

Jean Nollet
HEC Montréal
Représentant du directeur de HEC Montréal

Résumé

Cette thèse propose une compréhension nouvelle de la transition vers la gestion. Notre objectif n'est pas de comprendre pourquoi un technicien ou un spécialiste devient gestionnaire, mais comment il le devient à partir de l'observation des catégories conceptuelles ayant émergé de l'analyse de notre corpus de données; ces catégories ayant une influence sur le développement de l'identité et des compétences managériales. Notre positionnement épistémologique constructiviste a favorisé l'utilisation d'une approche inductive et ancrée dans le contexte de notre objet de recherche.

Le développement des compétences managériales est fréquemment abordé en sciences de la gestion, et le développement de l'identité se voit plutôt étudié par les champs de la psychologie ou de la sociologie. Les chercheurs de ces domaines étudient d'ailleurs la construction des identités professionnelles plutôt que managériales, et rares sont les scientifiques qui traitent conjointement du développement de ces deux dimensions de l'individu à l'égard de la gestion. Les seules études permettant d'observer un lien entre le développement de l'identité et des compétences managériales sont de type conceptuel ou reposent sur le vécu d'individus n'ayant pas une formation de type technique.

L'articulation de l'identité et des compétences en gestion avec leurs déterminants, réalisée à partir des données empiriques recueillies sur le vécu des officiers de la marine marchande canadienne a permis de faire naître un modèle théorique de compréhension du phénomène qui survient au cours de l'évolution des fonctions et des responsabilités associées à l'ascension dans une hiérarchie structurée. Dans ce contexte, gravir les échelons n'est possible qu'à la condition d'avoir accumulé du temps en mer et d'avoir réussi les examens de Transports Canada, cela permettant de faire reconnaître les compétences détenues et requises, brevets indispensables pour les postes convoités. Alors que certaines compétences managériales sont nécessaires dès

les postes d'officier junior, à cause d'une formation de base centrée plutôt sur les compétences techniques, notre analyse démontre que la conscientisation, par le gestionnaire, d'être en train de faire de la gestion, et donc d'être bel et bien devenu gestionnaire, n'est ni automatique ni instantanée. L'évidence d'un décalage entre le développement des compétences et de l'identité chez les personnes interrogées mène à la proposition d'un modèle en spirale de cette coconstruction de l'identité et des compétences managériales, qui est caractérisée par trois périodes : la période précédant la formation de ces officiers, la période de formation jusqu'à l'obtention de leur premier brevet d'officier et la période d'ascension dans la hiérarchie à bord des navires jusqu'à la prise de conscience de faire de la gestion, le déclic autrement dit. Au cours des deux premières périodes, les officiers développent de manière plus ou moins inconsciente leur identité et leurs compétences managériales. Si la construction de l'identité s'avère plus lente au départ que celle des compétences, le moment du déclic sert à renverser la vapeur et à accélérer le développement identitaire de ces gestionnaires en devenir.

Mots clés : compétence, développement, gestionnaire, identité, marine marchande canadienne, officier, technicien, recherche qualitative, théorisation ancrée, transition, transport maritime.

Méthodes de recherche : catégories conceptuelles, induction, qualitative, théorisation ancrée

Abstract

This thesis aims to bring a new way of understanding individuals' transition towards managerial functions. The purpose is not to understand why, but how technicians or specialists become managers by means of conceptual categories which show to influence the development of their management skills and identity. Our constructivist epistemological positioning favors an inductive approach, anchored to their job experience and context.

Management skills development is common in business literature while the development of identity is usually studied by psychologists or sociologists. Researchers in these fields concentrate on the construction of professional identities beside managerial identities specifically, and rare are those who have focus on the development of management skills and identity simultaneously. Scientists proposing links between the two dimensions have either made it in a conceptual way or have devoted their researches to professionals that were not necessarily technically trained.

Reunion of identity and skills in management development with their determining factors, based on empirical data from Canadian merchant navy officers' experience has led to theoretical model to understand the process occurring during the evolution of their functions and responsibilities while moving up through the hierarchy. In a tight structure, well defined by international regulations, climbing up the ladder is possible only when having accumulated necessary sea time experience and succeeded national certification examinations. These requirements are proof of qualification for each ticket level required to the different job functions on board ships. If management skills are prerequisites in junior level, our analysis reveals that, due to an academic training focusing on the technical side of the job, awareness of managing and of being a manager is not straight forward. Results also show evidence of a delay between the development of their management skills and

identity. This lead to the proposal of a spiral model where both developments are mutually dependent throughout three transition steps: the period before the academic training, the period while training to obtain first certification of junior officer, and the advancement period onboard ships' hierarchy before becoming aware of managing and of being a manager. During the two first periods, officers develop more or less consciously management skills and identity. If the construction of their managerial identity appears to be slower than the development of their management skills at the beginning, the moment when they realize they are becoming managers change the course of their global development by speeding up their identity over skills development.

Keywords : Canadian merchant navy, development, management skills, manager, grounded theory, identity, maritime transportation, officier, qualitative research, technician, transition.

Research methods : conceptual categories, grounded theory, inductive, qualitative

Tables des matières

Résumé	v
Abstract.....	vii
Tables des matières	ix
Liste des tableaux	xv
Liste des figures	xvi
Liste des abréviations	xix
Dédicace	xxi
Remerciements	xxiii
Chapitre 1 Introduction	1
Chapitre 2 Contexte empirique. Les officiers de la marine marchande	9
2.1 Certifications, fonctions et responsabilités des officiers	10
2.1.1 Convention internationale sur les normes de formation des gens de mer, de délivrance des brevets et de veille (STCW)	11
2.1.1.1 Officiers de pont	13
2.1.1.2 Officiers mécaniciens.....	14
2.1.1.3 Fonctions communes aux deux types d'officiers	16
2.1.2 Transports Canada	19
2.1.3 Exemple de responsabilités exigées par les compagnies maritimes canadiennes	20
2.2 La formation des officiers	22
2.2.1 Au Québec	23
2.2.1.1 Le programme de navigation	23
2.2.1.2 Le programme de techniques de génie mécanique de marine	24

2.2.1.3	Le cours de gestion	25
2.2.1.4	La formation universitaire.....	26
2.2.2	Ailleurs dans le monde.....	27
2.3	Manque de main-d'œuvre ou pénurie ?.....	28
2.4	Contextualisation de la problématique.....	29
Chapitre 3	Méthode de recherche	35
3.1	Positionnement épistémologique.....	36
3.2	Approche méthodologique choisie.....	37
3.3	Méthodologie.....	41
3.3.1	Critères de sélection des individus.....	41
3.3.2	Construction du guide d'entretien	42
3.3.2.1	La perception de l'individu à l'égard des compétences en gestion	43
3.3.2.2	La transition vécue par l'individu	47
3.3.2.3	Le regard <i>a posteriori</i> de l'individu sur ses fonctions managériales.....	49
3.3.3	Collecte des données	54
3.3.4	Examen empirique athéorique et premier travail de catégorisation.....	58
3.3.5	Exploration théorique.....	59
3.3.6	Analyse de second niveau : présentation de résultats stables	60
3.3.7	Proposition théorique.....	61
3.3.8	Conditions éthiques	63
Chapitre 4	Résultats préliminaires. Examen empirique et premier travail de catégorisation	67
4.1	Résultats de l'examen empirique.....	68
4.1.1	La perception de l'individu à l'égard des compétences en gestion.....	68

4.1.2	La transition vécue par l'individu	72
4.1.3	Le regard <i>a posteriori</i> de l'individu à propos de ses fonctions managériales	81
4.2	Précatégorisation	90
4.2.1	L'identité et les compétences managériales de l'officier sont-elles développées au cours de l'évolution de ses fonctions?	91
4.2.2	Si elles sont développées, à quel moment le sont-elles?	92
4.2.3	Quelles sont les compétences managériales nécessaires ou mobilisées?	95
4.2.4	Détails sur le processus de construction de l'identité et des compétences managériales	99
Chapitre 5	Exploration théorique. Croisement entre la catégorisation préliminaire et les écrits théoriques existants	105
5.1	Avec qui comparer les officiers de la marine marchande?	109
5.1.1	Des officiers	110
5.1.2	Les officiers-mécaniciens : des ingénieurs	111
5.1.3	Une équipe : les professionnels en soins de santé	112
5.2	Développement des compétences	119
5.2.1	Prédisposition	119
5.2.2	Formation	122
5.2.3	Expérience	124
5.3	Développement de l'identité	127
5.3.1	Intention	128
5.3.2	Relations	129
5.3.3	Crédibilité	130
5.3.4	Légitimité managériale	132
5.4	Entre tension et équilibre	133
5.4.1	Tension identitaire : la recherche d'un équilibre entre crédibilité professionnelle et légitimité managériale	134

5.4.2 Synchronie de l'identité et des compétences managériales pour une transition réussie	139
5.4.2.1 Ajustement de l'identité	140
5.4.2.2 Ajustement des compétences	143
5.4.2.3 L'équilibre entre la transformation des compétences et de l'identité	144
5.5 Retour sur la catégorisation préliminaire	148
Chapitre 6 Résultats	155
6.1 La genèse de l'officier en devenir	157
6.1.1 Intention	159
6.1.2 Prédiposition	160
6.1.3 Expérience	160
6.1.4 Relations sociales	162
6.1.5 Formation.....	164
6.1.6 Les compétences et l'identité managériales de l'aspirant officier	164
6.2 La formation de l'officier en devenir	164
6.2.1 Formation.....	165
6.2.2 Expérience : stages ou apprentissage en mer	170
6.2.3 Une formation qui prépare peu à la gestion	173
6.3 Les changements de fonctions et de responsabilités associés au cheminement hiérarchique des officiers à bord des navires	174
6.3.1 Intention	175
6.3.2 Prédiposition	177
6.3.3 Expérience : au-delà de la formation	177
6.3.4 Relations sociales et apprentissage des compétences.....	178
6.3.4.1 Observer les autres	179
6.3.4.2 Se sentir appuyé.....	180
6.3.5 Relations sociales et crédibilité.....	182
6.3.5.1 Le leadership	182

6.3.5.2 Le travail d'équipe	183
6.3.6 Des changements qui préparent graduellement à la gestion.....	184
6.4 L'officier devenu gestionnaire	185
6.4.1 Le déclic	185
6.4.2 Recherche d'équilibre entre crédibilité et légitimité	190
6.4.3 Formation.....	192
6.4.4 Un déclic qui remet en question.....	193
6.5 L'officier qui débarque pour aller travailler à terre.....	194
6.5.1 Intention	195
6.5.2 Prédilection.....	196
6.6 Conclusion.....	196
Chapitre 7 Proposition théorique.....	199
7.1 Modélisation théorique.....	200
7.1.1 Évolution dialogique de l'identité et des compétences managériales.....	200
7.1.2 Modélisation statique	206
7.1.2.1 Intention.....	207
7.1.2.2 Prédilection	209
7.1.2.3 Expérience	211
7.1.2.4 Relations sociales.....	213
7.1.2.5 Formation	215
7.1.2.6 Crédibilité et légitimité.....	218
7.1.3 Modélisation dynamique.....	221
7.1.4 La spirale.....	224
7.2. Positionnement du modèle au sein des connaissances scientifiques existantes.....	228
7.2.1 Gestionnaire en devenir : formation ou vocation	228
7.2.2 Changements de fonctions vers des responsabilités managériales : la transition.....	233

7.2.2.1 La théorie des transitions de rôle au travail de Nicholson (1984).....	233
7.2.2.2 Le processus de transition réussie vers la gestion de Plakhotnik et al. (2011).....	236
7.2.2.3 Le lien entre la théorie et les processus de transition.....	239
7.2.3 Expérience et relations sociales : du développement des compétences au développement de l'identité	241
7.2.4 Retour sur les professionnels en soins de santé.....	244
7.2.4.1 Les phases de transition des cliniciens devenus gestionnaires	245
7.2.4.2 Modèles de l'officier, de l'ouvrier de métier ou du physicien.....	247
7.2.5 Leader ou gestionnaire?.....	251
7.3 Retour sur la problématique.....	253
Chapitre 8 Conclusion	257
Bibliographie.....	i
ANNEXE I.....	xi
ANNEXE II	xiii
ANNEXE III	xv
ANNEXE IV	xvi
ANNEXE V	xvii
ANNEXE VI.....	xviii
ANNEXE VII.....	xxii
ANNEXE VIII.....	xxiii
ANNEXE IX.....	xxiv
ANNEXE X.....	xxv
ANNEXE XI.....	xxvi

Liste des tableaux

Tableau 3.1 – Questions du guide d’entretien à croiser pour répondre aux questions sous-jacentes à la question de recherche	53
Tableau 3.2 – Type (de pont ou de salle des machines) et grade des officiers interviewés	57
Tableau 3.3 – Étapes de la collecte des données jusqu’à la proposition théorique	62
Tableau 4.1 – Comparaison entre les réponses aux questions 1 et 5	73
Tableau 4.2 – Résumé des réponses à la question 11	84
Tableau 4.3 – Catégories conceptuelles ayant émergé de l’analyse préliminaire des questions en lien avec le développement de l’identité et des compétences managériales	92
Tableau 4.4 – Catégories conceptuelles ayant émergé de l’analyse préliminaire des questions portant sur le moment du développement de l’identité et des compétences managériales	95
Tableau 4.5 – Listes des compétences, aptitudes/attitudes et autres caractéristiques personnelles évoquées comme nécessaires au travail de l’officier gestionnaire	96
Tableau 4.6 – Catégorie conceptuelle ayant émergé (et n’ayant pas déjà été mentionné précédemment) de l’analyse préliminaire des questions portant sur le processus de construction de l’identité et des compétences managériales	100
Tableau 5.1 – Similitudes et différences entre les officiers et les professionnels en soins de santé.....	118
Tableau 5.2 – Résumé d’étapes franchies par les gestionnaires mettant en relief l’enchevêtrement des processus d’apprentissage des compétences managériales et de la transformation identitaire.....	145-146
Tableau 5.3 – Catégories conceptuelles ayant émergées de l’analyse préliminaire revues par l’exploration théorique.....	150-151
Tableau 7.1 – Comparaison entre les officiers et les professionnels en soins de santé	251

Liste des figures

Figure 4.1 – Liens entre le développement des compétences managériales, la conscientisation du changement de fonctions vers des fonctions de plus en plus managériales et de la perception de devenir gestionnaire	94
Figure 4.2 – Compétences, aptitudes/attitudes et autres caractéristiques personnelles les plus fréquemment évoquées.....	98
Figure 4.3 – Évolution des compétences managériales mobilisées par les officiers selon leur ascension dans la hiérarchie à bord des navires (en % du temps alloué à l'exercice de leur fonction)	100
Figure 4.4 – Catégories conceptuelles émergentes, ayant une incidence possible sur le développement de l'identité et des compétences managériales	102
Figure 5.1 - Cadre conceptuel, fondé sur notre première analyse, servant à l'exploration théorique.....	106
Figure 5.2 – Comparaison des liens hiérarchiques d'équipes multidisciplinaires	114
Figure 6.1 – Déclic identitaire à l'égard de la gestion des officiers mécaniciens	187
Figure 6.2 – Déclic identitaire à l'égard de la gestion des officiers de pont	187
Figure 6.3 – Décalage entre le déclic et la perception des officiers mécaniciens à l'égard du moment où ils deviennent gestionnaires.....	188
Figure 6.4 – Décalage entre le déclic et la perception des officiers de pont à l'égard du moment où ils deviennent gestionnaires.....	188
Figure 7.1 – Évolution de l'identité managériale en fonction de l'évolution des compétences de gestionnaire de l'officier	203
Figure 7.2 – Modélisation statique des liens entre les déterminants du développement de l'identité, les compétences managériales et ces deux dimensions des officiers à l'égard de leur travail	207
Figure 7.3 – Liens entre l'intention, l'expérience, l'identité et les compétences managériales.....	208
Figure 7.4 – Liens entre la prédisposition, l'expérience, l'identité et les compétences managériales.....	210
Figure 7.5 – Impact de l'expérience sur le développement de l'identité et des compétences managériales.....	213
Figure 7.6 – Liens entre l'expérience, les relations sociales et le développement de l'identité et des compétences managériales	215

Figure 7.7 – Liens entre la formation, l'expérience, les relations sociales, l'identité et les compétences managériales	217
Figure 7.8 – Liens entre la crédibilité, la légitimité, l'expérience, les relations sociales, la formation, les compétences et l'identité managériale	220
Figure 7.9 – Cycle de construction de l'identité et des compétences managériales face à l'évolution des fonctions managériales.....	222
Figure 7.10 – Spirale de coconstruction de l'identité et des compétences managériales de l'officier gestionnaire en devenir	225
Figure 7.11 - Cadre de positionnement du niveau d'adoption identitaire en fonction du niveau d'agissement managérial des officiers de la marine marchande	232
Figure 7.12 - Modes d'ajustement aux transitions résultant du développement personnel et des fonctions des officiers de la marine marchande.....	235
Figure 7.13 – Intégration révisée des processus de transition vers la gestion	238

Liste des abréviations

AGGIMQ	Association des graduées et gradués de l'Institut maritime du Québec
BCIT	British Columbia Institute of technology
COMARMA	Collectif des officiers de la marine marchande malgache
CSL	Canada steamship lines
DEC	Diplôme d'études collégiales
EMM	Écoles de la marine marchande (en France)
ENEM	École nationale de l'enseignement maritime (à Mahajanga, Madagascar)
ENSM	École nationale supérieure maritime
HELM	Human element leadership management
IAMU	Association internationale des universités maritimes
ITF	International transport workers' federation
IMO	International maritime organisation
IMQ	Institut maritime du Québec
IR	Établissements reconnus
KSAPs	Knowledge, skills, ability and personal characteristics
LASTREE	Laboratoire de sociologie du travail, de l'éducation et de l'emploi (du Centre de la recherche scientifique de Lille, en France)
MARPOL	Maritime oil pollution
MBA	Master of business administration
MLC	Maritime labour convention
NDLT	Note de la traduction
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMI	Organisation maritime internationale

PODC	Planifier, organiser, diriger et contrôler
RH	Ressources humaines
SOLAS	Safety of life at sea
SSMTC	Sécurité et sûreté maritime de Transports Canada
STCW	International convention on standards of training, certification and watchkeeping of seafarers (Convention internationale sur les normes de formation des gens en mer, de délivrance des brevets et de veille)
UML	Unité mobile au large
UNCTAD	United Nations conference on trade and development (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement)
UQAR	Université du Québec à Rimouski

Dédicace

*À ma mère,
...qui aurait été bien fière.*

Remerciements

Je remercie d'abord mes codirecteurs, Patrick Cohendet de HEC Montréal et Olivier Germain de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM) pour leur soutien et leur encouragement dans ce projet particulier. Je suis à la fois privilégiée et reconnaissante d'avoir pu, grâce à vous, défricher à ma manière, le chemin de cette connaissance.

Je remercie aussi ma famille et mes amis de m'avoir accompagnée dans cette aventure aux milles rebondissements. Un merci spécial à mon conjoint, Mark, et à mes enfants, Tom et Ann.

Je remercie ensuite Karine, Julie et Valérie qui ont à leur tour permis de préciser l'expression de mes pensées et d'améliorer l'écriture de ce travail de recherche.

Je désire enfin remercier tous ceux et celles qui ont accepté de participer à ce projet en répondant à mes questions et avec qui j'ai eu la chance discuter de la problématique pour en arriver aux résultats de cette thèse de doctorat. Sans eux, rien n'aurait été possible.

*[P]lus de 90 % du commerce mondial dépendent
du professionnalisme et de la compétence des gens de mer.*

(OMI, 2018a)

Chapitre 1 Introduction

Le transport maritime est inhérent au commerce international. Dans les faits, « plus de 80 % du commerce mondial en volume et plus de 70 % de la valeur des biens » (UNCTAD, 2017: x, traduction libre) sont transportés par navires. Malgré une croissance des échanges commerciaux mondiaux moins fulgurante que celle vécue de 1995 à 2005, les projections publiées par la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, le 25 novembre 2017, prévoient « une hausse du taux des volumes échangés composé annuellement à 3,2 % » (UNCTAD, 2017 : xi, traduction libre) jusqu'en 2022. L'Organisation maritime internationale (OMI), institution spécialisée des Nations Unies réglementant les normes de transports maritimes internationaux juge d'ailleurs ce type de transport essentiel à la croissance économique. Conséquemment, la « promotion de transports maritimes durables et d'un développement durable du secteur maritime est une des grandes priorités de l'OMI » (OMI, 2018b).

Au Québec, la première Stratégie maritime de l'histoire de la province¹ était lancée en juin 2015. Trois grandes orientations (économique, environnementale et sociale) dictent les actions de positionnement du Québec sur la scène

¹ Le Canada n'a pas de stratégie maritime.

internationale. La première orientation de cette stratégie, « [d]évelopper l'économie maritime de manière durable » (Gouvernement du Québec, 2015 : 31) converge avec celles de l'OMI. Un des axes d'intervention de cette orientation est d'ailleurs de « [f]ormer une main-d'œuvre qualifiée et développer ses compétences » (Ibid.). Les actions pour y contribuer sont de diversifier et d'adapter l'offre de formation, d'élaborer des programmes d'études, de promouvoir les professions reliées au monde maritime et de former la main-d'œuvre² (Ibid.). Un autre axe d'intervention lié à cette orientation est de « [f]avoriser le développement des connaissances dans le domaine maritime » (Ibid. : 43) et une des actions pour y arriver est de développer un réseau de recherche sur les questions maritimes³ (Ibid.). Un des axes de l'orientation environnementale, « [p]rotéger le territoire maritime et ses écosystèmes » (Ibid. : 47), est d'« [a]méliorer la gestion des risques liés au transport maritime » (Ibid.) et repose sur la mise à niveau de la gestion intégrée des risques liés au trafic maritime (Ibid.). L'« accroissement anticipé du trafic maritime des hydrocarbures et des marchandises [...] au cours des prochaines décennies, sur le Saint-Laurent et dans les eaux arctiques » (Ibid. : 25) justifie l'amélioration de la gestion des risques d'incidents, souvent causés par des erreurs humaines, et devrait s'inscrire sur l'axe des interventions en formation de la main-d'œuvre et du développement des compétences.

Si la pérennité des milieux marins et le développement de la main-d'œuvre sont au cœur de cette stratégie gouvernementale québécoise, les problèmes de rareté de la main-d'œuvre, « notamment dans les domaines des pêches et des transports maritimes » (Ibid. : 23) en définissent les fondements. En effet, une enquête réalisée au printemps 2018 par la Banque du Canada (2018) sur les perspectives des entreprises canadiennes indique que 26 % de celles-ci souffrent d'une pénurie de main-d'œuvre qui limite leur réponse à la demande, 46 % d'entre elles affirmant même que cette pénurie s'est intensifiée au cours des douze derniers mois. Sur la scène du transport maritime québécois, une

² 15 millions de dollars seront alloués à la formation de la main-d'oeuvre de 2015 à 2020.

³ 3,3 millions de dollars seront alloués à la recherche sur cinq ans.

étude réalisée en 2013 pour le Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie maritime faisait déjà état du manque de main-d'œuvre dans cette industrie (Zins Beauchesnes et associés, 2013), et il apparaît aujourd'hui que les entreprises de ce secteur éprouvent des difficultés croissantes, au point où certaines n'ont plus le personnel requis pour opérer toute leur flotte de navires, réduisant ainsi leur aptitude à répondre à la demande.

Ainsi, devant l'importance du transport maritime dans le commerce mondial et dans un tel contexte de déficit entre l'offre et la demande de main-d'œuvre dans ce secteur, il est étonnant d'observer le peu d'intérêt porté par les chercheurs en gestion pour comprendre le travail des professionnels qui y oeuvrent et qui sont essentiels à la croissance économique. Or, les compétences que nécessite le métier d'officier sont clairement définies par une réglementation internationale : la Convention internationale sur les normes de formation des gens en mer, de délivrance des brevets et de veille (STCW). Malgré une allure opérationnelle, ce métier se caractérise par un accroissement des responsabilités de type managérial lié à l'évolution hiérarchique des officiers.

D'une part, le nombre limité de recherches sur ce métier mal connu de la population en général pourrait être justifié par un accès difficile. Les trajets en mer ou sur les différents cours d'eau, parfois longs, et les arrêts à quai normalement réservés au chargement et au déchargement complexifient les rencontres avec les officiers et expliquent peut-être la rareté des études consacrées à cette profession.

D'autre part, même si les titres de chef-mécanicien et de capitaine peuvent laisser sous-entendre des fonctions dont les responsabilités sont de type managérial, le titre d'officier sans connotation managériale pourrait refroidir les ardeurs des chercheurs du champ de la gestion. De plus, le fait qu'au Québec les programmes de formation menant à l'obtention des brevets d'officier sont sanctionnés par un diplôme d'études collégiales techniques n'a rien pour stimuler l'intérêt de ces mêmes chercheurs.

Par ailleurs, les scientifiques s'étant intéressés au processus de transition vers le métier de gestionnaires ne se concentrent que rarement sur la transition particulière du technicien à gestionnaire. Certains cherchent à comprendre pourquoi on devient gestionnaire (Bondas, 2006) ou à identifier les défis que cela pose (Gibeau *et al.*, 2014; Ham *et al.*, 2011; Hoff, 1999). D'autres se penchent sur l'impact des changements de structure politique ou organisationnelle qui imposent plus de responsabilités managériales (Bolton, 2003 et 2004; Butterfield *et al.*, 2005; Connolly et Jones, 2003; Johansson *et al.*, 2010) sans réellement traiter de la transition identitaire ou du développement des nouvelles compétences de gestionnaire par les individus. D'autres cherchent simplement à identifier une corrélation entre les compétences ou la performance en tant que technicien, professionnel ou spécialiste et le fait de devenir gestionnaire (Hysong, 2008; Biddle et Roberts, 2008).

Si le développement des compétences managériales est fréquemment abordé en science de la gestion (p. ex. Marrielli, 1998; Briscoe et Hall, 1999; Rausch *et al.*, 2002; Enos *et al.*, 2003; Hoge *et al.*, 2005; Boyatzis, 2008; Meyers *et al.*, 2013; Thai et Yeo, 2015), la construction de l'identité se voit souvent relayée aux champs de la psychologie et de la sociologie. Les chercheurs de ces domaines étudient d'ailleurs la construction ou la transformation des identités dites professionnelles (Dubar, 2015 ; Ibarra, 1999 ; Tansley et Tietze, 2013) plutôt que managériales (Joffe et MacKenzie, 2012). Plusieurs chercheurs en gestion ont cependant étudié la transformation ou la tension identitaire vécue par les professionnels en soins de santé alors qu'ils deviennent gestionnaires (Bolton, 2005; Croft *et al.*, 2015; Currie *et al.*, 2012; Grenier et Bernardini-Perinciolo, 2015; Iedema *et al.*, 2003; Paliadelis *et al.*, 2007; von Knorring *et al.*, 2016; Witman *et al.*, 2010), mais Spehar *et al.* (2015) et Viitanen *et al.* (2007) sont parmi les seuls à traiter conjointement du développement de l'identité et des compétences managériales à partir d'un corpus d'individus n'ayant pas reçu de formation en gestion.

Un vide existe dans la littérature scientifique sur la transition vécue par les individus formés comme technicien et devenant gestionnaires, tant au niveau théorique qu'empirique puisque les recherches traitant conjointement du développement de l'identité et des compétences des nouveaux gestionnaires reposent principalement sur les données propres aux professionnels en soins de santé. Les seules études permettant d'observer un lien entre le développement de l'identité et des compétences managériales sont soit de type conceptuel (Nicholson, 1984; Plakhotnik *et al.*, 2011) ou reposent sur le vécu d'autres individus n'ayant pas une formation de type technique (Hill, 2003 et 2007; Angot *et al.*, 2008).

Notre intérêt pour la transition de technicien à gestionnaire provient d'abord de notre expérience personnelle. Sortie d'une formation technique en architecture navale, nous avons occupé tour à tour des postes nécessitant de plus en plus de responsabilités managériales. D'abord dessinatrice, nous nous sommes retrouvée rapidement responsable des essais de systèmes mécaniques marins, estimatrice aux travaux de construction et de réparations maritimes, chargée de projet, contremaître de chantier et, enfin, directrice d'un département de dessin. À l'issue de ces dix ans de carrière où nous avons eu l'occasion de revenir aux sources pour enseigner le dessin technique, nous avons réalisé que l'avenir des gens du milieu maritime en était bien plus un de gestionnaire ou de professeur que de technicien.

L'objet de cette recherche est de comprendre comment des techniciens deviennent des gestionnaires à travers le développement de leur identité et de leurs compétences. L'articulation de l'identité et des compétences en gestion avec leurs déterminants, à partir de données empiriques recueillies sur le vécu des officiers de la marine marchande canadienne, permettra de découvrir et de créer un nouvel objet théorique. La théorisation du phénomène devient donc l'objectif principal que nous poursuivons en voulant comprendre la transition qui survient au cours de l'évolution des fonctions et des responsabilités liées à l'ascension dans une hiérarchie structurée comme celle des officiers.

Notre contribution sera pour ainsi dire double pour le domaine scientifique parce qu'en plus de s'ajouter empiriquement à la littérature traitant du milieu maritime, elle améliore la compréhension de la transition que vivent les techniciens en devenant gestionnaires. Notre première contribution, empirique, est intéressante puisqu'elle amène des données non pas sur la transition des officiers, mais surtout sur le passage d'individus formés pour un travail au départ plutôt technique, à des responsabilités managériales de plus en plus nombreuses. Ces données forment un corpus appréciable pour faire connaître le métier d'officiers et constituer une base d'analyse dans ce secteur particulier, qui pourrait être utilisée pour une généralisation ultérieure. Notre deuxième contribution, théorique, permise grâce à la collecte de données empiriques inédites, mène à une production de nouvelles connaissances. La modélisation théorique du phénomène observé chez les officiers de la marine marchande canadienne ne s'arrête toutefois pas à une recomposition d'un processus, elle est ensuite située au regard de la littérature scientifique. Ce positionnement par rapport aux théories existantes permet de contribuer à l'amélioration éventuelle de notre théorisation et de la connaissance à cet égard.

C'est enfin avec une intention de contribution managériale, c'est-à-dire pratique pour les organisations du transport maritime, que nous espérons apporter des pistes de solutions aux institutions et aux entreprises aux prises avec des problèmes de recrutement, de formation et de développement des officiers et des futurs officiers. Si c'est l'insuffisance de théorie qui justifie cet intérêt à développer un modèle théorique, les difficultés que provoque le manque de main-d'œuvre dans l'industrie du transport maritime, c'est-à-dire la présence d'une main-d'œuvre non préparée et la pression vécue par les officiers dans cette ascension hiérarchie quasi obligée, nous incitent encore plus à le faire. Au-delà de nos préoccupations théoriques de chercheure, nous aspirons donc à aider entreprises et institutions à mieux comprendre l'évolution du métier d'officier afin qu'elles puissent faire face aux problèmes d'une éventuelle pénurie de main-d'œuvre ou de main-d'œuvre non préparée à gravir rapidement les échelons de la hiérarchie. Les représentants des organisations rencontrées

au cours de ce travail de recherche ont d'ailleurs dit souhaiter obtenir les résultats de nos recherches. Plusieurs participants ont aussi démontré leur intérêt à obtenir les résultats, mentionnant prioritairement leur espoir que notre travail puisse aider l'industrie à évoluer.

Face au peu d'information théorique et empirique sur le métier d'officier, il nous est apparu nécessaire de faire appel à un corpus de données pour construire le chemin d'une connaissance ancrée dans le vécu des officiers en transit vers leur rôle de gestionnaire, la méthode choisie pour y arriver étant la théorisation ancrée. Notre cheminement professionnel explique l'intérêt que nous portons à cet objet de recherche si peu abordé par la science, en plus du choix de la méthode de recherche que nous avons utilisée. Conséquemment, nous n'arrivons pas sans outils : notre expérience et les lectures scientifiques préalables à cette recherche font partie de la boîte à outils que nous gardons « à un niveau virtuel » (Paillé et Mucchielli, 2016 : 135) et avec laquelle nous pouvons aller sur « le terrain sans préparation formelle » (*Ibid.*). Nous croyons que ce choix méthodologique d'aborder la problématique avec un regard externe et à la fois expérimenté préservera la véracité et l'authenticité de la transformation vécue par les officiers.

Un programme empirique constructiviste permettra d'ouvrir la boîte noire de la réalité des officiers de la marine marchande canadienne pour en comprendre le processus. Ce choix épistémologique jumelé à une approche de théorisation ancrée facilitera « l'étude de cette boîte noire par sa déconstruction, sa transformation et sa reconstruction » (Grand, Rüegg-Strümm et von Arx, 2010 : 74, traduction libre). Une telle méthode de recherche donne à notre travail un caractère original tout en permettant de revisiter des questionnements traditionnels.

Le design de ce travail de recherche, en cohérence avec la méthode, est toutefois moins traditionnel que les questionnements soulevés. En effet, l'interrogation empirique menée selon l'approche inductive, voire de théorisation

ancrée, exige une structure particulière qui diffère de celle d'une thèse conventionnelle. De plus, puisque le terrain de recherche est généralement mal connu, il est prioritaire de situer le contexte avant d'entrer dans toute autre démarche de présentation et d'analyse. Pour cette raison, le chapitre 2 est dédié à la contextualisation empirique, c'est-à-dire à la description du contexte particulier des officiers de la marine marchande canadienne. La formation des officiers, les normes édictant leurs certifications et les différents postes auxquels ils peuvent accéder durant leur carrière à bord des navires sont nécessaires pour saisir la problématique étudiée dans cette thèse.

Par la suite, le chapitre 3 expose notre positionnement épistémologique ainsi que l'approche et les étapes de la méthodologie choisie. Le chapitre 4 présente l'examen empirique des données préliminaires recueillies. Cette analyse de premier niveau consiste à identifier les catégories conceptuelles émergentes du corpus, sans faire appel à aucune théorie. Ces catégories sont utilisées pour explorer les écrits scientifiques en lien avec nos objets théoriques, le développement de l'identité et le développement des compétences à l'égard de la gestion. Le croisement, brossé au chapitre 5, entre les catégories préliminaires et la littérature existante, constitue le schéma interprétatif nous permettant de procéder à une analyse de second niveau. À ce stade d'analyse, les catégories conceptuelles deviennent définitives, et l'analyse prend des allures interprétatives qui conduisent ensuite à la présentation des résultats stables du chapitre 6. Notre paradigme d'investigation tendant vers une compréhension profonde du phénomène conduit, enfin, à la modélisation en étapes de celui-ci. Le chapitre 7 est donc destiné à notre proposition théorique, au cheminement y ayant mené et à une discussion quant à son positionnement au sein de la littérature scientifique en gestion.

La Journée des gens de mer [...]

est célébrée chaque année

le 25 juin.

(OMI, 2018)

Chapitre 2 Contexte empirique

Les officiers de la marine marchande

Un officier de la marine marchande est un cadre autonome qui doit traiter au milieu des océans et sans assistance extérieure les problèmes qu'il rencontre, qu'il s'agisse d'un incendie, d'un accident, d'une piraterie, d'un arrêt de propulsion, d'un conflit social, d'un homme à la mer ou d'un décès. (ENSM, 2017)

Cette définition des fonctions de l'officier, présentée par l'École nationale supérieure maritime (ENSM) de France, reconnaît l'officier en tant que cadre. Quoique la dénomination de *cadre* puisse parfois évoquer un caractère de pouvoir et de contrôle aux fonctions de direction, cette « catégorie socioprofessionnelle » (Peretti, 2008 : 38) correspond plutôt à celle de « salarié exerçant un poste de responsabilité dans l'entreprise [...] » (Denis *et al.*, 2016 : 84). Il est qualifié d'autonome parce que libre « dans l'organisation de [son] emploi du temps » (Peretti, 2008 :39).

Or, dépendamment de leur poste à bord des navires, tous les officiers n'ont pas les mêmes fonctions ni les mêmes responsabilités. Le présent chapitre a pour objectif de dresser le portrait de la situation de l'officier de la marine marchande

canadienne principalement en fonction des certifications et de la formation qu'il reçoit en matière de gestion.

2.1 Certifications, fonctions et responsabilités des officiers

Partout dans le monde, un brevet est requis pour l'exercice des fonctions d'officier. Le gouvernement canadien pour sa part exige que les officiers « soient détenteurs d'un brevet émis par Transports Canada pour exercer leur profession dans la marine marchande canadienne » (IMQ, 2018a). En lien avec la Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada (modifiée le 26 février 2015) s'appliquant à tous les navires canadiens où qu'ils soient dans le monde, la partie 1 du Règlement sur le personnel maritime DORS/2007-115 concerne les candidats visant l'obtention d'un brevet de navigation. Selon ce règlement, 57 types de brevets⁴ différents, dont 32 d'officiers, peuvent être émis, allant d'opérateur des commandes de ballast à celui de capitaine au long cours.

Nonobstant ces différents brevets canadiens, la profession d'officier à travers le monde se décline en quatre grandes classes d'officiers : chef mécanicien, officier mécanicien, officier de pont et capitaine. Les définitions qui suivent sont, pour les trois premiers groupes, tirées du DORS/2007-115 (Ministère de la Justice, 2007 : 3-6) et, pour le quatrième⁵, de l'ENSM (2017).

- 1. Chef mécanicien (*chief engineer*)** : « L'officier mécanicien responsable de la propulsion mécanique, ainsi que du fonctionnement et de l'entretien des installations mécaniques et électriques d'un bâtiment. »
- 2. Officier mécanicien (*engineer*)** : « Toute personne pouvant être chargée du quart⁶ dans la salle des machines ». L'**officier mécanicien en second (*second engineer*)** est l'officier « mécanicien qui est le subalterne immédiat du chef mécanicien. »

⁴ Voir la liste des brevets à l'annexe I.

⁵ Le terme *capitaine (master)* n'est pas inclus dans la liste des définitions du DORS/2007-115 du Ministère de la Justice (2007).

⁶ Les périodes de travail sur un navire se nomment des quarts parce qu'ils durent quatre heures. Les officiers travaillent normalement deux quarts par jour, un quart de jour et un quart de soir ou de nuit. Il y a donc une équipe qui travaille de minuit à quatre heures, une autre de quatre à huit heures et une troisième de huit heures à midi. La première équipe revient en poste de midi à quatre heures, la seconde de quatre à huit heures et la troisième de huit heures à minuit.

3. **Officier de pont** (*deck officer* ou *mate*) : « Personne, autre que le capitaine, un pilote ou un matelot, qui est titulaire d'un brevet l'autorisant à être la personne chargée du quart à la passerelle. » Le **premier officier de pont** (*chief mate*) est, à « l'égard d'un bâtiment autre qu'une UML⁷, l'officier qui est le subalterne immédiat du capitaine et à qui reviennent la direction et le commandement du bâtiment en cas d'incapacité du capitaine. »

4. **Capitaine** (*master*) : Situé au plus haut de la hiérarchie des officiers, le capitaine a sous ses ordres un équipage dont l'importance varie selon la taille du navire et le type d'activité.

Alors que le travail sur certains types de navires – par exemple sur un aéroglisseur – exige l'obtention de certificats particuliers, c'est le type de fonction et le niveau des responsabilités associées qui déterminent le certificat de compétence requis par l'officier. Nous présentons dans cette section les exigences en matière de gestion du code STCW (*Seafarers' Training, Certification and Watchkeeping*) et du Règlement sur le personnel maritime de Transports Canada ainsi que quelques descriptions de postes d'une organisation.

2.1.1 Convention internationale sur les normes de formation des gens de mer, de délivrance des brevets et de veille (STCW)

La Convention internationale sur les normes de formation des gens en mer, de délivrance des brevets et de veille (STCW) est l'un des quatre grands piliers du système de réglementation maritime internationale, les trois autres étant les conventions SOLAS (*Safety of life at sea*), Marpol (*Maritime oil pollution*) et MLC (*Maritime labour convention*). La Convention SOLAS, adoptée en 1914 et amendée plusieurs fois, concerne les règles de construction des navires et de

⁷ Unité mobile au large

sauvegarde de la vie en mer; Marpol, adoptée en 1973⁸, entend prévenir et minimiser la pollution causée par les navires; MLC, adopté en 2006⁹, réglemente les conditions de travail de tous les marins du monde; la STCW, pour sa part, a pour objectif l'harmonisation des formations proposées aux marins du monde entier¹⁰ (Flécher, 2014).

Une conférence, tenue à Manille du 21 au 25 juin 2010, a donné lieu à l'adoption de la révision¹¹ de la Convention STCW de 1978 et de son code associé. Les amendements à la Convention et au code STCW sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2012. Les standards établis par ce code, tel qu'amendé par la Convention de Manille de 2010, s'appliquent à tous les niveaux de marins (et non uniquement aux officiers) travaillant à bord des navires de la marine marchande et enregistrés sous le pavillon d'un pays ayant ratifié¹² cette Convention. Aux fonctions et aux niveaux de responsabilités associés correspondent des prérequis en âge, en formation et un certain temps de mer, mais c'est sur les connaissances et les compétences pratiques que doivent posséder les marins que la Convention semble mettre l'accent, plutôt que sur le service ou sur la durée de la période de formation en mer. L'émission d'un certificat de compétence doit ainsi satisfaire aux standards du code STCW en matière de fonctions et de responsabilités.

Aux fonctions définies par le code correspondent trois niveaux de responsabilités. Le niveau managérial s'applique aux officiers supérieurs; le niveau opérationnel s'applique aux officiers juniors; et le niveau soutien s'applique aux matelots de garde en navigation ou en mécanique. Les officiers supérieurs sont les chefs et capitaines ainsi que leurs assistants, les deuxièmes mécaniciens et les premiers maîtres. Les officiers juniors sont les quatrième et troisième mécaniciens ainsi que les troisième et deuxième maîtres.

⁸ La Convention Marpol a été modifiée par les Protocoles de 1978 et de 1997.

⁹ La Convention MLC est entrée en vigueur le 20 août 2013.

¹⁰ « The revised STCW Convention aims to provide the international standards necessary for training institutes and trainers to develop the much-needed skills and competencies for today's seafarer. » (ITF, 2013 : 3)

¹¹ Des amendements avaient déjà été apportés à la Convention en 1995 et la conférence de Manille a donné lieu aux amendements de 2010.

¹² Le nombre de navires des pays ayant ratifié cet accord représentait déjà plus de 98 % de la flotte mondiale de la marine marchande en 2013 (ITF, 2013).

Les sections 2.1.1.1 à 2.1.1.3 présentent la liste des standards définis par la STCW pour toute fonction requérant un minimum de connaissances ou de compétences en gestion, tant pour les officiers de pont que pour les officiers mécanicien.

2.1.1.1 Officiers de pont

Selon le chapitre II du code STCW (IMO, 2010), tout candidat doit, pour recevoir sa certification de compétence au niveau opérationnel, démontrer sa capacité à accomplir les tâches, devoirs et responsabilités énumérés dans la colonne 1 du tableau A-II/1. Les connaissances minimums et les compétences requises pour les différentes certifications sont énumérées dans la colonne 2 du même tableau. Enfin, le standard de compétence requis et les critères d'évaluation des compétences sont mentionnés dans les colonnes 3 et 4 du tableau A-II/1. Le tableau A-II/2 énumère de la même manière les compétences requises par les capitaines et les seconds, c'est-à-dire au niveau managérial pour les navires de 500 tonnes brutes et plus.

La fonction de navigation au niveau opérationnel requiert de « maintenir une surveillance de navigation sécuritaire »¹³. La description de cette compétence de maintien d'une surveillance de navigation sécuritaire fait mention d'une « gestion des ressources à la passerelle »¹⁴ qui inclut :

- l'allocation, l'affectation et la priorisation des ressources;
- la communication efficace;
- l'affirmation de soi et le leadership;
- l'obtention et le maintien de la conscience situationnelle;
- la considération de l'expérience de l'équipe (*Ibid.* : 35, traduction libre).

La fonction de navigation au niveau managérial nécessite le « maintien d'une navigation sécuritaire via l'utilisation de systèmes associés à la navigation pour la prise de décision »¹⁵. Le détail de cette compétence fait mention d'une

¹³ « Maintain a safe navigational watch » (IMO, 2010: 35)

¹⁴ « Bridge resource management » (*Ibid.*)

¹⁵ « Maintain a safety of navigation through the use associated navigation systems to assist command decision making » (*Ibid.* : 52)

« gestion des procédures opérationnelles, de systèmes et de données »¹⁶
incluant :

- la gestion de l'approvisionnement, l'octroi de contrat et la mise à jour de chartes de données et de systèmes informatiques en conformité avec les procédures établies;
- la mise à jour des systèmes et des informations;
- la création et le maintien de la configuration et des sauvegardes de fichiers;
- la création et le maintien d'un journal de bord en accord avec les procédures;
- la création et le maintien des dossiers de planification des routes en accord avec les procédures (*Ibid.* : 52, traduction libre).

En fonction de manutention et de chargement de cargo au niveau managérial, il est requis de « planifier et assurer d'effectuer le chargement, le rangement, la fixation et la prise en charge du cargo ainsi que son déchargement de manière sécuritaire »¹⁷. Cette compétence fait, entre autres, appel à la « capacité à expliquer les principes de base pour l'établissement de communications efficaces et l'amélioration de la relation entre le navire et le personnel du terminal portuaire »¹⁸.

2.1.1.2 Officiers mécaniciens

Selon le chapitre III du code STCW (IMO, 2010), tout candidat doit, pour recevoir sa certification de compétence au niveau opérationnel, démontrer sa capacité à accomplir les tâches, devoirs et responsabilités énumérés dans la colonne 1 du tableau A-III/1. Les connaissances minimums et les compétences requises pour les différentes certifications sont énumérées dans la colonne 2 du même tableau. Pour recevoir leur certification, tous les candidats doivent démontrer qu'ils ont atteint le standard de compétence requis en accord avec les méthodes de démonstration des compétences et les critères d'évaluation des compétences mentionnés dans les colonnes 3 et 4 du tableau AIII/1. De la même manière, le tableau A-III/2 énumère les compétences requises par les

¹⁶ « Management of operational procedures, system files and data » (*Ibid.*)

¹⁷ « Plan and ensure safe loading, stowage, securing, care during the voyage and unloading of cargoes » (*Ibid.* : 56-57)

¹⁸ « Ability to explain the basic principles for establishing effective communications and improving working relationship between ship and terminal personnel » (*Ibid.* : 57)

chefs et leurs seconds, c'est-à-dire au niveau managérial pour les navires propulsés par un engin de 3000 kW ou plus.

La fonction d'ingénierie mécanique de marine au niveau opérationnel requiert de « maintenir une surveillance sécuritaire des machines »¹⁹. La description de cette compétence de maintien d'une surveillance sécuritaire des machines fait mention de la « gestion des ressources de la salle des machines »²⁰ qui implique :

- l'allocation, l'affectation et la priorisation des ressources;
- une communication efficace;
- l'affirmation de soi et le leadership;
- l'obtention et le maintien de la conscience situationnelle;
- la considération de l'expérience de l'équipe (*Ibid.* : 87, traduction libre).

La fonction d'ingénierie mécanique de marine au niveau managérial nécessite des compétences en « gestion des opérations de l'appareil de propulsion »²¹ et en « design des équipements et du mécanisme de fonctionnement de la machinerie et de ces équipements auxiliaires associés »²² tels les moteurs diésel, les turbines à vapeur, les turbines à gaz et les bouilloires à vapeur. Des compétences en « planification et ordonnancement des opérations »²³ et en « gestion des opérations de combustible, de lubrifiant et de ballastage »²⁴ sont aussi requises. Alors que les premières compétences font d'abord appel à des « connaissances théoriques »²⁵, les deuxièmes sont plus techniques, faisant appel à « l'opération et l'entretien de la machinerie, incluant les systèmes de tuyauterie et de pompage »²⁶.

En fonction d'entretien et de réparation au niveau managérial, la compétence de « gestion de l'entretien efficace et sécuritaire et des procédures de

¹⁹ « Maintain a safe navigational watch » (*Ibid.* : 87)

²⁰ « Engine-room resource management » (*Ibid.* : 87)

²¹ « Manage the operation of propulsion plant machinery » (*Ibid.* : 99)

²² « design features, and operative mechanism of following machinery and associated auxiliaries » (*Ibid.*)

²³ « Planification et ordonnancement des opérations » (*Ibid.*)

²⁴ « Manage fuel, lubrication and ballast operations » (*Ibid.* : 101)

²⁵ « Theoretical knowledge » (*Ibid.* : 99-100)

²⁶ « Operation and maintenance of machinery, including pumps and piping systems » (*Ibid.* : 101)

réparation »²⁷ est requise. Celle-ci implique non seulement des connaissances théoriques, mais aussi des connaissances pratiques comme pour la « planification de l'entretien, incluant les vérifications prévues par la réglementation et par la société de classification »²⁸ et la « planification des réparations »²⁹.

2.1.1.3 Fonctions communes aux deux types d'officiers

En fonction de contrôle de l'opération du navire et de prise en charge des personnes à bord au niveau opérationnel, les « compétences de leadership et de travail d'équipe »³⁰ sont requises. Ces compétences font état de la « connaissance du travail de gestion et de formation du personnel à bord »³¹, de la « connaissance des conventions et recommandations internationales ainsi que de la législation nationale »³², de la « habileté à appliquer une gestion des tâches et de la charge de travail »³³, de la « connaissance et habileté à appliquer une technique de prise de décision »³⁴ et de l'« connaissance et habileté à appliquer une gestion efficace des ressources »³⁵. Cette dernière habileté inclut :

- l'allocation, l'affectation et la priorisation des ressources;
- la communication efficace à bord et à terre;
- les décisions qui reflètent la considération des expériences de l'équipe;
- l'affirmation de soi et du leadership incluant la motivation;
- la conscience de la création et du maintien des situations (*Ibid.* : 46 et 96, traduction libre).

L'habileté à appliquer une gestion des tâches et de la charge de travail inclut :

- la planification et la coordination;
- l'affectation du personnel;
- les contraintes de temps et de ressources;

²⁷ « Manage safe and effective maintenance and repair procedures » (*Ibid.* : 103)

²⁸ « Planning maintenance, including statutory and class verifications » (*Ibid.*)

²⁹ « Planning repairs » (*Ibid.*)

³⁰ « Application of leadership and teamworking skills » (*Ibid.* : 46 et 95)

³¹ « Working knowledge of shipboard personnel management and training » (*Ibid.*)

³² « A knowledge of related international maritime conventions and recommendations, and national legislation » (*Ibid.*)

³³ « Ability to apply task and workload management » (*Ibid.*)

³⁴ « Knowledge and ability to apply decision-making technique » (*Ibid.* : 47 et 96)

³⁵ « Knowledge and ability to apply effective resource management » (*Ibid.*)

- la priorisation (*Ibid.* : 46 et 95, traduction libre).

La connaissance et l'habileté à appliquer une technique de prise de décision incluent pour leur part :

- l'évaluation de la situation et des risques;
- l'identification et la considération des options;
- la sélection des actions;
- l'évaluation de l'efficacité des résultats (*Ibid.* : 47 et 96, traduction libre).

En fonction de contrôle de l'opération du navire et de la prise en charge des personnes à bord, au niveau managérial, il est requis de « surveiller et [de] contrôler la conformité des critères et mesures pour assurer la sûreté de la vie en mer, la sécurité et la protection de l'environnement »³⁶. Cette compétence fait mention d'une « connaissance de la loi maritime internationale regroupant les accords et les conventions internationaux »³⁷. Cela inclut la responsabilité des « certificats et autres documents requis à bord par les conventions internationales, la connaissance de la manière de les obtenir et de leur période de validité » (*Ibid.* : 60 et 104-105, traduction libre). Différentes lois ou conventions imposent des documents obligatoires pour les différentes actions ou responsabilités liées par exemple au chargement, à la sécurité en mer, à la santé, à la pollution, etc.

La fonction de contrôle de l'opération du navire et de la prise en charge des personnes à bord, au niveau managérial requiert de savoir faire « usage de leadership et de compétence managériale »³⁸. Cette compétence fait mention de « la connaissance de la gestion et de la formation du personnel à bord des navires »³⁹; de « la connaissance des conventions maritimes internationales et de leurs recommandations, ainsi que des législations nationales applicables »⁴⁰; de « la connaissance et habileté à appliquer une

³⁶ « Monitor and control compliance with legislative requirements and measures to ensure safety of life at sea, security and the protection of the marine environment » (*Ibid.* : 60 et 104)

³⁷ « Knowledge of international maritime law embodied in international agreements and conventions » (*Ibid.*)

³⁸ « Use of leadership and managerial skill » (*Ibid.* : 62 et 106-107)

³⁹ « Knowledge of shipboard personnel management and training » (*Ibid.* : 62 et 106)

⁴⁰ « Knowledge of related international maritime conventions and recommendations, and national legislation » (*Ibid.*)

gestion efficace des ressources »⁴¹; de « la connaissance des techniques et habileté de prise de décisions »⁴²; de « l'habileté à appliquer la gestion des tâches et des charges de travail »⁴³; et de « développement, mise en œuvre et supervision des procédures d'opérations »⁴⁴. L'habileté à appliquer la gestion des tâches et des charges de travail signifie être en mesure :

- de planifier et coordonner le travail;
- d'affecter du personnel;
- de tenir compte des contraintes de temps et des ressources;
- de prioriser (*Ibid.* : 62 et 106, traduction libre).

La connaissance et l'habileté à appliquer une gestion efficace des ressources incluent :

- l'allocation, l'affectation et la priorisation des ressources;
- la communication efficace à bord du navire et à terre;
- des décisions tenant compte de l'expérience de l'équipe;
- l'affirmation de soi et du leadership, incluant la motivation;
- l'obtention et le maintien de la conscience de la situation (*Ibid.* : 62 et 106, traduction libre).

La connaissance et l'habileté de prise de décisions incluent :

- l'évaluation des situations et des risques;
- l'identification et la génération d'options;
- le choix de plans d'action;
- l'évaluation de l'efficacité des résultats (*Ibid.* : 62-63 et 106-107, traduction libre).

L'officier de pont doit de plus, dans sa fonction de contrôle de l'opération du navire et de prise en charge des personnes à bord au niveau managérial, « organiser et gérer la dispense des soins à bord »⁴⁵. Cette compétence exige « une connaissance approfondie de l'utilisation et des contenus de publications spécifiques »⁴⁶ qui n'est toutefois pas exigée chez l'officier mécanicien.

⁴¹ « Knowledge and ability to apply effective resource management » (*Ibid.*)

⁴² « Knowledge and ability to decision-making techniques » (*Ibid.* : 62 et 107)

⁴³ « Ability to apply task and workload management » (IMO, 2010 : 62 et 106)

⁴⁴ « Development, implementation, and oversight of standard operating procedures » (*Ibid.* : 63 et 107)

⁴⁵ « Organize and manage the provision of medical care on board » (*Ibid.* : 63)

⁴⁶ « A thorough knowledge of the use and contents of the following publications:

1. International Medical Guide for Ships or equivalent national publications

2. medical section of the International Code of Signals

3. Medical First Aid Guide for Use in Accidents Involving Dangerous Goods » (*Ibid.*)

En bref, les fonctions de navigation et d'ingénierie mécanique de marine requièrent les mêmes aptitudes au niveau opérationnel : l'allocation, l'affectation et la priorisation des ressources; la communication efficace; l'affirmation de soi et le leadership; l'obtention et le maintien de la conscience situationnelle; et la considération de l'expérience de l'équipe. C'est au niveau managérial que les fonctions des officiers de pont et de salle des machines font appel à des compétences différentes et qui leur sont propres. Pour l'officier mécanicien, on parle de gestion des opérations et de l'entretien, d'ordonnancement des opérations alors que pour l'officier de pont, il est question de gestion des procédures et des ressources humaines. Dans les deux cas, toutefois, la planification et la gestion des procédures sont importantes. En outre, selon le code STCW, une compétence transversale serait requise pour tous les types d'officiers (de pont ou mécanicien) tant au niveau opérationnel qu'au niveau managérial : le leadership.

2.1.2 Transports Canada

Le Canada, étant l'un des signataires de la Convention de Manille 2010, doit se conformer aux exigences du nouveau code depuis le 1^{er} janvier 2017. Son Règlement sur le personnel maritime (DORS/2007-115) devrait donc aujourd'hui correspondre aux amendements du code.

Selon les *Bulletin de la sécurité des navires* no 09/2017 et no 05/2017 les amendements au code ont un impact sur le libellé des brevets de mécanicien et sur leur formation. Le secteur de la passerelle semble moins touché par les changements. Par exemple, en mécanique au niveau opérationnel, les officiers mécaniciens de quatrième et de troisième classe seraient désormais désignés par un seul libellé : *officiers chargés du quart machine*⁴⁷. Au niveau managérial, les officiers mécaniciens de deuxième classe seraient désignés *seconds mécaniciens* et les officiers mécaniciens de première classe se dénommeraient *chefs mécaniciens*. La section Sécurité et sûreté maritime de Transports

⁴⁷ « officers in charge of an engineering watch » (*Ibid.* : 86)

Canada (SSMTC) considère que les titulaires de brevets canadiens d'officier de toute classe qui ont maintenu leurs compétences satisfont, pour le moment, les exigences de la STCW 2010 (Transports Canada, 2017a).

Le « certificat de formation délivré par un Établissement Reconnu (IR) pour l'achèvement d'un programme d'éducation et de formation d'officier mécanicien approuvé » (Transports Canada, 2017b : 14) comme étant conforme aux exigences de la STCW demeure toutefois la seule preuve de compétences des officiers de la marine marchande canadienne pour l'exercice de l'autorité et de la gestion, pour l'aptitude à l'exercice de l'autorité et du travail en équipe et pour la connaissance du droit maritime et des affaires des navires.

2.1.3 Exemple de responsabilités exigées par les compagnies maritimes canadiennes

Voici, à titre d'exemple, une courte description des postes d'officiers requérant un brevet pour travailler à bord des navires d'une compagnie de transport maritime.

Capitaine

Le capitaine est le représentant officiel de l'entreprise et agit à titre de gestionnaire du navire. Il doit aussi respecter tous les règlements pertinents touchant l'exploitation de celui-ci. Il doit par ailleurs assurer la sécurité du navire, de l'équipage et de la cargaison ainsi que la protection de l'environnement. (Groupe CSL, 2018)

Capitaine en second (second capitaine ou premier officier)

Le capitaine en second est le deuxième responsable. Il s'occupe à ce titre de toutes les opérations du pont ainsi que de l'application des procédures et des règlements de la société qui touchent l'équipement et l'équipage. Il est aussi responsable d'un quart. (*Ibid.*)

Deuxième officier de pont

Le deuxième officier est le navigateur du navire et doit voir au maintien de l'efficacité de l'équipement de navigation. Il doit mettre à jour toutes les cartes marines et préparer les plans de traversée. Le deuxième officier est aussi responsable d'un quart. (*Ibid.*)

Troisième officier de pont

Le troisième officier occupe le rang le moins élevé au service pont et accomplit les tâches qui lui sont assignées par le capitaine et par le capitaine en second. Il est également responsable d'un quart. (*Ibid.*)

Chef mécanicien

Le chef mécanicien est le représentant officiel du service machines, dont il assure la direction. Il est à ce titre responsable de tout l'équipement à bord ainsi que de la sécurité de l'équipage et de l'environnement dans le cadre des limites de ce service. (*Ibid.*)

Deuxième mécanicien

Le deuxième mécanicien relève du chef mécanicien et est responsable de l'exploitation quotidienne de la salle des machines. Il suit les instructions du chef mécanicien. (*Ibid.*)

Troisième mécanicien

Le troisième mécanicien est un officier de quart et est responsable de l'entretien de l'équipement de la salle des machines selon les instructions du deuxième mécanicien. (*Ibid.*)

Quatrième mécanicien

Le quatrième mécanicien est l'officier occupant le rang le moins élevé au sein du service machines. Ses fonctions sont semblables à celles du troisième mécanicien, les deux étant, en particulier, responsables des quarts de la salle des machines. (*Ibid.*)

Ces brèves descriptions de poste ne reflètent pas de façon exhaustive les prérequis aux différents postes pour toute compagnie de transport maritime, mais fournissent un aperçu des responsabilités de chacun. Elles permettent de constater que les responsabilités de gestion semblent concerner plus spécifiquement les officiers de pont, le capitaine étant de facto le gestionnaire du navire et représentant de l'entreprise. Le chef mécanicien, bien qu'assurant la direction du service des machines, est plutôt décrit comme le responsable des équipements à bord.

2.2 La formation des officiers

Pour tous les pays signataires de la Convention de Manille 2010, la formation doit être certifiée conforme aux exigences de la STCW. Chaque pays possède sa liste d'établissements reconnus offrant des programmes de formation d'officiers. Cette reconnaissance permet aux autorités gouvernementales nationales d'offrir un certificat valide internationalement : elle permet aux officiers ayant passé par ces écoles de naviguer pour les différentes compagnies maritimes du monde entier.

À travers le monde, ce sont habituellement les collèges universitaires ou universités qui offrent ces formations. Les établissements maritimes reconnus au Canada pour la formation d'officiers de la marine marchande sont :

- Institut maritime du Québec (au Québec);
- Georgian College, Owen Sound Campus (en Ontario);
- Marine Institute de St. John's (à Terre-Neuve);
- Nova Scotia Community College (en Nouvelle-Écosse);
- Holland College Marine Centre (à l'Île-du-Prince-Édouard);
- BCIT Marine Campus (en Colombie-Britannique);
- Camosun College (en Colombie-Britannique).

Vingt-six des trente participants à notre projet de recherche ont complété leur formation à l'Institut Maritime du Québec (IMQ) à Rimouski. La majorité étant issue de cet établissement, nous observerons dans un premier temps la formation offerte au Québec afin d'être en mesure de dresser, lors de notre analyse, le lien possible entre la formation reçue et le développement identitaire et des compétences de nos répondants en matière de gestion.

Un individu ayant débuté sa carrière d'officier junior dans un pays autre que le Canada, mentionne avoir dû compléter une formation universitaire d'une année afin de pouvoir devenir deuxième mécanicien et ensuite chef. Or, bien qu'un seul de nos participants soit issu d'une formation complète de quatre ans en

Europe et menant à un baccalauréat, la fin de ce cette section est réservée à la présentation des formations offertes ailleurs dans le monde.

2.2.1 Au Québec

L'IMQ est la seule institution au Canada à offrir des programmes de formation d'officiers en français. Mais la langue n'est pas l'unique particularité de l'IMQ. Ce qui la distingue des autres, c'est que sa formation s'offre au niveau collégial menant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC).

En effet, au Québec, les cours de formation qui mènent à l'obtention des brevets d'officiers de navigation et de mécanique sont sanctionnés par un diplôme d'études collégiales, alors que dans le reste du Canada et ailleurs dans le monde, les programmes de formation des élèves officiers sont sanctionnés par un diplôme universitaire. (Mailloux, 2005 : 42)

Les étudiants de cette institution de formation maritime doivent :

[...] effectuer 12 mois de stages en mer afin de pouvoir, à la fin de leur DEC, se présenter aux examens de Transports Canada dans le but d'obtenir un brevet d'officier. Pour être admis aux stages et pour atteindre le niveau d'officier, certaines formations hors DEC (non incluses dans le programme régulier) [doivent aussi] être complétées. (IMQ, 2018b)

Les deux programmes menant à la formation des officiers de la marine marchande canadienne offerts par l'IMQ sont le DEC en navigation et le DEC en techniques de génie mécanique de la marine.

2.2.1.1 Le programme de navigation

Les informations sur le programme de navigation, disponibles sur le site de l'IMQ, indiquent qu'au terme de cette formation de quatre ans reconnue par la STCW, l'étudiant pourra « assurer la navigation maritime, le chargement et le déchargement du navire, la sécurité du navire, des personnes à son bord et de sa cargaison. En plus de commander et de coordonner les opérations du navire » (IMQ, 2018c), il sera

responsable de diverses tâches selon le grade occupé : la sécurité à bord ou la planification du voyage (officier de pont de quart), le transbordement de la cargaison (premier officier de pont), la gestion nautique et commerciale du navire (capitaine au long cours). (*Ibid.*)

Après l'obtention de ce DEC, afin d'obtenir le brevet d'officier, le diplômé doit avoir accompli le temps de mer exigé et réussi les examens de Transports Canada. Des examens et du temps en mer supplémentaire sont nécessaires à l'obtention des brevets subséquents jusqu'à celui de capitaine au long court.

2.2.1.2 Le programme de techniques de génie mécanique de marine

Le programme de techniques de génie mécanique de marine est également une formation de quatre ans. Sa description sur le site de l'IMQ indique qu'au terme de cette formation, l'étudiant sera capable d'assurer le « fonctionnement et l'entretien des moteurs, des machines et des appareils auxiliaires à bord des navires ainsi que de surveiller et de coordonner le travail du personnel affecté à la salle des machines. » Il sera aussi en mesure de « repérer rapidement la raison d'une défaillance dans l'un des systèmes et [de] réagir efficacement » (IMQ, 2018d). Selon le brevet obtenu, le diplômé sera responsable, entre autres, de tâches liées :

aux systèmes auxiliaires (4^e classe), aux groupes électrogènes (3^e classe), aux systèmes inhérents à la propulsion et à la supervision du personnel (2^e classe), à la gestion de la salle des machines et des équipements ainsi qu'au travail administratif rattaché à ces fonctions (chef mécanicien). (*Ibid.*)

À la suite de l'obtention de ce DEC, pour obtenir le brevet d'officier, le diplômé doit avoir accompli le temps de mer exigé et réussi les examens de Transports Canada. Des examens et du temps de mer supplémentaire sont nécessaires à l'obtention des brevets subséquents jusqu'à celui d'officier mécanicien de première classe, navire à moteur libellé par Transports Canada *chef mécanicien*.

2.2.1.3 Le cours de gestion

Comme nous venons de le voir, les deux programmes sont présentés sur le site de l'IMQ comme menant à des postes de gestion. L'officier de pont pourra par exemple, dès l'obtention de son brevet, commander et coordonner les opérations du navire, en plus d'être responsable, plus tard comme capitaine, de la gestion nautique et commerciale du navire. L'officier mécanicien sera, dès l'obtention de son premier brevet, en mesure de coordonner le travail du personnel affecté à la salle des machines. Plus tard, selon le brevet obtenu, il sera responsable de la supervision du personnel en tant que mécanicien de deuxième classe pour finalement assumer la gestion de la salle des machines et des équipements ainsi que du travail administratif rattaché à ses fonctions de chef mécanicien.

Pour remplir ces fonctions et rencontrer les standards de compétences requis et indiqués au code STCW, une formation en gestion s'avère nécessaire. Or, un seul cours de gestion est inclus dans la formation offerte par l'IMQ depuis 1996. Avant 1996, il n'y avait de cours lié à la gestion dans ni l'un ni l'autre des programmes⁴⁸.

La dernière réforme de l'enseignement québécois, entrée en vigueur en 2015, a mené à la refonte de l'ancien programme datant de 1996, amenant avec elle la révision⁴⁹ du cours de gestion offert en navigation et en technique de génie mécanique de marine. Les cours dans ce domaine sont évalués sur la base de la compétence. La compétence à atteindre dans le cours de gestion tant pour le programme de navigation que pour le programme de techniques de génie mécanique de marine est la gestion des ressources.

⁴⁸ Programme de 1988 en navigation et programme de 1991 en techniques de génie mécanique de marine

⁴⁹ Voir les documents résumant les objectifs et éléments de compétence en gestion à atteindre dans chacun des programmes. Les annexes II et III présentent respectivement les informations liées aux programmes de navigation de 2015 et de 1996. Les annexes IV et V présentent respectivement les informations liées aux programmes de techniques de génie mécanique de la marine de 2015 et de 1996.

La compétence de gestion des ressources diffère cependant selon le programme. L'objectif du cours offert aux étudiants en navigation⁵⁰ est plutôt orienté sur la gestion des équipes de travail, alors que l'objectif du cours offert aux étudiants en techniques de génie mécanique de marine⁵¹ est axé sur l'exécution de différentes activités de gestion. Les éléments évalués lors du cours de gestion en navigation⁵² requièrent de :

1. appliquer des principes de gestion des ressources à la passerelle;
2. organiser le travail d'équipe;
3. former du personnel;
4. gérer des conflits;
5. examiner le protocole d'engagement et de licenciement de membres d'équipage;
6. tenir les registres et remplir la documentation afférente.

Les éléments évalués lors du cours de gestion en techniques de génie mécanique de marine⁵³ se déclinent ainsi :

1. appliquer des principes de gestion des ressources à la salle des machines;
2. gérer du personnel;
3. gérer des ressources matérielles et financières.

2.2.1.4 La formation universitaire

Les titulaires d'un diplôme en navigation ou en techniques de génie mécanique de marine qui détiennent en plus un brevet de capitaine au long cours ou de chef mécanicien peuvent être admis à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) pour l'obtention d'un diplôme de baccalauréat en transport maritime. Le bac en transport maritime se compose d'une majeure en transport maritime⁵⁴ et d'une mineure en administration.

⁵⁰ Voir l'annexe II

⁵¹ Voir l'annexe IV

⁵² Voir l'annexe II

⁵³ Voir l'annexe IV

⁵⁴ La majeure en transport maritime comporte un séminaire d'intégration de 6 crédits. L'étudiante ou l'étudiant inscrit à ce cours élabore, en collaboration avec son professeur, un portfolio faisant état de ses acquis et de ses besoins de

Cette majeure en transport maritime a été développée pour permettre aux diplômés de l'IMQ, après une carrière en mer, d'accéder à « différents postes de gestionnaires dans des entreprises de transport maritime, dans les services gouvernementaux ou encore à l'Institut maritime du Québec » (UQAR, 2018). Mais c'est le diplôme de baccalauréat (majeure plus mineure) qui permet de reconnaître l'équivalence de formation des officiers diplômés au Québec par rapport à ceux des autres provinces et des autres pays.

2.2.2 Ailleurs dans le monde

Au Royaume-Uni, les institutions offrant les formations STCW et menant aux brevets d'officiers sont des collèges universitaires. Aux États-Unis, des formations sont aussi offertes par des collègues universitaires associés à une université. En France, ce sont des écoles techniques supérieures qui offrent les formations permettant d'accéder aux brevets d'officiers. Ces écoles de la marine marchande (EMM) offrent, en fait, des formations d'ingénieurs donnant

[...] accès à un titre et à un statut social aussi reconnu que peut l'être le titre d'ingénieur au Québec. [...] Après avoir complété la quatrième année académique dans une EMM, les étudiants peuvent déposer le mémoire qu'ils ont réalisé au cours de leur quatrième année d'étude au Conservatoire national des Arts et Métiers pour obtenir le titre d'ingénieur. (Langevin *et al.*, 2009 : 16-17).

Si, dans la plupart des écoles, les programmes de formation d'officiers diffèrent et mènent soit au brevet d'officier de pont, soit au brevet d'officier mécanicien, quelques pays offrent la formation de pour l'obtention de brevets combinés. C'est d'ailleurs ce que la

[...] France, comme les Pays-Bas et plusieurs autres pays européens, a choisi d'offrir les brevets combinés pont-machine adoptés par l'Organisation maritime internationale (OMI). Ces brevets combinés sont particulièrement en demande dans les voies maritimes intérieures d'Europe, sur les navires de plus petites dimensions, puisqu'ils permettent des réductions d'équipage. (Langevin *et al.*, 2009 : 16)

formation. Une fois ce portfolio complété, l'Université, sur recommandation du professeur et du responsable de la majeure en transport maritime, peut reconnaître jusqu'à 54 crédits dans la majeure (UQAR, 2018).

Enfin, plusieurs pays offrent des programmes d'études universitaires supérieures. Au Canada, l'Université Memorial à Terre-Neuve est le seul endroit à offrir un programme de deuxième cycle en gestion du transport maritime (*Master's degree in Maritime Management*⁵⁵).

L'enseignement en gestion du transport maritime à des niveaux supérieurs pour poursuivre une carrière de gestionnaire en entreprise semble plus répandu en Europe qu'ailleurs dans le monde. En Angleterre, plusieurs écoles offrent ce type de formation de deuxième cycle : la Liverpool John Moores University et la University of Greenwich offrent chacune un programme de MBA, la City University London, la Southampton Solent University, la Newcastle University et la London Waterloo Academy offrent une Maîtrise ès sciences. Aux Pays-Bas, il y a le Netherlands Maritime University; en Belgique, Antwerp University; en Suède, Malmö, HiVe et Chalmers; en Norvège, Vestfold University College; en Allemagne, la Jade University of Applied Sciences. Un *master* est aussi offert par un consortium appelé MariMan, composé de la Maritime University of Szczecin en Pologne et la Latvian Maritime Academy en Lettonie.

Soulignons enfin l'existence de l'Association internationale des universités maritimes (IAMU). L'IAMU, fondée en 1999 par sept universités des cinq continents, regroupe aujourd'hui 64 membres⁵⁶ (IAMU, 2017). Cette association se veut « un point de rencontre et d'échange où s'amorcent différents projets et recherches d'envergure en matière de formation maritime » (Mailloux, 2005 : 50).

2.3 Manque de main-d'œuvre ou pénurie ?

Lors d'une conférence-débat organisée à l'automne 2015 à l'École nationale de l'enseignement maritime (ENEM) à Mahajanga, le coordonnateur du Collectif des officiers de la marine marchande malgache (COMARMA), signalait le « besoin de 650 000 d'officiers de la marine marchande et de 1 225 000 de

⁵⁵ Marine Institute (2018)

⁵⁶ Le Canada y est représenté par le Marine Institute de l'Université Mémorial de St-John, à Terre-Neuve.

subalternes sur le marché international, et ce, jusqu'en 2030 » (Navalona, 2015). Un rapport quinquennal sur l'offre et la demande des marins dans le monde, *The Manpower Report* (BIMCO et ICS, 2015), relatant depuis 2005 (2010 et 2015) un déficit stable du nombre d'officiers à 2% évalue le déficit à plus de 11% en 2020 et à 18% en 2025. Il est important de noter que le nombre d'officiers dans le monde qui avait augmenté de 34% entre 2005 et 2010, n'a cru que de 24% entre 2010 et 2015 (BIMCO et ICS, 2015). Cette diminution de l'offre d'officiers ne permettrait pas, selon le rapport de 2015, de contrer la croissance prévue de la demande mondiale. Une pénurie potentielle d'officiers plane ainsi depuis une quinzaine d'années.

Une étude sur l'éventuelle pénurie concluait en 2004 que le déclin des officiers provenant des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), jusqu'alors compensé par l'augmentation de l'offre de pays non membres (Leggate, 2004) comme, la Chine, les Philippines et l'Inde ne pourrait être continuellement neutralisé. L'éventualité d'une pénurie d'officiers a mené certains chercheurs (p. ex. Leggate, 2004; Lobrigo et Pawlik, 2012; Thai *et al.*, 2013) à s'intéresser au problème observant qu'il était, entre autres, lié à la rétention de la main-d'œuvre. Caesar *et al.* (2015) croient d'ailleurs que la rétention de la main-d'œuvre (cadets, officiers juniors, officiers supérieurs) est la principale explication de ce déclin. Un nombre important de cadets abandonneraient avant même d'obtenir leur brevet d'officier citant des difficultés d'apprentissage et à vivre en mer (Ceasar *et al.*, 2015).

Ce déficit ou cette pénurie imminente en matière de main-d'œuvre se répercute sur la demande en officiers des compagnies de transport maritime canadiennes. Certains sites d'offres d'emplois en font la démonstration en affichant⁵⁷ par exemple : cinq postes de « 2ème mécanicien – Urgent » (CSL, 2018), cinq postes de « Capitaine – Urgent » (*Ibid.*), un poste de « Chef mécanicien – Urgent » (*Ibid.*), cinq postes de « Premier Officier – Urgent » (*Ibid.*). Bien que la

⁵⁷ Ces offres d'emploi sont présentées à l'annexe VI.

demande semble plus forte pour les postes d'officiers supérieurs (*Ibid.*; Anglo-Eastern, 2018), plusieurs entreprises (Groupe CSL, 2018; Anglo-Eastern, 2018; V.Ships, 2018) ont mis sur pied leur propre programme d'embauche d'élèves officiers afin de prévenir la situation. L'IMQ tente, de son côté, d'attirer un plus grand nombre d'élèves en soulignant un taux de placement de 100% des diplômés du programme de techniques de génie mécanique de marine et en mentionnant qu'une « pénurie de main-d'œuvre existe présentement dans ce domaine au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde » (IMQ, 2018a).

2.4 Contextualisation de la problématique

Dans ce que nous venons de voir, on constate la structure encadrant le parcours des officiers qui désirent gravir les échelons de la hiérarchie à bord des navires. Ce parcours est au départ tracé par la réglementation internationale qui définit les normes de formation des gens en mer, de délivrance des brevets et de veille à bord des navires (normes de la STCW). Cette réglementation dicte les programmes d'enseignement pour devenir officier qui sont offerts à travers le monde ainsi que les critères de compétences que doivent respecter les départements ou organismes gouvernementaux des différents pays ayant ratifié cet accord (98 % de la flotte mondiale de la marine marchande) et qui émettent les brevets de certification. Dans ce cadre, les institutions gouvernementales et d'enseignement deviennent les principaux déterminants de la structure hiérarchique des officiers à bord des navires canadiens, les entreprises n'ayant pas d'autre choix que d'y harmoniser leurs exigences.

Dans cette structure soumise à l'institutionnalisation internationale se trouvent des disparités quant à la reconnaissance des diplômes qu'offrent les institutions d'enseignement entre les différents pays. C'est le cas pour le Québec, qui décerne un diplôme d'études collégiales, alors qu'ailleurs dans le monde, les formations d'officiers semblent normalement mener à un diplôme universitaire (Mailloux, 2005). Que le diplôme soit d'études collégiales ou universitaires n'a

probablement que peu d'importance pour l'officier qui débute sa carrière, mais il est possible qu'une différence se fasse sentir avec le temps, dans l'évolution des fonctions et responsabilités associées à son ascension à bord des navires. Le nombre, le type et le moment où les cours en gestion s'insèrent dans le cursus de formation des officiers influencent nécessairement le cours de son développement identitaire et de ses compétences managériales. Sans vouloir comparer les programmes de formation offerts à travers le monde, il appert que le système de formation québécois et de certification canadienne qui s'ensuit semble peut-être moins orienté sur les fonctions et responsabilités managériales que ne le prévoit le code STCW. On constate que les programmes de formation d'officiers ne comportent, depuis 1996, qu'un cours de gestion sur un cursus de 51 cours. Une fois la formation complétée par les candidats, Transports Canada octroie les brevets d'officiers juniors à ceux ayant effectué le temps de mer requis, ayant obtenu le diplôme d'un IR et ayant réussi les examens de certification correspondant à leur discipline, c'est-à-dire en navigation ou en mécanique. Après que ces brevets initiaux aient été obtenus, seules⁵⁸ l'expérience acquise en mer en tant qu'officier et la réussite des examens de certification de Transports Canada permettent de gravir les échelons à bord des navires. N'ayant recueilli aucune information sur le contenu des examens de Transports Canada, nous ne pouvons supposer que ces examens comportent plus (ou moins) de contenu en gestion que n'en offre l'IR ayant décerné le diplôme. Or, si la compétence de base acquise par la formation est quasi exclusivement technique et que l'expérience en mer devient le seul moyen d'acquérir de nouvelles compétences, comment cette expérience et un retour dans leurs livres d'école peuvent-ils faire des officiers qui montent dans la hiérarchie des gestionnaires ?

Il y a ensuite ce déficit entre l'offre et la demande de main-d'œuvre dans le secteur de la marine marchande canadienne qui vient amplifier la pression des officiers à ajuster leurs compétences et leur identité pour gravir la hiérarchie et

⁵⁸ Aucune formation, en gestion ou autre, n'est obligatoire ni même offerte pour se préparer aux examens de Transports Canada.

pourvoir les postes vacants. Est-ce une méconnaissance du métier d'officier qui limite le nombre de futurs officiers, une mauvaise rétention des officiers en lien avec les conditions de travail, une hausse de la demande causée par l'augmentation du transport maritime lié aux échanges internationaux⁵⁹ ou un vieillissement de la population en général (et donc des officiers) qui causent ce manque d'officiers ? Si l'on peut supposer que la méconnaissance ou la perception qu'a la population du travail des officiers puisse expliquer en partie ce manque ou cette rétention difficile de la main-d'œuvre, les IR tentent tant bien que mal de détailler ce que font ceux-ci. C'est le cas de l'IMQ qui, comme nous l'avons vu à la section 2.2.1, présente les officiers de pont comme ayant dès leur début des responsabilités de commandement et de coordination, et les officiers mécaniciens comme devant assurer le « fonctionnement et l'entretien des moteurs, des machines et des appareils auxiliaires à bord des navires » (IMQ, 2018d) et tout à la fois assumer la coordination du travail et du personnel affecté à la salle des machines. Est-ce que cette présentation des fonctions que l'officier aura à remplir au terme de ses études correspond à ce que recherche l'étudiant s'inscrivant à l'un ou l'autre des programmes de navigation et de techniques de génie mécanique de la marine ?

S'il existe un décalage entre ce qui est offert et ce qui est recherché, pourrait-il être entretenu par le contenu du programme de formation ? Serait-ce que les titres d'officier mécanicien et d'officier de pont n'évoquent pas suffisamment les fonctions managériales que leurs responsabilités imposent ? Quoi qu'il en soit, le problème de main-d'œuvre se répercute sur la demande en officiers des compagnies de transport maritime. Comme nous l'avons vu, certains sites d'offres d'emplois font la démonstration de cette pénurie en affichant l'urgence des besoins en officiers.

Notre recherche trouve donc son objet dans un phénomène concret et vécu par les officiers, celui qui consiste à passer de techniciens à gestionnaires lors de

⁵⁹ « Les transports maritimes internationaux assurent environ 80 % du commerce mondial entre les peuples et communautés de la planète. » (IMO, 2018)

l'ascension dans la structure hiérarchique à bord des navires. Ce passage, qui peut poser problème tant aux officiers qu'aux entreprises à la recherche d'employés qualifiés et possédant les brevets nécessaires pour pourvoir les postes vacants, offre à notre projet un ancrage managérial intéressant. D'une part, dans ce contexte soumis à une forte institutionnalisation, le manque de main-d'œuvre crée chez les officiers une pression pour évoluer rapidement et pour gravir les échelons. D'autre part, ce contexte oblige les entreprises à fonctionner avec des officiers qui ne sont peut-être pas toujours complètement prêts à occuper les postes à combler, parce qu'ils n'ont aucune expérience ou en ont très peu.

C'est donc en tant que chercheure constructiviste aspirant à « répondre aux problèmes pratiques » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014 : 59) de tous les acteurs impliqués ou au prise avec cette problématique que nous analyserons le vécu des officiers dans leur ascension hiérarchique à bord des navires pour comprendre la réalité de leur cheminement à travers les responsabilités managériales qu'impliquent leurs fonctions.

[[Le chemin de la connaissance n'existe pas a priori,

il se construit en marchant.

(Perret et Séville, 2003: 24)

Chapitre 3 Méthode de recherche

L'étude empirique que nous avons menée en 2013 était fondée sur l'hypothèse que les officiers de la marine marchande devenaient gestionnaires lorsqu'ils quittaient les navires pour faire de la gestion dans des bureaux. Cette « première investigation empirique exploratoire » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014 : 74) avait comme objectifs de préciser l'objet de recherche, d'élaborer, de tester et d'évaluer un guide d'entretien semi-structuré qui servirait d'outil pour la collecte de données du présent projet. Le questionnaire avait alors été préparé pour recueillir le vécu d'anciens officiers de la marine marchande aujourd'hui devenus gestionnaires à terre afin de modéliser le processus de transition de leurs compétences et de leur identité de technicien à gestionnaire de manière inductive.

L'analyse des données recueillies lors de ces entretiens a mené à la conclusion que les marins embauchés pour faire de la gestion de navires à terre étaient devenus gestionnaires avant qu'on leur en accorde le titre, c'est-à-dire lorsqu'ils travaillaient encore à bord des navires. Et si leur travail d'officier leur permettait vraiment d'acquérir des compétences en gestion et de se construire une identité

managériale avant qu'on ne les qualifie de gestionnaires, comment cela s'est-il produit?

Cette remise en question par rapport au processus de transition des fonctions de technicien vers des fonctions de gestionnaire a permis d'ajuster non seulement le guide d'entretien, mais aussi de clarifier notre question de recherche, les critères de sélection de notre échantillon et la méthode de recherche à utiliser. Le présent chapitre expose notre positionnement épistémologique, l'approche méthodologique retenue et les étapes de la démarche menant à l'élaboration d'une théorie sur la coconstruction de l'identité et des compétences managériales des officiers de la marine marchande canadienne.

3.1 Positionnement épistémologique

Le marin et le navire sur lequel il travaille et vit appartiennent à une même unité contrainte de circonstances appartenant ou non à l'individu et à son environnement (voir la section 6.3.5.2). Ces circonstances influencent les individus et l'environnement de travail de tout l'équipage. Si l'environnement a le pouvoir de modifier le génome humain, il peut aussi influencer la manière « de penser, de se sentir et de se comporter » (Roberts et Jackson, 2008 : 1534, traduction libre).

D'un point de vue pédagogique, l'apprentissage serait d'ailleurs « un processus modifiant à la fois l'apprenant et l'environnement dans lequel il se trouve [...] incluant la nature entière de son être, ses dispositions et ses capacités » (Hager, 2004 : 425, traduction libre). Selon Hager (2004), le « développement progressif des capacités, habiletés, aptitudes et dispositions qui sous-tendent la croissance de compétences suggère la convergence des processus et des résultats de l'apprentissage » (*Ibid.* : 426, traduction libre) puisqu'un « processus menant à un certain résultat améliore à la fois les processus et les produits suivants » (*Ibid.*). Cette conception qu'un processus influence ceux qui

viendront soulève la possibilité que le processus de réflexion engendrée par les entretiens que nous avons eus avec eux puisse faire évoluer la perception des répondants quant à ce qu'ils ont vécu comme expérience, et c'est dans cette optique de validation des données qu'a été créé le guide d'entretien.

De la même manière, les nombreux allers-retours effectués par la chercheuse durant l'analyse des données permettent au phénomène de se dévoiler graduellement comme si « toute réalité est par elle-même une théorie [...] [jusqu'à laquelle] les faits ont à être hissés » (Bortoft, 2001 : 60). Cette conception que la théorie correspond aux faits comme si vus d'une autre dimension s'appuie sur la croyance que la « théorisation ne naît jamais d'elle-même, elle doit être appréhendée, édifiée, articulée, consolidée. Elle ne prend la forme qui est sienne qu'au terme d'un long processus créatif » (Paillé et Mucchielli, 2016 : 393) mené par la chercheuse.

Dans un cadre paradigmatique constructiviste, la connaissance requiert « la participation du sujet connaissant qui la fait "jouer" en la construisant ou en l'interprétant pour connaître le message qu'il lui demande d'exprimer » (Le Moigne, 2012 : 71). Si « le réel connaissable peut être construit par ses observateurs qui sont dès lors ses constructeurs » (*Ibid.* : 43), nous en serons un modélisateur. C'est ainsi insufflée que nous en arriverons à une modélisation théorique ne décrivant pas simplement un processus linéaire, mais une métamorphose où une dimension se développe grâce à l'autre, ces deux dimensions étant, dans le cadre de ce travail de recherche, l'identité et les compétences en gestion.

3.2 Approche méthodologique choisie

Notre positionnement épistémologique invitant au rapprochement plutôt qu'à une vision dualiste de l'identité et des compétences incite à l'utilisation d'une approche inductive et ancrée dans le contexte de notre objet de recherche. Ce type d'approche permet d'observer et d'articuler, sans en restreindre leur

complexité, deux facettes de l'individu au travail, étudiées séparément d'habitude — c'est-à-dire son identité et ses compétences — en tant que dimensions coconstruites durant l'évolution des fonctions et des responsabilités associées à l'ascension de l'officier de la marine marchande canadienne. Les moyens méthodologiques de recherche qualitative de terrain, d'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes⁶⁰ et d'interprétation des données d'enquête présentés par Paillé et Mucchielli (2016) guideront ce travail de compréhension de la métamorphose de l'officier à l'égard de son identité et de ses compétences managériales.

« L'induction analytique implique une étude de cas intensive avant que quelque conclusion n'intervienne quant à l'ordre de phénomènes étudiés » (Paillé, 2012 : 58). Malgré une démarche commune vers la théorie s'effectuant à partir des données elles-mêmes et reposant sur la variabilité des cas étudiés, la démarche d'induction analytique diffère de celle de la théorie ancrée élaborée par Glaser et Strauss au milieu des années 1960. Dans un article inspiré de Thomas (2006), Blais et Martineau (2006) précisent que l'objectif général visé par l'analyse inductive est de « [d]égager les significations centrales et évidentes parmi les données brutes et relevant des objectifs de recherche » (*Ibid.* : 7) alors que celui de la théorie ancrée est de « [d]évelopper une théorie en s'enracinant dans l'analyse des données de terrains » (*Ibid.*). L'utilisation de l'approche générale d'analyse inductive fait ressortir les catégories « les plus révélatrices des objectifs de recherches identifiés au départ par la chercheuse » (*Ibid.*), alors que la théorisation ancrée fait ressortir une théorie qui inclut les « thèmes ou des catégories mis en relation » (*Ibid.*). Thomas (2006) indique toutefois que l'approche générale d'analyse inductive mène à la réduction des données et s'avère une option simple d'analyse qualitative, mais moins robuste⁶¹ pour le développement de modèles ou de théories. La théorisation ancrée « se concentre sur le processus de génération d'une théorie [...] en

⁶⁰ Nous utilisons plutôt le terme « catégories conceptuelles » tel que le fait la traduction de Glaser et Strauss, « La découverte de la théorie ancrée : Stratégies pour la recherche qualitative », par Marc-Henry Soulet et Kerralie Oeuvray, Montparnasse, Armand Colin, coll. Individu et société, 409 p.

⁶¹ Traduction de *strong*, dans « inductive approach is not as strong as some other » (Thomas, 2006: 246)

mettant l'accent sur les étapes et procédures unissant induction et déduction via une méthode de comparaison constante » (Patton, 2002 : 125, traduction libre).

L'analyse comparative d'une variété de cheminements vécus par des officiers, mènera dans un premier temps à la présentation des résultats d'un examen empirique « athéorique » (Paillé et Mucchielli, 2016 : 101) qui, suivi d'une lecture des travaux de recherche en lien avec les phénomènes observés, servira une nouvelle analyse de conceptualisation. L'essence de ces récits conceptualisés à l'aide de catégories conduira à des résultats suffisamment robustes pour la proposition d'une théorie que nous réintroduirons enfin dans la littérature scientifique afin de l'enrichir. C'est ainsi qu'une comparaison continue des données recueillies sera réalisée entre ce que nous révéleront les individus au fil de leur entretien, entre les réponses apportées par chaque individu ainsi qu'entre les catégories conceptuelles ayant émergé des entretiens, et ce que littérature présente sur ces sujets. Chacun des trente verbatims sera donc

[...] étudié en finesse pour analyser cette structure profonde en lien étroit avec le contexte dans lequel elle se développe. La comparaison des cas vise à mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à l'origine de cette dynamique, en étudiant comment ils s'activent, s'actualisent et/ou évoluent en contexte [...]. (Rouby *et al.*, 2012 : 42)

De plus, la théorisation ancrée permet de « contrecarrer l'utilisation opportuniste de théories qui concordent mal avec les données et dont la capacité explicative est douteuse » (Glaser et Strauss, 2012 : 87). Or, le but de cette thèse n'étant pas de vérifier une théorie, mais bien d'en produire une, il est primordial de se soustraire d'hypothèses telles que celle avancée lors du projet préparatoire à ce travail de recherche, et qui supposait que l'officier devenait gestionnaire au moment où il débarquait pour travailler à terre.

Mais comment est-ce que la théorie ancrée est-elle cohérente avec notre perspective constructiviste? Patton (2002) résume les questions centrales d'une approche constructiviste ainsi :

Comment est-ce que les individus dans leur situation conçoivent-ils leur réalité? Quels sont leurs perceptions, vérités, explications, croyances et vision du monde? Quelles sont les conséquences de leurs constructions sur leur comportements et sur ceux avec qui ils interagissent? (Patton, 2002 : 132, traduction libre)

Dans cette optique, la construction de notre guide d'entretien menant à la collecte de données des perceptions et du vécu des officiers est en lien, comme nous le verrons à la section 3.3.2 avec ces questions. Nous aborderons, dans un premier temps, avec chacun des participants à nos entretiens, leur perception des compétences managériales requises en gestion dans leur réalité d'officiers de la marine marchande canadienne. Dans un deuxième temps, nous recueillerons des informations sur leur vécu et sur leur conception du changement de fonctions vers des responsabilités de gestionnaire à bord des navires, pour enfin poser un regard sur les conséquences de leur cheminement d'officier, qu'il soit en lien avec leur formation, leur stage ou toute autre expérience, et ayant eu un impact sur ce qu'ils sont devenus et comment ils agissent aujourd'hui. Et c'est notre interprétation des résultats obtenus à ces questions qui, réalisée dans une perspective de théorisation ancrée, permettra de répondre à la question : « Quelle théorie émerge de l'analyse comparaisons systématiques et qui est ancrée au terrain pouvant expliquer ce qui est et est observé? » (*Ibid.* : 133, traduction libre)

Enfin, notre connaissance de la culture et du contexte maritime dans lequel nous avons étudié le phénomène s'avère être un atout de taille qui nous donne de la crédibilité auprès de nos répondants et nous facilite la tâche dans le décodage et l'interprétation du récit des individus. Ayant complété le programme de techniques d'architecture navale et travaillé dans le milieu maritime comme technicienne au départ, et plus tard comme gestionnaire, nous avons choisi, afin de conserver l'extériorité nécessaire à notre travail de chercheuse, de centrer cette recherche qualitative sur la transformation de

l'identité et des compétences de l'officier⁶² technicien dans l'évolution de ses fonctions vers celles de gestionnaire.

3.3 Méthodologie

Cette section a pour objectif de présenter la démarche utilisée et d'en expliquer chacune des étapes, c'est-à-dire 1) les critères de sélection des individus de l'échantillon, 2) la construction du guide d'entretien, 3) la collecte des données, 4) l'analyse préliminaire des données recueillies lors des entretiens, 5) l'exploration de la littérature en lien avec l'analyse précédente et avec notre objet de recherche, 6) l'analyse de second niveau menant à 7) notre proposition théorique. Nous aborderons ensuite le sujet des questions éthiques auxquelles nous avons fait face et la façon dont elles ont été prises en considération.

3.3.1 Critères de sélection des individus

C'est par souci de conservation de l'extériorité nécessaire à notre travail de chercheur, que nous avons choisi d'étudier la transformation de l'identité et des compétences de l'officier⁶³, plutôt que de tout autre individu pouvant devenir gestionnaire dans le milieu maritime. Les individus ont été sélectionnés selon les deux critères suivants :

- 1) avoir reçu⁶⁴ une formation technique permettant de naviguer à bord des navires (et de devenir officier) en génie mécanique de la marine ou en navigation;
et/ou
- 2) posséder de l'expérience comme officier de pont ou de salle des machines.

⁶² Les études en architecture navale mènent la plupart du temps au travail en chantier ou dans des bureaux de design. Il peut aussi mener au travail d'inspecteur de navires, mais ne permet pas de naviguer ou de vivre à bord des navires donc de saisir tout ce que le travail d'officier comporte.

⁶³ Notre observation spécifique des officiers de la marine marchande par opposition à toutes autres formes de techniciens devenus gestionnaires dans le milieu maritime, nous permet de conserver une position externe à notre propre expérience et d'offrir une analyse extérieure à notre conscience de technicienne en architecture navale devenue gestionnaire.

⁶⁴ Que cette formation soit complétée ou non, l'important est d'être en mesure d'acquérir de l'expérience à bord, pouvant mener éventuellement à monter dans la hiérarchie des officiers, donc à la passation des examens de Transports Canada puisque « autrefois on pouvait débiter une carrière maritime sans aucune formation » (Mailloux, 2005 : 29)

Le premier critère de sélection permet de recruter des répondants de formations différentes au sein d'un même milieu pour une application plus large de notre théorie. Cette variété de cheminements favorise la comparaison entre les officiers de pont ayant reçu une formation en navigation et les officiers de salle des machines ayant reçu une formation en génie mécanique de la marine. Cela nous permettant d'effectuer une triangulation des résultats en vue d'une généralisation entre les deux types d'officier.

Le second critère de sélection laisse place à la possibilité d'analyser un échantillon d'individus à la fois homogène (de par l'expérience à bord des navires) et admettant des cas extrêmes (ceux qui continuent de travailler à bord des navires contrairement à ceux qui ont décidé d'aller travailler à terre). Le critère de l'expérience à bord des navires dans un champ d'études particulier présente l'avantage de ne rejeter aucun individu ne naviguant plus ou ayant quitté le milieu maritime; il permet au contraire d'observer si certaines conditions favorisent ou limitent le passage de technicien à gestionnaire à bord des navires.

3.3.2 Construction du guide d'entretien

Rappelons dans un premier temps notre question de recherche : Comment se coconstruisent l'identité et les compétences managériales des officiers de la marine marchande canadienne dans l'évolution de leurs fonctions et des responsabilités associées à leur ascension dans la hiérarchie à bord des navires?

La construction conjointe de l'identité et des compétences managériales étant au centre de notre travail de recherche, les questions sous-jacentes suivantes permettent de comprendre le développement de ces dimensions caractéristiques de l'individu à l'égard de son travail :

- L'identité et les compétences managériales sont-elles développées (ou déjà à l'œuvre) dans l'exercice des fonctions d'un officier?

- Si elles sont développées, à quel moment le sont-elles?
- Quelles compétences sont nécessaires (dès le départ) et/ou mobilisées (à un certain moment dans l'évolution des fonctions d'un officier)?
- Selon quel processus l'identité et les compétences managériales peuvent-elles se développer ou se coconstruire?

Le guide d'entretien est constitué de quatorze questions ouvertes regroupées selon les trois angles suivants :

- a) la perception de l'individu à l'égard des compétences en gestion;
- b) la transition vécue par l'individu;
- c) le regard à posteriori de l'individu à propos de ses fonctions managériales.

Les questions de chacune de ces sections sont présentées accompagnées de quelques explications quant à leurs objectifs, ainsi que des liens et croisements possibles à faire entre elles lors de l'analyse. La construction du guide d'entretien est fondée sur la perception constructiviste voulant que tout se construise au fur et à mesure. Ce guide met ainsi de l'avant des questions se recoupant les unes les autres pour favoriser une réflexion continue de la part de nos répondants tout au long de l'entretien, tout en permettant aux liens de s'établir d'eux-mêmes afin d'en arriver à une théorie aussi complète et solide que possible.

3.3.2.1 La perception de l'individu à l'égard des compétences en gestion

Cette première section a été conçue pour permettre à l'individu d'exposer ce qu'il sait à propos des compétences en gestion et en référence à son champ d'expertise. Cette section permet aux individus de s'exprimer par rapport aux rôles et aux compétences qu'ils jugent nécessaires pour la gestion des navires et plus particulièrement à bord des navires, c'est-à-dire ce que représentent les compétences en gestion dans leur métier d'officier.

Q1. À quel moment du parcours d'un marin croyez-vous qu'entre(nt) en jeu la ou les compétence(s) en gestion?

Cette question d'ouverture va droit au but. La réponse peut être relativement courte, mais plus tard, aux questions 5 et 6, l'individu interrogé pourra y réfléchir plus en profondeur; d'ailleurs, la réponse à la question 5 sera utilisée pour valider la réponse de la question 1. Les réponses à cette question d'ouverture indiquent à quel moment les compétences en gestion deviennent nécessaires tout en ouvrant la voie à une réflexion sur le moment où le marin a pu ressentir une certaine identité managériale.

En ouvrant l'entretien par la question « À quel moment du parcours d'un marin croyez-vous qu'entre(nt) en jeu la ou les compétence(s) en gestion? », nous cherchons à comprendre quand et comment le phénomène se produit. La réflexion proposée permet à l'individu de se fixer (temporairement) au moment où cela se produit. En réfléchissant à la façon dont cela s'est produit, l'individu peut déjà réaliser (ou plus tard en répondant aux questions 5, 6 et 7) que certaines précisions doivent être apportées concernant ce moment.

Q2. Qu'entendez-vous par compétence(s) en gestion?

La littérature traite abondamment du concept de compétence (p. ex. McClelland, 1973; Marrelli, 1998; Shippmann *et al.*, 2000; Sundberg, 2001; Hager, 2004;; Hoge *et al.*, 2005; Campion *et al.*, 2011). Gilbert (2006) précise cependant qu'il s'agit d'un concept nomade et qu'« il est en vain de chercher une définition universelle à la compétence. Le flou qui entoure la notion de compétence invite à en fixer à chaque fois le sens dans des frontières bien définies » (*Ibid.* : 67).

Ce concept interprétable et pouvant varier d'une profession à l'autre donnera certainement lieu à des réponses variées. Chacun ira d'une réponse en lien avec sa propre expérience à propos des compétences nécessaires à l'exercice

des tâches d'un officier de la marine. Les réponses pourraient être corroborées par celles de la question 10. À ce stade ultérieur de l'entretien, l'individu aura réfléchi à son évolution en tant que gestionnaire et sera en mesure de mentionner les compétences qu'il utilise et qu'il a améliorées ou développées.

Q3. *Croyez-vous que ces compétences en gestion soient acquises ou innées?*

Cette question s'ajoute en complément à la question précédente (Q2). Elle permet de définir ou d'aller plus en profondeur dans la réflexion de l'individu quant à sa perception des compétences en gestion. Cette réflexion sur le fait que celles-ci soient acquises ou innées permet d'examiner les compétences précédemment mentionnées sous un angle différent. Ce faisant, cette question permet à l'individu de préciser, au besoin, les différences entre certaines compétences.

Une perception des compétences (innées ou acquises) en gestion jugées nécessaires à bord des navires aura un impact sur les réponses aux questions de la section 3.3.2.3 (Le regard *a posteriori* de l'individu à propos de ses fonctions managériales) qu'il faudra croiser pour voir si elles corroborent les réponses aux questions 10, 11, 12 et 13. Par exemple, un individu qui perçoit les compétences en gestion comme étant acquises devrait répondre positivement à la question 11 (Selon vous, en quoi votre formation et votre expérience techniques ont-elles facilité votre transition à devenir gestionnaire?) en spécifiant de quelle manière elles ont pu l'aider. À l'opposé, si l'individu perçoit ces compétences comme étant innées, il y a de fortes chances qu'une formation lui semble plus ou moins utile.

Enfin, une perception que les compétences ou qu'une partie d'entre elles soient innées, laisse présager qu'elles puissent être déjà à l'œuvre dans l'exécution des fonctions du technicien, répondant en partie à la question sous-jacente : Les compétences et l'identité managériales sont-elles développées ou déjà à l'œuvre dans l'exercice des tâches d'un officier?

Q4. *Si vous croyez qu'il existe une différence entre les compétences des gestionnaires travaillant à bord des navires et celles de ceux travaillant à terre, à quel niveau se situe-t-elle?*

Cette question permet dans un premier temps de définir ou d'aller plus en profondeur dans la réflexion de l'individu par rapport aux compétences en gestion nécessaires à bord des navires par rapport à celles requises par les gestionnaires travaillant à terre. Puisqu'il est possible qu'une multitude de compétences aient été mentionnées précédemment, l'individu aura l'occasion de préciser s'il perçoit une différence entre les compétences des deux réalités. Les réponses juxtaposant les compétences nécessaires selon le type de travail (à bord/à terre) permettront de comparer et vérifier la perception que l'individu a des compétences requises aux fonctions d'officiers.

Dans un second temps, cette question permet à l'individu qui ne navigue plus de différencier ce que représentent maintenant pour lui les compétences en gestion. Le gestionnaire qui travaille aujourd'hui à terre a possiblement une perception différente de celui qui navigue, tout comme la perception du marin qui commence à naviguer est certainement différente de celle de l'officier ayant gravi tous les échelons à bord des navires. Cette question, adaptée plus spécifiquement aux marins qui vivent ou qui ont eu l'occasion de faire de la gestion à l'extérieur des navires permet d'observer si un changement de perception s'effectue en quittant le navire.

Cette comparaison entre les compétences de gestion requises à bord des navires et celles requises à terre s'avère une façon de plus de répondre en partie à la question sous-jacente : Les compétences et l'identité managériales sont-elles développées ou déjà à l'œuvre dans l'exercice des tâches d'un officier?

3.3.2.2 La transition vécue par l'individu

Cette deuxième section a été conçue pour laisser l'individu se raconter. Les cinq questions se complètent l'une l'autre et sont posées uniquement aux répondants possédant un brevet de niveau supérieur ou égal à l'échelon correspondant au moment où ils perçoivent que la ou les compétence(s) en gestion entre(nt) en jeu. Si les données recueillies aux questions précédentes se révélaient ambiguës, les questions qui suivent permettraient d'apporter certaines précisions.

Q5. *Pourriez-vous nous raconter dans quelles conditions vous avez été amené à occuper votre premier poste nécessitant des compétences en gestion?*

Le choix de poser ou non cette question dépend de l'adéquation entre le brevet de la personne interviewée et sa réponse à la question 1, c'est-à-dire « À quel moment du parcours d'un marin elle croit qu'entre(nt) en jeu la ou les compétence(s) en gestion? » Par exemple, si l'individu croit que les compétences en gestion deviennent nécessaires au poste de 2^e mécanicien, et qu'il n'est que 4^e mécanicien, la question ne lui sera pas posée – à moins que d'autres informations reçues n'en laissent croire le contraire.

Dans l'éventualité où le poste de l'individu serait égal ou supérieur au poste correspondant au moment où il croit que les compétences en gestion entrent en jeu, la réponse à cette question validera la réponse à la question 1. En repensant au moment où l'individu a été amené à occuper un poste nécessitant des compétences en gestion, il pourrait réaliser qu'il a vécu cette situation avant ou après le moment présenté lors de la réponse à la question 1. Cette question précise le type de compétences nécessaires et apporte les précisions relatives au vécu des individus vis-à-vis leur perception de ce qui se passe maintenant à bord des navires. Il est légitime de croire que les tâches et responsabilités des différents niveaux hiérarchiques aient pu évoluer avec le temps.

Enfin, cette question est une ouverture sur l'identification du processus de transition puisqu'elle replace l'individu au moment où son rôle de technicien en est devenu un de gestionnaire – ou du moins en partie. Dépendamment de la profondeur des détails dans lesquels sera entré l'individu, la question 7, « Comment avez-vous vécu cette ou ces période(s) de transition? » de la section 3.3.2.2. La transition vécue par l'individu pourrait être en partie ou en totalité supprimée.

Q6. *Comment en êtes-vous arrivé au constat que vous étiez alors devenu gestionnaire?*

Dépendamment de ce qui aura été relaté précédemment, cette question pourra être ou ne pas être posée. À l'aide de cette question, nous désirons comprendre si l'individu est conscient qu'il devient gestionnaire. S'il n'a pas vécu consciemment ce changement de rôle au moment où il s'est produit, il pourra nous faire part du moment *a posteriori* où il en a pris conscience. Sa réponse validera la réponse à la question 1 permettant d'identifier à quel moment les compétences en gestion deviennent nécessaires ou à quel moment l'individu s'est senti devenir gestionnaire.

Q7. *Comment avez-vous vécu cette ou ces période(s) de transition?*

Dépendamment de ce qui aura été raconté à la question 5 de la section précédente, cette question pourrait être supprimée. Comme à la question 5, nous désirons en apprendre plus sur le processus de transition en replaçant l'individu au moment où sa fonction de technicien en est devenue une de gestionnaire – ou du moins en partie.

Q8. *Quels souvenirs d'expériences positives conservez-vous de vos débuts de gestionnaire?*

Les questions 5, 6 et 7 pourraient déjà avoir révélé un lot d'expériences. Si un lot d'expériences positives a déjà été partagé, cette question pourra tout simplement être ignorée. Si toutefois aucune ou une seule expérience positive n'a été relatée, cette question permettra d'en apprendre plus sur le processus de transition vécu par l'individu.

Q9. À l'inverse, quelles expériences furent plus difficiles?

De la même manière qu'à la question précédente, si un lot d'expériences négatives a déjà été repéré, la question pourra tout simplement être ignorée. Si toutefois aucune ou une seule expérience négative n'a été formulée, la question sera une autre occasion d'en apprendre plus sur le processus de transition vécu par l'individu.

3.3.2.3. Le regard *a posteriori* de l'individu sur ses fonctions managériales

Cette troisième section a été conçue pour permettre à l'individu d'exposer ce qu'il connaît maintenant des besoins en gestion que requiert ou requerra éventuellement la fonction d'officier. Cette section permet aux individus de s'exprimer par rapport aux besoins des officiers de la marine marchande. Ayant franchi différents échelons et de ce fait, différents rôles et responsabilités, l'officier peut partager ce qui pourrait ou aurait pu améliorer ce passage des fonctions de technicien à celles de gestionnaire.

Si certains individus ne croient pas avoir, ou n'ont peut-être pas encore, atteint un poste nécessitant des compétences en gestion, il est cependant possible pour eux d'anticiper les étapes à venir dans ce processus d'évolution, puisqu'ils ont observé des collègues ou des supérieurs ayant vécu cette transition. D'ailleurs, certaines des questions, comme les questions 12 et 14, sont des questions à plus large spectre et ne limitent pas les réponses au cadre des compétences en gestion. Cette ouverture s'avère nécessaire afin de percevoir ce qui pourrait d'une part ne pas avoir été perçu comme étant des compétences

en gestion et d'autre part, ce qui pourrait révéler des compétences déjà à l'œuvre dans les fonctions de l'officier-technicien.

Q10. *Comment vous décrivez-vous aujourd'hui, en comparaison avec vos débuts, en tant que gestionnaire?*

Comme plusieurs autres questions, cette question ne sera posée que si le brevet de la personne interviewée est supérieur ou égal à celui correspondant au moment du parcours d'un marin qu'elle croit qu'entre(nt) en jeu la ou les compétence(s) en gestion. Cette question se veut d'ailleurs être une nouvelle ouverture sur le processus de transition, plus précisément sur ce qui a pu se produire au niveau des compétences en gestion entre le début de la transition et aujourd'hui.

Cette question permet de croiser les résultats obtenus aux questions 1, 2 et 3. En se remémorant ses débuts de gestionnaire, l'individu se resituera probablement dans le temps (lien avec la question 1 : À quel moment...), nous spécifiera, le cas échéant, quelles compétences ont changées (lien avec la question 2, c'est-à-dire de quel type de compétences de gestion il parle) et de quelle manière elles ont évoluées (lien avec la question 3 à savoir si elles sont développées ou déjà à l'œuvre dans l'exercice des fonctions d'officiers). L'individu qui croit que les compétences sont principalement innées aura probablement perçu moins de différences dans le temps à propos de l'évolution de ses compétences que celui qui croit qu'elles sont acquises ou développées.

Q11. *Selon vous, en quoi votre formation et votre expérience techniques ont-elles facilité votre transition à devenir gestionnaire?*

Comme certaines autres questions du guide d'entretien, cette question ne sera posée uniquement que si le brevet de la personne interviewée est supérieur ou égal au moment de son parcours de marin, quand elle croit qu'entre(nt) en jeu la ou les compétence(s) en gestion.

Cette question se veut être un retour sur la formation reçue par l'individu, c'est-à-dire une évaluation de sa formation de base au niveau des cours de gestion. Les résultats à ce sujet sont importants non seulement pour la compréhension du processus de transition, mais aussi pour un ajustement possible des institutions de formation quant à l'enseignement de la gestion. Cette question se veut aussi être un retour sur l'expérience acquise à bord des navires, une évaluation de leurs stages, de l'encadrement reçu plus tard en tant qu'officier à bord des navires.

Les réponses à cette question seront croisées avec les résultats obtenus aux questions 2 et 3. Les réponses des individus spécifieront, le cas échéant, quelles compétences ont été influencées (lien avec la question 2, c'est-à-dire de quel type de compétences de gestion ils parlent) et de quelle manière elles l'ont été (lien avec la question 3 à savoir si elles sont développées ou déjà à l'œuvre dans l'exercice des fonctions d'officiers), si elles ont été facilitées par la formation, l'expérience, ou les deux, et comment. Par exemple, quelqu'un qui croit que les compétences sont principalement innées percevra normalement moins d'impacts que quelqu'un qui croit qu'elles puissent être acquises ou développées.

Q12. En repensant à votre expérience, qu'auriez-vous aimé savoir ou faire différemment?

Cette question plus générale permet à l'interviewé de prendre du recul face aux fonctions d'officier à tous les points de vue. Cette question permettra à l'individu de révéler des aspects qui pourraient sembler n'avoir aucun lien avec la gestion, mais qui pourraient en avoir lorsque ceux-ci sont remis dans un contexte de développement des compétences ou de l'identité, à savoir si certaines compétences ou identités présentes chez l'officier, autres que managériales, auraient pu être préalablement présentes ou nécessaires pour gérer un navire. Cette question devra donc être analysée en la croisant avec

chacune des autres questions afin de percevoir ce qui n'aurait, jusqu'à présent, pas été dévoilé.

Q13. *Quel type de formation est, ou serait, nécessaire pour faciliter la transition vers des fonctions de gestionnaire?*

À l'instar de certaines autres questions, cette question ne sera posée uniquement que si le brevet de la personne interviewée est supérieur ou égal au moment de son parcours d'un marin, quand elle croit qu'entre(nt) en jeu la ou les compétence(s) en gestion.

Cette question se veut un retour sur la formation reçue par l'individu, c'est-à-dire une évaluation de la formation de base reçue ainsi qu'un aperçu des besoins en formation continue passés, présents ou futurs. Les réponses à cette question sont bien sûr importantes pour notre analyse, pour un ajustement des institutions quant à la formation offerte, mais aussi pour les entreprises qui désirent repérer, préparer, encadrer, voire motiver leur main-d'œuvre.

Les réponses pourraient varier selon l'expérience et la perception des individus face aux compétences, c'est-à-dire s'ils croient que les compétences sont innées, acquises ou développées. De nouvelles compétences pourraient être dévoilées et il sera intéressant d'analyser les réponses à cette question en les croisant avec celles des questions traitant du développement des compétences, soit les questions 3, 10, 11 et 12.

Q14. *Quel(s) critère(s) est ou sont, selon vous, le(s) plus important(s) pour l'embauche d'un individu qui suivrait ce parcours?*

Cette dernière question, d'ordre général, permet à l'interviewé de prendre un recul final face aux fonctions d'officier, tant au niveau des compétences en gestion que de toutes autres compétences. Les réponses à cette question permettront de révéler des aspects qui pourraient sembler être sans lien avec la

gestion, mais qui pourraient en avoir lorsque ceux-ci sont remis dans le contexte d'évolution des tâches de l'officier. Les réponses à cette question pourraient nous permettre d'ajouter des informations à propos des compétences et devront donc être analysées par croisement avec les réponses aux questions 2, 4, 10 et 11.

Le tableau 3.1 présente les croisements à faire entre les questions du guide d'entretien afin de répondre aux questions sous-jacentes à la question de recherche.

	L'identité et les compétences en gestion sont-elles développées dans l'exercice des fonctions d'un officier?	Si elles sont développées, à quel moment le sont-elles?	Quelles compétences managériales sont nécessaires ou mobilisées?	Détails sur le processus de construction de l'identité et des compétences managériales
Q1		√		
Q2			√	
Q3	√			
Q4			√	
Q5		√	√	√
Q6		√		√
Q7				√
Q8				√
Q9				√
Q10	√	√	√	
Q11	√		√	
Q12	√		√	√
Q13	√		√	
Q14			√	

Tableau 3.1 – Questions du guide d'entretien à croiser pour répondre aux questions sous-jacentes à la question de recherche

La triangulation des questions 3, 10, 11, 12 et 13 sera donc effectuée afin de répondre à la question : L'identité et les compétences managériales sont-elles développées (ou déjà à l'œuvre) dans l'exercice des fonctions d'un officier? La triangulation des questions 1, 5, 6 et 10 pour répondre à la question : Si elles sont développées, à quel moment le sont-elles? Les questions 2, 4, 5, 10, 11, 12, 13 et 14 le seront pour répondre à la question : Quelles compétences sont

nécessaires (dès le départ) et/ou mobilisées (à un certain moment dans l'évolution des fonctions d'un officier)? Et les questions 5, 6, 7, 8, 9 et 12 pour répondre à : Selon quel processus l'identité et les compétences managériales peuvent-elles se développer ou se coconstruire?

3.3.3 Collecte des données

Les données ayant permis de mener à bien ce projet de recherche qualitative provient de différentes sources. D'abord, un corpus de données primaires récoltées auprès d'un échantillon de trente participants sera utilisé dans l'analyse préliminaire ainsi que dans l'analyse de second niveau pour modéliser la coconstruction de l'identité et des compétences managériales de l'officier. Notre compréhension du développement de l'officier dans l'évolution de ces fonctions n'aurait toutefois pu être complète sans l'analyse (chapitre 2, section 2.1) du document de la Convention internationale sur les normes de formation des gens en mer, de délivrance des brevets et de veille (IMO, 2010) quant aux standards exigés à chacune des fonctions requérant un minimum de connaissances ou de compétences en gestion. Cette source de données secondaires, à la base de la certification des officiers, tant par Transports Canada qu'ailleurs dans le monde, permet la mise en contexte de la problématique vécue par les officiers de la marine marchande canadienne face aux exigences requises en gestion à chacun des brevets. Dans le contexte de certification des officiers formés au Québec, l'analyse des programmes de formation est cependant requise pour en préciser leur impact sur le développement de l'identité et des compétences en gestion. Trois sources ont permis de recueillir des données sur ces formations. Dans un premier temps, des discussions informelles avec différentes personnes de l'IMQ nous ont permis d'en apprendre plus sur les programmes offerts aux officiers, et sur la modification des programmes au fil du temps. Nous avons ensuite obtenu les plans de cours des cours de gestion présentement en vigueur (voir les annexes II à V) et avons enfin analysé la présentation des programmes offerts

aux futurs officiers, disponible sur le site de l'IMQ. Ce dernier corpus d'informations nous a permis d'observer le discours utilisé pour situer le travail de l'officier vis-à-vis ses responsabilités managériales et de contextualiser la problématique à l'échelle québécoise afin d'en faire une comparaison avec les programmes offerts ailleurs dans le monde (voir section 2.2).

Au cœur de notre enquête reposent les données primaires récoltées auprès des participants sous forme de discours. Ces informations relatent au-delà du vécu des répondants, leurs perceptions à l'égard des compétences managériales requises en tant qu'officier; leur évaluation de l'influence qu'ont eue leur formation, leurs stages et toutes autres formes d'expériences sur leur développement; leurs impressions sur ce qu'ils sont devenus aujourd'hui et sur ce qu'ils considèrent comme étant requis lors de l'ascension hiérarchique à bord des navires.

La durée moyenne des entretiens a été d'environ quarante minutes. L'entretien le plus court a été de dix-sept minutes et le plus long a duré une heure et trente-neuf minutes. Les rencontres ont eu lieu soit en personne, soit par téléphone, soit par vidéoconférence (SKYPE). Notre engagement à respecter la confidentialité des données et des répondants exigeaient que ces derniers donnent leur accord pour l'enregistrement audio de l'entretien. Les entretiens enregistrés, ainsi que les notes prises au moment de l'entretien (voir un exemple à l'annexe VII), ont été retranscrits en entier dans des documents Word (voir un exemple à l'annexe VIII), tout comme les notes prises lors des entretiens n'ayant pas pu être enregistrés.

Parallèlement à une recherche informelle ayant mené à la rencontre de deux participants, nous sommes entrés en communication avec le département des ressources humaines d'une entreprise maritime à qui nous avons présenté notre projet de rencontrer le personnel navigant. Un document proposant le projet, le guide d'entretien, les lettres de confidentialité, une lettre d'approche (voir à l'annexe IX) destinée aux employés, etc. ont été envoyés à l'ensemble

des officiers de la flotte de l'entreprise ciblée. Comme une seule rencontre n'a découlé de cette entente en mai 2015, nous avons approché une seconde entreprise. La personne responsable des équipages ayant ciblé quelques individus pouvant potentiellement avoir de l'intérêt à participer à notre enquête suggérait d'entrer elle-même en communication avec ces derniers afin de leur faire part de notre projet. De cette nouvelle entente ont découlé quatre entretiens, qui se sont déroulés entre juillet et début septembre 2015.

Étant donné le peu d'entretiens obtenus par l'intermédiaire de ces entreprises, nous nous sommes abonnés à l'Association des graduées et gradués de l'Institut maritime du Québec (AGGIMQ). Suite à cette initiative, nous avons pu envoyer, par courriel, une lettre personnalisée (voir à l'annexe X) à une quarantaine de personnes inscrites comme officiers au bottin de l'AGGIMQ, en septembre 2015. Sur les 41 personnes sollicitées, 18 ont répondu à l'appel et ont été rencontrés entre la mi-septembre et la mi-novembre. Ce qui donne un taux de réponse de 44 %, soit 11 répondants en navigation (42%) et 8 répondants en mécanique (53%). En octobre, un second envoi a été lancé aux personnes qui n'avaient pas donné suite à notre première invitation, mais dont les profils (brevets) différaient des personnes rencontrées dans les entretiens précédents. Aucun individu n'a donné suite à ce rappel.

Au mois de mars 2016, suite à la mise à jour du bottin – les réinscriptions pour le bottin ayant lieu en janvier – nous avons procédé à une nouvelle série d'envois. Sur 16 envois, seulement 3 individus ont répondu à l'appel. Le taux de réponse de 18 % s'explique peut-être par le fait que 44 % des invitations ont été envoyées à des finissants⁶⁵. Cet envoi majoritairement lancé aux troisièmes maîtres et aux quatrièmes mécaniciens s'avérait nécessaire pour augmenter les données provenant de nouveaux venus sur le marché des officiers de la marine marchande, afin de comparer leur perception et leur vécu.

⁶⁵ Les diplômés sont automatiquement et gratuitement inscrits au bottin à la fin de leur formation. Or, ces derniers n'ayant pas choisi de s'inscrire préfèrent peut-être qu'on ne communique pas avec eux. L'inscription au bottin est payante.

<u>Quantité</u>	<u>Officiers de pont</u>	<u>Quantité</u>	<u>Officiers de salle des machines</u>
0	3 ^e maître (officier junior)	2	4 ^e mécanicien (officier junior)
1	2 ^e maître (officier junior)	0	3 ^e mécanicien (officier junior)
2	1 ^{er} maître (officier supérieur)	3	2 ^e mécanicien (officier supérieur)
5	Capitaine (officier supérieur)	7	Chef mécanicien (officier supérieur)
4	Gestionnaire à terre	5	Gestionnaire à terre
1	«À terre» mais pas gestionnaire	0	«À terre» mais pas gestionnaire

Tableau 3.2 – Type (de pont ou de salle des machines) et grade des officiers interviewés

Au final, l'échantillon de 30 individus est représenté par 47 % d'officiers de pont et par 53 % d'officiers de salle des machines. Sur ce lot, 67 % (soit 20 sur 30) sont toujours officiers à bord des navires; de ce nombre, 60 % sont des officiers de salle des machines et 40 % officiers de pont. Sur les 34 % restants, c'est-à-dire travaillant maintenant à terre, une seule personne ne se considérait pas comme gestionnaire. Le tableau 3.2 expose le nombre de chacun des types d'officiers selon leur grade ou leur position à terre.

Mentionnons que l'échantillon ne contient que dix pour cent de femmes et que pour des raisons de confidentialité, le masculin sera utilisé tout au long de ce travail.

Les étapes de la collecte de données vont comme suit :

1. Entretien, enregistré (lorsqu'il est autorisé) ou non (lorsqu'il n'est pas autorisé), avec l'individu A et prise de notes;
 2. Révision des notes et annotations tout de suite après l'entretien;
 3. Transcription⁶⁶ du verbatim de l'entretien réalisé avec l'individu A;
 4. Résumé⁶⁷, dans un tableau, du verbatim de A, des notes et annotations.
- Entretien, révision, transcription du verbatim de l'entretien réalisé avec l'individu B, et ainsi de suite jusqu'au trentième entretien.

⁶⁶ Plus d'un entretien a pu avoir lieu avant que la transcription n'ait été faite. Les verbatim ont toutefois été rédigés aussitôt que possible.

⁶⁷ Voir un exemple de résumé à l'annexe XI.

3.3.4 Examen empirique athéorique⁶⁸ et premier travail de catégorisation

Cette première analyse sert à organiser les données, à les situer en s'en tenant strictement « à ce qui se présente tel qu'il se présente » (Paillé et Mucchielli, 2016 : 101) tout en réfutant « consciemment de se servir [...] des théories et concepts » existants (*Ibid.* : 344). Cet examen empirique devient notre premier travail d'induction théorisante, puisqu'il sera

[...] le produit à la fois d'une observation proximale et attentive [du discours] [...] et d'un essai de conceptualisation des phénomènes correspondant du processus en jeu, à partir non pas de leviers théoriques déjà constitués, mais d'une construction discursive originale. (*Ibid.* : 339)

Les questions du guide se recoupant à plusieurs égards (voir le tableau 3.1, p. 51) permettent la triangulation des résultats pour organiser les données de manière à ce qu'elles soient valides et demeurent ancrées aux témoignages de notre enquête.

Les étapes de l'examen empirique vont comme suit :

1. Lecture, comparaison et recherche dans les tableaux de l'individu A et de l'individu B (avec retours aux verbatims) afin de trouver les similitudes et les différences dans le but de rédiger des énoncés conformes aux récits des officiers;
2. Comparaison et recherche dans les tableaux de l'individu A, de l'individu B et de l'individu C (avec retours aux verbatim) afin de trouver les similitudes et les différences dans le but de rédiger des énoncés conformes aux récits des officiers;
3. Et ainsi de suite jusqu'à ce qu'à ce qu'au moins un tiers des entretiens aient été revus et comparés⁶⁹;
4. Ébauche des catégories conceptuelles émergentes.

⁶⁸ Paillé et Mucchielli, 2016 : 101

⁶⁹ Les résultats d'analyse d'un tiers des verbatims ont été présentés lors de notre proposition de thèse. L'analyse préliminaire a donc servi de bilan à la première phase de ce projet de recherche, et d'amorce à l'analyse, ceci avant d'avoir complété la collecte de données afin de faire avancer le travail malgré les difficultés à recruter des participants désireux de répondre à nos questions.

Les résultats de cet examen empirique et l'identification des catégories conceptuelles qui émergeront seront subséquemment présentés au chapitre 4, puisque ce n'est qu'après l'examen empirique des données que

[...] le chercheur va aborder conceptuellement son matériel de recherche avec comme objectif de qualifier les expériences, les interactions et les logiques selon une perspective théorisante. S'il a mené des entretiens, il va tenter d'en conceptualiser l'essence, d'en construire le sens, d'en proposer une théorisation [...]. (*Ibid.* : 319)

3.3.5 Exploration théorique

Les premières catégories conceptuelles ayant émergé des phénomènes observés lors de l'examen précédent, et ayant été élaborées selon un mode « empirique » (Paillé et Mucchielli, 2016 : 387), nécessitent maintenant de passer en un mode plus « spéculatif » (*Ibid.*). L'exploration théorique permet, à ce stade, d'associer « des liens déjà documentés dans les écrits théoriques » (*Ibid.*) avec les catégories émergentes de nos données. L'établissement de relations possibles nécessitera cependant une validation ultérieure à l'analyse de second niveau faite au chapitre 6.

Cette recherche d'informations à même la littérature scientifique en lien avec les phénomènes observés lors de l'examen empirique pourrait dans un premier temps s'avérer utile pour l'établissement de catégories conceptuelles qui feront l'objet de la phase suivante, soit l'analyse de second niveau. Cette exploration de la littérature pourra servir ensuite à « mettre à l'épreuve » notre première interprétation des résultats (*Ibid.* : 341) et à « alimenter » (*Ibid.* : 342) notre théorie en construction, afin que cette seconde analyse puisse prendre appui sur des « référents préconstruits », évitant de réinventer la roue. Des catégories pourraient ainsi être empruntées à des théories existantes, mais seront nécessairement « constamment examinées pour s'assurer que les catégories concordent avec elles » (Glaser et Strauss, 2012 : 128).

3.3.6 Analyse de second niveau : présentation de résultats stables

La catégorisation entamée lors de l'examen empirique présentée au chapitre 4 se poursuit avec une analyse de second niveau pour conduire à l'articulation du phénomène que nous cherchons à comprendre : celui de la coconstruction de l'identité et des compétences managériales chez les officiers de la marine marchande canadienne. Ce « resserrement analytique » (Paillé et Mucchielli, 2016 : 393) permettront de comprendre la situation de ces officiers, pour en arriver à un modèle démontrant comment se construisent ces deux dimensions caractéristiques des officiers durant l'évolution des fonctions et des responsabilités associées à leur ascension hiérarchique à bord des navires.

L'objectif de l'analyse de second niveau implique de réanalyser fidèlement le corpus entier des données pour confirmer les catégories ayant précédemment émergé ou pour en construire de nouvelles « en référent au besoin seulement, et lorsque validés, à des concepts formulés *a priori* » (*Ibid.* : 348) lors de l'exploration théorique faite au chapitre 5. Cette seconde analyse permet d'obtenir des résultats stables et « de jeter les bases d'une théorisation des phénomènes étudiés, sans qu'il y ait de décalage entre l'annotation du corpus et la conceptualisation des données » (*Ibid.* : 319).

La présentation des résultats obtenus sera appuyée de citations reflétant chacune des catégories conceptuelles retenues. Les étapes de ce resserrement analytique vont comme suit :

1. Relire des verbatims, comparer et rechercher dans les tableaux des entretiens A et B afin de trouver de confirmer les catégories conceptuelles ayant émergé jusqu'ici ou en trouver de nouvelles.
2. Relever des citations démontrant comment ces catégories conceptuelles semblent intervenir sur le développement de l'identité ou des compétences managériales, et si leur développement s'influence mutuellement.

3. Analyser la tension des catégories conceptuelles entre elles ainsi qu'avec le développement de l'identité et des compétences, en se posant les questions suivantes : « Ce phénomène, cette catégorie, sont-ils en lien avec cet autre phénomène, cette autre catégorie, et si c'est le cas, quelles sont les particularités de ce lien? » (*Ibid.* : 384).
4. Revoir ainsi chacun des entretiens, en les comparant avec les précédents pour assurer la présentation de catégories et de liens valides et stables.
5. Organiser de la présentation des résultats, appuyés par les citations justificatives, en suivant les étapes chronologiques de l'ascension hiérarchique des officiers à bord des navires.

3.3.7 Proposition théorique

Notre stratégie rhétorique faisant appel à la discussion théorique mène à un dévoilement en étapes de notre proposition. Notre « conception constructive de la connaissance entendue par sa capacité à relier, à conjoindre, à associer » (Le Moigne, 2012 : 52) justifie cette démarche de présentation, puisqu'elle permet de faire la démonstration du raisonnement utilisé au fil de chacune des étapes.

Ainsi, l'évolution dialogique de l'identité et des compétences est d'abord recadrée dans le cheminement du gestionnaire en devenir, c'est-à-dire à partir du moment où il entreprend de devenir officier jusqu'à ce qu'il devienne chef ou capitaine. Ce recadrage nous permet de situer les deux dimensions managériales caractéristiques de l'officier l'une par rapport à l'autre (section 7.1.1). Par la suite, afin de bien saisir les liens unissant les catégories conceptuelles déterminantes du développement de l'identité et des compétences en gestion aux deux dimensions managériales, ainsi que les liens existants entre chacun d'eux, nous proposons une version statique de notre modèle théorique (section 7.1.2). Une fois ces liens définis, nous présentons une version plus dynamique du modèle est présentée (section 7.1.3) avant d'en

arriver enfin à notre proposition théorique finale (section 7.1.4). Cette dernière étape inclut un retour sur les écrits scientifiques existants pour y situer notre propre théorie et proposer la réinterprétation de certaines théories qui découlent de notre modèle.

Le schéma qui suit démontre le chemin parcouru de l'étape de la collecte de données à la proposition théorique en passant par l'examen empirique athéorique, l'exploration des écrits scientifiques, l'analyse de second niveau et le recadrage de notre modèle au sein de la littérature scientifique.

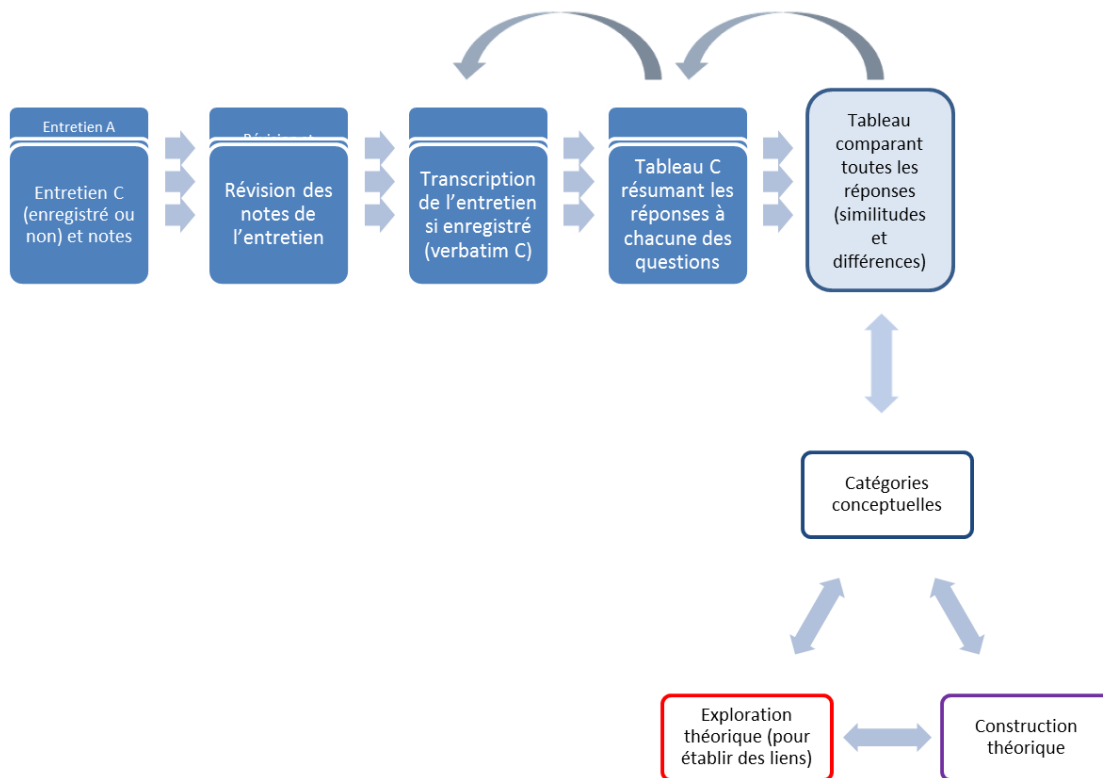


Tableau 3.3 – Étapes de la collecte des données jusqu'à la proposition théorique

Les étapes de la collecte des données incluent l'entretien lui-même, la prise de notes et l'enregistrement audio (lorsqu'il est autorisé), la révision des notes suivant l'entretien, la transcription de l'entretien, s'il est enregistré, et des notes. L'examen empirique athéorique des données inclut la construction de tableaux résumant chacun des entretiens, un tableau comparatif des similitudes et des

différences émergeant des réponses aux questions ainsi qu'une première ébauche de catégories conceptuelles. L'exploration théorique permet de mettre en relation des écrits scientifiques avec ces catégories conceptuelles et d'alimenter la construction théorique éventuelle. L'analyse de second niveau permet de redéfinir les catégories conceptuelles ou d'en trouver de nouvelles, et d'établir les liens existant entre elles ainsi qu'avec l'objet de notre recherche, la transformation de l'identité et des compétences des officiers de la marine marchande canadienne dans l'évolution de leurs fonctions. Ce resserrement analytique menant à l'élaboration de modèles théoriques, une fois recadré au sein de la littérature scientifique, conduit à notre proposition théorique finale.

3.3.8 Conditions éthiques

Des considérations éthiques ont été prises en compte sur trois plans : la gestion de l'anonymat des participants, la gestion des entretiens minimisant les biais et la gestion de l'interprétation des données. En effet, nous avons mis en place des mécanismes de respect de la confidentialité des renseignements obtenus lors des entretiens et pouvant être divulgués lors de la présentation des résultats de l'analyse d'adopté des moyens. Nous avons aussi adopté des principes visant à la « conduite la plus objective possible vis-à-vis les savoirs » (Martineau, 2007 : 74) en construction.

D'une part, l'approche en entreprise choisie pour constituer notre échantillon a semblé aussi poser un problème à cet égard pour les représentants des ressources humaines (RH) dans entreprises sélectionnées. Les gestionnaires des RH, pas plus que les répondants ne devaient être informés des rencontres auxquelles nous allions procéder. Pour cette raison l'approche auprès des officiers fut faite de manière anonyme dans un envoi à tous dans la première entreprise. Le peu de réponses à cet appel a conduit à une approche plus ciblée de la part des responsables des RH dans la seconde entreprise, l'invitation étant personnellement adressée aux individus. D'autre part, l'utilisation du bottin de l'AGGIMQ pour communiquer directement avec des

individus potentiels a permis une approche encore plus personnalisée. Néanmoins, dans tous les cas, les personnes intéressées devaient communiquer avec la chercheuse sans autre intermédiaire.

Aussi, avant chacun des entretiens, les répondants recevant la lettre d'approbation à la participation indiquaient s'ils permettaient que l'on procède ou non à l'enregistrement audio de l'entretien et s'ils acceptaient ou refusaient que le titre de leur fonction immédiate apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche. Or, bien que peu de répondants aient refusé que leur titre n'apparaisse, par égard pour la question éthique nous avons tout de même utilisé avec prudence le terme « gestionnaire à terre », en privilégiant de manière générale l'utilisation du plus haut brevet atteint par le répondant dans la présentation des citations.

Toujours par souci du respect de l'anonymat, nous avons choisi d'utiliser le masculin dans toutes les présentations de tous les résultats. En effet, pendant l'analyse des résultats, nous avons constaté que la différenciation des genres n'influençait pas l'élaboration d'un modèle théorique, puisqu'un nombre limité de femmes ont participé à notre recherche.

Nous avons également choisi de présenter des citations obtenues lors d'entretiens uniquement en français, sans indiquer qu'ils sont ou non traduits. Les traductions s'avérant de ce fait libres, aucune mention n'est faite à ce sujet. Nous avons de plus volontairement omis de mentionner toutes les informations en lien avec les lieux, noms de navires ou d'entreprises ayant pu être révélées.

Par ailleurs, si selon Glaser et Strauss (2012), l'interprétation faite à partir de « l'émergence des catégories résout les problèmes de concordance, de pertinence, de contrainte et de densité » (*Ibid.* : 129), il demeure légitime de se questionner sur la validité et la faisabilité de la connaissance produite. La création d'une connaissance objective, sous une perspective positiviste, ne saurait survenir, puisqu'elle passe d'abord par le récit (perception, souvenir,

etc.) des répondants et ensuite par l'interprétation, la réflexion du chercheur. Notre approche fait donc plutôt naître une connaissance ancrée d'abord dans les données recueillies, et reposant sur les résultats de l'interprétation saturée par les aller-retour que permet la méthode d'analyse qualitative choisie.

Premièrement, le guide d'entretien orienté sur les compétences permet un apport de réponses non dirigé vers le développement de l'identité, mais propice à un discours en lien avec le vécu identitaire, en lien ou non avec la gestion, des répondants. De ce fait, le guide constitué de questions parfois précises sur les compétences en gestion n'aborde en aucun temps la question de construction identitaire à l'égard de la gestion afin de laisser les individus libres d'évoquer un lien entre le développement de l'identité et des compétences managériales. Les officiers (officiers en poste, anciens officiers ou individus ayant complété une formation pour devenir officiers) sont familiarisés avec les normes de formation et de délivrance des brevets du Code STCW parce qu'issus d'un IR offrant une formation en gestion et parce qu'ils obtiennent leur certification de Transports Canada conformément à ses exigences en matière de compétences, y compris celles en gestion. Des questions à cet égard ne peuvent conséquemment introduire de biais quant au développement de ce type de compétences nécessaires dans les fonctions d'officiers.

Deuxièmement, le guide d'entretien composé de questions se recoupant entre elles, permet un apport de réponses non seulement valide, mais vérifiable. La méthodologie entière de cette recherche a été conçue pour permettre la triangulation du corpus et le croisement des résultats grâce aux aller-retour pouvant – et devant – être effectués jusqu'à la saturation de l'étape de la collecte des données à celle de la proposition théorique.

Ensuite, les aller-retour qu'impose la méthode de théorisation ancrée sont une autre façon de s'assurer de la validité et de la stabilité des données. En effet, la précatégorisation qu'il est possible de lier aux écrits théoriques se poursuit par un resserrement analytique qui permet de vérifier que les catégories

conceptuelles ayant émergé sont valides et que les mises en relation sont valables. Enfin, l'intégration, aux écrits scientifiques, du modèle théorique que nous proposons est une dernière occasion de justifier la connaissance produite.

Aim for the highest level of abstraction

in coding, by grouping successively.

(Urquhart, 2016)

Chapitre 4 Résultats préliminaires

Examen empirique et premier travail de catégorisation

Selon la méthode de théorisation ancrée, la « production de théorie doit déboucher sur une grande *diversité* de catégories émergentes synthétisées à des niveaux de généralisation conceptuelle et hypothétique les plus *nombreux* possible » (Glaser et Strauss, 2012 : 129). Les résultats présentés dans ce chapitre révèlent les catégories émergeant de l'examen empirique athéorique d'une première série d'entretiens faite auprès de onze officiers mécaniciens. La présentation des données selon l'ordonnement des réponses aux questions correspond à l'approche méthodologique retenue. Cette organisation permet d'observer l'émergence de catégories brutes au départ, mais enracinées dans notre corpus, qui se préciseront au fil des étapes de notre analyse.

Dans le chapitre qui suivra celui-ci, nous explorerons la littérature scientifique existante en lien avec les catégories conceptuelles étant ressorties de cette analyse préliminaire. Afin ne pas forcer les données à correspondre à une théorie non concordante, il demeure important de ne rejeter aucune donnée. C'est pourquoi toutes les données de cet examen empirique demeurent pertinentes; il reste à en faire état de manière suffisamment diversifiée et à les regrouper par catégorie en vue de bien les utiliser aux étapes suivantes.

4.1 Résultats de l'examen empirique

Dans cette section, chacune des questions du guide est reprise afin d'établir un résumé des réponses obtenues lors des onze premiers entretiens avec des officiers mécaniciens. Ces résultats représentent donc un peu plus du tiers des entretiens.

4.1.1 La perception de l'individu à l'égard des compétences en gestion

Q1. À quel moment du parcours d'un marin croyez-vous qu'entre(nt) en jeu, la ou les compétence(s) en gestion?

Les réponses à cette question convergent vers la nécessité de posséder à un moment ou à un autre durant la carrière d'officier certaines compétences en gestion. Ces dernières semblent essentielles principalement aux positions de deuxième ou de chef mécanicien (4 personnes sur 11 précisent que c'est en tant que deuxième et une en tant que chef, donc au total 5 personnes sur 11) et de premier maître pour les officiers de pont, soit une fois devenu officier sénior.

Nos répondants mentionnent toutefois que les compétences en gestion sont nécessaires plus tôt, mais dans une moindre mesure et en fonction du type de navire, dès la quatrième classe (6 personnes sur 11 l'ont mentionné). Il surviendrait ainsi une augmentation des tâches de gestion durant l'ascension dans la hiérarchie à bord. Selon les propos de deux répondants, un officier deviendrait gestionnaire au moment de passer au poste de deuxième mécanicien. D'autres répondants ont même spécifié, comme en témoignent les citations suivantes, le pourcentage du temps de travail dévoué aux tâches de gestion une fois devenu chef.

Pour les chefs, la gestion c'est 90 % de leur temps! (2^e mécanicien)

Le [chef] sénior, lui, sa fonction, c'est vraiment l'administration, 90 % de son temps. (chef)

[...] lorsque tu passes de deuxième à chef. C'est que là pratiquement 100 % de ton temps est à la gestion. (chef)

Il semble ainsi que la majeure partie du temps de travail d'un chef soit dédiée à la gestion.

Q2. Qu'entendez-vous par compétence(s) en gestion?

À cette question, la variété des réponses témoigne de la multitude de compétences que nécessite la gestion à bord des navires et le flou entourant le terme *compétence*. Celles mentionnées le plus souvent sont :

- la gestion du personnel, incluant savoir parler et communiquer avec les gens ainsi que les motiver (8 répondants sur 11)
- la gestion des opérations, de la maintenance et des commandes (4 sur 11)
- la planification du travail à bord et de projets (4 sur 11)
- la gestion des budgets (3 sur 11)
- le leadership (3 sur 11)

La compétence technique de l'officier, souvent mentionnée, se révèle aussi indissociable des compétences en gestion, voire sous-entendue dans certaines activités liées à la gestion, telles que la maintenance des équipements et des opérations, la planification des opérations ainsi que tout autre projet relatif au bon fonctionnement du navire. Cette compétence technique semble de plus être un gage de crédibilité vis-à-vis de l'équipe de travail. Un chef explique ce lien ainsi :

y'a une attitude que les gens, en tout cas de la salle des machines doivent avoir là, c'est d'être logique et cohérent. Dans le sens que [...] faire des réparations qui sont pas n'importe quoi là, OK. Ça, c'est une question de crédibilité.

Un autre chef exprime comment, selon lui, la crédibilité peut aussi être liée au leadership.

[C]'t'important de reconnaître les compétences de chacun pis de reconnaître le leadership de chacun des individus pis de pas hésiter

à laisser l'leadership à un autre pour un secteur, [...] t'sais, pis de laisser ces gens-là assumer le leadership qu'ils méritent d'abord pour leur propre développement, mais aussi parce qu'i' sont juste meilleurs que toi dans ce secteur-là, i' sont plus crédibles, i' sont capables d'le faire, là, laisse-les aller.

Aux compétences précédemment mentionnées et à l'esprit d'équipe, dans le sens de la capacité à reconnaître les forces de chacun afin qu'il participe pleinement au travail de l'équipe, s'ajoutent l'esprit d'analyse et l'esprit critique envers soi-même et les autres. La gestion de ses émotions, la patience, un esprit positif, le multilinguisme, l'intégrité, le respect, l'engagement et l'intuition ayant aussi mentionné, on se retrouve devant toute une variété de compétences que l'on peut qualifier soit de connaissances, d'attitudes, d'aptitudes ou de caractéristiques personnelles.

Q3. Croyez-vous que ces compétences en gestion soient acquises ou innées?

Les réponses à cette question font l'unanimité. Les compétences en gestion peuvent s'apprendre avec le temps. Bien que certains de nos répondants estiment que certaines personnes puissent se développer plus facilement que d'autres à cet égard, les résultats de notre analyse préliminaire montrent que l'expérience influence positivement l'acquisition de ce type de compétences. Un chef soutient qu'il « y a une bonne partie de inné pis après ça ben on apprend de l'expérience. [...] Un va pas sans l'autre ». Un chef précise à cet effet qu'il faut toutefois s'« intéresser à la gestion parce qu'y en a qui vont préférer faire juste leurs tâches mécaniques ».

Certains croient par ailleurs que les compétences managériales peuvent tout simplement être acquises. Un quatrième mécanicien mentionne : « [cela] dépend de la personne, mais à mon avis elles sont acquises avec le temps. Par les erreurs que nous commettons et les leçons que nous en tirons. »

Pour d'autres, ces compétences sont partiellement innées. Un deuxième mécanicien explique que « ça prend une certaine capacité à gérer d'avance,

mais c'est surtout développé ». Un chef précise, en quantifiant, que c'est « 75 % d'inné, 25 % d'acquis, à acquérir [...] par l'expérience ou les études ».

Dans l'optique où une partie des compétences est acquise et une autre innée, le leadership, en considérant que ce soit une compétence managériale, semble être perçu comme une compétence qui est aussi partiellement innée. Un chef témoigne que selon lui : « les leaders sont nés leaders, mais on peut aussi apprendre par observation, graduellement ». Conséquemment, si le leadership n'« est pas inné, tu peux compenser [sans atteindre ton plein potentiel] par des cours, des formations, OK. Pis si c'est inné, tu vas avoir le plein potentiel seulement si t'as des cours pis d'la formation » (chef) en gestion.

Q4. *Si vous croyez qu'il existe une différence entre les compétences des gestionnaires travaillant à bord des navires et celles de ceux travaillant à terre, à quel niveau se situe-t-elle?*

Aucune nouvelle compétence n'est ressortie des entretiens en réponse à cette question; les réponses démontrent que selon les répondants, les compétences sont pratiquement les mêmes pour les gestionnaires travaillant à bord des navires que pour ceux travaillant à terre. Les compétences techniques semblent toutefois prendre un peu moins de place par rapport aux compétences en gestion pour les officiers travaillant dans les bureaux, parce qu'à bord des navires, en général,

on va faire de la technique. On va faire de la gestion aussi! Comme chef mécanicien tu vas faire beaucoup de gestion, mais tu vas faire beaucoup de technique, t'as beaucoup de questions, t'as régulièrement des questions au quotidien, côté technique, à répondre. Tandis quand t'es au bureau, c'est plus: de la gestion, technique un petit peu, mais c'est [...] plus des gros, des gros projets techniques, tandis que sur le bateau ça va être des [...] questions de routine, là. (chef)

Par ailleurs, la gestion du personnel y est également différente « parce qu'on gère plus de différentes personnes » (3^e mécanicien). En effet, l'équipage d'un

navire de cargaison⁷⁰ est plus limité que celui d'un navire de croisière, par exemple. Or, puisque la plupart des individus rencontrés sont des gens ayant de l'expérience sur le premier type de navire (cargaison), il est logique qu'il y ait moins de gestion de personnel à faire que sur une flotte de navires, comme cela peut se produire chez ceux qui travaillent à terre.

La gestion à bord est aussi « plus concentrée à faire que l'bateau i'avance à court terme versus, j'pense, qu'à l'*office* c'est plus sur papier à long terme, le budget de l'année et compagnie » (2^e mécanicien). Comme un gestionnaire à terre l'explique,

[le] bateau ne peut pas arrêter donc les prises de décisions [...] sont pas vraiment négociables. Tu t'arranges pour que ça fonctionne pis *that's it that's all!* [...] si tu trouves pas des solutions pis t'es appliques pas rapidement. Disons que le temps de réflexion est plus court.

Ce serait donc essentiellement l'aspect décisionnel qui différencie ces deux types de gestionnaires, puisqu'à bord des navires, « ils ont des ressources limitées en plus de recevoir la pression d'à terre » (chef).

4.1.2 La transition vécue par l'individu

Q5. *Pourriez-vous me raconter dans quelles conditions vous avez été amené à occuper votre premier poste nécessitant des compétences en gestion?*

Les réponses à cette question varient d'un individu à l'autre. Cherchant dans un premier temps à valider, à l'aide de cette question, les réponses à la question no 1, nous avons élaboré le tableau comparatif 4.1.

Dans la plupart des cas, la réponse à la question 5 confirme celle de la question 1. Deux individus (un chef et un chef gestionnaire à terre) perçoivent cependant le moment où entrent en jeu les compétences en gestion plus tôt que le moment où eux-mêmes disent l'avoir vécu.

⁷⁰ Cela pourrait être différent à bord des navires de croisière par exemple où les membres d'équipage peuvent être très nombreux.

	Réponse à la question 1	Réponse à la question 5	Année d'obtention du brevet d'officier junior
3 ^e , gestionnaire à terre	4 ^e mais vraiment comme 2 ^e	Comme 3 ^e n'a pas eu le choix	2002
Chef, gestionnaire à terre	4 ^e mais à 100% comme 2 ^e	Chef	1981
Chef	2 ^e	Pas clairement mentionné	Non spécifié
2 ^e	2 ^e	2 ^e	2009
Chef	4 ^e	4 ^e sans s'en rendre compte	1988
Chef	2 ^e	2 ^e sans avoir son brevet de 2 ^e	1976
Chef	4 ^e	Chef	1985
Chef, gestionnaire à terre	4 ^e	4 ^e	1982
Chef, gestionnaire à terre	2 ^e	2 ^e	1985
4 ^e	Chef	Pas encore vécu	2015
4 ^e	4 ^e	4 ^e	2014

Tableau 4.0.1 – Comparaison entre les réponses aux questions 1 et 5

Cela pourrait s'expliquer par le changement d'époque, c'est-à-dire par un nombre d'années suffisamment important séparant le temps où ils ont vécu leurs premières expériences de gestion et ce qui se vit aujourd'hui à bord des navires. Un chef affirme : « moi au temps où j'ai fini l'école, le quatrième pis le troisième étaient pas vraiment sensibilisés pis appelés à faire de la gestion comme aujourd'hui ». Un second chef mentionne d'ailleurs, qu'

[à] partir de 1995, 1990, 95 à 2000 là, 2005 là y'a eu [...] l'arrivée des technologies à bord des navires qui a fait en sorte que c'est pratiquement du *onboard management*. OK, parce que là t'as l'courriel, t'as le téléphone, t'as les affaires, fac là la tâche administrative pour les officiers, là, je dirais probablement capitaine, premier maître, deuxième, chef elle a vraiment augmenté.

Un autre chef précise que cela c'est toutefois fait

graduellement parce que quand j'ai commencé, j'peux pas dire que avec ma quatrième classe à l'époque, c'tait comme aujourd'hui. À l'époque là, le chef là i'avait beaucoup de temps à lui parce qu'i'avait moins de technologies sur les bateaux, y'avait moins de choses à gérer, ç'faque le chef pouvait vraiment se concentrer tout seul sur sa gestion pis i'avait pas besoin vraiment d'être épaulé. Tandis que maintenant, aujourd'hui [...] i' peut pas gérer tout seul parce qu'y en a trop. Ça fac i'est obligé d'déléguer [...] pis c'est comme ça qu'on a été amenés à s'impliquer graduellement [...]. C'est pour ça que les autres mécaniciens maintenant sont beaucoup plus impliqués. Les bateaux ont beaucoup plus de machineries, beaucoup plus de technologies, pis y'a beaucoup moins de monde à bord aussi qu'avant.

L'arrivée des technologies a pu changer la donne en ce qui concerne les tâches et fonctions à bord des navires. Pourtant, un des officiers, nouvellement quatrième mécanicien, indique ne pas percevoir les compétences en gestion comme étant utiles avant le poste de chef. L'époque et les années d'expérience pourraient-elles expliquer le décalage observé entre le moment où l'on commence à faire de la gestion et le moment de se percevoir en ? Nous avons inclus dans le tableau X la colonne « Année d'obtention du brevet d'officier junior » afin de vérifier cette possibilité. Mais la comparaison entre l'année d'obtention du brevet et la perception du moment où les compétences en gestion entrent en jeu ne permet pas de relier le nombre d'années d'expérience avec cette perception, ni même de faire un lien entre l'année où l'individu a débuté en tant qu'officier et le moment où il dit avoir occupé un poste nécessitant des compétences en gestion.

Par ailleurs, les résultats obtenus à cette question nous informent que l'utilisation des compétences⁷¹ en gestion survient habituellement sans avoir été anticipé par la personne, comme le montrent les citations suivantes :

[...] j'm'en rendais pas compte vraiment que je gérais du monde, que je gérais mon quart, que je gérais des activités [...] C'est que tu veux devenir deuxième ingénieur parce que t'es troisième ingénieur ben tu

⁷¹ Aucune nouvelle compétence n'a été évoquée lors de cette question.

vas t'occuper de tel autre, un autre défi au niveau des responsabilités, au niveau des technologies. Moi c'est comme ça je pense que j'l'ai vécu. [...] Moi ce qui m'intéressait c'est : bon je dirais une étape à fois pis avoir du plaisir à ce que je faisais puis donc j'recherche un promotion naturelle. Passer troisième ingénieur, passer deuxième ingénieur, puis là où je dirais le gros du changement, ça fait que tu le saches ou que tu le saches pas c'est lorsque tu passes de deuxième à chef. C'est que là [...] on a développé des compétences pratiquement sans le savoir. (chef)

[...] j'avais le goût de prendre charge d'une *watch*, là de prendre charge, d'avoir un, un peu plus de responsabilités, pis ces responsabilités venaient avec de la gestion. Pis c'est, tu t'en aperçois pas tout le temps tout suite que c'est la gestion. (chef)

Même lorsque la transition survienne de manière non planifiée, il semble qu'une opportunité doive se présenter. C'est ce dont les prochaines citations font mention.

[...] à bord des navires [...], c'est là que j'ai eu de l'expérience en gestion sans m'en rendre compte. [...] là c'est quand un moment donné le deuxième s'en va pis [...] j'ai saisi l'opportunité. (chef)

Moi c'est arrivé avant [d'être deuxième] [...] à cette époque-là, c'était un manque flagrant de personnel sur les Grands Lacs [...] [et] j'ai été garroché dedans. [...] j'veux dire mes supérieurs à c'temps-là ben i' m'ont fait confiance. (chef)

Dans mon cas, la gestion d'entretien est arrivée dès ma première affectation. [...] Pour ce qui est de la gestion de personnel (nouveaux à former, cadets, assistants mécaniciens), là aussi j'ai dû y faire face. (4^e mécanicien)

En résumé, les compétences en gestion s'acquièrent, selon les répondants, sans vraiment que l'officier ne s'en rende compte, au fil du temps, avec l'expérience. Puis un jour, soit en cherchant de nouveaux défis ou de nouvelles responsabilités, soit parce qu'une occasion se présente, il parvient à ce point.

Q6. *Comment en êtes-vous arrivé au constat que vous étiez alors devenu gestionnaire?*

La réponse la plus concrète à cette question fut celle-ci :

[...] c'est quand tu penses pour l'ensemble des autres. C'est simple de même, c'est parce que [...] tu dépends d'une équipe. Ça fait que ç't'à toi à t'assurer que ton équipe te donne les résultats que tu veux. Pour [...] le bon maintien [...] du navire. C'est là que tu commences à faire une gérance. (chef)

Or, comme nous l'avons observé à la question précédente, il semble exister un décalage entre le moment où l'individu réalise qu'il est devenu gestionnaire et le moment où il commence à faire de la gestion. Les citations qui suivent illustrent ce décalage et indiquent que c'est souvent en regardant les autres chefs agir ou en devenant chef lui-même que l'officier se rend compte que c'est bel et bien de la gestion dont il s'agit.

Ben c'est sûr quand tu tombes comme chef, j'veux dire, on voit de l'ouvrage, tu veux aider physiquement, manuellement ton équipage, ton monde, mais [...] ça avance pas là, ça avance moins vite. Fac c'est après ça ben là, quand tu t'aperçois de ça, ben là tu commences à gérer plus ton personnel. [...] c'est dans ç'temps-là que j'ai commencé à me servir plus de gestion de personnel, pis après ça la gestion. (chef)

Ç't'en voyant comment les chefs et les deuxièmes *dealai*ent avec le monde de la salle des machines ou le monde sur le bateau que j'ai compris que y'en [...] [a qui] font de la gestion parce qu'i' sont chefs! Mais [...] i'ont pas [encore] la facilité de gestion : surtout la gestion des personnes. (3^e mécanicien)

L'horaire que l'officier perçoit se modifier apporte aussi un son de cloche sur ce changement. Comme le mentionne un deuxième mécanicien,

[...] ça a passé d'une fraction du temps à une bonne partie de ma journée. [...] quand t'es troisième, quatrième, tu plannes ta journée, tes petites affaires, tu vas voir avec le deuxième si y'a des jobs pour toi à faire pis ça s'arrête pas mal là. Et quand t'es deuxième, ben là faut que, y'a plein de monde qui viennent te voir pour savoir quoi faire.

Et comme nous l'avons souligné à la question 5, le changement technologique à bord des navires a permis à certains officiers d'en arriver au constat qu'ils étaient devenus gestionnaires. À un moment, avec l'implantation des technologies à bord des navires, les officiers se sont soudainement retrouvés avec le

[...] téléphone cellulaire dans' timonerie! Les fax qui rentrent OK, t'as les systèmes d'entretiens préventifs sur ordinateur [...]. Le premier maître au lieu de faire sa *watch*, i'était à remplir des documents. [...] J'te dirais que tout ça, là, m'a fait comprendre qu'on était plus des techniciens [...]. On est devenus des gestionnaires [...] [et ayant] un travail à faire à bord déjà qui était chargé [...] implique qu'i' faut que t'en délègues à d'autres si tu veux que ça se fasse. (chef)

Ensuite, le terme *officier* ne faisant pas directement référence à un poste de gestion spécifique, il nous apparaît cohérent que certains officiers révèlent ne pas avoir reconnu qu'ils étaient devenus gestionnaires. Il est aussi possible qu'ils ne voulaient pas le savoir, voire qu'ils ne souhaitaient pas devenir gestionnaire. Les citations qui suivent soutiennent ces hypothèses.

Ben j'te dirais quand j'ai eu passé ma première classe j'me suis senti vraiment [...] la personne-ressource du navire. [Et même à] ce moment-là j'associais pas la gestion pis le mot gestionnaire à ce que je faisais. [...] j'comprendais pas ç'que c'était un gestionnaire. Pis [...] dans le mot non plus. Ça m'intéressait pas ç't'affaire-là, là. J'voulais pas être un gestionnaire de premier niveau, j'voulais être chef mécanicien. (chef)

[J'ai] compris ça à l'université moi là que j'n'avais fait de la gestion pis j'avais de l'expérience là-dedans là. Sinon pour moi c'était : j'étais chef à bord d'un bateau. Pis c'est ça que ça fait un chef. (chef)

En résumé, les signes perçus apparaissent dans les changements relatifs à l'horaire (gestion du temps différente), aux relations avec l'équipage (gestion du personnel accrue), à l'organisation du travail (gestion des opérations). Les individus réalisent a posteriori qu'ils sont devenus gestionnaires, soit par déni ou parce qu'ils étaient non préparés.

Q7. Comment avez-vous vécu cette ou ces période(s) de transition?

Chacun associe ce tournant dans leur carrière à un événement qui lui est propre et cela donne lieu à toutes sortes de récits. Certains évoquent l'importance que prend le travail d'équipe durant cette période de transition. Par exemple, un troisième mécanicien dit s'être « rendu compte que, en gérant adéquatement on avait un meilleur *feedback* de ceux qu'on gérait, une meilleure réponse si on fait des demandes [...], le travail se fait mieux en équipe ». Un chef atteste que « c'est là que tu te rencontres [...] [que] t'apprends avec ton équipe ».

Pour d'autres, c'est l'augmentation du pouvoir qui est évoquée en tant qu'élément marquant de cette période. C'est « plus stimulant là parce que t'as plus de, t'as plus de contrôle. Tu peux faire marcher les affaires comme tu veux un peu plus fac ça peut être intéressant ça aussi. Ç't'une méchante différence dans la charge de travail là. » (2^e mécanicien)

Q8. Quels souvenirs d'expériences positives conservez-vous de vos débuts de gestionnaire?

Les expériences positives relatées lors des entretiens démontrent l'apprentissage vécu par les marins et à quel point ils apprennent par la pratique.

Un chef mentionne comment il était fier de réussir sans avoir les compétences pour gérer des gens : « moi là quand j'ai fait ça là, j'avais aucune notion de gestion de conflit là ».

Un autre souligne la fierté du travail accompli en équipe, en disant :

[...] j'me suis mis à aligner chaque *watch*, pis donner des tâches à chaque *watch*, à chaque personne et pis au bout de six mois le bateau avait complètement changé d'allure là. Ça avait monté incroyablement. [...] pis après ça là tu te dis "Win, j'peux pas tout faire tout seul là!" Faque là, tu t'assis pis là ben c'est ça en évaluant

c'que le monde font, les travailleurs avec qui tu travailles, [...] qui travaillent pour toi [pour] [...] leur donné des guides, des directions à aller, [...] des tâches spécifiques. Ça l'a beaucoup aidé. Ça l'a avancé cinq fois plus vite.

En ce sens, la gestion du personnel apparait non seulement comme un aspect essentiel des compétences nécessaires à bord d'un navire, mais également comme une expérience aussi enrichissante que valorisante, comme en parle un troisième mécanicien :

J'ai géré quinze personnes en tant que quatrième mécanicien. Parce que le chef [pouvait] pas s'en occuper! [...] J'ai été obligé comme de gérer la salle des machines au complet. [...] Ç't'une bonne expérience, enrichissante parce que les gens venaient me voir. C'est valorisant! Parce que les gens venaient me voir, me posaient des questions. [...] l' savaient que même si j'avais aucune liste de jobs à faire je l'savais qu'est-ce qui fallait faire.

Quelques participants ont perçu cette période comme une série d'événements au dénouement heureux. Le sentiment d'avoir enfin plus de latitude pour prendre certaines décisions ressort fortement de l'exemple qui suit :

Moi là de prendre des promotions, ça me libérait. Tu comprends. Ça me libérait parce que je pouvais enfin faire ce que je pensais qui était bon. [...] Plus tu montes, moins t'as de monde à convaincre. J'te dis pas que t'en a pas là, mais on dirait que t'as moins d'obstacles. Pis j'te dirais ça rend plus heureux OK. Ça rend plus heureux parce que tu décides, tu peux décider avec, écoute, j'te dis pas seul mais c'est l'fun. (chef)

Un autre officier mentionne que les

[...] moments les plus difficiles, c'est dur [...] disons que c'est une question de jours ou question de semaines, question d'heures ou de jours ou de mois, là des fois là ça dépend. Mais, t'es fier. Moi, personnellement j'suis fier après. T'sais même avec le niveau de difficulté, ben y'a toujours une solution. [...] c'est ç'qui me fait vivre là t'sais, que j'aime. [...] Quand t'as des moments durs là [...] c'est pas drôle, mais un coup que c'est passé [...] ça me fait plaisir autrement dit, j'me sens bien.

En conclusion, trouver ses lacunes en gestion pour mieux gérer et surmonter les difficultés associées fait partie du processus. L'apprentissage par l'expérience, bien que souvent difficile, aurait semblé faire naître chez la

majorité de nos répondants la fierté d'avoir réussi, amenant un sentiment de valorisation et parfois du plaisir.

Q9. À l'inverse, quelles expériences furent plus difficiles?

Les expériences plus difficiles relatées démontrent jusqu'à quel point l'apprentissage des compétences en gestion passe aussi par celui des relations avec les autres officiers. Un jeune officier raconte comment cela peut être difficile.

[...] la quantité de stress à gérer tous les individus sous votre autorité et qui semblent ne pas avoir de respect pour vous (à cause d'un grand écart d'âge). Les mêmes qui vont se plaindre à vos supérieurs dans votre dos au lieu de régler le problème avec vous. En gros, des gens qui vous font perdre patience. Gérer des machines c'est facile comparativement à du personnel récalcitrant.

Un mécanicien avec plus d'expérience affirme que les difficultés proviennent souvent, quand tu débutes, de divergences d'opinions ou de la culture, et ce, spécialement avec les séniors. Être une femme dans un milieu d'hommes semble ne pas rendre la tâche toujours facile aux femmes travaillant à bord des navires. Comme en témoigne une femme officier, « i' veulent pas être gérés par une femme. C'était ça [...] les expériences plus difficiles là! Faire face à une femme qui est boss c'est pas, ça l'air que c'est pas facile! »

Le fait de ne pas toujours être assigné au même navire ne faciliterait pas non plus la gestion du personnel. Un chef raconte que le plus difficile,

c'est d'embarquer le monde avec toi. [...] l'ont des habitudes, des façons de faire, pis de leur faire changer ça, voir ta vision à toi, sur les navires, c'est quand même assez difficile. Des fois tu réussis pis i' te changent de navire. Tu fais juste commencer à [...] voir les résultats pis là : pouf! l' t'changent de navire. T'as pas eu le temps de finir ton travail. Pis là c'est à recommencer à chaque fois. Ou presque.

Un chef, relate comment l'écoute de soi et des autres sont complémentaires dans l'apprentissage de la gestion du personnel :

[...] j'te dirais que plus jeune là, bon j'tais peut-être moins à l'écoute là [...] jusqu'à ce que je comprenne qui faut être humain là, t'sais y'a des circonstances [...] pis être à l'écoute, pis d'écouter les gens pis d'essayer de comprendre, d'essayer des aider etc. etc. et de les amener quelque part [...] y'en a qu'i' ont pas de talent là honnêtement là OK. OK. Mais i' veulent tellement OK, moi ces gens-là, qui veulent là, j'peux les aider là, [...] Faque i' faut qu'un moment donné j'arrête là, j'me dise bon "[...] i' faut que je le gère autrement". [...] pis d'un autre côté ceux-là qui veulent pas [...] : "get rid of it".

Un autre raconte :

Moi, j'suis quelqu'un de direct. Assez direct puis j'ai appris avec le temps qu'i' fallait que j'fasse attention à mon langage corporel [...] puis aussi [...] fallait que j'fasse un petit peu plus attention aux personnes. (chef)

En bref, il semble que le plus difficile soit de s'ajuster pour « réussir à faire toute arriver quand qu'on a peut-être pas toutes les outils pour le faire » (2^e mécanicien).

4.1.3 Le regard *a posteriori* de l'individu à propos de ses fonctions managériales

Q10. *Comment vous décrivez-vous aujourd'hui, en comparaison avec vos débuts, en tant que gestionnaire?*

Les réponses à cette question nous en apprennent beaucoup sur l'évolution des compétences. Certains individus sont d'ailleurs convaincus qu'ils ont changé du tout au tout. Un chef, aujourd'hui gestionnaire à terre, raconte qu'il ne se serait jamais engagé lui-même. Un autre chef explique en disant :

[...] le jour et la nuit, j'dirais. Ah non ça même pas de bon sens! Mais wais, j'dirais que c'est sûr j'pense que j'me suis amélioré là. J'espère bien. Mais [je suis] plus à l'écoute j'dirais [...] mais toujours avec des buts. J'me suis toujours mis des buts, j'continue à n'en mettre. Et j'les évalue peut-être mieux. [...] une meilleure évaluation des tâches mettons. Meilleure évaluation du personnel avec qui je travaille.

Il semble qu'avec l'expérience, les individus de notre échantillon ont réussi à travailler sur leur caractère et sur leur manière d'aborder leur travail, voire leur vie. Un chef, devenu gestionnaire à terre spécifie :

[...] j'ai acquis plus de sagesse [...] j'plus patient. Et déjà que j'me trouve très, ça va jamais assez vite. T'sais c'est, tout est trop lent. Mais dans le fond, j'plus capable de vivre avec ça. Et pis là c'est sûr que, ben t'en as vu des situations, aussi ben j'porté à moins prendre ça personnel aussi.

Un autre chef mentionne qu'il est aujourd'hui :

[...] beaucoup plus serein et moins nerveux. [...] plus relax : c'est le niveau d'expérience là. Mais moins nerveux que j'étais. À mes débuts, quand j'avais un problème [...] ou une question à régler, ça me hantait [...] jusqu'à temps qu'le problème soit résolu. Tandis qu'aujourd'hui [...] j'dors là-dessus.

Un autre mentionne qu'il est plus transparent, qu'il traite les gens de manière plus équitable, qu'il est plus ouvert aux gens ainsi qu'à leurs idées et qu'il essaie de ne plus micro-manager.

Un chef, gestionnaire à terre, mentionne qu'il « essaie de comprendre, mieux comprendre, trouver des solutions ». Bref, toutes les réponses démontrent que les individus essaient de s'améliorer.

Q11. *Selon vous, en quoi votre formation et votre expérience techniques ont-elles facilité votre transition à devenir gestionnaire?*

- a) Un résumé des réponses à cette question est présenté dans le tableau 4.2. Il démontre clairement qu'aucun individu ne remet en question la valeur de la formation technique acquise à l'école. Néanmoins, alors que certains y voient une nécessité préalable au rôle éventuel de gestionnaire qu'ils auront à assumer, d'autres comptent surtout sur l'expérience pour le développement des compétences en ce domaine, cette expérience pouvant aussi inclure l'observation de modèles⁷².

⁷² Puisque tous les individus n'ont pas abordé l'observation de modèles dans leur propos, nous la considérons intrinsèque à l'expérience.

	Formation	Expérience	Résumé de ce qui a facilité à devenir gestionnaire
3 ^e , gestionnaire à terre	« pratiquement inutile [pour la gestion] mais en même temps extrêmement utile. Utile côté technique. »	« Tout ce qui est administratif, je l'ai appris sur le tas. »	La formation technique a été utile, l'expérience est venue compléter.
Chef, gestionnaire à terre	« du côté technique, j'avais toutes les compétences nécessaires pour me développer [éventuellement en tant que gestionnaire] »	« si j'avais été mieux formé au niveau administratif dès le début, j'aurais pu vraiment je pense me développer plus rapidement »	La formation technique a été utile, l'expérience est venue compléter.
Chef	Utile techniquement	Utile techniquement	La formation technique a été utile, l'expérience est venue compléter.
2 ^e	« À l'école, t'apprends l'métier [technique mais] (...) j'pourrais pas dire qu'y a eu grand-chose là-dedans qui m'a facilité la tâche côté gestion. »	« Ç'qu'influence le plus ta capacité à gérer ça doit être surtout euh les deuxième pis les chefs t'as vu qui, qui faisaient bien ça là. C'est sur les modèles que tu vas t'baser ta gestion plus tard. »	L'expérience (par l'observation de modèles) a été le facilitateur.
Chef	« Le technique (...) on l'a. »	« En montant des échelons on va chercher de l'expérience. »	L'expérience a été le facilitateur au niveau de la gestion du personnel. Pour le reste, la formation et l'expérience se complètent.
Chef	« un vaste niveau de connaissances [techniques] »	« Avec ton expérience, tu n'apprends un p'tit peu plus. (...) Avec des conseils des autres, puis euh t'sais, tu viens que tu te débrouilles. »	La formation, l'expérience et les modèles ont été les facilitateurs.
Chef	« Zéro » au niveau de la gestion	« avec l'expérience de ceux qui étaient en place pis avec le temps, pis des fois à s'brûler les doigts »	L'expérience et les modèles ont été les facilitateurs.
Chef, gestionnaire à terre	Ses connaissances techniques ont été nécessaires pour cheminer et mieux comprendre la gestion.	Ses expériences variées lui ont été nécessaires pour cheminer et mieux comprendre la gestion.	La formation technique a été utile, l'expérience est venue compléter.

	Formation	Expérience	Résumé de ce qui a facilité à devenir gestionnaire
Chef, gestionnaire à terre	« Au niveau du DEC (...) y avait pas de notions de gestions là, à part que d'être capable d'évaluer le nombre de personnes que ça prend pour faire une tâche. »	« Toute l'expérience que j'ai fait... bon, que j'ai eu à bord des bateaux me sert énormément aujourd'hui. »	L'expérience a été le facilitateur.
4 ^e	« on a un [cours] qui s'appelle gestion euh... gestion du personnel (...) 12 000 techniques [pour] régler des problèmes... entre deux personnes (...) i' donnent des petits cas s... i' donnent des affaires pratiques, pour mettre en pratique qu'est-ce qu'on voit dans le cours (...) t'essayes de trouver... comme l'importance là-dedans. »	« Ça va venir avec le temps. »	L'expérience est perçue comme le facilitateur.
4 ^e	« Dans la gestion de l'entretien et la vision globale d'un navire, voilà à quoi ma formation m'aide le plus. La gestion de personnel c'est une autre histoire. »	« L'expérience de vie compte pour beaucoup. »	La formation technique est utile, l'expérience vient compléter.

Tableau 4.0.2 – Résumé des réponses à la question 11

Deux visions se manifestent donc quant au développement ou à l'acquisition de compétences en gestion sur un navire, soit que :

- a) la formation technique est utile et l'expérience vient la compléter;
- b) l'expérience est le facilitateur.

Si sept répondants sur onze jugent que leur formation les a préparés à faire leur métier, tous s'entendent toutefois sur le fait que l'expérience est aussi nécessaire. Cela est cohérent avec le fait qu'une partie de la formation consiste en stages et que le passage des brevets d'officiers dépend de l'accumulation de temps en mer.

Les quatre autres répondants croient cependant que la formation ne leur a pas servi dans l'acquisition ni dans le développement de compétences en gestion. Ces dernières devenant nécessaires à un moment ou à un autre de leur carrière, l'on pourrait conclure que l'école ne les prépare pas, de leur point de vue, à toutes les facettes de leur travail. Cette proportion d'officiers insatisfaits face à leur formation à leurs éventuelles fonctions va dans le sens des résultats d'une étude faite par Claude Mailloux⁷³ en 2005. Une étude plus récente de Mailloux (2014) mesurant l'évolution de la profession d'officier de navires, indique que :

94 % des officiers interrogés ont observé des changements au chapitre des compétences en gestion exigées par leur travail et de la place des tâches administratives. Et 64 % d'entre eux sont d'avis qu'il s'agit d'un changement négatif (40 %) ou très négatif (24 %). Il y en a tout de même 29 % qui estiment que ce changement est positif. (Mailloux, 2014 : 5-6)

Un quatrième mécanicien démontre, malgré l'évolution des fonctions de l'officier dans la hiérarchie à bord des navires, la place que détient la connaissance technique dans son idéal de formation: « ç't'un cours de cégep qu'on suit là. On a pas l'but d'faire des gestionnaires de nous là. Si on voudrait faire des gestionnaires, on irait à l'université ». Un chef, maintenant gestionnaire à terre, exprime qu'« une bonne connaissance technique dans le domaine dans lequel tu travailles, c'est important ». Un autre chef précise que :

[...] si vous êtes solide techniquement, que vous avez reçu une bonne formation, vous pouvez donc guider votre équipe, qu'elle soit en difficulté ou qu'un subordonné ait besoin d'être aidé. Si vous n'avez pas reçu une bonne formation ou n'avez pas d'expérience, vous ne pourrez pas l'aider à résoudre son problème ou le problème de l'équipe entière. [...] Je ne saurais être un bon gestionnaire si je n'ai pas été au préalable bien entraîné.

En ce sens, un chef considéré « bon techniquement, i' va avoir l'appui, ça va être plus facile d'embarquer le monde avec lui là, le deuxième, le troisième, de

⁷³ «La majorité des répondants estiment que la formation de base prépare très bien (16 %) ou plutôt bien (66 %) les marins à leur métier. Toutefois, des opinions moins positives sont émises par une proportion significative de travailleurs (18 %). Les chercheurs ont observé une uniformité dans les résultats lorsque ceux-ci sont divisés par type de navire, par nombre d'années de service et par établissement d'enseignement.» (Mailloux, 2005 : 19)

créer un climat de confiance dans salle des machines. Et puis sur le navire au complet » (chef).

Q12. *En repensant à votre expérience, qu'auriez-vous aimé savoir ou faire différemment?*

La gestion des coûts, des budgets ainsi que tout ce qui touche aux opérations sur papier, c'est-à-dire au *paperwork*, semble être la principale lacune des officiers de salle des machines. Et à celle-ci s'ajoute la gestion des ressources humaines, comme le démontrent les citations suivantes.

[...] on n'a pas été assez sensibilisés [...] [au] côté humain là, pis justement la gestion de l'argent pis de prévoir tout ce qui s'en vient, les cales sèches pis les commandes [...] Ça, c'est quelque chose que j'aurais aimé, mettons, savoir avant. Comme ç'que j'sais aujourd'hui là, ben y en a une bonne part que j'aurais dû savoir y a vingt ans. (chef)

[...] ça m'aurait facilité la vie si j'avais été plus familier avec, ben avec tout le processus comme justement les, toute la paperasse, le *paperwork*, les commandes de pièces, les ci, les ça. C'est quand même assez pesant comme système, ç't'assez élaboré [...] Ça serait un plus d'avoir une idée de comment ç'que toute le processus administratif, si on veut, fonctionne. (2^e mécanicien)

[...] y aurait fallu que je comprenne la gestion des ressources humaines un peu plus, y aurait fallu que je comprenne le processus budgétaire, un peu des bilans financiers. Comprendre l'organisation, comprendre le fonctionnement d'une organisation. T'sais t'arrives sur un bateau, tu comprends ton bateau, mais le reste, ce qui gravite autour, tu le comprends pas. Donc, tu comprends pas ton rôle dans l'ensemble [...] l'importance de ton rôle dans l'ensemble, donc tu peux pas te développer. Té là, t'sais tu te vois comme t'es là pour faire marcher un moteur. T'es pas là pour faire marcher un moteur, t'es là pour optimiser des processus. (chef)

Un jeune mécanicien ajoute qu'il aurait aussi aimé savoir comment gérer du personnel, comment gérer ses émotions, garder son sang-froid et où trouver de l'aide en cas de situations difficiles émotionnellement. Presque tous les individus rencontrés auraient aussi aimé être mieux préparés à occuper leurs

éventuelles fonctions de gestion. Seules trois personnes ne disent pas qu'elles auraient eu ce besoin; celles-ci comptent parmi les quatre qui considèrent que l'expérience est une condition suffisante au développement ou à l'acquisition des compétences en gestion (voir Q11). Parmi ces derniers, notons toutefois que :

Y a toujours des défis, des inconnues à faire différemment. Non? Je l'sais pas parce que chaque situation est différente. T'apprends selon le milieu que t'es [...] tu peux pas connaître l'avenir là. (chef)

[...] le navire tel quel, c'est pas une mauvaise école là pour être un bon gestionnaire, je pense. [...] Le seul bémol là-dedans c'est qu'on est pas suivi correctement là, surtout aujourd'hui i' manque de personnel. (chef)

Un chef, aujourd'hui gestionnaire à terre, précise que s'il y avait une seule chose qu'il aurait aimé savoir c'est :

[...] l'envers de la médaille de la gestion. [...] je prendrais plus soin de moi-même. Parce que si 'y a pas personne comme gestionnaire qui prend soin de toi, y a personne d'autre qui va le faire.

En résumé, il appert que les aspects à améliorer ou à définir davantage est un lien avec la gestion. Que ce soit à l'égard de la gestion du personnel, des budgets, des finances, voire l'envers de la gestion, ce qui semble leur avoir manqué a, d'une manière ou d'une autre, trait à la gestion.

Q13. *Quel type de formation est, ou serait, nécessaire pour faciliter la transition vers des fonctions de gestionnaire?*

Les réponses à cette question démontrent le besoin ressenti par les officiers de parfaire leurs compétences en gestion. Sans qu'il soit possible de dégager un consensus quant au type de formation à recevoir, la citation qui résume le mieux la situation est celle-ci : « un cours en supplément là, qu'tu pourrais prendre t'sais quand la personne serait rendue au bon moment » (4^e mécanicien).

Pour certains, les besoins se font sentir à l'égard de thèmes plus précis, comme dans la compréhension des budgets par exemple, car il y « a toujours des budgets à respecter » (chef). En général, toutefois, les officiers s'entendent sur des besoins en communication et en gestion du personnel, comme :

[...] [c]omment organiser ton temps, comment gérer tes heures pis tes employés, pis des affaires de même, puis peut-être une portion aussi [...] gestion de conflit, mais plus général que ça là. Gérer avec du monde là. (2^e mécanicien)

[...] des cours en gestion, gestion de personnel. [...] très graduellement. Pour justement pas faire peur au monde. Dès celui qui va passer la quatrième classe, mettons, vraiment avoir un petit cours de base en gestion de personnel. Comment gérer, comment faire la gestion d'un huileur, mettons d'un assistant. Juste ça! Un p'tit cours, ça pas besoin d'être ben gros. Deuxième ingénieur : un peu avoir la gestion de personnel et un peu de salle des machines, je pourrais dire, en gros. Pis chef mécanicien : vraiment un cours plus approfondi dans la gestion, gestion du personnel encore là. (chef)

[...] gestion de conflits, gestion des équipes et bon tout ce qui entoure là ces choses-là de communication. Parce que la gestion c'est beaucoup de communication. Et (...) i' faut que les gens se connaissent. Ton (...) coffre à outils, c'est ta personnalité. (...) Faque i' faut que ça arrive au moment où t'en a besoin. (...) Au niveau de la deuxième classe là c'est là qui faut que ça rentre. Et peut-être... fin troisième. (chef, gestionnaire à terre)

Plusieurs croient qu'il faut cependant couvrir plus largement les compétences à développer, c'est-à-dire en offrant de la formation sur la « [g]estion des coûts pis tout le kit là. [...] Gestion de personnel, mais ç'parce que c'est plus pour savoir, parce qu'on a un cours *Comportement organisationnel* à l'université pis ç'te cours là sérieux c'est lui qui m'a le plus aidé [...] côté gestion de personnel » (3^e mécanicien).

Un chef, maintenant gestionnaire à terre, est toutefois d'avis que le minimum devrait être l'obtention d'un baccalauréat avec une base en administration (gestion financière, comptabilité, gestion des ressources humaines, gestion stratégique des organisations, prise de décisions) et d'une formation en écriture

professionnelle bilingue (pour la qualité de la langue, la concision des textes et le développement clair de la pensée).

Un quatrième mécanicien estime que « des formations hors cours/travail pour s'améliorer » devrait être offertes au besoin. Un chef, propose que cela soit offert

[...] dans le cadre des cours de l'école de marine, pis quand les gars vont sur les bateaux, y aurait sûrement moyen d'instaurer un système pour forcer les nouveaux candidats là à passer des classes, à s'intéresser à l'administration. Comme par exemple dans leur cahier de stage, i' pourrait peut-être justement avoir une partie là pour les sensibiliser à l'administration. (chef)

Et dans l'idéal : « ç't'un changement en profondeur qu'on veut faire puis c'est un système, i' faut que tout le système s'y adapte. » (chef)

Q14. *Quel(s) critère(s) est ou sont, selon vous, le(s) plus important(s) pour l'embauche d'un individu qui suivrait ce parcours?*

Les critères les plus importants et nécessaires à l'exécution des tâches de l'officier, selon nos répondants, englobent différentes compétences, aptitudes ou caractéristiques personnelles liées ou non à la gestion. Aux connaissances techniques s'ajoutent ainsi :

- l'esprit d'analyse;
- l'habileté à communiquer et de comprendre les autres (savoir ce que les autres pensent et ce qu'ils préfèrent);
- la capacité d'avoir une vision d'ensemble;
- l'initiative;
- le positivisme;
- la volonté de travailler;
- l'autonomie;
- le potentiel d'administrer (un budget, du personnel, etc.);
- l'habileté à s'intégrer dans une équipe;
- l'habileté à aider les autres à se développer, à évoluer;

- l'éthique;
- l'engagement;
- la réflexion (avoir des idées pour trouver des solutions);
- la passion (pour le métier choisi);
- le goût du changement;
- l'ouverture d'esprit;
- la capacité de se donner des défis et de les relever;
- l'empathie;
- la capacité de se motiver soi-même.

Plusieurs compétences ont été mentionnées précédemment (voir principalement les réponses à la question 2) comme étant nécessaires en gestion et s'ajoutent à cette liste.

4.2 Précatégorisation

Les résultats de l'examen empirique produits précédemment mènent déjà à l'identification de quelques catégories conceptuelles en lien avec le développement de l'identité et des compétences managériales des officiers de la marine marchande canadienne. Les résultats émergent des quatre grands thèmes tirés du tableau de triangulation des réponses aux questions du guide d'entretien, présenté à la fin de la section 3.3.2.

Le premier groupement de réponses met en lien les questions 3, 10, 11, 12 et 13 et tente d'élucider si l'identité et les compétences managériales sont développées au cours de l'évolution des fonctions associées à l'ascension à bord des navires. Le deuxième groupe faisant référence aux questions 1, 5, 6 et 10 expose le ou les moments durant lesquels l'identité et les compétences managériales pourraient être développées. Le troisième regroupement relie les réponses aux questions 2, 4, 5, 10, 11, 12, 13 et 14 et concerne les compétences managériales nécessaires ou mobilisées dans le cadre des fonctions d'un officier. Le dernier regroupe les réponses aux questions 5, 6, 7,

8, 9 et 12 et présente différents détails sur le processus de construction de l'identité et des compétences managériales.

4.2.1 L'identité et les compétences managériales de l'officier sont-elles développées au cours de l'évolution de ses fonctions?

Les réponses aux questions 3, 10, 11, 12 et 13 nous informent principalement sur le développement possible des compétences en gestion. Les résultats obtenus à travers les réponses à la question 3 expriment cette possibilité de les développer avec le temps.

Si une part des compétences peut être développée, l'expérience semble être le moyen privilégié pour leur développement. Les réponses aux questions 10 et 11 le confirment. En se remémorant comment ils étaient à leur début comparativement à maintenant (Q10), les officiers observent un changement important, non seulement quant à leurs compétences, leur manière d'agir, mais aussi à leur manière d'être. Cela révèle qu'une partie de leur identité managériale a pu se développer au fil de l'expérience.

Les résultats à la question 11 viennent appuyer l'importance de l'expérience dans le développement des compétences. En opposant l'impact de l'expérience et de la formation sur l'apprentissage des compétences en gestion, les officiers estiment que l'expérience en est le principal facilitateur. Si les officiers semblent satisfaits du développement des compétences techniques acquises par la formation, ils mentionnent que celle-ci ne les prépare pas identitairement en tant qu'éventuel gestionnaire.

Les réponses aux questions 12 et 13 confirment le besoin ressenti par les officiers de recevoir une formation leur permettant de se développer tant à l'égard de leur compétence que de leur identité. Vouloir connaître l'envers de la médaille des officiers gestionnaires en est un signe du désir de s'améliorer au niveau identitaire. Et bien que le désir de s'améliorer au niveau des

compétences managériales prime, le fait d’appréhender une formation adaptée au brevet de l’officier, voire au besoin de celui-ci, démontre la nécessité d’ajuster ses compétences à son identité.

Le tableau qui suit résume les catégories conceptuelles émergentes à ce stade de l’analyse et indique dans quelle mesure elles agissent sur l’une ou l’autre des dimensions caractéristiques de l’officier au travail.

<u>Catégories conceptuelles émergentes</u>	<u>Développement des compétences managériales</u>	<u>Développement de l’identité managériale</u>
Expérience	Oui	Oui
Formation	Pratiquement nul	Non perceptible

Tableau 4.0.3 – Catégories conceptuelles ayant émergé de l’analyse préliminaire des questions en lien avec le développement de l’identité et des compétences managériales

En conclusion, l’identité et les compétences managériales se développent durant l’évolution des fonctions de l’officier grâce à l’expérience que ce dernier acquiert. La formation de base reçue s’avère être un complément à l’expérience que lui apportent les stages en mer, influençant toutefois faiblement le développement de l’identité et des compétences managériales, puisqu’elle est orientée principalement sur les fonctions techniques.

4.2.2 Si elles sont développées, à quelle moment le sont-elles?

Les réponses aux questions 1 et 5 soulignent que les compétences en gestion puissent entrer en jeu dès l’obtention du premier brevet d’officier, c’est-à-dire de quatrième classe dans le cas des officiers mécaniciens. Malgré cette possibilité, les répondants indiquent que ces compétences deviennent toutefois essentielles une fois officier sénior.

Un décalage s’observe aussi entre le moment vécu et le moment où ils perçoivent qu’ils font de la gestion ou qu’ils sont devenus gestionnaires. Les répondants mentionnent avoir développé des compétences managériales sans s’en être vraiment rendu compte, c’est-à-dire bien avant qu’ils réalisent qu’ils

faisaient de la gestion et qu'ils étaient, par le fait même, devenus gestionnaires,. Cela appuie les résultats observés à la section 4.2.1 quant à l'influence de l'expérience sur le développement tant de l'identité que des compétences managériales.

Les réponses à la question 6 renforcent aussi l'existence de ce décalage. Les officiers ayant pris part à nos entretiens affirment être arrivés au constat d'être devenu gestionnaire suite à l'observation, à différents égards, de certains signes dans leur travail. Par exemple, des changements dans le déroulement de leur horaire, dans leurs relations avec l'équipage et dans l'organisation des opérations se sont avérés des marqueurs de leur transition vers des fonctions managériales.

Les résultats démontrant l'existence d'un décalage entre le début de l'utilisation des compétences managériales et la conscientisation de l'utilisation de celles-ci illustrent qu'il est possible que l'atteinte de ces compétences soit elle aussi décalée par rapport au moment où elles deviennent nécessaires à l'exécution des fonctions des différents échelons des officiers. La figure 4.1 présente le lien pouvant exister entre les phases de développement des compétences managériales, de conscientisation des fonctions managériales et de la perception de soi en tant que gestionnaire, qui ont lieu durant l'évolution des fonctions des officiers.

La perception générale de nos répondants étant que le programme de formation permet l'acquisition de compétences essentiellement techniques, nous tiendrons pour acquis que des compétences en gestion n'entrent pas en jeu avant de devenir officier junior et que la perception d'être gestionnaire, à ce stade, est donc quasi improbable. Il semble en effet, au dire de nos répondants, qu'au moment où ils ont fait leurs stages en mer avant d'obtenir leur brevet de quatrième mécanicien, ils ne se percevaient même pas être en train de devenir gestionnaires. Les officiers, voyant leur métier comme un métier technique, qu'ils apprennent par la pratique et par les stages, il est cohérent qu'ils ne

peuvent, avant d'être devenu quatrième mécanicien, conscientiser une transition vers des fonctions de gestionnaire.

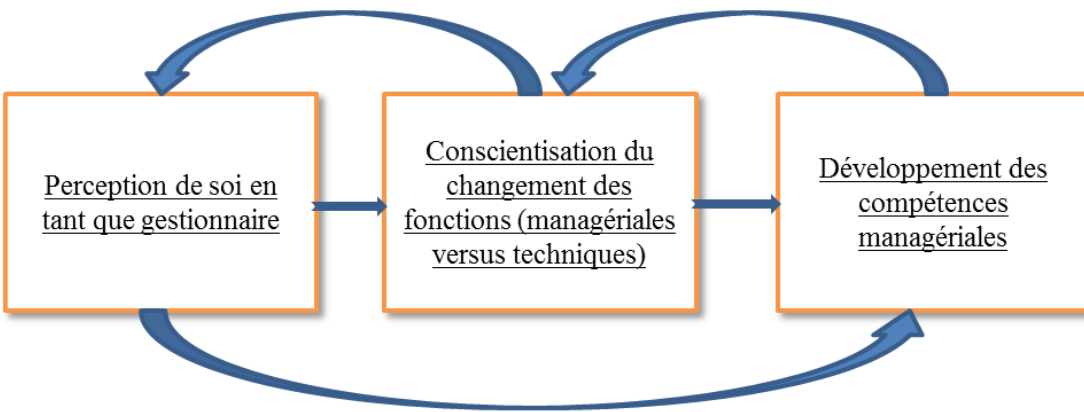


Figure 4.1 – Liens entre le développement des compétences managériales, la conscientisation du changement de fonctions vers des fonctions de plus en plus managériales et de la perception de devenir gestionnaire

Pour ces mêmes raisons, il est aussi peu probable qu'ils mettent des efforts à développer des compétences en gestion. Dans l'ensemble, les réponses ne permettant pas de conclure sur l'ordre de développement entre l'identité et les compétences en gestion, nous positionnons ces deux dimensions caractéristiques de l'officier au travail chacune à l'extrémité du cycle. Que l'un ou l'autre surgisse en premier, à cause d'expériences antérieures ou autre, la conscientisation du changement des fonctions de l'officier ne peut survenir qu'une fois au travail, à bord du navire, les deux dimensions s'influencent au gré de l'expérience du marin.

L'expérience se dévoile comme une catégorie conceptuelle importante pour la première tranche de répondants ayant participé à notre recherche, car elle est vraisemblablement au cœur du développement de leur identité et de leurs compétences managériales. Le tableau qui suit indique de quelle façon l'expérience agit en effet sur le développement de l'identité managériale et des compétences managériales.

<u>Catégories conceptuelles émergentes</u>	<u>Développement des compétences managériales</u>	<u>Développement de l'identité managériale</u>
Expérience	Sans s'en rendre compte	Sans intention
Prise de conscience	Voir figure 4.1	Voir figure 4.1

Tableau 4.0.4 – Catégories conceptuelles ayant émergé de l'analyse préliminaire des questions portant sur le moment du développement de l'identité et des compétences managériales

En résumé, l'identité et les compétences managériales sont développées au cours de l'évolution des fonctions de l'officier, et il ne semble pas y avoir de moment spécifique où commence le développement de ces deux dimensions. Nos résultats préliminaires soulignent que l'officier développe d'une part son identité de gestionnaire sans réelle intention et de l'autre, des compétences en gestion sans même s'en rendre compte, à travers l'expérience qu'il acquiert. Le caractère apparemment tacite du développement de l'officier à l'égard de ses compétences managériales laisse présager une possible prédisposition à faire de la gestion. Si l'identité et les compétences se développent conjointement, sans intention ou grâce à certaines prédispositions, survient tout de même un moment, souvent a posteriori, où l'officier prend conscience que cette transition vers la gestion s'est bel et bien effectuée.

4.2.3 Quelles sont les compétences managériales nécessaires ou mobilisées?

Le tableau qui suit présente une liste plutôt exhaustive des compétences, attitudes ou aptitudes des caractéristiques personnelles mentionnées durant les entretiens. Les individus, puisqu'ils sont différents, possèdent ou non⁷⁴, et ce, dans une plus ou moins grande mesure, ces compétences, ces aptitudes/attitudes et ces caractéristiques personnelles. Devant la grande diversité des réponses obtenues et, du coup, la complexité qu'évoque le terme *compétence*, il semble que ce dernier ait encore besoin d'être défini.

⁷⁴ Puisque toutes ces caractéristiques personnelles n'ont pas été mentionnées par tous les individus, nous ne pouvons affirmer qu'elles soient totalement absentes lorsqu'elles ne sont pas mentionnées. Elles prouvent à tout le moins qu'elles sont de moindre importance chez certains individus.

Compétences	versus	Aptitudes/attitudes	Autres caractéristiques personnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Techniques (Q11 et Q14) 		<ul style="list-style-type: none"> • De leadership (Q2 et Q3) • À gérer l'ensemble (Q10) • À gérer ses émotions (Q2) • À planifier (Q2) • Avoir le goût du changement (Q14) • Avoir le goût des défis (Q14) • Avoir l'esprit d'équipe (Q2) • Avoir l'esprit d'analyse (Q2, Q10 et Q14) • Avoir l'esprit critique (Q2) • Maîtriser plus d'une langue, à l'oral et à l'écrit (Q2) • D'écoute (Q10) • De réflexion, pour avoir des idées et trouver des solutions (Q2 et Q8) • De détachement, pour ne pas tout prendre personnel (Q10) • De discernement (Q2) • À communiquer (Q2, Q10 et Q13) • À voir globalement (Q14) • Avoir de l'initiative (Q14) • À aider les autres à se développer (Q8 et Q14) • À intégrer une équipe (Q14) • Avoir de la crédibilité (Q2 et Q11) 	<ul style="list-style-type: none"> • Amical (Q10) • Autonome (Q14) • Calme (Q10) • Cohérent (Q2) • Empathique (Q14) • Engagé envers l'organisation, les supérieurs, les subordonnés et les clients (Q2) • Intègre (Q2) • Intuitif (Q2) • Juste (Q10) • Logique (Q2) • Motivé (Q10 et Q14) • Ouvert d'esprit (Q10 et Q14) • Organisé (Q2) • Passionné (Q14) • Patient (Q2 et Q10) • Positif (Q2 et Q14) • Respectueux, de soi et des autres (Q2 et Q13) • Serein (Q10) • Transparent (Q10) • Travailleant (Q14)

Tableau 4.0.5 – Listes des compétences, aptitudes/attitudes et autres caractéristiques personnelles évoquées comme nécessaires au travail de l'officier gestionnaire

La présentation de cette liste a été inspirée par le concept *KSAPs (knowledge, skills, ability and personal characteristics)* définis dans les travaux de Hoge *et al.* (2005) et Marrelli (1998). Nous avons cru bon utiliser ce concept pour présenter la liste des nombreuses et diverses compétences recueillies lors des entretiens. Chacune des compétences, aptitudes/attitudes ou caractéristiques personnelles inscrites au tableau 4.5 est accompagnée du numéro de(s) question(s) d'où elle provient.

La dualité qui paraît exister entre compétences techniques et compétences en gestion (du personnel, des opérations et financière) s'avère plutôt être une complémentarité dans travail de l'officier. En effet, l'examen des verbatims de nos répondants démontre que sans compétence technique, les compétences en

gestion ne pourraient se développer selon les besoins requis aux fonctions de l'officier, les deux types de compétences s'unissant pour définir son travail. Un chef l'exprime de cette façon : « On fait les deux, toute notre carrière. » Conséquemment, les compétences techniques et compétences en gestion des opérations deviennent le tout que nous nommerons *gestion technique*.

Une fois ces deux types de compétences regroupées, quatre compétences ou aptitudes ressortent de manière plus importante dans le discours des officiers. La figure 4.2 présente d'ailleurs les compétences, aptitudes/attitudes et autres caractéristiques personnelles les plus fréquemment évoquées lors de nos entretiens, c'est-à-dire les compétences en gestion du personnel, les compétences en gestion technique, les compétences en gestion financière et le leadership.

Tous les répondants que nous avons rencontrés, dont les réponses ont été examinées à ce stade de notre enquête, ont mentionné que la compétence en gestion du personnel est une compétence managériale nécessaire à l'exécution des tâches d'officiers. Ce type de compétence inclut : la gestion des conflits, des crises et du temps; savoir communiquer avec les gens; savoir les motiver. Plus du trois quarts de nos répondants ont ensuite évoqué les compétences en gestion technique et en gestion financière comme étant requises dans la gestion à bord des navires en tant qu'officier. La compétence en gestion technique englobe, comme nous l'avons observé, la compétence technique permettant la gestion de la maintenance du navire et des commandes de matériel nécessaire au fonctionnement du navire. La compétence en gestion financière se définit par la gestion des budgets et des coûts. La seule autre compétence, aptitude/attitude ou caractéristique personnelle à être revenue dans le discours des répondants de manière récurrente est le leadership.

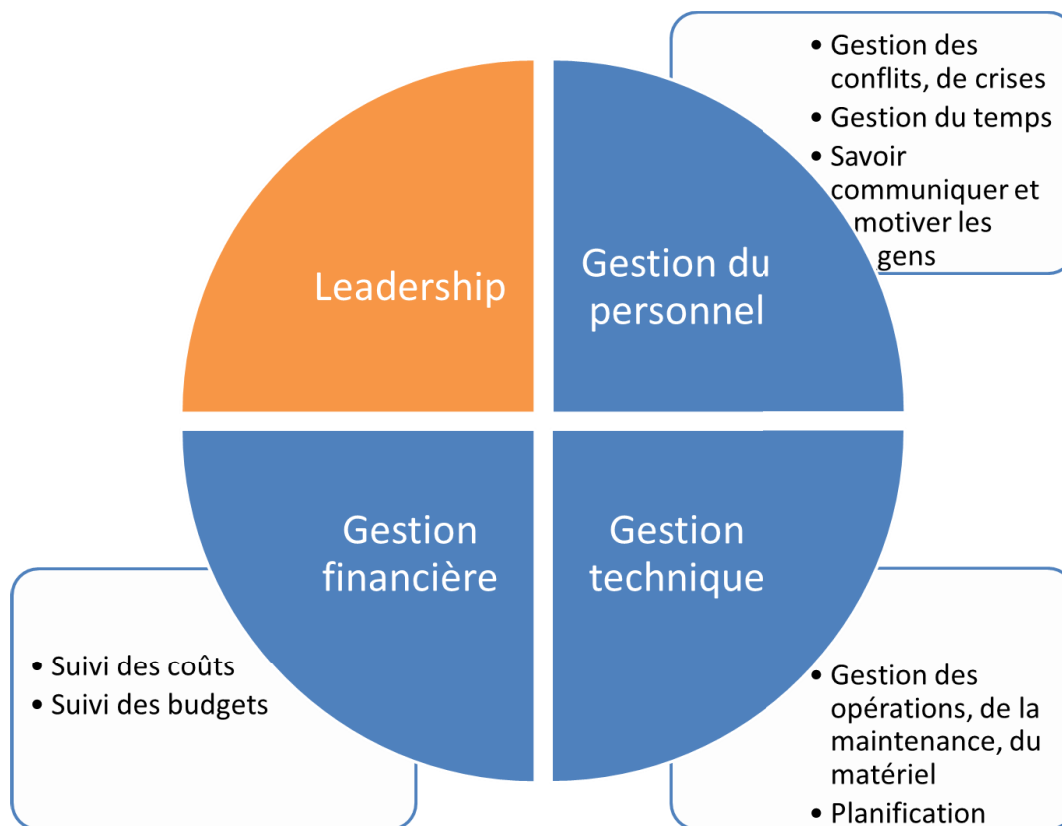


Figure 4.2 – Compétences, aptitudes/attitudes et autres caractéristiques personnelles les plus fréquemment évoquées

Les résultats quant aux compétences managériales nécessaires à l'officier dans l'exécution de ses fonctions mènent donc à la conclusion que les compétences techniques finissent par évoluer vers des compétences en gestion en lien avec les premières, auxquelles viennent se greffer des compétences en gestion financière, en gestion du personnel et en leadership. Soulignons enfin, l'importance que semblent avoir, selon plusieurs de nos répondants, ces compétences techniques sur la crédibilité⁷⁵ des officiers dans l'exécution de leurs tâches à bord des navires, donc sur le développement éventuel de leurs compétences et de leur identité de gestionnaires.

⁷⁵ Voir les réponses à la question 2 présentées à la section 4.1.1.

4.2.4 Détails sur le processus de construction de l'identité et des compétences managériales

Les résultats de l'examen empirique présentés aux sections 4.2.1, 4.2.2 et 4.2.3 mettent en lumière l'importance de l'évolution des fonctions de l'officier dans le développement de ses compétences, d'abord techniques, puis vers des compétences managériales. Si la formation de base de l'officier le prépare mieux à l'exercice de ses tâches techniques, c'est l'expérience qu'il acquerra par la pratique qui lui permettra de développer son identité et ses compétences managériales.

Les informations recueillies auprès de nos répondants (principalement à la question 5) ne permettent pas d'identifier à quel moment s'amorce le développement de ces deux dimensions de l'officier à l'égard de son travail, mais révèlent l'existence d'un moment où il prend conscience d'être finalement devenu gestionnaire et d'en avoir développé certaines compétences. C'est ainsi sans réelle intention qu'il développe son identité managériale, acquérant graduellement les compétences en gestion que nécessitent les fonctions associées à chacun des échelons gravis.

La figure 4.3 illustre l'allure de la courbe des compétences en gestion requises au fil de l'évolution des fonctions de l'officier durant son ascension dans la hiérarchie à bord des navires. Les pourcentages indiqués dans ce graphique (à titre indicatif seulement) proviennent des informations recueillies à la question 1 (voir la section 4.1.1). Son travail au départ plus technique se transforme avec l'expérience pour se définir par des tâches et responsabilités de plus en plus orientées vers la gestion.

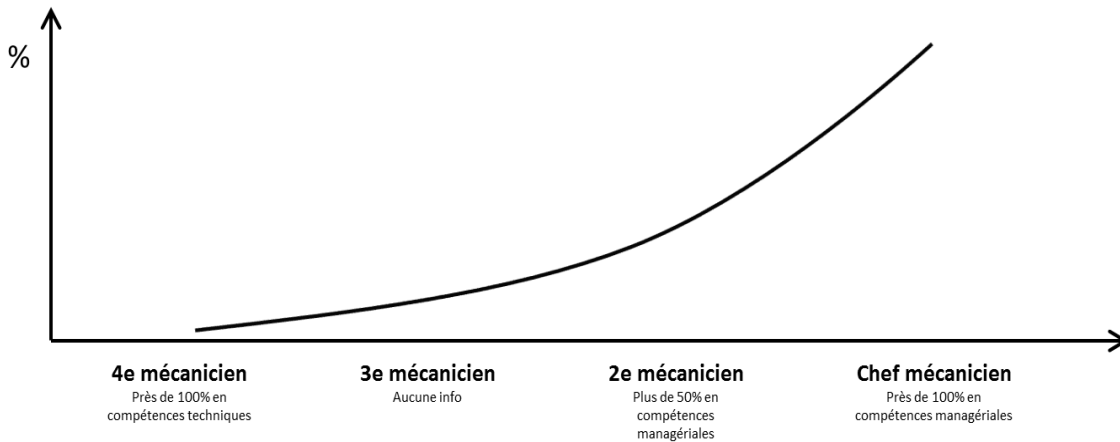


Figure 4.3 – Évolution des compétences managériales mobilisées par les officiers selon leur ascension dans la hiérarchie à bord des navires (en % du temps alloué à l'exercice de leur fonction)

Le premier brevet d'officier s'obtient suite à la réussite d'études dans un programme reconnu par la STCW et au temps de stage en mer requis permettant de se présenter aux examens de certification. Ce temps de mer permet au futur officier de remplir à la fois les exigences du brevet tout en lui donnant de l'expérience. Le quatrième mécanicien arrive donc, par exemple, avec une formation et de l'expérience sur lesquelles se fondent sa perception identitaire et ses compétences de base (faible au départ) en gestion.

<u>Catégories conceptuelles émergentes</u>	<u>Développement des compétences managériales</u>	<u>Développement de l'identité managériale</u>
Relations sociales (avec l'équipage)	Par l'observation des supérieurs et le travail d'équipe	Par l'observation des supérieurs et le travail d'équipe

Tableau 4.6 – Catégorie conceptuelle ayant émergé (et n'ayant pas déjà été mentionné précédemment) de l'analyse préliminaire des questions portant sur le processus de construction de l'identité et des compétences managériales

Les réponses aux questions 6, 7, 8 et 9 dévoilent non seulement l'impact que l'expérience a sur le développement de l'identité et des compétences managériales, mais aussi le rôle que jouent les relations sociales sur deux de ces dimensions. Le tableau 4.6 présente cette nouvelle catégorie conceptuelle

émergente en indiquant comment elle agit sur l'une et l'autre des dimensions caractéristiques de l'officier au travail.

Les réponses à la question 6, au-delà du décalage qu'elles font ressortir entre le moment vécu et le moment où ils perçoivent qu'ils font de la gestion ou qu'ils sont devenus gestionnaires, révèlent le changement que les officiers ont pu observer dans leurs relations avec l'équipage au fil du temps. Pour une majorité de répondants, le constat qu'ils sont devenus gestionnaires survient lorsqu'ils se sentent utiles non plus dans l'exécution de tâches techniques, mais grâce à l'exécution du travail fait par les autres. C'est en s'apercevant qu'il doit réfléchir (planifier, etc.) pour son équipe ou que celle-ci s'en remet à lui et à ses décisions que l'officier se perçoit comme ayant des compétences en gestion et étant devenu. En cas de doute, c'est l'observation de ses supérieurs qui servira de balise au développement de son identité et de ses compétences managériales futures.

Les réponses aux questions 7, 8 et 9 confirment l'influence des relations et du travail en équipe sur le développement du futur gestionnaire, du moins sur la manière dont il vit ses débuts de gestionnaire. Selon ces réponses, il semble qu'en général, les officiers vivent cette transition vers la gestion assez positivement. Dans la plupart des cas, malgré les difficultés, les expériences vécues durant ce passage sont généralement positives. Les difficultés une fois surmontées et, ayant fait naître la fierté d'avoir réussi, sont relatées comme des souvenirs positifs.

Selon nos données, ce sentiment de fierté serait en partie lié au travail d'équipe. Les réponses aux questions 7 et 8 soulignent d'ailleurs à quel point le travail se fait mieux en équipe et comment celle-ci permet d'apprendre à gérer. Si nos onze répondants s'entendent pour dire que c'est par la pratique qu'ils ont appris leur travail et développé leurs compétences, plusieurs d'entre eux ajoutent qu'en réalisant qu'ils faisaient de la gestion, ils ont aussi pris conscience de l'importance du travail équipe dans leurs apprentissages à cet égard.

Les réponses à la question 9 dévoilent par contre le côté plus sombre du travail avec les autres. Il apparaît, selon les résultats à cette question, que ce qui s'est avéré difficile pour les nouveaux gestionnaires était le plus souvent associé aux relations entre individus; que les incompréhensions surgissent à cause d'une différence d'âge, de culture ou de genre; que les difficultés semblaient pour la plupart de nos répondants aussi provenir du travail en équipe.

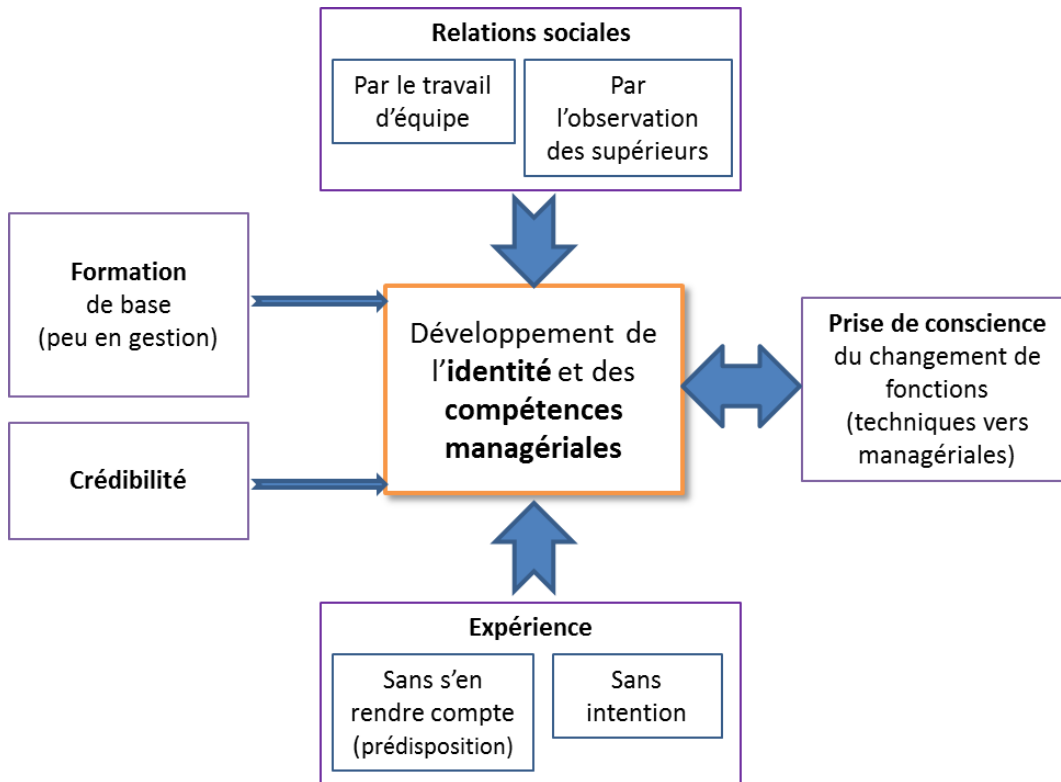


Figure 4.4 – Catégories conceptuelles émergentes, ayant une incidence possible sur le développement de l'identité et des compétences managériales

Pour conclure cette section, nous regroupons les catégories conceptuelles ayant émergé jusqu'à présent sous forme de schéma. La figure 4.4 illustre le lien entre les catégories identifiées comme ayant une incidence sur le développement de l'identité et des compétences en gestion. Alors que la formation reçue en institution semble influencer faiblement le développement de ces deux dimensions caractéristiques de l'officier à l'égard de son travail en gestion, l'expérience et les relations sociales ont été observées comme ayant un impact important sur leur développement. La crédibilité et la prise de

conscience du changement des fonctions de l'officier pourraient enfin jouer un rôle non négligeable dans la compréhension de la construction identitaire et des compétences en ce qui a trait à la gestion.

Quoi qu'il en soit, ce travail d'observation proximale et attentive du discours de cette première série d'officiers demeure un essai de conceptualisation de la transition vécue par ceux-ci. D'ailleurs, nous effectuerons un retour vers la littérature, dont nous avons fait abstraction jusqu'à présent, afin de qualifier, voire valider, les catégories conceptuelles ayant émergé au cours de cet examen empirique. Tout cela dans le but de mieux conceptualiser l'essence de nos données et d'en arriver ultimement à une proposition théorique. La conquête de théories entreprise au chapitre suivant servira, en plus de mieux définir les catégories conceptuelles ayant une incidence sur le développement de l'identité et des compétences managériales, à les positionner au regard des théories existantes.

Should managing be restricted to managers?

Mintzberg (2009: 2)

Chapitre 5 Exploration théorique

Croisement entre la catégorisation préliminaire et les écrits théoriques existants

L'exploration théorique réalisée dans ce chapitre vise la mise en relation des écrits théoriques avec les catégories conceptuelles ayant émergé de l'examen empirique fait précédemment. Cette recherche d'informations à même la littérature scientifique en lien avec les phénomènes observés sert, dans un premier temps, à identifier les principaux courants étudiés dans le champ de la gestion. Cette exploration pourra, dans un second temps, aider à définir et articuler les définitions, les propriétés et les conditions des catégories conceptuelles présentées au chapitre précédent.

Des résultats de l'analyse exposés au chapitre 4 émergent les catégories conceptuelles suivantes : l'expérience, la formation, les relations sociales et la crédibilité; ces dernières ayant un impact sur le développement de l'identité et des compétences managériales. Les résultats démontrant l'existence d'un décalage entre le début de l'utilisation des compétences managériales et la conscientisation d'être en train de faire de la gestion, voire d'être devenu

gestionnaire, laisse présager que la prise de conscience du changement de fonctions et des compétences managériales associées à celles-ci puisse aussi intervenir dans le développement des deux dimensions caractéristiques des officiers au travail, leur identité et leurs compétences en gestion.

Ces éléments déterminant en partie le processus de développement de l'identité et des compétences managériales regroupés sous forme de cartographie cognitive permettent d'entamer une exploration théorique structurée. Ce cadre élaboré à partir des catégories conceptuelles émergentes s'avère être un amalgame des figures 4.1 et 4.4 présentées au chapitre précédent.

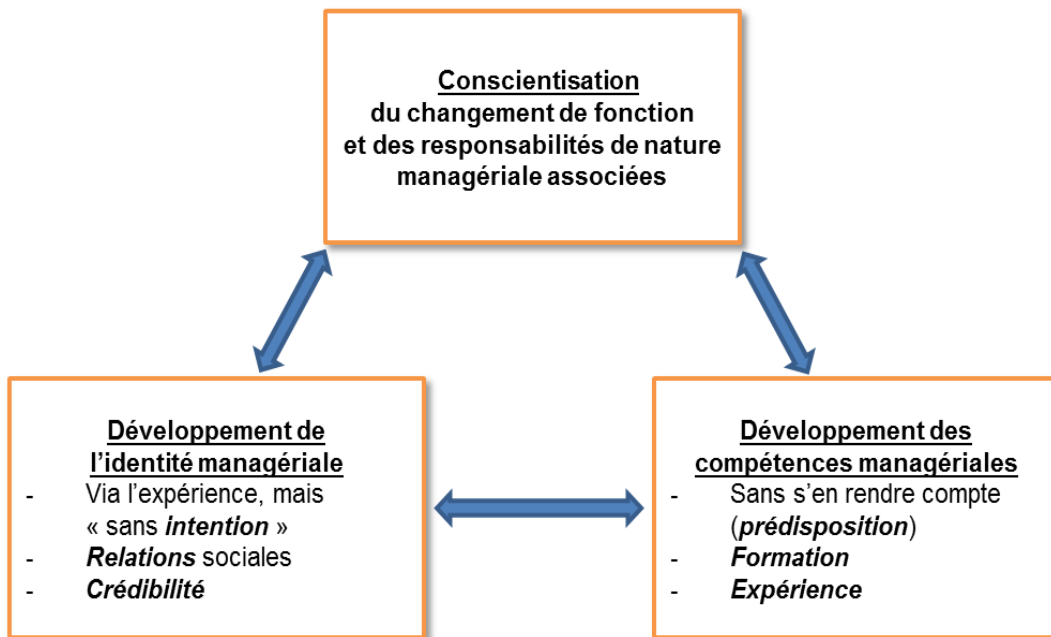


Figure 5.1 - Cadre conceptuel, fondé sur notre première analyse, servant à l'exploration théorique

L'évidence d'un décalage entre la prise de conscience de faire de la gestion, voire d'être devenu gestionnaire, et le moment où les fonctions requièrent effectivement des compétences en gestion, observée dans le discours des officiers rencontrés jusqu'à présent, conduit à rechercher le lien unissant les développements de l'identité et des compétences managériales avec ce

moment charnière de conscientisation. Conséquemment, le cadre conceptuel proposé pour réaliser notre exploration théorique intégrant les déterminants du développement conjoint de l'identité et des compétences en gestion met les trois pôles dans une relation de réciprocité mutuelle.

Bien que l'objectif final de cette thèse porte sur la compréhension du phénomène de transition vécu par les officiers de la marine marchande canadienne à l'égard de leurs fonctions comportant de plus en plus de responsabilités de type managérial, ce cadre ne limite pas notre recherche littéraire à ce secteur d'activité ni aux catégories conceptuelles observées lors de l'analyse préliminaire. L'exploration théorique doit permettre d'aller au-delà de l'observation empirique pour réfléchir aux contributions ou aux débats possibles concernant notre première analyse. L'analyse de second niveau qui s'ensuivra en sera d'autant plus riche, si certaines théories peuvent alimenter la construction d'un modèle théorique concordant avec la réalité des officiers.

Le fait que les officiers de la marine marchande canadienne n'ont pas été, à ce jour, étudié par les chercheurs en gestion impose tout d'abord de cerner le groupe d'individus ayant le plus de ressemblance avec celui des officiers. Cela nous a bien sûr amenée à faire le tour de la littérature abordant les thèmes de *transformation, développement, apprentissage, construction, etc.* des compétences et de l'identité par métier ou profession. De ce fait, un nombre grandissant d'études couvre les multiples facettes du domaine de la santé où plusieurs chercheurs⁷⁶ se sont intéressés aux médecins et aux infirmiers devenus gestionnaires (p. ex. von Knorring *et al.*, 2016; Croft *et al.*, 2015; Grenier et Bernardini-Perinciolo, 2015; Spehar *et al.*, 2015; Baxter et Warshawsky, 2014; Gibeau *et al.*, 2014; Fulop, 2012; Joffe et MacKenzie-Davey, 2012; Nilsson et Furåker, 2012; Spehar *et al.*, 2012; Currie *et al.*, 2010; Johansson *et al.*, 2010; Witman *et al.*, 2010; Ham, 2008; Viitanen *et al.*, 2007).

⁷⁶ Toutes les recherches sur les médecins mentionnées dans notre thèse ont été réalisées sans égard aux genres. En contrepartie, quelques études traitent exclusivement des femmes. C'est le cas pour Bolton (2003) et Paliadelis *et al.* (2007). Les autres concernent à la fois des femmes et des hommes. Nous utiliserons par conséquent, afin de ne pas alourdir le texte, le terme *infirmiers* lorsque nous traiterons d'études sur des femmes et des hommes, et *infirmières* pour celles n'incluant que des femmes.

D'autres se sont penchés sur le passage vécu par les ingénieurs (p. ex. McGettingan et O'Neill, 2009; Hysong, 2008; Biddle et Roberts, 1994), les agents de police (p. ex. Butterfield *et al.*, 2005). Un survol de cette littérature permet de dresser les similitudes et différences que chacun de ces métiers ou professions partage avec les officiers de la marine marchande.

Conséquemment, dans la première section du présent chapitre, nous dressons des parallèles entre les métiers ou professions que nous propose la littérature à ce sujet. Cette observation des similitudes et des différences entre chacun(e) de ces professions ou métiers avec celui d'officiers permet d'illustrer, au final, en quoi les professions médicales constituent un parallèle intéressant dans notre quête de compréhension des transformations vécues par les officiers durant leur cheminement hiérarchique à bord des navires.

Dans la deuxième section, notre recherche s'organise autour du développement (transformation, apprentissage, construction, *etc.*) des compétences en gestion. Notre analyse préliminaire laisse présager que même la plus légère prédisposition à devenir gestionnaire rend possible l'acquisition ou le développement des compétences managériales. Les résultats de cette analyse démontrent de plus que le développement ou l'acquisition des compétences en gestion provient moins de la formation que de l'expérience vécue à travers les pratiques journalières, l'observation des supérieurs, le travail en équipe, *etc.* Dans cette section, nous observerons comment les scientifiques abordent l'influence de l'expérience et des autres déterminants sur le développement des compétences en gestion.

La troisième section s'articule autour du développement identitaire des gestionnaires en devenir. Les résultats de notre première analyse soulignent que les officiers se reconnaissent habituellement comme étant devenus gestionnaires bien plus tard qu'au moment où ils commencent à faire réellement de la gestion. Notre attention se portera dans cette section sur la manière dont

les chercheurs abordent le développement de l'identité des nouveaux gestionnaires.

Enfin, le constat d'une coexistence nécessaire entre les compétences techniques et les compétences managériales, observée lors de l'analyse de nos premiers entretiens, guide notre examen de la littérature vers la compréhension de la tension que peuvent provoquer ces deux types de compétences (techniques et managériales) parfois perçues comme irréconciliables. Cette quatrième section permettra d'aller plus loin, lors de la prochaine analyse des données, dans la compréhension de la tension identitaire provoquée par la quête de crédibilité professionnelle au sein des relations de travail dans l'exercice de ses fonctions alors que l'officier acquiert de l'expérience.

5.1 Avec qui comparer les officiers de la marine marchande?

L'importance du rôle qu'ont les compagnies de transport maritime dans la chaîne logistique du transport de marchandises a imposé un premier regard du côté des écrits en logistique du transport. Nous y avons découvert que les gestionnaires de ce secteur, qu'ils soient séniors ou juniors, se perçoivent à *contrario* des officiers de la marine marchande d'abord gestionnaires, ensuite logisticiens (Murphy et Poist, 2006). Cela est cohérent avec le fait que leur formation en est une en gestion avant tout.

D'ailleurs, dans une étude publiée en 2012, Thai explore le profil des professionnels en gestion de la chaîne d'approvisionnement. Il examine la manière dont ils se perçoivent aujourd'hui en les sondant sur les compétences qu'ils croient être importantes pour eux dans dix ans. Les répondants à cette enquête ont classé, par ordre d'importance, les 68 capacités et connaissances jugées nécessaires à leur travail et parmi celles-ci, les plus importantes à leurs yeux n'étaient pas en lien direct avec la logistique. Plus récemment, Thai et Yeo (2015) ont poursuivi la recherche pour découvrir quelles compétences sont requises pour réussir en gestion des opérations et de la chaîne logistique

d'approvisionnement dans le secteur du transport par conteneurs. Les gestionnaires qu'ils ont rencontrés s'entendent sur le fait que s'ils désirent grimper les échelons de la hiérarchie, ils doivent posséder, avant tout, des compétences en management.

Les logisticiens ne pouvant pas se comparer aux officiers de la marine marchande, tournons donc notre regard vers des professionnels n'ayant pas été formés pour faire de la gestion, c'est-à-dire vers d'autres types d'officiers, vers les ingénieurs et les professionnels de la santé.

5.1.1 Des officiers

Il existe différents types d'officiers et il peut être facile de les confondre entre eux. Les officiers de la marine marchande ressemblent à plusieurs égards à ceux de la marine militaire, par exemple. Tous deux travaillent à bord des navires et quittent la terre ferme pour plusieurs semaines, voire plusieurs mois. La formation des deux types d'officiers mécaniciens se ressemble d'ailleurs à un point tel qu'ils reçoivent – au Canada du moins – la même formation de base. C'est dans leur stage pratique que leur formation varie⁷⁷. Ensuite, qu'ils soient dans la marine marchande ou dans l'armée, ils sont rémunérés⁷⁸ et encadrés par d'autres officiers tout au long de leur stage à bord des navires. Les deux types d'officiers sont soumis à un cadre hiérarchique qui, quoique différent, définit la ligne de leur carrière éventuelle. Le domaine militaire étant plutôt opposé à la diffusion d'informations, il n'est pas étonnant de ne pas trouver d'études scientifiques sur la transition de ces officiers vers la gestion.

Le terme *officier* peut faire référence à l'officier de police. Les informations sur les officiers de ce secteur, bien que moins clos que celui de l'armée, demeure toutefois assez limitées. Peu d'études récentes traitent d'ailleurs de la transition des officiers dans leur ascension hiérarchique au sein de la police. À l'instar des

⁷⁷ Les officiers de la marine militaire font des stages à bord des navires de guerre et non sur des navires de la marine marchande.

⁷⁸ Les officiers de la marine sont rémunérés non seulement durant toute la durée de leur formation, en institution, en stage et ensuite au travail selon les clauses de leur contrat.

officiers de la marine marchande, les policiers doivent gravir chacun des échelons de la hiérarchie avant d'accéder au sommet, et il semble que ce soit aussi sans préparation qu'on leur demande de faire de la gestion (Leishman et Savage, 1993). Selon une étude de Butterfield *et al.* (2005), les sergents qualifiés de gestionnaires de première ligne dans la police ont vu, avec le temps, leurs responsabilités augmenter quant à la planification, à la supervision et aux communications avec le client. La conclusion de cette étude démontre que l'expansion du rôle de sergent au Royaume-Uni et l'introduction de systèmes bureaucratiques de performance en gestion laissent peu de temps pour la supervision directe, pour le mentorat et le développement des subordonnés (*Ibid.* : 337). Comme nous avons pu le voir, au chapitre 4, les officiers de la marine marchande ont, eux aussi, vu leur charge de travail en gestion augmenter, entre autres à cause des technologies de l'information et des communications. Les officiers gestionnaires (chefs ou deuxième mécaniciens selon les résultats de notre première analyse) pourraient, à l'instar des sergents de police, avoir moins de temps pour la supervision directe et le développement des subordonnés qui prendront leur relève.

5.1.2 Les officiers-mécaniciens : des ingénieurs

Tout comme il semblait évident de comparer les différents types d'officiers entre eux, il semble également cohérent d'associer les ingénieurs mécaniciens (quatrième, troisième, deuxième et chefs-mécaniciens) travaillant à bord des navires aux ingénieurs en mécanique. Rappelons qu'au Canada la formation d'officier en génie mécanique de la marine mène non pas à un diplôme universitaire, mais à un diplôme de technicien et que malgré tous les examens que ceux-ci passent pour obtenir leurs brevets et gravir les échelons de la hiérarchie à bord des navires jusqu'à devenir chef ingénieur, ils ne seront jamais considérés comme des ingénieurs par l'Ordre des ingénieurs. Pareillement, les officiers ingénieurs canadiens ne pourront pas non plus être reconnus à titre d'ingénieurs ailleurs dans le monde où les officiers obtenant un

diplôme universitaire en ingénierie peuvent être admis dans l'ordre des ingénieurs de leur pays.

Sans égard à la quantité limitée de recherches sur la transition d'ingénieur à ingénieur gestionnaire (Biddle et Roberts, 1994 ; Hysong, 2006 ; McGettigan et O'Neill, 2009), et même s'il était possible d'émettre des hypothèses sur la ressemblance des ingénieurs avec les officiers, la comparaison ne tiendrait que pour les officiers de salle des machines et ne pourrait tenir pour les officiers de pont. Les officiers de pont reçoivent une formation qui n'est pas comparable à celle que reçoivent les ingénieurs.

Les officiers de pont et de la salle des machines forment un duo indissociable à bord des navires, les deux types d'officiers ayant des tâches et responsabilités aussi distinctes que complémentaires. C'est ainsi que même si les officiers de pont s'occupaient parfaitement des manœuvres du navire par exemple, sans l'opération du système de propulsion qu'effectuent les officiers mécaniciens le navire n'irait pas loin. En revanche, même si tous les systèmes étaient en marche, si personne n'était présent pour prendre en charge les équipements de navigation, le navire resterait au port. Alors tournons-nous vers un groupe d'individus dont le travail s'avère complémentaire et multidisciplinaire, à l'instar du travail des officiers de pont et de ceux de la salle des machines.

5.1.3 Une équipe : les professionnels en soins de santé

L'équipe que forment les officiers de pont et de salle des machines pourrait-elle alors se comparer à celle formée par les professionnels en soins de santé en milieu hospitalier comme les médecins et les infirmiers ? Si les deux groupes se ressemblent du fait qu'ils agissent en complémentarité au sein de leur équipe de travail, ils diffèrent cependant par leur statut.

Alors que la « médecine est habituellement considérée comme le prototype des professions » (Strauss, 1975 : 11, traduction libre), le métier d'officier de la

marine marchande n'est reconnu ni comme ouvrier ni comme profession⁷⁹. De plus, la « catégorisation professionnelle ne se pose pas [...] de la même manière » (Dubar *et al.*, 2011 : 150) dans les pays anglo-saxons qu'en France. Dans ce pays, les ingénieurs et les médecins sont des « cas typiques [...] de modèle pour les cadres supérieurs » (*Ibid.* : 151) et les infirmières, « des prototypes pour les cadres moyens » (*Ibid.* : 151). Cette catégorisation des professions pourrait, en ce sens, rendre les infirmiers plus semblables aux officiers qu'aux médecins.

Il est difficile de conclure à qui, entre le médecin et l'infirmier, correspondent le chef et le capitaine, mais une correspondance apparaît toutefois avec plus d'évidence. L'expression « seul maître à bord » que l'on associe, dans le milieu maritime, au capitaine, pourrait conforter celui-ci dans une position similaire à celle du médecin cherchant à conserver son titre d'expert et à continuer de croire qu'il se situe *de facto* plus haut que les infirmiers dans la hiérarchie (von Knorring *et al.*, 2016), voire que « les infirmiers en chef ne sont pas des gestionnaires au même titre que le sont les médecins, ils sont seulement responsables d'autres infirmiers » (Nilsson et Furåker, 2012 : 108, traduction libre). Or, si le capitaine ne peut prendre la place du chef, c'est bien sûr pour des raisons de compétences; or, cela pourrait aussi être, comme pour le médecin, pour des raisons de légitimité et de respect de la part de tout l'équipage du navire sous son commandement.

Le lien de contrôle existant entre les médecins et infirmiers dans une équipe multidisciplinaire (Currie *et al.*, 2010) s'apparente à celui entre les chefs et capitaines à bord d'un navire (voir le chapitre 2). Les capitaines et les chefs ont des responsabilités à la fois différentes, essentielles et complémentaires, et ce qui rend ce duo semblable au duo médecin-infirmier gestionnaires est cette complémentarité entretenant la spécificité du médecin comparable à celle du capitaine, « seul maître à bord ».

⁷⁹ L'ENSM (2017) définit l'officier de la marine marchande comme étant « un cadre » (voir chapitre 2). Or, selon le *Dictionnaire des termes du management*, les cadres ne sont « ni ouvriers [...] ni professions » (Caby, 2002 : 30)

Afin de mettre en lumière la comparaison entre les officiers et les professionnels en soins de santé, nous avons adapté l'illustration de Nilsson et Furåker (2012 : 108) sur la hiérarchie des équipes en soins de santé hospitaliers en Suède⁸⁰, qui donne lieu à la figure 5.2. Comme cela semble être le cas des médecins et des infirmiers, malgré leurs différences notables, les fonctions et les responsabilités des officiers sont ancrées dans un système hiérarchique de grades bien établi à bord des navires⁸¹, qui font du capitaine le représentant officiel de l'entreprise qui l'embauche et de l'équipage sous sa responsabilité.

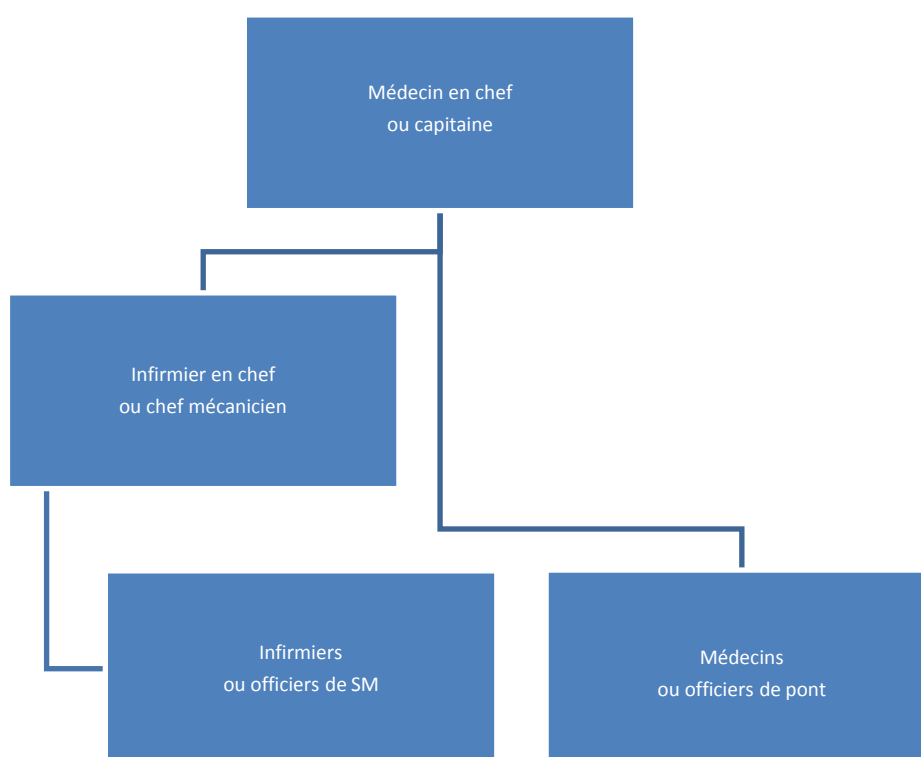


Figure 5.2 – Comparaison des liens hiérarchiques d'équipes multidisciplinaires

Currie *et al.* (2010) mentionnent justement que ce sont les institutions professionnelles qui déterminent le rôle des infirmiers, le conservant également bien « ancré dans un système de grade élaboré et lié à des spécialités étroites établies depuis longtemps et à des domaines de connaissances contrôlés

⁸⁰ Des entretiens avec des médecins et des infirmiers ont été réalisés dans 22 hôpitaux de la Suède.

⁸¹ Les fonctions et les responsabilités des officiers sont définies par des conventions nationales et internationales (voir le chapitre 2).

professionnellement » (*Ibid.* : 953, traduction libre). Viitanen *et al.* (2007). Ils arguent toutefois que les infirmiers gestionnaires de première ligne sont aussi exposés à la culture administrative de leur organisation, la vie des infirmiers en organisation étant plutôt perçue comme fermée. Cette communauté pourrait alors être comparée à la vie en vase clos des officiers à bord des navires. Duffield et Franks (2001) soulignent d'ailleurs que « les infirmiers gestionnaires de première ligne ont des responsabilités 24 h/24 et qu'ils sont redevables à une ou plusieurs unités ou services » (*Ibid.* : 87, traduction libre). De la même manière, les officiers, à bord 24 h/24, deviennent eux aussi redevables à leur navire ou à un autre navire de la flotte.

Cet attachement à l'organisation s'explique par le fait que « les infirmiers gestionnaires de première ligne définissent eux-mêmes leur propre culture de management [...] en l'incorporant à leurs propres pratiques journalières » (Viitanen *et al.*, 2007 : 115, traduction libre) en organisation, et il pourrait en être de même pour les officiers, car les entreprises embauchant des officiers ont différentes missions et philosophies en lien avec le type de produit transporté ainsi que le type et la taille de leurs navires. Si la structure organisationnelle de l'entreprise influe sur les responsabilités associées aux différents postes d'officiers, l'identification à leur métier d'officier et l'identification à l'organisation s'entremêlent nécessairement au fil du temps passé au sein d'une même organisation.

Les dispositions cliniques, scientifiques, professionnelles et collégiales des médecins influencent aussi la manière dont les médecins agissent au sein d'une organisation et comment ils s'identifient peu à elle (Witman *et al.*, 2010). Cela explique pourquoi, malgré le temps, les médecins gestionnaires continuent à agir de manière collégiale avec les médecins qui se rapportent à eux, utilisant parfois la pression des pairs pour exercer leur influence et, au besoin, intervenir dans les processus du groupe (*Ibid.*). Alors que l'*habitus* du médecin serait, selon Witman *et al.* (2010), avant tout de type professionnel, celui des officiers pourrait à la fois être à la fois professionnel et organisationnel.

Les médecins semblent, de ce fait, aborder leur nouveau rôle de manière assez différente des infirmiers ou des officiers. Leurs résultats démontrent que

les médecins ont de la difficulté à concilier leur rôle de professionnel de la santé avec celui de gestionnaire. Ils maintiennent leur identité professionnelle et rapportent trouver sens et satisfaction dans leur travail clinique, ajoutant que leur travail clinique est une façon d'obtenir la légitimité et le respect de leurs collègues médecins (Spehar *et al.*, 2015 : 357, traduction libre).

La compréhension qu'a le médecin de son rôle de gestionnaire reposerait donc sur la croyance qu'un gestionnaire compétent doit « conserver une partie de son travail clinique afin de conserver le respect et sa légitimité » (Spehar *et al.*, 2015 : 358, traduction libre) auprès de ses collègues.

Contrairement aux médecins, les infirmiers affirment pour leur part qu'ils vivent « une transition plus rapide et positive vers leur rôle de gestionnaire et [qu'ils] semblent plus engagés dans les aspects managériaux de ce rôle » (*Ibid.* : 357). Le fait que les infirmiers soient moins réticents que les médecins « à ne pas être perçus comme des experts par leurs collègues » (*Ibid.* : 358) pourrait expliquer pourquoi il est plus facile pour eux de s'engager dans un rôle de gestion.

Les infirmiers et les médecins mentionnent toutefois, à l'instar des officiers avec qui nous sommes entretenus, ne pas avoir, pour la plupart, anticipé faire une carrière en gestion (Spehar *et al.*, 2012). Non préparés, laissés à eux-mêmes, certains disent d'ailleurs avoir appris à faire de la gestion « sur le tas » (*Ibid.* : 5). Aussi, tous se déclarent insatisfaits du temps qui leur a été accordé pour apprendre et remplir leurs nouvelles tâches de gestionnaires (*Ibid.*).

Compte tenu de ce que nous venons de présenter à propos des professionnels en soins de santé, quant à leurs trajectoires vers des rôles ou des fonctions de gestionnaires, nous proposons à la page 118 le tableau 5.1 pour résumer les similitudes et les différences existant entre ces professionnels et les officiers de la marine marchande canadienne.

La principale différence entre les deux groupes repose sur le fait que le métier d'officier est fondé sur une hiérarchie formelle et reconnue internationalement alors que les médecins et infirmiers vivent dans un cadre hiérarchique beaucoup plus informel et nécessitant le soutien d'un ordre professionnel. Ensuite, comme nous l'avons souligné, l'importance que peut prendre l'organisation dans le temps pour les officiers comme pour les infirmiers semble n'être pas la même pour les médecins.

	<u>Les officiers de la marine marchande canadienne</u>	<u>Les professionnels en soins de santé</u>	
		<u>Les infirmiers</u>	<u>Les médecins</u>
Formation	Dans un collège technique reconnu + Stage = Diplôme	Dans un collège technique ou à l'université + Stage = Diplôme	À l'université + Stage = Diplôme
Reconnaissance	Examens pour l'obtention des différents brevets	Examen de l'ordre pour le titre	Examen de l'ordre pour le titre
Regroupement	Syndicat international des marins (avec ou sans brevet)	Ordre des infirmiers et infirmières (sous condition de la réussite de l'examen de l'ordre)	Ordre des médecins (sous condition de la réussite de l'examen de l'ordre)
Conditions de travail	Disponible 24 h/24 selon les quarts de travail (en vase clos)	Disponible 24 h/24 selon les quarts de travail	Disponible 24 h/24 selon les quarts de travail
Hiérarchie	Clairement définie par la convention STCW ; Adaptée à l'organisation et au pays, mais propre à la structure du métier	Bien que propres à l'organisation, les rôles ne sont pas toujours clairement définis ; Souvent en équipes (multidisciplinaires)	Bien que propres à l'organisation, les rôles ne sont pas toujours clairement définis ; Souvent en équipes (multidisciplinaires)
Tâches en gestion	Fonction du niveau hiérarchique établi par les conventions ; Peu ou pas de formation reçue	Fonction de l'organisation ; Peu ou pas de formation reçue	Fonction de l'organisation ; Peu ou pas de formation reçue
Recherches scientifiques sur la transition vers les fonctions de gestionnaire	À notre connaissance, aucun	Nombre important, mais touchant rarement à la fois les concepts d'identité et de compétence	Nombre important, mais touchant rarement à la fois les concepts d'identité et de compétence
Auteurs abordant l'identité et la compétence managériale	n/a	Viitanen <i>et al.</i> , 2007	Ham <i>et al.</i> , 2011
		Spehar <i>et al.</i> , 2015 ; Nilsson et Furåker, 2012 (sur le leadership)	

Tableau 5.0.1 – Similitudes et différences entre les officiers et les professionnels en soins de santé

Dans les sections qui suivent, par l'exploration d'écrits scientifiques sur ce sujet, nous tenterons d'en savoir plus sur le développement de l'identité et des compétences durant le passage vers des fonctions managériales.

5.2 Développement des compétences

Dans cette section, nous explorons la littérature traitant du développement des compétences, principalement celles en gestion. Mais avant d'en arriver à traiter de son développement, il importe de définir ce qu'est une compétence.

La compétence est un amalgame de savoir-faire, de connaissances, de capacités et autres caractéristiques qu'un employé possède et qui lui permet de performer dans ses activités de manière efficiente et efficace (Thai et Yeo, 2015 : 337, traduction libre).

Cette définition de Thai et Yeo (2015) est celle qui semble représenter le mieux les résultats de notre analyse préliminaire confirmant la complexité des réponses obtenues⁸² à la question 2 : Qu'entendez-vous par compétence(s) en gestion?

Voyons maintenant comment les catégories conceptuelles ayant émergé de l'analyse préliminaire, la prédisposition, la formation et l'expérience ont été observées par les chercheurs comme étant déterminants dans le développement de ces compétences.

5.2.1 Prédisposition

Intuitivement, avoir une prédisposition pour la gestion pourrait sous-entendre posséder préalablement les compétences nécessaires pour faire de la gestion.

Ce concept inclut toutefois,

[d]ans l'acceptation courante, [...] à la fois le rôle d'un facteur constitutionnel héréditaire, celui des influences pré- et néonatales, celui de la maturation organique et nerveuse, celui enfin des circonstances historiques primitives de la petite enfance (Doron et Parot, 2011 : 556).

Or, la psychologie expérimentale, en constante évolution, la prédisposition désigne plutôt « une orientation, induite expérimentalement ou due à des

⁸² Voir le tableau 4.5, section 4.2.3.

facteurs étrangers à la situation [...] à percevoir, à comprendre ou à réagir d'une certaine façon » (Doron et Parot, 2011 : 556).

Une prédisposition pouvant, selon ces définitions, être à la fois acquise et innée, ou simplement acquise, il nous est apparu pertinent de soulever la question suivante : Les compétences sont-elles innées ou acquises ? La position des chercheurs face à cette question définit de manière épistémique la possibilité d'une prédisposition à développer ou non des compétences.

Du point de vue de la psychologie comportementale, les compétences peuvent être développées (Boyatzis, 2008). Une série d'études longitudinales réalisée par Boyatzis *et al.* (2002) sur les étudiants au MBA a démontré que suite à leur formation, une fois devenus gestionnaires, ceux-ci avaient changé de manière significative à la fois sur les plans de l'intelligence cognitive et émotionnelle.

Du point de vue de la biologie socio-génomique⁸³, ce qui est biologique, hérité ou lié au tempérament est muable. Dans leur article, Roberts et Jackson (2008) apportent des exemples de systèmes qui, à première vue immuables, ont été modifiés par des changements environnementaux. Selon cette thèse, les gènes seraient eux aussi dynamiques. L'exemple le plus probant que donnent les auteurs est celui de jumeaux identiques, qui plus âgés, donc ayant vécu des expériences différentes ou ayant simplement passé moins de temps ensemble, ont montré l'évidence de modifications de leurs gènes dans le temps. « L'interaction entre l'environnement et le génome de l'humain dure toute sa vie » (Roberts et Jackson, 2008 : 1532, traduction libre). L'environnement pourrait ainsi « affecter les systèmes biologiques indirectement en influençant la manière de penser, de se sentir et de se comporter (*Ibid.*, : 1534, traduction libre), ces facteurs biologiques pouvant en retour agir indirectement – en raison des traits ou des états de la personnalité – sur l'environnement (*Ibid.*). En conclusion, selon Roberts et Jackson (2008), les compétences ne seraient pas innées ou acquises, elles seraient plutôt les deux.

⁸³ « La biologie socio-génomique étudie le comportement d'êtres vivants en groupes et au sein desquels les membres doivent coopérer et rivaliser pour survivre et prospérer. » (Roberts et Jackson, 2008; 1527, traduction libre)

Biddle et Roberts (2008) ont tenté de vérifier l'existence d'une prédisposition chez les ingénieurs et les scientifiques américains à devenir gestionnaires en assumant que la compétence technique soit positivement corrélée au choix de devenir gestionnaire. L'hypothèse des auteurs est qu'en général, les gestionnaires qui choisissent de faire de la gestion auraient dû être les employés techniques les plus productifs, donc les mieux payés. Conséquemment, ceux qui gagnent un salaire plus élevé en tant que techniciens devraient avoir une prédisposition à devenir gestionnaires. Les résultats de l'étude de Biddle et Roberts (2008) ne démontrent aucune corrélation en ce sens; ces chercheurs indiquent uniquement que ceux qui ont choisi de devenir gestionnaires gagnent simplement un salaire plus élevé à la fin de leur carrière que s'ils avaient poursuivi leur carrière de technicien.

Si, comme nous l'avons mentionné précédemment, les médecins et les infirmiers diffèrent dans leur manière de vivre la transition vers un rôle managérial à cause de leur contexte professionnel (Spehar *et al.*, 2015), est-ce que leur passé professionnel pourrait être une prédisposition à devenir gestionnaire ? Les résultats de l'étude de Spehar *et al.* (2015) démontrent que les médecins ont plus de difficultés que les infirmiers à concilier leur rôle de professionnel de la santé avec celui de gestionnaire. Le fait que les infirmiers considèrent leurs compétences moins importantes que celles des médecins serait un avantage, voire une prédisposition à vivre la transition vers un rôle managérial plus rapidement et positivement que les médecins.

Viitanen *et al.* (2007) ont aussi tenté de découvrir si les infirmiers gestionnaires de première ligne d'un hôpital finlandais avaient des prédispositions pour le travail de gestion. Parmi les infirmiers gestionnaires de première ligne, les auteurs observent quatre structures : celle de mère-nourricière, celle d'infirmier-administratif, celle de producteur-rationnel et celle d'expert-développeur. Selon eux, la structure de mère-nourricière, partie intégrante des responsabilités de base des infirmiers pour le soin du patient, serait une prédisposition à prendre en charge le bien-être de son personnel subordonné, à lui apporter le support

dont il a besoin. La prédisposition des infirmiers à devenir gestionnaires de première ligne pourraient ainsi provenir de la culture professionnelle des infirmiers qui prêche l'éducation, le soin et la préoccupation centrée sur l'individu (Viitanen *et al.*, 2007).

Or, la prédisposition des infirmiers à devenir gestionnaires pourrait-elle être le reflet d'autres traits de personnalité ? C'est ce que concluent Johansson *et al.* (2010) dans leur étude sur le lien existant entre ce que sont et font les infirmiers suédois. Les auteurs en arrivent au constat qu'être une bonne infirmière ou un bon infirmier sous-tend certains traits de personnalité, certaines compétences qui en font, au final, une ou un bon gestionnaire. Leurs résultats impliquent des éléments de vertu soulignant principalement les caractéristiques personnelles telles que le courage, l'honnêteté et la flexibilité, caractéristiques qui permettraient à l'infirmière ou à l'infirmier de créer un climat de travail où règnent la confiance, la communication et la participation, en plus de devenir un modèle en tant que gestionnaire.

5.2.2 Formation

Vers la fin des années 80, le développement des compétences en gestion semblait plutôt se façonner en fonction des besoins des compagnies, à travers les centres de formation opérés par les firmes (Brown, 1989). Avant cela, le développement du gestionnaire se réalisait presque exclusivement par le biais de programmes universitaires (Brown, 1989). C'est au cours des années 2000 que la solution la plus fréquente pour améliorer la compétence managériale est « d'envoyer les gestionnaires dans des programmes de formation formelle, comme des cours, des conférences » (Enos *et al.*, 2003 : 369, traduction libre).

Enos *et al.* (2003) ont conduit une étude auprès de 188 gestionnaires travaillant dans une grande filiale d'une compagnie située en Nouvelle-Angleterre pour comprendre l'impact éventuel des cours de leadership sur leur travail. Les résultats recueillis dans les groupes de discussion montrent que vingt

compétences sont essentielles aux gestionnaires; parmi celles-ci, seize étaient acquises à plus de 70 % au cours d'activités informelles alors que plus de 20 % de sept autres compétences étaient acquises pendant des activités formelles. Les résultats d'Enos *et al.* sont présentés sous forme de propositions : 1) l'apprentissage informel des gestionnaires est un processus social et un cycle continu d'expériences, d'action et de réflexion; 2) le transfert de l'apprentissage (c'est-à-dire lorsque ce qui a été appris est appliqué au travail) des gestionnaires est une composante ancrée dans le processus d'apprentissage informel; 3) les compétences métacognitives des gestionnaires modèrent l'apprentissage informel et l'application des compétences apprises; 4) la compétence managériale est le produit du processus d'apprentissage informel et du transfert de l'apprentissage. Enos *et al.* (2003) concluent qu'en plus de « développer une connaissance explicite et implicite » (*Ibid.* : 384, traduction libre), les activités informelles amèneraient, avec le temps, plus de « résultats dans le développement de la compétence » (*Ibid.* : 384, traduction libre) que les activités formelles. De plus, les « gestionnaires ayant des compétences métacognitives supérieures seraient plus propices à rechercher et à s'engager dans des opportunités d'apprentissage informel et donc à transférer les compétences qu'ils ont apprises » (*Ibid.* : 384, traduction libre).

Les résultats d'une étude faite par Connolly et Jones (2003) auprès de gestionnaires seniors en soin de la santé et des services sociaux du Royaume-Uni révèlent dans un premier temps que les actions managériales ne reposeraient qu'à un tiers sur la formation de base; que près de la moitié de l'apprentissage de ces actions managériales seraient acquises par la pratique, et que le reste des apprentissages se réalisait grâce à des programmes de formation et de développement offerts en organisation. Ils indiquent ensuite que les différentes trajectoires de carrière des infirmiers vers les positions managériales sont influencées par l'éducation, l'engagement et d'autres facteurs contextuels tels que les modèles de leaders qu'ils ont pu observer (*Ibid.*).

5.2.3 Expérience

La capacité à exécuter de nouvelles tâches n'aurait « rien d'absolu, elle augmente[rait] plutôt grâce à de nouvelles connaissances et à l'expérience acquise dans le temps » (VanderVen, 1999 : 196, traduction libre). Hill (2003) mentionne d'ailleurs que la tâche des nouveaux gestionnaires est « d'apprendre à tirer parti de leur apprentissage en milieu de travail » (*Ibid.* : 234, traduction libre), car faire de la gestion « s'apprend au travail et s'agrémentent d'une variété d'expériences » (Mintzberg, 2009 : 228, traduction libre) qui ne s'enseignent pas formellement.

Déjà, en 1955, Katz faisait référence à l'« apprentissage par l'action » (*Ibid.* : 40, traduction libre) en parlant du développement des compétences des gestionnaires. Selon cet auteur, les compétences se développent par la pratique et l'apprentissage qui résulte des expériences. Si les compétences techniques s'acquièrent par la pratique, par l'expérience, par l'observation et avec l'aide des supérieurs, les autres compétences se développeraient davantage en situation de mentorat. (Katz, 1974). McCall (2010) croit toutefois que le mentorat devrait toujours avoir lieu en situation de travail, car l'expérience est « la source première de l'apprentissage à diriger » (*Ibid.* : 3, traduction libre).

Or, les expériences présentant des défis pourraient aussi conduire à des apprentissages potentiels plus importants, les individus pouvant aussi acquérir de l'expérience malgré les obstacles (McCall, 2010). L'apprentissage est dynamique, rempli d'imprévus, d'accidents, de culs-de-sac, et l'à-propos y joue un grand rôle. C'est pourquoi McCall conclut que

l'apprentissage n'est pas automatique, que tous n'apprennent pas de l'expérience, que les individus peuvent apprendre différentes choses à partir d'une même expérience et que l'expérience passée a un effet sur ce qui peut être appris de l'expérience en cours (*Ibid.* : 17, traduction libre).

D'une part, si les situations de défis stimulent le développement, ils provoquent des opportunités d'apprendre pouvant aussi éveiller le désir d'apprendre. Les résultats de McCauley *et al.* (1994) précise toutefois, que « moins un gestionnaire ressent de contrôle sur les problèmes ou la situation de son travail, moins il percevra la situation comme une opportunité à apprendre » (*Ibid.* : 558, traduction libre), le soutien des autres devenant un facteur favorisant l'apprentissage, puisqu'il réduit le stress nuisible à l'apprentissage.

D'autre part, les résultats d'une étude de Watson (2001) confirment l'influence des expériences passées sur l'apprentissage de la gestion. Alors qu'une partie des participants à cette étude soulignent l'importance de leurs emplois précédents et reconnaissent qu'assez tôt, à travers l'aspect relationnel de la gestion, ils ont transféré ces expériences de non-gestionnaire à leur position subséquente (*learning about managing as a non-manager*⁸⁴), d'autres mettent plutôt l'accent sur les expériences de gestion qu'ils ont vécues en tant que non-gestionnaire (*learning to manage as non-manager*⁸⁵).

Dans tous les cas, si le processus d'apprentissage, lorsqu'il est centré sur l'expérience (présente ou passée), vise le développement des compétences au travail, il devrait aussi favoriser la prise de conscience de ses actions et la réflexion durant la pratique. Comme l'indique McGettigan et O'Neill (2009), le processus d'apprentissage est un mélange d'action, de réflexion, d'expérience et de partage d'expériences et de solutions.

Mais, la « notion de compétence professionnelle a beaucoup évolué avec l'évolution du travail lui-même : dans les dernières décennies, on est passé d'une compétence exécution à une compétence adaptation » (Pastré, 2005 : 73), c'est-à-dire qu'il faut justement, de plus en plus, « savoir comprendre et s'adapter » (*Ibid.* : 77). Conséquemment, pour bien comprendre la construction de la compétence il faut d'abord, selon Pastré (2005), analyser la manière dont l'action humaine est organisée et comment elle « peut

⁸⁴ Watson, 2001 : 230.

⁸⁵ *Ibid.* : 231.

comporter à la fois de l'invariance et une grande capacité à s'adapter aux situations » (*Ibid.* : 78).

En ce qui a trait à la réflexion et à l'adaptation, Baxter et Warshwsky (2014), dans une enquête⁸⁶ menée auprès d'infirmiers gestionnaires de deux organisations américaines, demandaient à ceux-ci d'évaluer leur propre niveau de compétence dans le temps. La plupart des individus rencontrés jugeaient avoir mis environ six ans pour atteindre un niveau d'efficience pour les compétences nécessaires à leur poste. Par surcroît, ils disaient atteindre le niveau d'expert uniquement pour les compétences requises dans leur pratique clinique. Ainsi, bien que les infirmiers se voient forts cliniquement, leurs compétences managériales viendraient avec la pratique de la gestion bien sûr, mais leur apprentissage nécessiterait plus de temps que pour leurs compétences techniques.

Développer des compétences managériales ou apprendre par l'expérience et la pratique recèle un lot de difficultés (Day, 2010). L'expérience s'observe en « transactions dans et à travers l'espace et le temps » (Roth et Jornet, 2014 : 106, traduction libre). Aussi, quoique prépondérante lors du développement des compétences, elle agit souvent en complément avec une formation reçue (Ham *et al.*, 2011 ; Connolly et Jones, 2003). La formation additionnée à l'expérience pourrait permettre d'augmenter non seulement les compétences, mais en outre la performance. Les résultats de Myers *et al.* (2004) suggèrent d'ailleurs que plus un gestionnaire⁸⁷ a de compétences, plus grande est sa performance et plus il est perçu comme ayant de la valeur en tant que gestionnaire pour une organisation.

En conclusion, l'expérience en vue de développer des compétences managériales ne demeure qu'une partie du processus par lequel l'individu peut se définir à l'égard de la gestion. Si la formation peut permettre le

⁸⁶ Les résultats de cette enquête basée sur une auto-évaluation des infirmiers gestionnaires, quoiqu'intéressante, ne peuvent toutefois être la base d'une étude scientifique.

⁸⁷ En logistique

développement de certaines compétences, elle semble pouvoir s'additionner à l'expérience pour modifier l'apprentissage éventuel. Enfin, à l'instar de l'expérience, la prédisposition pourrait aussi être modifiée non pas par l'espace et le temps, mais par l'environnement et le temps.

5.3 Développement de l'identité

Dans cette section, nous explorons la littérature traitant du développement de l'identité. Alors que nous tentions de comprendre ce que pouvait être l'identité managériale, nos recherches dans les divers champs scientifiques (gestion, sociologie, psychologie) ramènent constamment vers les écrits traitant de l'identité professionnelle. Ainsi, avant d'en dégager la facette managériale et de traiter de son développement, il importe d'abord de rapporter une définition de l'identité, pour ensuite présenter comment l'identité dite professionnelle semble être influencée d'un point de vue managérial.

De manière générale, l'identité est « le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions » (Dubar, 2015 : 105). L'identité professionnelle est vue comme un

[...] concept central de la gestion des ressources humaines [...] apparemment influencé par l'environnement de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation. Cela pourrait se faire en fonction d'antécédents tels que les lignes de conduite de l'environnement familial, le lieu de travail comme source d'expériences positives et négatives, les habiletés personnelles et l'aptitude à prendre du recul et à contextualiser, ainsi que l'habileté à gérer l'équilibre de la vie au travail (Angot *et al.*, 2008 : 418, traduction libre).

Ainsi, selon Angot *et al.* (2008), l'environnement extérieur serait bien plus qu'un lieu, il représente toutes les expériences préalablement vécues dans la vie professionnelle, qu'elles proviennent du milieu familial, par exemple en fonction des valeurs qu'elles ont pu engendrer. Cette identité pourrait de ce fait être

influencée par les habiletés acquises durant cette période, mais aussi grâce aux habiletés cognitives de l'individu.

L'identité managériale, que nous concevons comme une facette de cette identité professionnelle, pourrait donc comme nos résultats l'ont indiqué jusqu'à présent, être non seulement influencée par l'intention, les relations, les expériences et la crédibilité, mais aussi l'être par l'acquisition ou la possession de certaines compétences ou habiletés. Voyons comment les chercheurs ont observé l'intervention de ces déterminants du développement identitaire.

5.3.1 Intention

Spehar *et al.* (2012) explorent comment des médecins et des infirmiers ont cheminé vers des postes de gestion dans les hôpitaux norvégiens. Les répondants à leur enquête se disent, dans la plupart des cas, avoir été persuadés de le faire, voire poussés à prendre une telle position, la pression sociale et la trajectoire obligée ayant influencé leur décision d'occuper ces postes.

Une autre étude, faite sur les infirmiers finlandais (Bondas, 2006) cette fois, démontre que plus de la moitié seraient devenus gestionnaires « par chance » (*The Path of Chance*). Près du quart d'entre eux, y seraient parvenus en poursuivant leur « idéal » (*The Path of Ideals*), 76 % y seraient arrivés par « intérêt et ambition professionnelle » (*The Career Path*), alors qu'un très faible pourcentage y aurait abouti en croyant que cela serait temporaire (*The Temporary Path*), c'est-à-dire qu'il serait possible de revenir en arrière.

Ce choix non intentionnel pour la majorité des infirmiers devenus gestionnaires (*Ibid.*) pourrait expliquer pourquoi tant de gens occupent un poste de gestionnaire sans posséder préalablement de formation en gestion. Il est d'ailleurs intéressant de constater que les infirmiers gestionnaires observés par

Bondas et ayant suivi le chemin des idéaux⁸⁸ ou le chemin de la carrière⁸⁹ ont ensuite fait l'effort d'aller chercher une formation en gestion. La plus grande différence entre les trajectoires prises par les infirmiers paraît donc être l'engagement, ses résultats démontrant que lorsqu'un individu fait le choix de devenir gestionnaire, il s'engage dans son propre développement ainsi qu'envers l'organisation. Sur le chemin de la carrière, l'individu se concentre sur ce que l'organisation peut lui apporter alors que sur chemin des idéaux, l'infirmière ou l'infirmier se demande ce qu'il peut apporter à l'organisation (*Ibid.*). Sur le chemin de la « chance »⁹⁰, l'infirmière ou l'infirmier a une attitude de laisser-faire, non pas qu'il ne s'implique pas, mais qu'il focalise plutôt sur la pratique pour apprendre et devenir gestionnaire (*Ibid.*).

En conséquence, il apparaît que l'intention à devenir gestionnaire soulève le besoin de se développer à l'aide de formations, tandis que la non-intention laisse la place à l'expérience.

5.3.2 Relations

Le gestionnaire en devenir adopte de nouvelles attitudes et une approche compatible avec son nouveau rôle. Il verra, à partir du moment où il entre dans ses fonctions de gestionnaire, un « changement dans la manière de se présenter, [un] changement dans la manière d'être traité et de nouvelles gens avec qui interagir » (Hill, 2003 : 148).

Cela expliquerait pourquoi les infirmiers gestionnaires de l'étude de Spehar *et al.* (2015) recherchent l'appui d'autres infirmiers gestionnaires et que les médecins agissant habituellement de manière collégiale avec leurs médecins subordonnés doivent éventuellement exercer des pressions sur leurs pairs, voire faire un choix entre leurs collègues et la direction, lorsqu'ils se retrouvent gestionnaires. Murphy, Blyth et Fiedler (1992) spécifient que lorsque les

⁸⁸ Traduction libre de « *path of ideals* » (Bondas, 2006).

⁸⁹ Traduction libre de « *career path* » (*Ibid.*).

⁹⁰ Traduction libre de « *path of chance* » (*Ibid.*).

subordonnés possèdent les mêmes connaissances ou habiletés techniques que leur gestionnaire, comme cela semble être le cas pour les médecins, ces derniers doivent nécessairement gérer d'une manière relativement moins directive.

En situation d'équipes de travail réunissant des membres de plusieurs professions, comme c'est le cas pour les professionnels en soins de santé observés dans les travaux de Nilsson et Furåker (2012), il apparaît parfois qu'un groupe n'est pas reconnu gestionnaire au même titre que l'autre groupe. Dans ces circonstances, il devient donc normal de rechercher l'appui des collègues de même profession. Selon une étude de Paliadelis *et al.* (2007), les infirmières⁹¹ gestionnaires valoriseraient le support informel reçu des autres infirmières gestionnaires, mais aussi celui des infirmières de leur unité. On note ici l'importance du support des collègues basé sur le partage de valeurs communes, et qui permet de développer des relations positives de travail avec les autres. Les infirmières gestionnaires rencontrées par Paliadelis *et al.* (2007) obtiennent le respect et l'appui de leurs pairs, les incitant à utiliser le *nous* en parlant des infirmières en général et le *eux* en parlant du reste de l'équipe médicale.

5.3.3 Crédibilité

Les individus qu'a suivis Hill (2003) mentionnent qu'ils ont dû « apprendre à établir leur crédibilité, à créer l'engagement chez leurs subordonnés et à diriger le groupe » (*Ibid.* : 91, traduction libre). Durant ces apprentissages, ils ont notamment « reconnu avoir eu à prouver à leurs subordonnés qu'ils méritaient respect et confiance » (*Ibid.* : 92, traduction libre).

Dans une étude menée au Canada, Chreim *et al.* (2013) soulignent à quel point il est important pour les médecins de continuer le travail clinique afin de maintenir leur crédibilité. Ils mentionnent que cela les aide à préserver leur

⁹¹ L'étude de Paliadelis *et al.* (2007) est centrée sur l'expérience de femmes seulement.

expertise face aux autres professionnels de la santé afin de demeurer une référence dans leur domaine. Le maintien de sa crédibilité de clinicien renforce et maintient l'identité médicale et empêche les directeurs médicaux d'être associés à l'image péjorative de l'identité managériale véhiculée par les médecins à l'égard des gestionnaires (Joffe et MacKenzie-Davey, 2012).

Une étude de McAuley *et al.* (2000) démontre jusqu'à quel point les chercheurs scientifiques du Royaume-Uni devenus gestionnaires s'ajustent et adaptent leurs approches pour progresser dans leur travail professionnel. Selon leurs résultats, il existe deux types de scientifiques gestionnaires.

D'un côté, il y a ceux qui expriment de l'intérêt d'adopter le langage de la gestion [...] et qui articulent leurs responsabilités de gestion dans un langage approprié. De l'autre, il y a ceux qui prennent leur rôle sérieusement et s'identifient comme étant gestionnaires et scientifiques mais qui voient leur travail de gestionnaire comme invisible, [...] supportant leur activité première, la science. Ce qui unifiait les deux groupes d'individus était qu'aucun des scientifiques [...] rencontrés ne voyaient d'avantage à et étaient vraiment réticents à l'idée d'être gérés par une personne qui n'étant pas aussi un scientifique (*Ibid.* : 110, traduction libre).

Ne pas être un scientifique n'offrait pas, à leurs yeux, cette crédibilité professionnelle nécessaire pour l'atteinte des objectifs de production de la science (*Ibid.*).

Du côté des professionnels de la santé, le maintien de la crédibilité professionnelle contribuerait au développement et au maintien de la légitimité professionnelle. Les résultats de l'étude de Spehar *et al.* (2015) examinant l'influence des antécédents du professionnel-clinicien de la santé sur la transition vers son rôle de gestionnaire démontrent que les médecins « conservent leur identité professionnelle disant trouver satisfaction dans leur travail clinique. Ils ajoutent que c'est une façon de garder leur légitimité et le respect de leurs collègues » (*Ibid.* : 353, traduction libre).

5.3.4 Légitimité managériale

Le concept de légitimité est principalement abordé en sciences de la gestion sous une perspective organisationnelle, mais Durat et Bollecker (2012) se permettent de l'aborder sous une perspective individuelle. Les résultats de leur étude démontrent que la légitimité des dirigeants travaillant au sein de la fonction publique serait déterminée par la réputation, l'expertise, le pouvoir structurel, le leadership, le mimétisme et la validation externe ainsi que par la légitimité par procuration. Cette légitimité perçue comme « seule garantie de fonctionnement auprès des services et des élus » (*Ibid.* : 162) demeure simplement la « perception généralisée ou une hypothèse que les actions des entités soient désirables, convenables ou appropriées à un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites » (Suchman, 1995 : 574, traduction libre).

Comme nous venons de le mentionner, il apparaît important pour les médecins de poursuivre le travail clinique, car cela les aiderait non seulement à maintenir leur expertise professionnelle. Malgré un désir d'augmenter leur légitimité de gestionnaire face aux autres professionnels (Chreim *et al.*, 2013 ; Spehar *et al.*, 2015), il semble possible que leur manière de se distancier de l'identité de gestionnaire, soit en continuant à diagnostiquer et à traiter des patients, puisse possiblement miner le maintien de cette légitimité (Hoff, 1999).

Le discours du médecin gestionnaire éclaire ce propos. Une étude de von Knorring *et al.* (2016) démontre que le discours basé sur la profession domine sur le discours basé sur la gestion chez les médecins gestionnaires. Les médecins gestionnaires « utilisent fréquemment les attributs de *médecin* pour se catégoriser et de *non-médecin* pour catégoriser les autres gestionnaires » (*Ibid.* : 421, traduction libre).

Cette prédominance du discours basé sur la profession sert à reproduire la puissance et le statut des médecins [...] rendant le rôle du gestionnaire plus faible que celui de la profession médicale, tant pour les gestionnaires médecins que pour les gestionnaires non-médecins (*Ibid.* : 421, traduction libre).

L'attachement quasi exclusif qu'ont les médecins à l'égard de leur profession mène au développement d'une identité faible de gestionnaire, cela ne permettant pas de renforcer, voire de maintenir la légitimité de leur propre rôle de gestionnaire.

Alors, comment un gestionnaire en devenir (sans formation en gestion et n'ayant jamais eu la réelle intention de devenir gestionnaire et qui par surcroît désire conserver son identité professionnelle de base) peut-il acquérir un minimum de légitimité managériale ? Ces médecins gestionnaires sont des spécialistes dans leur discipline, ils ont des « responsabilités opérationnelles et stratégiques » (Joffe et MacKenzie-Davey, 2012 : 162, traduction libre), devant à la fois représenter les intérêts de leur profession et de l'organisation. Cela crée inévitablement une ambiguïté dans l'exercice de leurs fonctions et une tension d'un point de vue identitaire.

5.4 Entre tension et équilibre

Comme nous venons de le voir, la modification des façons de faire, de parler, d'être ou d'agir avec les autres qui survient en devenant gestionnaire semble provoquer des tensions du point de vue du développement identitaire. La conservation de l'identité professionnelle de base, de médecin chez les médecins gestionnaires par exemple, apparaît réduire cette tension en en faisant naître, en revanche, une autre à l'égard de l'organisation, des supérieurs ou des autres gestionnaires, envers la gestion en général. Cette tension identitaire créée par l'expertise qui avait préalablement permis à l'individu de forger son identité professionnelle est renforcée par le désir de conserver la confiance et le respect acquis avec l'expérience.

Pastré (2005) précise d'ailleurs que « le développement des adultes [...] se traduit souvent par des crises identitaires assez profondes qui peuvent générer un important décalage entre la réalité du processus [...] et la conscience qu'il en

a [...]. Mais pour accéder à une nouvelle étape de développement, il faut bien accepter d'abandonner des organisations cognitives anciennes» (*Ibid.* : 74).

Les écrits sur les professionnels en soins de santé s'étant avérés, jusqu'à présent, une source d'intérêt pour comprendre le développement des nouveaux gestionnaires nous permettent d'aller encore plus loin dans la compréhension de leur cheminement vers un équilibre satisfaisant au niveau identitaire d'une part et au niveau des compétences d'autre part.

La section 5.4.1 est donc dédiée à la progression vécue d'un côté par les médecins et, de l'autre, par les infirmiers en quête d'équilibre au cours du développement de la facette managériale de leur identité consécutive à leur nouveau rôle de gestionnaire. La section 5.4.2, sans se limiter au secteur de la santé, conclura notre exploration des théories sur le développement de l'identité et des compétences par les écrits liant ces deux dimensions caractéristiques des nouveaux gestionnaires.

5.4.1 Tension identitaire : la recherche d'un équilibre entre crédibilité professionnelle et légitimité managériale

LES MÉDECINS-GESTIONNAIRES

Joffe et MacKenzie-Davey (2012) utilisent la théorie de l'identité sociale pour expliquer le développement de l'identité du médecin ainsi que les conflits identitaires auxquels il fait face occupant un rôle de gestion. Comme nous l'avons vu, les tensions surviennent non seulement à cause d'une identité médicale forte, mais aussi possiblement à cause du maintien d'une partie de ses responsabilités professionnelles. L'aspect managérial du directeur médical, qui semble avoir une nature ambiguë par rapport à l'aspect médical étant donné leurs résultats moins clairs et immédiats que ceux obtenus lors d'actes médicaux, expliquerait ce choix (*ibid.*). Les résultats moins instantanés ou facilement perceptibles pourraient en effet semer le doute dans l'esprit du

médecin-gestionnaire quant aux conséquences de ses actes managériaux lui faisant ainsi préférer poser plus d'actes médicaux et maintenir son identité professionnelle de médecin.

Aussi comme nous l'avons vu précédemment, le désir de conserver sa crédibilité clinique réduit à la fois les possibilités de développer une identité managériale et la probabilité d'être associé à l'image péjorative que les médecins semblent avoir du gestionnaire. En effet, le langage utilisé par les directeurs médicaux rencontrés au Royaume-Uni par Joffe et MacKenzie (2012) est significatif de leur perception de la gestion en général. Leur étude démontre toutefois que le discours, négatif au départ, de ces directeurs médicaux ne devient positif qu'au terme de la construction de leur identité de gestionnaire. Ainsi, tant « qu'ils s'identifient aux médecins, ils dénie[n]t/dénigrent/atténuent les aspects managériaux de leur identité » (*ibid.* : 169, traduction libre). Ils iront même jusqu'à « refuse[r] d'acquérir une connaissance fine des outils de gestion » (Grenier et Bernardini-Perinciolo, 2015 : 131) et cela durera jusqu'à ce qu'ils deviennent un peu plus familiers et comprennent mieux la nécessité de prendre en compte l'aspect économique (*Ibid.*).

En posant de plus en plus d'actes managériaux, le médecin gestionnaire pourrait avoir l'impression de mettre en péril sa crédibilité clinique. Certains répondants de l'étude de Hoff (1999) soutiennent toutefois que demeurer actif en médecine limite la croissance de leur carrière en gestion. Les résultats de Hoff suggèrent aussi que la légitimation du management semble venir saper la capacité à long terme de maintenir des compétences médicales et du coup réduit l'habileté à se différencier au sein de la gestion, c'est-à-dire de promouvoir une gestion tenant compte de l'aspect médical plutôt que d'être purement gestionnaire. Afin de ne pas réduire leur chance de succès en gestion, les médecins-cadres exécutifs de l'étude de Hoff (1999) disent se présenter non pas comme des gestionnaires traditionnels, mais bien comme des gestionnaires médicaux. Cet amalgame identitaire combinant l'expérience clinique et l'expérience managériale est donc à l'origine de leur double identité.

Ceux qui deviennent chefs exécutif considèrent cependant que le fait de garder des activités cliniques et donc « d'occuper des positions hybrides » (Ham *et al.*, 2011 : 113, traduction libre) renforce la perception d'être des « amateurs » (*Ibid.*) en gestion.

En effet, tel que vu précédemment selon l'analyse de discours de von Knorring *et al.* (2016) la priorité que les médecins réservent à la médecine dans l'exercice de leur fonction de gestionnaire aurait l'effet d'empêcher la construction de leur légitimité managériale et ils doivent pour survivre dans leur carrière managériale réussir à modifier quelque peu leur discours. Ledema *et al.* (2003) ont aussi choisi d'analyser le discours des médecins gestionnaires. Leurs résultats démontrent qu'il existe trois types de discours : un « discours spécifique à la profession médicale » (*Ibid.* : 15, traduction libre), un « discours d'efficacité des ressources et de systématisation du management » (*Ibid.*) et un « discours inter personnalisé utilisé pour protéger et atténuer les contradictions » (*Ibid.*) de leur rôle. L'utilisation stratégique de ces trois discours permettrait à ces gestionnaires

de dissimuler la rupture existant entre la réticence qu'ils ont à imposer les règles organisationnelles à leurs collègues médicaux et la perception que ces règles seront, dans le futur, la manière appropriée pour la gestion du travail clinique et de l'organisation (*Ibid.*).

Avec le temps ils apprennent donc à adapter leur discours à la situation et aux personnes à qui ils s'adressent, pour conserver leur double identité de médecin et de gestionnaire. C'est ainsi, en demeurant « respectueux des patients [...] et [...] garant de la logique médico-économique » (Grenier et Bernardini-Perinciolo, 2015 : 131), que le médecin-gestionnaire finit par développer des compétences managériales lui permettant d'agir comme « "poulie transmettrice" entre les deux mondes institutionnels » (*Ibid.*) où il commencera par transférer « les informations stratégiques ou comptables » (*Ibid.* : 132), pour ensuite être en mesure de traduire les « exigences économiques de la

direction » (*Ibid.*) et enfin, transformer ces informations de manière à « interpeler ses équipes » (*Ibid.*).

LES INFIRMIERS GESTIONNAIRES

Les résultats d'une enquête de Viitanen *et al.* (2007) ont mené à l'identification de structures managériales déployées par les infirmiers gestionnaires de première ligne du système finlandais. La structure de « mère nourricière » (*Ibid.* : 118, traduction libre), partie intégrante des responsabilités de base des infirmiers pour le soin du patient, prédispose ceux-ci à la prise en charge, au soutien ainsi qu'au bien-être du personnel subordonné. La structure d'« infirmier administratif » (*Ibid.*) intègre la coordination et le contrôle administratif du travail de l'équipe. Cette structure managériale mène le gestionnaire à « recueillir les ressources nécessaires et remplir les responsabilités administratives afin de s'assurer que son équipe peut se concentrer sur ses tâches premières, celles d'infirmiers » (*Ibid.*). Cette structure administrative est perçue par les auteurs comme une extension de structure de mère nourricière qui fait qu'au lieu de s'inquiéter de son équipe ou du patient, l'infirmière ou l'infirmier gestionnaire de première ligne s'inquiète de la performance, de la qualité et de la gestion. Malgré ce lien possible entre les deux structures, il semble en émaner certaines pressions conflictuelles sur l'identité, étant donné qu'un détachement doit éventuellement survenir entre l'orientation traditionnelle de mère nourricière vers les patients et celui d'infirmière ou d'infirmier gestionnaire qui doit remplir différentes tâches administratives au-delà de la prise en charge son équipe (*Ibid.*).

Deux études de Bolton (2003 et 2005)⁹², centrées sur les expériences des infirmières et des infirmiers gestionnaires, démontrent que les membres de ce corps professionnel se dissocient souvent du titre de gestionnaire en restant attachés à leur image de professionnel soignant. Même si certaines personnes

⁹² Dans l'étude de 2003, seules les femmes infirmières ont été prises en compte, tandis qu'en 2005, l'étude portait sur les deux sexes.

parmi ces gestionnaires expriment dans leur discours plus d'ambiguïté que d'autres face à leur rôle, l'étude de Bolton (2005) illustre qu'en général, les infirmières comme les infirmiers adoptent des comportements de gestionnaires lorsque c'est jugé opportun, demeurant ainsi des professionnels en soins infirmiers faisant de la gestion. L'étude de 2003 de Bolton, qui ne portait que sur des femmes infirmières, démontre que celles-ci, désireuses de se dissocier de tout ce que leur titre de gestionnaire comporte, demeureraient aussi activement engagées et « attachées à l'image du professionnel soignant altruiste motivé » (Bolton, 2003 : 126, traduction libre).

Croft *et al.* (2015) cherchent pour leur part à comprendre comment ces infirmiers gestionnaires gèrent leurs conflits identitaires. Les résultats empiriques de leur étude démontrent que les infirmiers gestionnaires se distancient en général des deux groupes pour se construire un nouvel espace afin d'en finir avec ce conflit identitaire. Plusieurs de leurs répondants ont même répondu devoir ignorer ou adapter leur identité professionnelle pour s'accommoder des exigences de leur rôle et être efficaces. Même si ces infirmiers gestionnaires qu'ils qualifient d'« hybrides conservent plus d'influence que les gestionnaires sans expérience clinique » (*Ibid.* : 388, traduction libre), leur rôle « teinté d'une étiquette *management*, les fait devenir des *outsiders* » (*Ibid.*). D'une part, devenir des gestionnaires diminue leur crédibilité professionnelle et réduit leur habileté à influencer les autres infirmiers, sans pour autant augmenter leur influence dans l'organisation (*Ibid.*). D'autre part, l'engagement professionnel qu'ils maintiennent a aussi « un impact négatif sur leur influence managériale » (*Ibid.* : 388, traduction libre).

À l'instar des gestionnaires infirmiers de l'étude de Bolton (2005) mentionnant que certains infirmiers gestionnaires sont vus « comme des gestionnaires par les infirmiers, mais comme des infirmiers par les cadres supérieurs » (*Ibid.* : 18, traduction libre), les résultats de Croft *et al.* (2015) démontrent que la position hybride des infirmiers anglais, ni perçus comme infirmiers ni comme gestionnaires, les rend inaptes à se construire une nouvelle identité. Tant qu'ils

se perçoivent infirmiers, ils n'arrivent pas non plus à s'identifier aux autres infirmiers hybrides (*Ibid.*). Les résultats de leur étude suggèrent que

les répondants ayant réussi à surmonter leurs conflits identitaires en se construisant un espace liminaire positif sont ceux qui l'ont fait en atteignant des postes où ils n'avaient plus à répondre à des demandes liées à la fois à leur profession et à la fois à la gestion » (*Ibid.* : 390, traduction libre),

c'est-à-dire n'ayant plus de responsabilités cliniques.

Malgré la convergence des résultats des études mentionnées (Bolton, 2003 ; Bolton, 2005 ; Croft *et al.*, 2015) vers la double identité des infirmiers ainsi que leur difficulté évidente à surmonter ce conflit identitaire, les infirmiers gestionnaires norvégiens de l'étude de Spehar *et al.* (2015) racontent avoir toutefois vécu « une transition plus rapide et positive vers leur rôle de gestionnaire [que les médecins] et seraient aussi plus engagés dans les aspects managériaux de ce rôle » (*Ibid.* : 357, traduction libre). Si les médecins utilisent différents discours pour dissimuler leurs conflits identitaires, le défi que provoque la culture de mère nourricière des infirmiers dans le développement de leur identité managériale se dissipe grâce à l'engagement qu'ils finissent par développer envers leur rôle de gestionnaire.

5.4.2 Synchronie de l'identité et des compétences managériales pour une transition réussie

De Saint-Georges et Filliettaz (2008) définissent les *transitions* comme « des états intermédiaires situés sur les trajectoires de l'apprentissage » (*Ibid.* : 213, traduction libre). Selon ces auteurs, « une trajectoire consiste en une série d'épisodes » (*ibid.* : 218, traduction libre), où chaque épisode influence le prochain. Nicholson (1984) définit, pour sa part, une *transition de rôle au travail* comme « tout changement du statut d'emploi ou tout changement majeur de la nature du travail » (*Ibid.* : 173, traduction libre).

Isopahkala-Bouret (2008) s'intéresse à la transition du rôle de spécialiste vers celui de gestionnaire dans une organisation internationale de technologie

finlandaise. Les résultats de son étude démontrent que les individus dans cette situation se remettent en question à propos de leurs compétences et des actes à poser dans leur nouveau rôle. Une telle réflexion « mène à une modification des perspectives à l'égard de soi et des rôles » (*Ibid.* : 69, traduction libre) pouvant servir de modèle. Les participants à cette étude disent avoir trouvé « difficile d'adopter leurs nouveaux rôles de la manière dont ils les avaient anticipés » (*Ibid.* : 80, traduction libre). Ils ajoutent avoir eu à réfléchir aux attentes de l'organisation à l'égard de leurs rôles et sur les modèles existants, à leur disposition. Dans la plupart des cas, c'est la réflexion qui a « mené à une transformation de leur perception de ce qu'est un rôle de gestionnaire, de la manière d'occuper un rôle de gestion » (*Ibid.* : 80-81, traduction libre), c'est-à-dire de l'identité à atteindre dans ce nouveau rôle.

Dans son article, Nicholson (1984) suggère que ce sont les exigences du nouveau rôle, les dispositions psychologiques, les motivations et la nature de la socialisation vécue dans les rôles précédents de l'individu ainsi que les processus sociaux que permet l'organisation qui déterminent le mode d'ajustement de tout individu en transition vers un nouveau rôle. Pour une transition réussie, l'individu peut soit ajuster son comportement pour qu'il corresponde à l'identité recherchée par ce rôle, soit développer de nouvelles compétences pour être en mesure d'assumer le rôle, soit modifier son rôle pour l'adapter à son identité et à ses compétences, soit tout cela à la fois (*Ibid.*). Sauf dans le cas où l'individu a un pouvoir discrétionnaire fort, c'est-à-dire qu'il peut adapter son rôle, il semble nécessaire d'ajuster l'identité, les compétences ou les deux.

5.4.2.1 Ajustement de l'identité

Ibarra (1999) décrit comment les jeunes consultants et investisseurs bancaires « s'adaptent à leur nouveau rôle en expérimentant des images de soi

*provisoires*⁹³ qui leur servent d'essais quant à leur future identité non encore entièrement définie » (*Ibid.* : 764, traduction libre).

Ces images de soi provisoires sont des solutions temporaires utilisées pour combler le manque entre les capacités et les conceptions de soi ainsi que les représentations faites au sujet des attitudes et comportements escomptés dans un nouveau rôle (*Ibid.* : 765, traduction libre).

Les résultats des recherches d'Ibarra indiquent que cette adaptation identitaire « implique trois tâches : (1) l'observation de modèles pour identifier les identités potentielles, (2) l'expérimentation d'un soi provisoire, (3) l'évaluation des expériences par rapport aux standards et aux rétroactions externes » (*Ibid.*). Selon l'auteure de la recherche, l'observation d'un modèle mènerait ensuite à des identités provisoires possibles à expérimenter pour bâtir la connaissance, les attitudes, les routines, les techniques, etc. nécessaires dans le nouveau rôle, l'expérimentation servant ainsi à clarifier le répertoire des identités provisoires. Suite à cette expérimentation souvent faite par imitation de modèles, l'individu évalue sa nouvelle identité par rapport à ses standards internes, en se comparant avec les représentations qu'il s'est faites du type de personne qu'il veut ou non devenir, ainsi qu'à ses standards externes, ses observations et ses réactions aux rétroactions implicites ou explicites qu'il reçoit des autres (Ibarra, 1999).

Le « processus liminaire » (Beech, 2011 : 290, traduction libre) de reconstruction identitaire d'un individu en organisation fait appel, selon Beech (2011), à trois pratiques : l'expérimentation, la réflexion et la reconnaissance. L'expérimentation permet la construction d'espaces liminaires qui mèneront éventuellement vers la nouvelle identité de l'individu (*Ibid.*). Celui-ci considère chacune de ses constructions liminaires par la réflexion, en se questionnant lui-même et en considérant la perception des autres à l'égard de ses espaces liminaires, voire de sa nouvelle identité (*Ibid.*). La reconnaissance survient lorsque la nouvelle identité se révèle complètement aux autres et est reconnue

⁹³ Traduction de *provisional selves*.

par eux. Chreim *et al.* (2007) spécifient que la reconstruction identitaire passe aussi par la reconnaissance que renvoient l'environnement institutionnel (les autorités gouvernementales régissant le travail, les associations professionnelles, *etc.*) et l'environnement organisationnel (la structure, les systèmes, les processus, *etc.*) à l'individu.

Enfin, comme nous l'avons précédemment vu chez les infirmières devenues gestionnaires, celles-ci, attachées à leur image professionnelle, doivent apprendre une nouvelle façon d'être afin de pouvoir accomplir des tâches managériales (Bolton, 2003). Le fait que les infirmiers gestionnaires ne semblent pas s'identifier aux autres infirmiers hybrides (Croft *et al.*, 2015) limite l'étape d'observation mentionnée par Ibarra (1999) pour leur permettre de passer directement à l'étape d'expérimentation des différentes « versions ou aspects de leur [future] identité » (Beech, 2011 : 290, traduction libre).

Selon les résultats de l'étude de Viitanen *et al.* (2007), il serait toutefois possible d'assurer ce travail identitaire par un transfert de culture, de la culture professionnelle vers celle de la gestion. La culture professionnelle, observée dans le travail d'infirmière ou de l'infirmier gestionnaire, prêchant l'éducation, le soin et la préoccupation centrée sur le patient pourrait, d'une part, être transférée vers les subordonnés, mais la structure administrative peut être vue comme une extension du rôle maternel qui permet, au lieu de s'inquiéter de son équipe de travail ou du patient, de s'inquiéter de la performance, de la qualité et de la gestion (*Ibid.*). Conséquemment, alors que le conflit identitaire provient de la tension entre la structure de la mère-nourricière et la structure de l'infirmier-administratif auxquelles font face ces nouveaux gestionnaires, l'expérimentation, la réflexion et la reconnaissance de la structure de l'infirmier-administratif contribueraient à se détacher de l'image de mère-nourricière.

5.4.2.2 Ajustement des compétences

Selon Watson (2001), les individus vivent et s'ajustent à toutes sortes d'épisodes de vie leur permettant d'apprendre. Ils sont

constamment en train de faire connaître (ou de se construire socialement) la personne qu'ils sont ou de lui donner un sens, en plus de donner un sens également à ce qu'ils font et à leur trajectoire professionnelle. Les individus sont, de ce fait, constamment en processus de "devenir" » (*Ibid.* : 223, traduction libre).

En ce sens, il devient pertinent de considérer ce « gestionnaire émergent d'abord comme une "personne en devenir" [...] avec un niveau de compétence de gestion technique et [...] avec une connaissance détaillée des affaires et de l'organisation » (*Ibid.* : 226, traduction libre).

Or, dans une étude publiée en 2002, Rausch *et al.* soutiennent que la majorité des décisions managériales sont communes aux différents domaines de gestion, mais que les « décisions à considérations techniques sont spécifiques au champ d'application » (*Ibid.* : 185, traduction libre) de l'entreprise, ajoutant que la « plupart des gestionnaires sont beaucoup plus à l'aise [de prendre ce type de décisions] dans leur domaine d'expertise » (*Ibid.* : 190, traduction libre). Une des conclusions des travaux de Hysong (2008) indiquent que « les compétences techniques ajoutent une *plus-value* à la performance managériale des gestionnaires en améliorant les relations superviseurs-subordonnés » (*Ibid.* : 284, traduction libre). En effet, leurs résultats démontrent que « lorsque les subordonnés perçoivent un gestionnaire compétent techniquement, ils lui abdiquent le pouvoir d'expert et de référence » (*Ibid.*).

Comme nous l'avons vu antérieurement, le pouvoir d'expert a un impact important sur les relations avec les pairs et les subordonnés (von Knorring *et al.*, 2016), sur la crédibilité (Chreim *et al.*, 2013), ainsi que sur la légitimité (Durat et Bollecker, 2012) des gestionnaires tels les médecins. Une étude de Taylor *et al.* (2002) confirme également que le pouvoir d'expert permettrait de légitimer les compétences managériales. Leurs résultats suggèrent d'ailleurs

que les gestionnaires puissent utiliser cette légitimité pour négocier l'accès à diverses formations en gestion leur permettant d'acquérir ou de développer leurs compétences en gestion.

5.4.2.3 L'équilibre entre la transformation des compétences et de l'identité

Les résultats de Hill (2003) mettent de l'avant deux processus à l'œuvre dans la transformation du nouveau gestionnaire, le processus d'apprentissage des compétences requises développées avec l'expérience; ce processus menant à l'autre, soit celui de la transformation de l'identité. Les premières positions en gestion façonnent « irrévocablement » ces gestionnaires en devenir et c'est ainsi que, bien des années plus tard, « ceux-ci se rappellent de leurs premiers mois comme des expériences les ayant transformés, ayant forgé leur philosophie ainsi que leur style de leadership » (Hill, 2007 : 49, traduction libre).

Selon les observations de Hill (2003), les deux processus se chevauchent dans le temps et au gré de l'apprentissage du nouveau rôle de gestionnaire. Le tableau 5.2 présente un résumé non exhaustif de ces observations afin de mettre en relief l'enchevêtrement du processus d'apprentissage des compétences managériales avec celui de transformation de l'identité. Ce tableau relate les différentes étapes de transition identifiées par Hill et vécues par les gestionnaires rencontrés au cours de ses recherches. La première colonne indique la période à laquelle la transition détaillée dans la deuxième colonne survient généralement. Nous avons ensuite fait l'exercice, dans la troisième colonne, d'indiquer s'il semble s'agir d'une transformation à l'égard de l'identité ou des compétences managériales, et si cette transformation sous-tend une prise de conscience de la part du gestionnaire.

<u>Période</u>	<u>Détail sur la transition (Hill, 2003)</u>	<u>Changement vécu</u>
Du 3 ^e au 5 ^e mois	Ils « acceptent un rôle de « résolveur de problèmes », de « tampon », de « fournisseur de ressources » ⁹⁴ et [...] abdiquent leurs responsabilités d'autorité formelle. » (<i>Ibid.</i> : 57, traduction libre)	Transformation identitaire et conscientisation du changement de responsabilités
Les 6 premiers mois	Ils « ont une vue unidimensionnelle des attentes de leurs subordonnés : cela les aide à atteindre leur récompense, principalement financière. » (<i>Ibid.</i> : 55, traduction libre)	Conscientisation du changement de responsabilités
À la fin des 6 premiers mois	Ils sont « capables d'établir des priorités [...] mais [ont] aussi la capacité de résoudre des problèmes, [...] de prendre des décisions et connaissent les ressources de la compagnie. » (<i>Ibid.</i> : 57, traduction libre)	Transformation des compétences
	Ils commencent à se sentir « en position de "soutien" ou de "facilitateur" [...] cela signifie aussi de fournir aux subordonnés la connaissance et les compétences nécessaires pour faire leur travail. » (<i>Ibid.</i> : 66-67, traduction libre)	Transformation identitaire et conscientisation du changement de responsabilités
	Ils « se définissent comme des gestionnaires du personnel – plutôt que d'être uniquement responsables de la formation et du développement des subordonnés » (<i>Ibid.</i> : 67, traduction libre). Ils « sont plus à l'aise avec [ce]s compétences formelles [...] qu'avec leurs compétences informelles (conseiller et <i>leader</i>) » (<i>Ibid.</i> : 69, traduction libre)	Transformation des compétences
Après 6 mois	Ils « ont appris à anticiper les surcharges, l'ambiguïté et les conflits associés à leur rôle managérial [...], ils sont maintenant conscients, bien que cela les rende mal à l'aise, des différences entre être un gestionnaire et un exécutant, d'être responsables des gens plutôt que de leurs tâches. » (<i>Ibid.</i> : 48, traduction libre)	Transformation identitaire et conscientisation du changement de responsabilités
Du 6 ^e au 9 ^e mois	« Ils commencent à accepter leurs responsabilités de planificateur d'agenda et de bâtisseur de réseaux » (<i>Ibid.</i> : 71, traduction libre).	Conscientisation du changement de responsabilités
	Ils commencent « à agir, à penser et à évaluer plus comme des gestionnaires. » (<i>Ibid.</i> : 71, traduction libre)	Transformation des compétences
Autour du 9 ^e mois	Ils « commencent à sentir leurs propres forces et style managériaux. » (<i>Ibid.</i> : 164, traduction libre)	Transformation identitaire

⁹⁴ NDLT : Nous mettons les termes entre guillemets.

Période	Détail sur la transition (Hill, 2003)	Changement vécu
Vers la fin de l'année	Ils « travaillent à établir le contexte [favorable] au travail des subordonnés. Espérant créer un environnement organisationnel sain » (<i>Ibid.</i> : 107, traduction libre).	Conscientisation du changement de responsabilités
	Ils « ont fait de la discipline ou puni un subordonné ; la plupart ont rétrogradé ou congédié un employé. » (<i>Ibid.</i> : 137, traduction libre)	Conscientisation du changement
	La « plupart gardent encore un ancrage très fort dans leurs fonctions et leur carrière technique, et bien qu'aucun ne considère un retour à la production, ils se sentent affligés par ce qu'ils ont perdu » (<i>Ibid.</i> : 160, traduction libre).	Transformation identitaire
Pas avant la fin de la 1 ^{ère} année	Ils « ont réalisé que leur rôle en est un de généraliste. » (<i>Ibid.</i> : 79, traduction libre)	Conscientisation du changement de responsabilités
	Ils prennent conscience de la différence entre gérer l'individu et le groupe » (<i>Ibid.</i> : 106, traduction libre)	Transformation des compétences
	Ils « sont réticents à déléguer parce qu'ils ne veulent pas partager ou réduire leur pouvoir. » (<i>Ibid.</i> : 140, traduction libre)	Transformation identitaire
	« Ils en viennent, par la force des choses, avec le temps [à déléguer], réalisant que leur travail est tout simplement trop lourd pour être mené seul. » (<i>Ibid.</i> : 141, traduction libre) Ils réussissent « à transposer leur problème de délégation – à la place de déléguer ou non, à comment déléguer » (<i>Ibid.</i> : 143, traduction libre)	Transformation des compétences
Après 15 mois	« Lorsqu'on leur demande quelle est la compétence critique du gestionnaire, la majorité répond que les compétences techniques et interpersonnelles sont requises. » (<i>Ibid.</i> : 82, traduction libre)	Transformation des compétences

Tableau 5.2 – Résumé d'étapes franchies par les gestionnaires mettant en relief l'enchevêtrement des processus d'apprentissage des compétences managériales et de la transformation identitaire
(résumé et interprétation des travaux de Hill, 2003)

Par exemple, Hill (2003) indique qu'entre le troisième et le cinquième mois, la plupart des nouveaux gestionnaires « acceptent leur rôle de résolveur de problèmes, de tampon et de fournisseur de ressources et [...] abdiquent leurs responsabilités d'autorité formelle » (*Ibid.* : 57, traduction libre). En général, le

détail sur la transition est indiqué sans restriction, mais il faut toutefois y lire que cela survient habituellement à la période désignée (non pas tout le temps). Ainsi, dans cet exemple, le fait d'accepter un rôle sous-entend, selon nous, la prise de conscience d'un changement de fonction, de rôle ou de responsabilités. Ensuite le fait de se donner des titres tels que celui de « résolveur de problème⁹⁵ », de « tampon⁹⁶ » ou de « fournisseur de ressources⁹⁷ » indique la manière de se percevoir à ce stade, voire de faire l'expérimentation d'une identité possible.

Ce résumé et cette interprétation des travaux de Hill (2003) proposés au tableau 5.2 exposent l'ordre sinueux entre les transformations de l'identité et des compétences, mais n'offre pas de schéma d'évolution clairement défini entre ces deux dimensions caractéristiques du nouveau gestionnaire.

Plakhotnik *et al.* (2011) ajoutent aux processus d'apprentissage par l'expérience et au processus de transformation identitaire de Hill (2003) un troisième processus permettant de mener au succès de la transition de non gestionnaire à celui de gestionnaire : celui de la construction de son potentiel de leader. Même si les nouveaux gestionnaires réalisent la nécessité de devenir des leaders, encore doivent-ils agir pour le devenir. Selon les auteurs,

Apprendre à devenir gestionnaire survient lorsque l'apprentissage de l'expérience influence le développement de l'identité. L'apprentissage à devenir gestionnaire favorise le mouvement entre le développement de l'identité vers la construction du potentiel de leadership. Cet apprentissage survient lorsqu'il y a présence d'un leadership potentiel qui affectera ensuite les nouvelles expériences. (*Ibid.* : 38, traduction libre)

Les trois processus, dont Plakhotnik *et al.* (2011) font état dans leurs travaux paraissent en quelque sorte liées à la coconstruction identitaire et des compétences que nous désirons comprendre chez l'officier devenant graduellement gestionnaire. Les deux premiers processus, comme nous l'avons

⁹⁵ Traduction libre de *problem solver* (Hill, 2003 : 57)

⁹⁶ Traduction libre de *buffer* (*Ibid.*)

⁹⁷ Traduction libre de *provider of resources* (*Ibid.*)

exposé dans notre interprétation de Hill (2003), lie la transformation identitaire à la transformation des compétences. Toujours selon Hill, l'insertion de la construction du potentiel de leadership ajoute une facette au développement de l'identité professionnelle. Si le leadership est une compétence en gestion au sens de la STWC (voir section 2.1.1.3), l'ajout de ce troisième processus permet de nous rapprocher du développement de l'identité et des compétences managériales.

Selon la perspective de Plakhotnik *et al.* (2011), une prédisposition au leadership pourrait aussi s'avérer utile pour une transition réussie vers la gestion. Le développement de la conscience de leadership ainsi que l'appropriation du rôle de gestionnaire pourrait de ce fait provenir des expériences vécues en tant que non-gestionnaire (*learning about managing as a non-manager* et *learning to manage as non-manager*⁹⁸). D'ailleurs, tel que nous l'avons mentionné à la section 5.2.2, il semblerait que la plupart des gestionnaires du secteur de la santé considèrent que ce sont leur formation et leurs antécédents de travail qui donnent de la valeur à leurs décisions managériales (Connolly et Jones, 2003).

5.5 Retour sur la catégorisation préliminaire

Si la transformation de l'identité et des compétences est influencée majoritairement par l'expérience, celle-ci semble être, au regard de l'exploration faite, façonnée par l'environnement, la formation, l'apprenant lui-même et les individus présents dans son environnement. Ces éléments agissant sur l'expérience peuvent aussi agir directement sur le développement identitaire et des compétences de l'individu. Selon cette perspective, le gestionnaire ne naît pas qu'à travers ses expériences passées ou sa formation, mais aussi à travers l'expérience qu'il acquiert au jour le jour, par la pratique de la gestion et les relations qu'il entretient.

⁹⁸ Watson (2001)

L'observation de la littérature à travers – et au-delà – des catégories conceptuelles ayant émergé de notre analyse empirique préliminaire permet à ce stade une redéfinition de celles-ci. Le tableau 5.3 résume et amène des précisions à propos des différentes catégories.

L'analyse présentée au chapitre 4 soulevait la présence de prédispositions possibles à développer des compétences managériales ou à transformer ses compétences à travers l'évolution des fonctions d'officiers. C'est du moins ce que le constat (que les compétences se développaient sans que l'officier s'en rende compte) permettait de supposer. L'exploration théorique à propos de la prédisposition laisse présager que certaines situations préalables, voire certaines compétences, peuvent permettre le développement de compétences en gestion. La prédisposition aurait aussi une influence sur le développement de l'identité, qu'elle fasse référence à des compétences existantes ou à des habiletés pouvant être utilisées pour développer une nouvelle identité via l'expérience.

Les recherches portant sur les médecins et les infirmiers démontrent que ces individus sans formation de base en gestion n'ont habituellement pas l'intention de devenir gestionnaires. Toutefois, leur intention à devenir gestionnaire fait naître en eux le besoin de se développer à l'aide de formations alors que la non-intention laisse la place à l'expérience. Les individus se retrouvant à faire de la gestion sans intention (par ex. : Bondas, 2006 ; Spehar *et al.*, 2012), se trouvent aussi inconsciemment ou non à développer des compétences en gestion.

Les écrits scientifiques placent l'expérience au cœur du développement de l'identité et des compétences des gestionnaires. Si l'expérience s'avère essentielle pour apprendre à faire de la gestion (Mintzberg, 2009), il semble que l'observation occupe aussi une place importante dans le développement de l'identité (Ibarra, 1999). Selon Ibarra toutefois, l'observation est ce qui permet

d'expérimenter son identité, et cette expérimentation se réalise à travers la pratique.

<u>Catégories conceptuelles</u>	<u>Définition/Propriétés/Conditions</u>	<u>Influence sur le développement</u>	
		<u>de l'identité</u>	<u>des compétences</u>
Prédisposition	Orientation à la fois innée et acquise pouvant provenir de « facteurs étrangers à la situation [...], [mais menant] à percevoir, à comprendre ou à réagir d'une certaine façon » (Doron et Parot, 2011 : 556).	Oui	Oui
Formation	Processus d'apprentissage formel. Les « gestionnaires ayant des compétences métacognitives supérieures seraient plus propices à rechercher et à s'engager dans des opportunités d'apprentissage informel et donc à transférer les compétences qu'ils ont apprises » (Enos <i>et al.</i> , 2003 : 384, traduction libre).	Indirecte (voir l'intention)	Oui
Intention	Dans le sens de volonté ou désir d'agir. Les individus sans formation en gestion n'ont habituellement pas l'intention de devenir gestionnaires (Bondas, 2006 ; Spehar <i>et al.</i> , 2012). L'intention à devenir gestionnaire semble faire naître le désir de développer ses compétences (Bondas, 2006).	Oui	Oui
Expérience	Par la pratique (Hill, 2003 ; Mintzberg, 2009), l'observation (Ibarra, 1999) et le mentorat (McCall, 2010). La capacité à réfléchir facilite à la fois la transformation identitaire et l'acquisition ou le transfert de compétences.	Oui	Oui

<u>Catégories conceptuelles</u>	<u>Définition/Propriétés/Conditions</u>	<u>Influence sur le développement</u>	
		<u>de l'identité</u>	<u>des compétences</u>
Relations	<p>Les relations liées, directement ou non, au travail (subordonnés, pairs, collègues, mentors, supérieurs).</p> <p>L'expérience, la pratique, le mentorat, la formation se vivent en relation avec les autres.</p> <p>Le gestionnaire change « dans la manière de se présenter, [...] d'être traité et [...] interagir » (Hill, 2003 : 148, traduction libre).</p>	Oui	Oui
Crédibilité	<p>La crédibilité préserve l'expertise acquise préalablement, cultive le respect et la confiance que les autres lui accordent.</p> <p>Le maintien de cette crédibilité provoque des tensions lorsque le nouveau gestionnaire modifie certaines façons d'être et d'agir.</p>	Oui	Oui
Légitimité	<p>La légitimité est une « perception généralisée ou une hypothèse que les actions des entités soient désirables, convenables ou appropriées à un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites » (Suchman, 1995 : 574, traduction libre).</p> <p>La légitimité managériale s'acquiert lorsque l'identité et les compétences managériales sont acceptées par le reste du groupe.</p>	Oui	Oui
Prise de conscience	<p>Une crise identitaire peut donner lieu à un décalage entre le processus de développement de l'identité et la prise de conscience de ce développement (Pastré, 2005).</p>	Possible	n.d.

Tableau 5.3 – Catégories conceptuelles ayant émergées de l'analyse préliminaire revues par l'exploration théorique

L'expérience, source première de l'apprentissage selon McCall, devrait toujours être accompagnée de mentorat en milieu de travail (McCall, 2010). Les réflexions faites durant l'expérimentation d'une nouvelle identité (Beech, 2011) ou les réflexions à propos des compétences acquises en position de non-gestionnaire (Watson, 2001) utiles au développement du gestionnaire en devenir pourraient s'avérer une capacité, voire une prédisposition à la gestion.

Le changement de rôle, de fonctions ou de responsabilités que vit le gestionnaire en devenir impose un « changement dans la manière de se présenter, changement dans la manière d'être traité et de nouvelles gens avec qui interagir » (Hill, 2003 : 148, traduction libre). Ces changements touchent directement les relations avec les autres et influencent le développement identitaire ainsi que le développement des compétences du gestionnaire.

Les nouveaux gestionnaires craignent toutefois que toutes ces transformations affectent leur crédibilité. Joffe et MacKenzie-Davey (2012) mentionnent que le maintien de la crédibilité de clinicien renforce et maintient l'identité médicale au détriment du développement de leur identité managériale. Si ce maintien les aide à préserver le respect et la confiance des autres professionnels de la santé, il provoque cependant une tension identitaire qu'ils doivent surmonter. Les médecins gestionnaires, en continuant de pratiquer, ajusteraient leur discours pour se positionner dans leur relation avec les autres médecins, leurs subordonnés ou autres personnels de l'administration, et réussiraient à maintenir l'équilibre entre leur crédibilité professionnelle et leur légitimité de gestionnaire. Les infirmiers gestionnaires finiraient, dans plusieurs cas, en cessant de pratiquer, par s'éloigner de leur identité professionnelle pour se légitimer dans leur rôle de gestionnaire et développer une identité et des compétences managériales. Il est aussi possible, lors d'une telle crise identitaire, que survienne un « décalage entre la réalité du processus [de développement identitaire] chez un sujet et la conscience qu'il en a » (Pastré, 2005 : 74). La prise de conscience serait donc ainsi le résultat d'une tension

plus importante entre l'identité professionnelle et l'identité managériale à atteindre.

Au vu de l'exploration théorique réalisée, la transition de technicien ou de professionnel à gestionnaire apparaît être dynamique et influencée par différents déterminants, sans suivre un trajet absolu à travers les processus possibles de conscientisation, de transformation identitaire et de transformation des compétences. Les travaux de Hill (2003) et de Plakhotnik *et al.* (2011), en particulier, précisent l'existence du développement conjoint de l'identité et des compétences. L'atteinte d'une synchronie entre les deux dimensions caractéristiques des individus dans leur nouveau rôle de gestionnaire pourrait permettre d'aller plus loin dans la compréhension de cette coconstruction.

Afin de poursuivre vers l'élaboration d'un modèle théorique quant au développement de l'identité et des compétences managériales des officiers de la marine marchande canadienne durant leur ascension dans la hiérarchie à bord des navires, une deuxième analyse empirique sera réalisée à partir des catégories conceptuelles revues. Les résultats de cette analyse de second niveau suivront au chapitre suivant.

Chapitre 6 Résultats

Lors des entretiens, un chef déclare : « les marins⁹⁹ commandent et contrôlent ». Si quelques participants à notre étude affirment que la gestion ne survient qu'au moment où ils deviennent officiers supérieurs¹⁰⁰, la majorité signale néanmoins que la transition de leur rôle de technicien vers celui de gestionnaire a commencé dès l'obtention de leur brevet de quatrième mécanicien ou de troisième maître. Toutefois, bon nombre d'entre eux ajoutent s'en être rendu compte bien plus tard.

Comme nous l'avons présenté au chapitre 2, la gestion s'avère pourtant être un aspect important du métier d'officier. La gestion faisant maintenant partie de la formation de base de l'officier et les standards de certification des brevets étant clairement définis par la STCW¹⁰¹, notamment les responsabilités managériales qu'impliquent les fonctions des officiers, il nous a semblé étonnant de constater que les officiers ne se perçoivent pas comme faisant de la gestion au moment où ils commencent à en faire.

⁹⁹ Terme général pour désigner les gens qui naviguent, qu'ils soient officiers ou non.

¹⁰⁰ C'est-à-dire chef, capitaine, deuxième mécanicien et premier maître.

¹⁰¹ Voir le chapitre 2, section 2.1.1.

Une partie de l'explication aurait pu être trouvée dans le fait qu'avant 1996, aucun cours de gestion ne faisait partie du curriculum d'enseignement des programmes de navigation et des techniques de génie mécanique de marine. Le programme pour obtenir la certification d'officier junior étant d'une durée de quatre ans et ayant débuté en 1996, les premiers diplômés l'ont été en 2000. Cela aurait pu expliquer que, non préparés à faire de la gestion, les individus le réalisent tardivement. Or, notre analyse n'a démontré aucune différence notable entre les réponses des officiers ayant suivi un cours en gestion durant leur formation générale et ceux qui n'en ont pas eu.

Le fait de travailler comme officier mécanicien ou de pont ne semble pas expliquer davantage ce décalage, pas plus que le fait d'avoir ou non quitté les navires pour travailler à terre, puisqu'encore là, aucune différence n'a été observée entre les réponses de l'un ou l'autre des types d'officiers. À l'exception d'un officier ayant préalablement obtenu un baccalauréat en gestion, les officiers mentionnent en général avoir réalisé qu'ils faisaient de la gestion bien après avoir commencé à en faire.

Si se percevoir gestionnaire ne coïncide avec l'obtention d'aucun brevet en particulier, ne correspond pas au fait d'avoir ou de ne pas avoir reçu une formation préalable en gestion et n'est pas imputable au type d'officier (pont ou salle des machines), qu'est-ce qui pourrait expliquer le décalage existant entre le moment où l'officier indique commencer à faire de la gestion, le moment où il prend conscience qu'il en fait et le moment où il perçoit qu'il est devenu gestionnaire? Dans le présent chapitre, nous tenterons de faire la lumière sur ce décalage.

La construction de l'identité et des compétences managériales, deux dimensions caractéristiques sur lesquelles est centré le travail de l'officier et qui sont impliquées lors de l'ascension hiérarchique de l'officier à bord des navires, structureront, tout au long de ce chapitre, notre démarche visant à comprendre leur coconstruction. C'est aussi dans cette optique de construction conjointe

que nous avons examiné les catégories conceptuelles ayant émergé de notre analyse et qui apparaissent comme étant intervenues de façon déterminante dans le développement des compétences et de l'identité managériales des officiers rencontrés. Afin de saisir cette coconstruction, nous expliciterons comment les déterminants observés nous paraissent se situer sur ces deux dimensions, puis comment le développement de l'une des dimensions caractéristiques de la personne au travail semble influencer l'autre et vice-versa.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats de l'analyse menant à la proposition théorique du chapitre suivant. Cette analyse de second niveau expose notre compréhension de la transition vécue par les officiers en mettant de l'avant la dynamique « caractérisant les différentes phases du processus au travers des grands thèmes » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014 : 58), c'est-à-dire les catégories conceptuelles ayant émergé des données recueillies juxtaposées aux concepts tirés de la littérature. L'analyse constituant une série d'aller-retour entre la théorie et les données recueillies repose sur notre approche constructiviste et s'inscrit dans une stratégie d'induction propre à la théorie ancrée. La structure de la présentation des résultats suit l'articulation faite entre les données et la théorie, en cohérence avec notre design de recherche.

La présentation des résultats d'analyse des récits et des perceptions rapportées lors des entretiens sera faite en cinq sections, correspondant aux étapes chronologiques de la voie hiérarchique prévalant à bord des navires d'abord (sections 6.1 à 6.4), puis à la vie à terre (section 6.5). Des extraits de verbatim viendront appuyer nos analyses. Une proposition théorique tirée de ce qui aura été exposé dans le présent chapitre sera faite au chapitre 7.

6.1 La genèse de l'officier en devenir

La présente section a pour objet de faire état des compétences et de l'identité managériales des futurs officiers de la marine marchande à partir de l'analyse

du récit de vie concernant la période précédant leur formation, c'est-à-dire leur entrée à l'école en techniques de génie mécanique de marine ou en navigation, donc avant qu'ils connaissent tout ce qu'implique le rôle d'officier. Dans le cas où l'individu ne passe pas par l'école, comme cela se faisait plus couramment dans le passé, nous situerons l'analyse à la période avant ses tout débuts en mer.

Les réponses apportées par les répondants démontrent l'importance de leurs expériences, de leurs relations sociales ainsi que de certaines formations précédant l'entrée à l'école ou leur arrivée à bord des navires. La citation qui suit est un bon exemple de ce que nous avons pu observer et démontre aussi comment le passé d'un individu peut prédisposer, voire forger l'intention de devenir officier.

[...] mon premier contact avec les gros bateaux ça été sur le [nom du navire] parce que mon père, lui, avait un bateau à marina à [nom de la ville] pis le voisin de ponton, c'était un des capitaines de [ce navire]. [...] Pis un moment donné ce capitaine-là [...] y m'avait dit, à moi pis un de mes chums [...] : " Les gars, si ça vous intéresse [...] m'as vous montrer comment ça marche ces gros bateaux-là, moi ! " Fa'que là i'a piqué notre curiosité pis un moment donné [...] on l'a retrouvé à bord pis là y nous a fait vivre une journée quasiment de rêve [...] y'a commencé par une visite de la salle des machines. [...] Après ça on a mangé dans salle à manger des officiers, après ça on vu l'accostage à [nom de la ville], le départ, chargement-déchargement pis quand on est r'venus i s'tait arrangé avec l'homme de roue pis i'avait dit, y a dit : " Quand tu verras qu'y a des points de repère faciles [...] T'é fera gouverner ! " Fa'que on a pris la barre [...] chacun notre tour [...] [plus tard] on est débarqué du bateau pis aussitôt qu'on a pu, on s'est inscrits à l'Institut de marine pis on a fait le cours tous les deux en navigation. (capitaine)

C'est à partir des catégories conceptuelles ayant émergées de notre analyse que nous présenterons – en nous appuyant sur des extraits comme celui-ci – comment paraissent être intervenus ces différents déterminants dans le développement des compétences et de l'identité managériales des officiers avant même qu'ils entament leur formation d'officier. Nous tenterons ensuite de

définir si le développement de l'une des dimensions – compétences ou identité – semble avoir eu préséance sur l'autre.

6.1.1 Intention

La citation qui précède laisse voir l'intention du jeune de devenir officier. Au moment de son expérience à bord du navire, l'enfant qu'il était n'avait bien sûr pas évalué s'il avait ce qu'il faut pour faire ce métier. Il ne portait en lui que le rêve, l'intention de devenir marin.

Les aspects manuels du travail semblent être une motivation plus importante que les fonctions de gestion au moment du choix de carrière et durant la formation. Les étudiants en techniques de génie mécanique de marine ou en navigation seraient au départ plutôt intéressés par la satisfaction de faire quelque chose avec leurs mains, une « satisfaction qu'on ne retrouve pas peut-être en gestion » (chef). Ceux qui étudient en navigation veulent « conduire des bateaux, [...] utiliser la technologie, des sextants, etc. » (capitaine) alors que les étudiants en mécanique semblent plus intéressés à « réparer une machine, [à] comprendre les systèmes, [à] les améliorer [...] [car] y'a rien de plus satisfaisant que de prendre une machine qui fonctionnait pas pis d'peser sur le piton après l'avoir réparée » (gestionnaire à terre). Notre corpus démontrant que la transition de technicien vers gestionnaire survient plutôt en montant les échelons, il deviendrait malaisé, au stade de cadet ou d'élève-officier, de parler d'intention nécessaire pour devenir gestionnaire. Ainsi, comme le mentionne un gestionnaire à terre ayant étudié en mécanique lors d'un entretien : « je sais pas vraiment si tu te dis un moment donné moi je veux devenir gestionnaire ».

La montée en grade favoriserait le développement de l'intention. C'est une progression naturelle créée par le cadre hiérarchique qui provoquerait cette aspiration à gravir les échelons pour devenir un jour capitaine ou chef. Malgré un chemin bien tracé vers la gestion, à travers lequel l'objectif ultime pourrait être d'atteindre le sommet de la hiérarchie, l'intention de l'officier semble au

départ se limiter, le plus souvent, à l'intention de devenir mécanicien ou navigateur.

6.1.2 Préd disposition

Certaines compétences, habiletés ou traits de personnalité pourraient venir faciliter le développement de l'officier en devenir. L'individu, souvent inconscient de ses prédispositions, réalise ce qu'il porte en lui a posteriori. Les répondants de notre échantillon ont nommé différents éléments prédisposant aux fonctions d'officier¹⁰². Plusieurs estiment que le fait de posséder au préalable certaines de ces aptitudes faciliterait l'apprentissage des compétences en gestion.

Aux aptitudes ou caractéristiques personnelles listées lors de notre analyse préliminaire, viendrait se greffer l'intérêt. La citation qui suit réfère au contexte du chef mécanicien qui mentionne l'importance des aptitudes, mais aussi de l'intérêt pour ces fonctions. Pour être chef, estime-t-il, il faut « avoir le tempérament pour ça pis faut s'intéresser à la gestion ». Il explique que si l'individu n'a aucun intérêt pour la gestion, bien qu'ayant les aptitudes requises, il lui sera difficile de se préoccuper des budgets, de les respecter et de mettre en place des moyens pour les améliorer.

6.1.3 Expérience

Selon les réponses des individus rencontrés, l'expérience pourrait prédisposer au travail d'officier si certaines compétences en lien avec ses fonctions sont acquises préalablement, ou à tout le moins elle pourrait lui donner l'intention de devenir officier. Les expériences vécues, comme celle du jeune cité en début de section, peuvent marquer et devenir source d'inspiration. L'expérience de ce répondant ne fut évidemment pas assez longue pour avoir un impact réel sur ses compétences, mais elle lui a au moins fait découvrir ce qu'il pourrait faire ou être un jour.

¹⁰² Voir le tableau des aptitudes et caractéristiques personnelles présenté au chapitre 4, tableau 4.5.

Dans le cas de cet adolescent, deux choses semblent avoir eu un impact sur ce qu'il voulait être ou faire plus tard : l'expérience d'une situation positive et la confiance de pouvoir la reproduire un jour. Son expérience « de rêve » (capitaine) à bord d'un navire lui a clairement donné le goût de revivre l'expérience pour en faire son métier, mais aussi la confiance d'être en mesure de faire ce travail un jour. Avoir pu gouverner un navire, quelque chose de presque incroyable aux yeux du jeune homme, lui a permis de croire que cela puisse être possible d'y arriver un jour sans aide. L'expérience positive que lui a fait vivre le capitaine du navire lui a permis d'apprécier l'activité suffisamment pour vouloir recommencer en en faisant son travail. L'expérience en soi fut plus qu'une découverte, elle fut une révélation sur la possibilité d'aimer ce métier et d'être capable de remplir ces fonctions.

Le récit recueilli durant l'entretien ne le révèle pas, mais il est possible que l'expérience vécue à bord du navire de plaisance de son père ait aussi eu un impact sur la volonté du jeune homme de devenir marin. L'opportunité de prendre la barre du navire de son père aurait également pu développer des compétences liées à la navigation, lui donnant le goût d'apprendre le métier ou rendant plus facile son apprentissage.

Bien que, dans cet exemple, la gestion ne fut pas en jeu, d'autres extraits de nos entretiens démontrent comment l'expérience d'un emploi précédent ou d'une formation antérieure peut avoir un impact sur le développement de certaines habiletés. La citation qui suit atteste que l'expérience vécue dans un travail antérieur peut apporter suffisamment de compétences en lien avec la gestion pour renforcer la confiance qui aurait peut-être, sinon, manqué. « [D]ans mon cheminement dans avec les Forces armées, j'avais eu des cours de leadership [...] [et] toutes les procédures étaient faites [...] fa'que là ça te met en confiance parce que si i'arrive de quoi [...] tu sais quoi faire » (2^e mécanicien).

Un autre répondant atteste de l'importance des compétences acquises lors d'une expérience de travail précédente. Avant, dit-il, « j'étais propriétaire d'une entreprise de déneigement, terrassement, tonte de pelouse pis on avait une quinzaine d'employés. [...] donc moi j'ai pas trouvé ça difficile là. J'avais déjà des habiletés en administration, comptabilité, gestion du personnel » (capitaine). En définitive, les compétences ou habiletés acquises préalablement jouent pour lui un rôle qu'il est difficile de mettre de côté.

Les témoignages qui précèdent indiquent que cette confiance, acquise au fil des expériences, donnerait le goût d'exécuter non seulement de nouvelles tâches connexes, mais éventuellement bien d'autres.

6.1.4 Relations sociales

Les personnes rencontrées lors de nos entretiens soulignent aussi l'influence des relations sociales dans leur désir de développer certaines compétences, voire de ressembler à quelqu'un. Un chef mentionne par exemple que d'avoir toujours vu son père travailler sur les navires lui avait donné l'envie de faire de même. Comme nous l'avons vu avec le jeune ayant passé une journée sur le navire de travail du voisin de ponton de son père, l'opportunité de rencontrer des gens qui partageront leur passion est un autre exemple. Les relations permettent à l'individu de s'identifier à quelqu'un – par exemple à son père ou au capitaine qui travaille sur un gros bateau – et de vouloir éventuellement lui ressembler ou à tout le moins faire le même travail. Que le développement des compétences et le développement identitaire correspondants soient ou non possibles, les relations semblent avoir le pouvoir d'éveiller ce désir.

Les relations familiales pourraient, elles aussi, avoir un impact sur le développement des compétences et de l'identité de l'individu. En plus du récit du jeune dont le voisin de ponton était capitaine, il y a celle du mécanicien dont le père avait toujours travaillé dans un chantier maritime. Ayant terminé sa formation d'officier et étant prêt à naviguer, ce répondant mentionne comment le

travail en chantier lui a servi durant plusieurs années. C'était un endroit qu'il connaissait bien et qu'il avait choisi afin d'être chez lui le soir. Il mentionne : « quand j'étais jeune ben mon père i' travaillait dans un chantier maritime, i' s'occupait des réparations navales pis j'ai vécu dans ce milieu-là toute ma vie » (2^e mécanicien). Futur officier, il a commencé par travailler sur un chantier, comme son père, avant de poursuivre sa carrière à bord des navires.

Il y a ensuite le cas de ce mécanicien qui n'est pas passé par une école technique, mais qui parle de son père comme d'un coach, d'un professeur. « Mon père avait toujours été chef, j'avais donc mon Institut technique personnelle à la maison, que ce soit dans le sous-sol ou dans la cour. J'ai eu l'avantage de recevoir son aide en étudiant par moi-même » (chef). Sa relation avec son père lui a permis d'apprendre par imitation. Ses propos nous permettent de supposer que le futur mécanicien avait déjà développé quelques comportements ou compétences observés chez son père durant son enfance et se comportait ou agissait suivant ses conseils, sachant désormais ce qu'il voulait devenir et faire.

Dans les exemples précédents, les participants relatent des relations d'expériences internes au milieu maritime, mais on note aussi des relations d'expériences externes au milieu. Rappelons encore une fois l'histoire du jeune homme qui avait été invité à passer une journée sur un gros navire avec son ami. Ce dernier n'était pas une relation du milieu maritime à proprement parler. À la suite de leur aventure à la barre du navire, les deux jeunes qui s'étaient promis de s'inscrire en navigation à l'Institut maritime du Québec ont rempli leur promesse, et ce, dès qu'ils eurent terminé l'école secondaire. Les deux amis s'étaient en outre engagés à le faire ensemble. Avoir un projet commun, se remémorer une journée de rêve et s'encourager mutuellement à réaliser leur projet sont autant d'actions qui ont pu entretenir leur désir du premier jour. Sans la présence de son ami, l'histoire aurait peut-être pris un autre tournant.

6.1.5 Formation

La majorité des élèves qui débutent en techniques de génie mécanique de marine ou en navigation arrivent du secondaire et ont 17 ou 18 ans. Certains d'entre eux sont déjà passés par le cégep ou l'université et se réorientent vers le métier d'officier. Dans ces cas, ce qu'ils ont appris peut s'avérer utile, que ce soit plus tard, à bord des navires ou durant leur formation technique en génie mécanique de marine ou en navigation. Un élève plus âgé ayant préalablement fait un baccalauréat en administration se rappelle : « [...] à bord du bateau, j'me sers énormément là de fichiers comme Excel par exemple. Excel oui je l'avais appris à l'université, mais je l'ai utilisé là énormément à l'Institut maritime là donc j pense que [...] ça me facilite [...] mon travail » (1^{er} maître).

6.1.6 Les compétences et l'identité managériales de l'aspirant officier

Selon ce qui a été rapporté par nos répondants, les expériences préalables et certaines aptitudes qu'ils possédaient avant d'entreprendre leur formation d'officier permettent aux élèves officiers de ne pas arriver les mains vides sur le plan des compétences. Bien que les formations préalables puissent avoir un impact sur l'état des compétences, ce sont surtout les expériences couplées aux relations qu'elles ont engendrées ou qui les ont engendrées qui semblent avoir le plus d'influence. Si les expériences se révèlent positives, elles donneront la confiance et le goût de développer les compétences nécessaires pour devenir officier. Les relations positives amplifieront ce désir d'acquisition de compétences futures, qu'elles soient de nature managériale ou autre. Malgré cela, à moins d'expériences spécifiques, comme avoir géré sa propre entreprise ou avoir eu un père inspirant et donnant l'envie de faire ce métier, l'identité managériale du futur officier demeure faible, voire presque nulle au départ.

6.2 La formation de l'officier en devenir

Alors que cela était chose courante par le passé, de nos jours il est quasi impossible de devenir officier sans passer par une formation complète offerte

par une école reconnue par la STCW¹⁰³. Cette formation et la période de stage en mer préparent et qualifient l'individu pour ses examens vers l'obtention de son premier brevet d'officier.

Faire état des compétences et de l'identité managériales des officiers en devenir à partir de l'analyse de leurs perceptions et de leur appréciation de la formation reçue est l'objectif principal de cette section. La formation en établissement et les stages en mer se chevauchent dans le parcours du futur officier. Durant toute cette période préparatoire, la formation devient le déterminant le plus important qui intervient sur la coconstruction des compétences et de l'identité des futurs officiers. Voyons comment l'un et l'autre des aspects de leur formation apparaissent être intervenus sur le développement ces deux dimensions et si le développement de l'une semble avoir eu préséance sur la seconde.

6.2.1 Formation

Comme nous l'avons mentionné au chapitre 2, l'IMQ est la seule école francophone offrant les deux programmes de formation d'officier au Canada. En termes de formation managériale toutefois, les programmes de techniques de génie mécanique de marine et de navigation n'offraient pas, avant 1996, de cours spécifiques en gestion. Depuis, un cours d'administration s'est greffé à la formation d'officier, mais il semble que les étudiants n'en voient pas encore les bienfaits. Voyons comment un nouvel officier, récemment diplômé, a perçu sa formation en général et de manière plus spécifique, les aspects liés à la gestion.

On apprend genre 12 000 techniques [...] [pour] régler des problèmes entre deux personnes [...] t'essayes de trouver l'importance là-dedans. Tu l'trouves pas même si [...] mettons j'm'aurais ramassé chef sur un petit bateau [...] j'prendrais pas mon livre pour aller faire « Ok, c'était quoi déjà les étapes? » pour essayer d'régler l problème [...] j'essaierais p't'être de trouver [...] une méthode à moi-même [...] oui, j'ai une base de qu'est-ce que j'ai vu à

¹⁰³ Voir le chapitre 2 pour le détail du cheminement d'un élève en techniques de génie mécanique de marine ou en navigation.

l'école, mais j'pense j'serais plus à me trouver une technique à moi qui s'rait un peu plus efficace [...]. Moi j'pense c'est plus : ça va venir avec le temps là. [...] [L]a base du cours en tant que telle n'est pas [...] de faire des questionnaires de nous là. [...] Si on voulait faire des questionnaires on irait à l'université là. (4^e mécanicien)

Au dire de ce répondant, il est clair que le cours de gestion n'est pas très utile et que ce sont les expériences de travail et « le temps » qui permettent à l'officier de devenir, dans son cas, chef. Par ailleurs, plusieurs de nos répondants se plaignent de ne pas avoir ou ne pas avoir suffisamment reçu de formation en gestion. Ils l'expriment en rappelant par exemple que dans le programme de formation d'avant les années 2000, « y'avait pas de notions de gestion là, à part que d'être capables d'évaluer le nombre de personnes que ça prend pour faire une tâche » (chef). Un répondant mentionne qu'à l'époque, la préparation en gestion, « c'était pas mal zéro » (chef). Un autre ajoute que l'école ne les préparait « pas pour ça pantoute » ! (2^e mécanicien)

Même si la majorité des répondants dénoncent le peu de formation en gestion, quelques-uns mentionnent que certaines formations reçues – non considérées comme des cours de gestion – intégraient tout de même un peu de notions de gestion. Le cours d'opérations commerciales, par exemple, « englobait [...] le travail de capitaine [...], [une] petite partie dans cargaison [...] c'était : comment gérer ton cargo » (1^{er} maître). Dans son ensemble, la formation technique préparerait les officiers mécaniciens à une gestion dite « de l'entretien » (4^e mécanicien). Plusieurs mécaniciens ont d'ailleurs parlé du plan d'entretien et de la gestion que cela implique.

Nos répondants s'entendent donc pour dire que la formation de base offerte par l'IMQ est utile pour les former techniquement, mais qu'ils sont plus ou moins préparés pour faire de la gestion. Les citations qui suivent renforcent la dualité existant entre la formation technique et la formation managériale à l'école. À « l'école t'apprends le métier. Côté gestion, c'est plus ou moins là » (2^e mécanicien). L'IMQ « apporte beaucoup au niveau de technicien (...) au niveau (...) de notre travail d'officier pis même de capitaine là, mais pas du côté

administratif. Du côté (...) gestionnaire (...) c'est vraiment proche de zéro » (capitaine). La formation générale de base permet de « connaître beaucoup de choses (...) [m]ais pour la gestion (...) j'pense pas que la formation ait tant changé quelque chose » (2^e mécanicien).

Une étude de cas réalisée dans un institut maritime canadien par Emad et Roth (2008) confirme d'ailleurs que « les marins formés dans ce système ne sont généralement pas convaincus des bénéfices de l'éducation qu'ils reçoivent » (*Ibid.* : 264, traduction libre). « Ce qui est enseigné pour les examens de certification ne coïncide pas avec ce qui est requis à bord du navire, les étudiants apprenant ce qu'il faut pour passer les tests au lieu d'apprendre ce qui serait utile à bord » (*Ibid.* : 265, traduction libre). Des tests axés sur les compétences techniques plutôt que sur les compétences managériales mettraient en lumière cet écart existant entre ce qui est appris et ce qui s'avère nécessaire.

Le témoignage du jeune diplômé au début de la présente section confirme l'insatisfaction des marins face à la formation reçue, sans toutefois confirmer un éventuel décalage entre ce qu'exigent les examens de certification au niveau technique et ce qui serait utile à bord du côté managérial. Son témoignage laisse la porte ouverte à une possible évolution de la perception du travail d'officier entre le moment de sa sortie de l'école et l'acquisition d'expérience en tant qu'officier. En effet, il mentionne dans un premier temps que c'est par l'expérience que l'officier acquerra ses compétences en gestion, mais ajoute que pour être gestionnaire, il faut plutôt aller à l'université. Si l'on s'appuie sur ce discours, l'élève – celui qui passe par l'IMQ du moins – inscrit dans un programme pour devenir officier au cégep arriverait avec l'idée que ce qu'il étudiera sera technique, donc sans lien avec la gestion, qui s'apprend à l'université. Cette perception au sujet de l'enseignement à recevoir est compréhensible étant donné le terme *technique* dans l'appellation des programmes; l'un d'eux s'intitulant techniques de génie mécanique de marine. Ces programmes techniques incluent des périodes de stages en mer en

complément à la formation afin d'apporter de l'expérience aux élèves officiers. Les stages en mer sont requis pour l'obtention de la certification d'officier et non pour l'obtention du diplôme collégial. Cela sous-tend d'une part, qu'une partie des compétences proviendra de l'expérience. Si le libellé *technique* des programmes laisse supposer que de l'enseignement en institution, découleront principalement les compétences techniques, il est possible que les stages en mer soient d'autre part perçus comme la portion de la formation de laquelle résulteront le restant des compétences. La non correspondance entre la description du programme, cours et stages, et des compétences à développer pourrait-elle provoquer une perception erronée du travail d'officier ?

Observons donc comment sont présentés les programmes de navigation et de techniques de génie mécanique de marine sur le site de l'IMQ. Les deux prochaines citations contiennent des termes en lien avec la gestion, auxquels nous avons ajouté des soulignements, que nous commenterons ci-après.

Description du programme de navigation

Au terme de cette formation de quatre ans (DEC), tu seras en mesure d'assurer la navigation maritime, le chargement et le déchargement du navire, la sécurité du navire, des personnes à son bord et de sa cargaison. En plus de commander et de coordonner les opérations du navire, tu seras responsable de diverses tâches selon le grade occupé : la sécurité à bord ou la planification du voyage (officier de pont de quart), le transbordement de la cargaison (premier officier de pont), la gestion nautique et commerciale du navire (capitaine au long cours). (IMQ, 2018c)

Nous pouvons lire dans ce texte que les diplômés en navigation commanderont et coordonneront les opérations du navire en plus d'être responsables de tâches différentes dépendamment du brevet obtenu. Le sens est clairement que tous les officiers, peu importe leur grade, ont comme responsabilité de commander et de coordonner les opérations du navire. Puisque commander et coordonner sont inclus dans le concept de diriger selon Fayol, le travail de

l'officier de pont nouvellement diplômé représente bien le modèle du PODC¹⁰⁴ de cet auteur.

Par surcroît, dès son premier grade, l'officier devient responsable de la planification du voyage. La description du travail de l'officier de pont, correspondant au modèle de gestion traditionnel, ne permet pas de dissocier la gestion de l'officier.

Description du programme de techniques de génie mécanique de marine

Au terme de cette formation de quatre ans (DEC), tu seras en mesure d'assurer le fonctionnement et l'entretien des moteurs, des machines et des appareils auxiliaires à bord des navires ainsi que de surveiller et de coordonner le travail du personnel affecté à la salle des machines. Tu devras pouvoir repérer rapidement la raison d'une défaillance dans l'un des systèmes et réagir efficacement. (...) Selon le grade occupé, tu seras également responsable de diverses tâches liées aux systèmes auxiliaires (4^e classe), aux groupes électrogènes (3^e classe), aux systèmes inhérents à la propulsion et à la supervision du personnel (2^e classe), la gestion de la salle des machines et des équipements ainsi qu'au travail administratif rattaché à ces fonctions (chef mécanicien). (IMQ, 2018d)

Nous pouvons lire, dans cette description du programme de génie mécanique de marine, que les diplômés surveilleront et coordonneront le travail du personnel affecté à la salle des machines. Selon cette description, le travail de gestion semble orienté vers la gestion du personnel, et ce dès l'obtention du premier grade de mécanicien. Il est clair ici aussi que tous les officiers, peu importe leur grade, ont comme responsabilité de gérer du personnel. Les responsabilités qui viennent ensuite sont plus liées à la mécanique elle-même, à l'exception de celles du chef qui semble avoir une tâche plus officielle de gestionnaire. Les informations trouvées sur le site de l'école présentent donc le métier d'officier de salle des machines comme en étant un de gestion lui aussi.

¹⁰⁴ PODC : planifier, organiser, diriger et contrôler

S'il est clair que le métier d'officier, de pont ou de salle des machines, en est un de gestion comme cela est présenté sur le site de l'IMQ, comment expliquer la variabilité des réponses (voir la section 6.4.1) de nos répondants quant au moment où ils disent s'être perçus faire de la gestion? Les métiers d'officiers sont décrits comme ayant diverses fonctions managériales, le code de la STCW est tout aussi détaillé à ce sujet et, comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, la formation générale inclut un cours de gestion. Mais qu'est-ce qui provoque ce décalage entre les perceptions et les faits?

Les étudiants en techniques de génie mécanique de marine ou en navigation sont-ils trop jeunes, voire n'ont-ils pas suffisamment vécu d'expériences pour développer les compétences en gestion qui leur seront nécessaires en tant qu'officiers? Un de nos répondants mentionne : « moi à l'Institut maritime j'ai commencé à 17 ans, donc de 17 ans à 21 ans. J'étais pas prêt à acquérir des compétences de gestionnaire à cet âge-là » (capitaine) .

Le but de notre travail n'est pas de déterminer à quel âge les individus sont prêts à faire de la gestion, mais bien de comprendre comment ils développent leurs compétences et identité managériales en lien avec leur travail. Nous nous limiterons à affirmer que même si le nouvel officier sait à quoi s'attendre sur le plan de ses responsabilités futures, sa formation générale formelle ne lui permet pas, à ce stade, de réaliser qu'il est en train de développer des compétences managériales ou qu'il doit en développer.

6.2.2 Expérience : stages ou apprentissage en mer

Les stages sont une partie intégrante de la formation du futur officier; et pour les participants n'ayant pas reçu de formation technique¹⁰⁵ à la base, c'est l'expérience qui permet d'apprendre le métier. Pour ceux qui croient que les compétences en gestion ne s'enseignent peu ou pas, la clé résiderait dans la pratique. C'est ce qu'apportent les stages, ainsi que l'exprime un deuxième

¹⁰⁵ C'est le cas de deux participants à notre recherche.

maître : « la formation de gestion c'est vraiment en stage qu'on l'apprend ». L'élève officier devra faire plusieurs stages, intercalés entre ses sessions de cours, avant d'obtenir son premier brevet d'officier. Chacun de ses stages viendra bonifier l'expérience du futur officier, expérience qui sera réinvestie et enrichie dans les stages suivants.

Les stages procurent selon nos répondants plusieurs avantages, présentés ici à l'aide de quatre citations tirées de nos entretiens.

[...] on voit comment gérer un bateau dans nos cours. On en discute un peu, mais on a le cours de gestion aussi qui fait en sorte que tu sais les principes de gestion et [...] après ça t'es capable de l'appliquer pis le voir en temps réel sur le bateau ou voir les autres le faire quand t'es en stage (2^e mécanicien).

Cette première citation démontre que, selon ce répondant, le stage permet d'appliquer ce qui a été appris à l'école. Cela permettrait de rendre concret ce qui a été vu en classe et de rendre l'enseignement formel un peu moins vain que ce que certains répondants ont pu souligner à la section précédente.

[Grâce aux stages précédents,] j'avais une certaine expérience de ç'qu'on peut appeler une base de gestion pis ça m'avait permis de [...] d'avoir eu une responsabilité particulière [...] qui par la suite avait été appréciée de la compagnie et de l'équipage donc ça, en tout cas, ça m'avait permis de faire un stage meilleur que j'aurais pu faire autrement (gestionnaire à terre).

[...] dans ton stage tu vois le rôle des officiers pis comment i' réagissent. Faque déjà là tu peux acquérir de l'expérience par contact ou par visualisation, qu'est-ce que tu vois de, de ton premier maître, comment lui i' gère, comment i' peut planifier son travail donc si t'as bien fait ton stage pis c'est t'es un observateur t'es capable de bien être au courant de ce qui se passe pis comment. La première job de troisième c'est sûr que c'est stressant un peu, mais si t'as fait des bons stages pis t'as tiré des bonnes conclusions de ton stage t'es quand même assez prêt (2^e maître).

Ces deux citations soulèvent l'avantage de l'accumulation de l'expérience au fil des stages. Dans le premier exemple, le gestionnaire à terre spécifie que l'expérience d'un premier stage permet d'établir une base en gestion et que

c'est cette base qui permettra non seulement d'acquérir de nouvelles compétences, mais aussi d'obtenir des responsabilités particulières, voire plus importantes. Dans le second, le deuxième maître précise que l'expérience s'acquiert aussi par observation et par contact direct avec des officiers au travail. Le fait de côtoyer et d'observer le travail des officiers permet de se préparer à son emploi futur. Ce deuxième maître met toutefois en évidence l'importance de la réflexion dans l'observation afin de tirer les bonnes conclusions de ce que l'on observe et d'en tirer profit lors des prochaines étapes.

La prochaine citation permet de constater que la connaissance se bâtit aussi durant les stages et que ceux-ci en plus d'influencer les prochains, ont un impact sur le travail du futur officier.

[...] moi j'ai toujours fait des stages pour des compagnies que je considérais comme des employeurs potentiels là. [...] Puis les quatre stages que j'ai faits, à part un, j'ai travaillé pour ces compagnies-là comme officier [...] pis ça me permet aussi de voir le travail qui se faisait à bord. Donc quand j'embarquais comme officier, j'connais déjà un peu là le bateau, la cargaison les voyages pis un peu aussi de paperasse là ou la façon dont les opérations se passaient là à bord des différents bateaux. Fa'que ça quand même facilité là de choisir les stages là versus le travail que je voulais accomplir plus tard ou les compagnies pour lesquelles je voulais travailler (1^{er} maître).

La diversité des stages devient un atout pour le futur officier qui apprend non seulement son métier, mais également à différencier le travail en fonction de différents navires et de différentes compagnies. En effet, selon lui, la variété des stages permet d'élargir sa connaissance du métier en touchant aux opérations et à la paperasse qu'exigent différents types de navires, voire différentes cargaisons. Les stages pourront éventuellement servir à distinguer ce que les officiers ont à faire selon le type de navire. La variété des stages permettra au futur officier, en plus de découvrir différents types d'environnement de travail, servira à lui faire réaliser si c'est bien le métier qui lui convient.

Comme vu au chapitre 5, l'expérience est une source importante d'apprentissage. McCall (2010) souligne toutefois que les expériences présentant des défis seraient plus déterminantes que les autres en tant que sources potentielles d'apprentissage. Dans ce qui précède, la découverte du travail de marin lors du premier stage, les responsabilités particulières des stages suivants, l'adaptation aux différents navires à chaque nouveau stage et la capacité de tirer les bonnes conclusions durant cette période d'apprentissage en mer peuvent être identifiées comme autant de défis que vivent les élèves officiers lors de leur stage. Pour ces raisons, le nombre ainsi que la durée pendant laquelle les stages en mer s'échelonnent – soit douze mois de temps de mer étalé sur quatre ans – auraient une grande importance pour assurer l'apprentissage par l'expérience.

6.2.3 Une formation qui prépare peu à la gestion

Nous avons vu que les techniques de génie mécanique de marine et de navigation semblent préparer en priorité au côté technique du métier d'officier. Alors que la formation en institution favorise l'acquisition de compétences plutôt techniques, les stages apportent l'expérience, technique bien sûr, mais aussi en gestion. Les stages ou les premières expériences de travail en mer permettent de se familiariser avec les différentes fonctions et les responsabilités associées à chacun des brevets.

Au contact des officiers de différents niveaux, le futur officier développera une partie des compétences managériales requises au niveau d'officier junior, le développement de l'identité managériale n'occupant à ce moment de sa carrière que très peu de place. Il nous apparaît que, à moins que la personne ait lu, compris et assimilé le code STCW qui établit les responsabilités managériales des officiers à bord des navires, la construction des compétences managériales – demeurant parfois même inconsciente – devance la construction identitaire.

6.3 Les changements de fonctions et de responsabilités associés au cheminement hiérarchique des officiers à bord des navires

La STWC décrit de manière exhaustive les fonctions des officiers par niveau de responsabilités (opérationnelles vs managériales) sans toutefois identifier les officiers à des titres standards de gestionnaires (par exemple : directeur). À chacun des niveaux d'officier correspond une liste de compétences à posséder pour l'obtention d'un brevet. Le processus de passation des brevets apparaît alors comme le fil conducteur entre les échelons de la hiérarchie.

Dans ce contexte, les réponses apportées par les répondants démontrent l'importance de leurs expériences et de leurs relations sociales dans le développement des compétences qui leur confèrent (ou conféreront) de la crédibilité dans leurs fonctions d'officier. La citation qui suit est un bon exemple de ce que nous avons pu observer et démontre aussi comment chacun des brevets mène ou prédispose au brevet suivant, sans que l'intention de gravir les échelons soit réellement apparente.

[Q]uand t'embarques comme troisième maître, tu regardes le deuxième maître courir tu t'dis : « Jamais m'a faire sa job ! » La première chose que tu sais, oups, t'es rendu deuxième maître pis tu fais la job, tu t'dis : « Bon, ç'pas si pire que ça. » Tu regardes le chef maître : « Non non ! J'vas pas là. » Et la première chose que tu sais c'est que t'es rendu là. Pis une fois que t'es chef maître, tu regardes courir le capitaine d'un bord pis de l'autre dans paperasse tu t'dis : « Hey!!! J'toucherai pas à ça. » Pis ultimement, ben la compagnie si elle te regarde aller pis ça fait leur affaire i' vont te l'offrir la job de commandement. Fa'que là quand tu fais la job de commandement ben là tu te dis : « Eh ben là, j'espère qu'ils m'enverront pas dans les endroits les plus flyés pis quand t'arrives à fin de ton embarquement, tu regardes dans le *logbook*, t'as rien que fait les ports qui étaient les plus difficiles côté manoeuvre. Fa'que là c'est [...] le background et l'expérience que tu vas chercher si t'observes moindrement ce qui se passe et si tu t'impliques ça fait en sorte que [...] c'est plus facile [...] de passer d'un à l'autre. (capitaine)

Cette citation et d'autres serviront à expliquer comment les catégories conceptuelles ayant émergées de notre analyse, à savoir l'intention, la prédisposition, l'expérience, la formation et les relations sociales, paraissent

être intervenus dans le développement des compétences et de l'identité managériales des officiers durant leur cheminement à bord des navires, c'est-à-dire dans l'évolution de leurs fonctions et responsabilités vers la gestion. Nous essaierons ensuite de déterminer si le développement de l'une des dimensions – identité ou compétences – semble avoir eu préséance sur l'autre.

6.3.1 Intention

La citation qui précède sous-entend que l'officier n'a pas toujours le choix de gravir les échelons. Lorsque ce capitaine mentionne que « la première chose que tu sais, c'est que tu es rendu là », c'est-à-dire au grade suivant¹⁰⁶, il est possible que celui-ci n'ait pas eu au préalable l'intention de se rendre à l'échelon suivant.

L'arrivée et l'évolution des technologies à bord des navires ont eu des impacts sur le travail des officiers, dont celui de transformer les tâches de gestion à bord et d'en augmenter l'importance, ce qui contribue à expliquer pourquoi les officiers se retrouveraient malgré eux à faire des tâches de gestion auxquelles ils ne s'attendaient pas. Un premier maître mentionne comment tous les officiers, quel que soit leur grade, doivent faire de la gestion, si ce n'est que pour aider leurs supérieurs.

[Il] faut que les officiers subalternes soient capables d'aider [...] parce qu'on est des hommes là, l'erreur est humaine donc on peut oublier, on peut passer des choses. Ça nous prend l'aide de nos officiers là, des plus jeunes officiers pis i' faut qu'i comprennent [...] cette gestion-là aussi. Y'ont pas le choix même si i' sont pas intéressés à la faire, faut qu'ils la comprennent un minimum. (1^{er} maître)

Ce serait ainsi que, par la force des choses, l'officier apprendrait la gestion au fil de son ascension dans la hiérarchie. À chaque échelon, il apprend et lorsqu'il a vécu suffisamment d'expériences pour savoir comment agir et qu'il a relevé

¹⁰⁶ Transports Canada a le pouvoir d'accorder des exemptions pour permettre à un officier de remplir temporairement la fonction d'un poste pour lequel il n'a pas encore obtenu le brevet. Par conséquent, un officier peut occuper un poste plus élevé avant même d'avoir obtenu son brevet, et ainsi se préparer à passer celui-ci. C'est dans ce genre de situation que l'officier peut parfois se retrouver de façon inattendue, comme la citation l'indique, à un poste supérieur. L'officier doit être d'accord avec cette situation, celle-ci n'étant pas faite contre son gré.

suffisamment de défis, il est prêt à passer à l'étape suivante. Un chef confirme qu'« avec l'expérience, puisqu'on avait géré du monde, on a géré des projets tout au long de notre carrière, des projets de cale sèche, des projets de monter/démonter des navires, on a développé des compétences pratiquement sans le savoir. »

Gravir les échelons par la force des choses, comme dans la citation du début de la section 6.3, requiert un certain désir d'avancer. L'individu qui ne le désirerait pas ne prendrait pas de telles opportunités, mais comme le précise un chef mécanicien, quelqu'un nous ouvre parfois la porte en disant : « [...] c'est toi le deuxième là. Si t'as veu la job de [chef], prends-la ! » (chef). Gravir les échelons en toute connaissance de cause avec comme objectif ultime d'accéder au poste de capitaine ou de chef permet de supposer une intention identitaire dépassant la volonté d'avancer dans la carrière.

Or, selon les données recueillies lors de nos entretiens, devenir gestionnaire ne semblait pas être l'objectif de départ des répondants lorsqu'ils ont choisi d'étudier pour devenir officiers. Il est possible, comme le mentionne l'un d'eux, que cela ne puisse « pas l'être au début, parce qu'on pourrait pas passer au travers de tout le côté technique [...] par la suite [...] les habiletés [managériales] qu'on développe [...] la partie navigation devient l'aspect facile » (capitaine). Si l'on se base sur cette affirmation, un minimum de compétences techniques devrait être acquis avant d'être en mesure de faire de la gestion. Cette quantité de compétences nécessaires correspondrait alors au niveau de compétences techniques optimal pour que puisse débuter la recherche identitaire et la recherche d'acquisition de compétences managériales.

Gravir un ou plusieurs échelons peut aussi être nécessaire à l'officier pour qu'il identifie ses compétences et se visualise aux échelons supérieurs tout en se questionnant sur son intérêt quant au travail d'officier, sur sa capacité à accomplir les fonctions et à assumer les responsabilités managériales qu'il découvre au fur et à mesure et qui sont associées aux différents brevets. Tout

ce processus est, en somme, le cadre d'un questionnement sur son intention de poursuivre ou non son ascension dans la hiérarchie à bord des navires. Dans les cas où la réponse est positive, avoir « trempé dedans », pour reprendre l'expression d'un chef, permet à l'officier de découvrir que ça lui plaît, qu'il se sent capable et qu'il désire continuer à faire ce qu'il faut pour gravir d'autres échelons et éventuellement, faire davantage de gestion.

6.3.2 Prédilection

Une prédilection liée à l'accès graduel aux tâches et aux responsabilités constituant le rôle d'officier – ce dont nous avons discuté en début de chapitre – pourrait-elle se révéler avec l'exercice du travail d'officier? Ce passage graduel d'une fonction à l'autre dans la hiérarchie créerait-il une propension favorable à apprendre à gérer ou permettrait-il de se découvrir soi-même? Constaté qu'on a de la facilité à prendre en charge une équipe, par exemple, pourrait être une circonstance permettant d'apprécier, voire de faciliter l'exécution du travail de gestion qu'impliquent les fonctions d'officiers.

Les réponses recueillies en entretiens sur les compétences managériales requises chez les individus désirant suivre le parcours d'officiers dévoilent l'importance de posséder des compétences en gestion du personnel (comme savoir gérer une équipe, gérer les conflits qui en émanent, savoir motiver son équipe et communiquer avec les gens) et d'avoir du leadership. De telles compétences pourraient faire toute la différence dans l'exécution du rôle de gestionnaire, bien sûr, mais aussi dans la conscientisation de ses capacités à faire ce qu'il faut pour continuer à gravir les échelons et à faire de la gestion.

6.3.3 Expérience : au-delà de la formation

Tel que mentionné précédemment, la formation de base semblerait apporter moins que l'expérience en mer dans la perception des répondants. L'un d'eux explique comment, malgré qu'il ait reçu un cours de gestion, il a dû procéder par

essais et erreurs lorsqu'il s'initiait à ses tâches de gestionnaire. D'ailleurs, toutes les réponses de nos répondants convergent vers la perception d'un développement des compétences managériales basé sur la pratique. L'expression « apprendre sur le tas » pour parler d'apprentissage par l'expérience revient ainsi dans plusieurs récits.

Pour ceux qui poursuivent leur développement à l'aide de cours en gestion, le baccalauréat en transport maritime par exemple permet l'application de ce qu'ils voient en classe. Un des répondants suivant ce parcours résume le besoin de mettre en pratique ce qui est appris de manière plus théorique en appuyant sur le fait que ses cours de gestion lui permettent d'« être capable d'appliquer directement ce qu'[il] apprend pis de vraiment [le] mettre en contexte » (capitaine).

Que la formation de base en gestion (un cours) soit nécessaire ou non, les compétences managériales semblent s'acquérir avec le temps et par les leçons tirées de l'expérience, bonnes ou mauvaises.

6.3.4 Relations sociales et apprentissage des compétences

Les personnes rencontrées lors de nos entretiens ont, jusqu'à présent, mis en exergue l'influence des relations sociales, qu'elles fassent naître le désir de développer certaines compétences ou apportent le soutien nécessaire pour cheminer dans leur parcours d'officiers. La citation qui suit exprime que toutes les relations peuvent éventuellement s'avérer utiles.

Si vous travaillez avec les bonnes personnes, il est fort probable que vous serez capable d'adapter les points forts des différentes personnes avec lesquelles vous travaillez pour les mettre dans votre coffre à outils. Et les aspects négatifs que vous aurez expérimentés au fil des échelons, vous vous en souviendrez toujours en vous assurant de ne pas les répéter. (chef)

Dans cette citation, le chef rapporte son expérience d'apprentissage de la gestion dans le contexte de son métier de mécanicien en établissant une

métaphore entre des compétences et des outils. Un coffre rempli de compétences aiderait à se sentir utile au travail et l'acquisition de ces outils relèverait d'une démarche personnelle liée à la capacité à observer, à réfléchir et à s'ajuster par rapport aux expériences vécues et aux relations sociales desquelles proviennent ces expériences.

Comme nous l'avons vu, ce sont souvent les supérieurs qui viennent motiver l'officier à passer à l'action. Que ce soit par la confiance ressentie ou par des encouragements verbaux, l'avis des autres et principalement des supérieurs a une influence certaine sur la perception de soi relativement à ses compétences. Quelques répondants indiquent que des fois, « ça prend juste une bonne poussée » (1^{er} maître) ou un « coup de pied au derrière [...] pour monter » (1^{er} maître), mais qu'il faut aussi un ensemble de circonstances favorables. Un mécanicien mentionne que c'est le chef avec lequel il travaillait qui l'a encouragé à continuer en lui disant qu'il avait les aptitudes pour poursuivre dans la hiérarchie.

Avoir quelqu'un qui croit en soi est certes source de motivation, mais l'habileté à interagir avec autrui est un élément tout aussi important. Observer et obtenir le soutien des autres permettent, au dire de nos répondants, d'aller au-delà de leurs tâches techniques en expérimentant les compétences managériales à acquérir. À bord des navires, le marin a l'avantage de travailler avec les différents niveaux d'officiers et donc de pouvoir tirer profit de l'expérience des autres pour se développer.

6.3.4.1 Observer les autres

Les trois prochaines citations démontrent comment l'observation semble être un facteur clé dans l'apprentissage des compétences managériales.

[C]e qui influence le plus ta capacité à gérer, ça doit être surtout les deuxièmes pis les chefs que t'as vus, qui faisaient bien ça là. C'est sur ces modèles que tu vas baser ta gestion plus tard.
(2^e mécanicien)

[T]u vas acquérir de plus en plus [de compétences managériales] [...] à force de voir les autres [...] interagir, [de voir] les autres faire aussi [...] les supérieurs [...], de les regarder comment ils travaillent, comment ils gèrent tout ça, comment ils peuvent amener les solutions [...] comment ils donnent leurs ordres, comment les gens [...] vont travailler suite à ça aussi. (2e maître)

[Ç]a été plus [...] regarder les autres, aussi discuter avec le capitaine. [...] quand on est pas sûr [...] le capitaine souvent [...] a beaucoup d'années derrière lui [...] ça aide d'aller leur parler ou des fois juste d'écouter leurs conversations entre le chef mécanicien pis le capitaine [...] qui nous s[er]ont très utiles pour le futur. (1er maître)

En regardant les autres faire, interagir, travailler, gérer, trouver des solutions, commander, discuter, les officiers apprennent. L'observation des supérieurs est un élément important, mais l'opportunité de se comparer à ses pairs permet de compléter cet apprentissage. Un officier, devenu premier maître, raconte comment l'observation de ses confrères lui avait servi. C'est en alternant à des postes de deuxième et de premier maître qu'il avait pu observer les autres premiers maîtres et améliorer sa propre gestion.

6.3.4.2 Se sentir appuyé

Les récits de plusieurs répondants convergent pour souligner l'importance de se sentir appuyés, surtout lorsqu'on débute dans un nouveau poste, de nouvelles fonctions. Les citations qui suivent démontrent le soutien que la majorité de nos répondants estime recevoir dès leur arrivée à bord des navires.

[Q]uand t'arrives [premier maître] (...) le premier maître qui est là en poste avant que toi t'embarques va rester un peu avec toi pis t'aider là-dedans si y'a des difficultés ou tu peux le contacter, i' te laisse son numéro puis le capitaine est là aussi pour t'aider. (capitaine)

[E]n tant que deuxième mécanicien si t'es pas capable de trouver le problème, tu sais tout le temps que tu peux tu peux appeler quelqu'un là, le chef pis tu vas pouvoir t'appuyer sur lui. (2^e mécanicien)

Le support tel que présenté ici rappelle le mentorat. Ce serait quelqu'un qui peut donner les explications nécessaires, aider à comprendre certaines choses et impliquer dans la prise de décisions pour préparer à faire de la gestion.

Les résultats de notre analyse démontrent toutefois une diminution de ce soutien une fois que l'officier est parvenu au sommet de la hiérarchie d'un navire. Le chef et le capitaine étant aux derniers échelons de cette hiérarchie, ils semblent laissés un peu plus seuls que les autres. Quelques répondants le confirment. Une fois chef, « c'est une autre paire de manches parce qu'il y a comme on va dire pas réellement quelqu'un en haut de toi là » (2^e mécanicien). Et ce serait la même chose pour les capitaines : « c'est le capitaine en poste qui m'a donné la formation, le capitaine senior en poste [...] lui [...] i' connaît bien sa job pis i' te donne beaucoup, beaucoup d'informations » (capitaine), mais lorsqu'il s'en va, le nouveau capitaine se retrouve avec ses notes, seul dans son nouveau travail. Un capitaine ajoute cependant qu'à cette position dans la hiérarchie, il recevra plutôt un soutien d'à terre.

Le soutien provenant d'individus plus expérimentés peut s'accompagner de trucs sur la manière de faire les choses. Cela requiert de l'écoute d'une part et de la disponibilité d'autre part. L'écoute est nécessaire afin de bien saisir les conseils de l'autre ou pour les déceler à travers son discours. Un premier maître raconte : « les marins, on a tout le temps des histoires. Pis ben quand t'écoutes les histoires t'as tout le temps une petite information à glaner ici et là ». La disponibilité d'un supérieur est tout aussi importante lorsque vient le temps de donner son appui et de soutenir l'individu dans les situations nouvelles ou les décisions vécues en contexte d'apprentissage. Sachant que le soutien diminue le mauvais stress nuisible à l'apprentissage (McCauley *et al.*, 1994), savoir qu'il y a quelqu'un pour « te *backer* [...] si t'as de la difficulté avec la gestion » (2^e maître) rend son apprentissage plus facile.

6.3.5 Relations sociales et crédibilité

La hiérarchie à bord des navires intervient dans la manière d'agir entre officiers. La crédibilité peut devenir un aspect aussi important que le brevet requis lorsque vient le temps de diriger une équipe. Un chef souligne à cet effet :

Vous ne pouvez demander à quelqu'un de faire ce que vous n'avez pas déjà fait vous-même. [...] Les gens avec lesquels vous travaillez doivent savoir que vous êtes passé par là, que vous l'avez déjà fait et que même si ce n'est pas vous qui le faites maintenant, ce n'est pas quelque chose d'impossible à faire.

Les relations sociales paraissent ainsi aider l'officier à développer sa crédibilité. La crédibilité développée lors de l'expérience couplée à l'appui ou à l'encadrement reçu en matière de gestion pourrait permettre l'évolution de la crédibilité prenant appui sur des habiletés purement techniques vers une crédibilité basée sur la compétence à assumer des responsabilités managériales. Au-delà des compétences techniques nécessaires à l'établissement de la crédibilité de l'officier, les résultats de notre analyse font ressortir deux catégories conceptuelles semblant favoriser le développement de cette crédibilité : le leadership et le travail d'équipe.

6.3.5.1 Le leadership

L'importance du leadership a été soulignée par plusieurs, voire par la majorité des individus. Pour certains, pour devenir un bon officier, le leadership n'est pas simplement important, il est essentiel. Un capitaine mentionne qu'avoir du leadership « c'est être capable d'embarquer le monde avec soi pis leur montrer que tu connais le travail [...] pis t'es capable de bien gérer le temps pis le travail à faire ». Un autre ajoute : « Si t'es pas un bon leader [...] les autres te suivront pas, t'écouteront pas » (capitaine). Avoir du leadership semble ainsi nécessaire pour dire quoi faire et amener les autres à le faire, mais surtout pour créer un climat de confiance et démontrer que l'individu sait où il va.

Le leadership d'une personne semble aussi important pour favoriser le développement du leadership des officiers sous sa supervision. Un gestionnaire à terre mentionne qu'il est « important de reconnaître les compétences de chacun puis de reconnaître le leadership de chacun des individus » afin de laisser chacun assumer son propre leadership.

6.3.5.2 Le travail d'équipe

Selon nos répondants, le travail d'équipe aiderait ceux qui ont peu d'expérience à apprendre des autres. La citation qui suit sous-entend que s'aider mutuellement permet, au-delà du travail d'équipe, d'apprendre des autres, de comprendre ce qu'ils font et comment ils le font pour mieux travailler ensemble.

« R'gardez les gars, j'ai pas d'expérience. On va s'aider mutuellement puis on va, on va partir de d'là. » Pis [...] c'est à partir de d'là que j'ai commencé à faire ma gestion (1^{er} maître).

Travailler en équipe permettrait d'aller chercher le meilleur de chacun, non pas de travailler avec les plus forts, mais de savoir reconnaître les forces et les intérêts des uns et des autres afin de créer le climat de confiance que le leadership, comme nous l'avons vu, contribue à créer. Un chef résume ainsi le côté bienveillant du travail d'équipe : « Si tu fais attention aux gens avec qui tu travailles, ceux-ci feront attention à toi. Comme chef, ils deviennent tes yeux et tes oreilles. »

Mais si le travail d'équipe est si important, c'est probablement surtout à cause de la situation de proximité dans laquelle se retrouvent les officiers à bord des navires. Les extraits suivants expriment cette proximité.

[...] c'est toujours la même équipe pis t'es avec ces gens-là pendant [...] 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Le travail arrête jamais non plus. (capitaine)

[...] des fortes chances que j'les vois au souper, que j'les voie pendant la soirée dans le salon de télévision, que j'les rencontre dans le corridor [...] on vit ensemble 24 heures sur 24. (1^{er} maître)

On est plus proche de notre boss [...] i' mange à la même table pis tu les vois 24 heures sur 24 quasiment [...] ils sont toujours là les personnes avec qui tu travailles. (2^e maître)

[...] le soir, on est tous assis dans le même *mess* [...] on passe quelques mois là avec [...] les mêmes personnes [...] y'a une proximité, mais en même temps une hiérarchie. (capitaine)

La vie commune 24 h/24, 7 j/7 serait probablement suffisante pour justifier la nécessité du travail d'équipe. Tous les membres de l'équipage finissent par se croiser en dehors de leur quart de travail, que ce soit dans les couloirs, à table au souper ou dans la soirée au salon. Passer autant de temps ensemble, être lié non seulement par le travail, mais aussi par les lieux de vie commune pendant des semaines, parfois des mois, impose une approche de travail particulière.

6.3.6 Des changements qui préparent graduellement à la gestion

L'officier qui voit poindre son identité managériale à l'horizon est celui qui a l'intention de devenir un jour chef ou capitaine, mais c'est généralement par la pratique que l'officier découvre que le métier lui plaît, qu'il se sent capable et qu'il désire continuer à gravir les échelons qui le mèneront à la gestion. Au fil des ans, grâce à son expérience en mer, aux relations qu'il aura développées et parfois grâce à des formations qu'il aura pu s'offrir, se construiront graduellement ces compétences et son identité managériales.

Les conditions de quasi vase clos à bord des navires favoriseraient la collaboration et l'observation entre les officiers dont les positions se chevauchent souvent lors de l'ascension vers les postes supérieurs. La rencontre de supérieurs et/ou de collègues qui supportent l'individu, lui font confiance en lui donnant de plus en plus de responsabilités et qui l'encouragent semble rendre plus aisé la transition de l'officier vers ses fonctions de gestionnaire. Au dire de nos répondants, la capacité de leadership et le travail d'équipe semblent nécessaires non seulement au développement des

compétences et de l'identité de gestionnaire, mais aussi pour faire ressortir leurs compétences et bâtir leur crédibilité.

L'alternance et le caractère graduel du développement chez l'officier de ses compétences et de son identité managériales lui permettront éventuellement de prendre conscience que ses fonctions et ses responsabilités d'officier font de lui un gestionnaire. Ce moment, nous l'appelons le déclic.

6.4 L'officier devenu gestionnaire

Les interviews montrent que l'officier ne prend conscience des responsabilités managériales de son nouveau poste qu'après avoir commencé à occuper ses fonctions de chef. La citation qui suit est un exemple de cette prise de conscience tardive vécue par un officier.

[Q]uand tu tombes comme chef, [...] tu veux aider physiquement, manuellement ton équipage, [...] mais [...] [tu] vois que ça avance pas là, ça avance moins vite. [...] c'est [...] quand tu t'aperçois de ça [que], ben là, tu commences à gérer. (chef)

Aussi, cette section traite dans un premier temps de la conscientisation que vivent les officiers à l'égard de leurs nouvelles responsabilités, c'est-à-dire celles de type managérial. Nous observerons ensuite comment la formation, la crédibilité et la légitimité paraissent être intervenues dans le développement des compétences et de l'identité managériales des officiers rencontrés suite à ce déclic, pour finalement tenter de définir si le développement des compétences aurait préséance sur le développement de l'identité ou vice-versa.

6.4.1 Le déclic

Les deux figures qui suivent présentent les moments où quinze de nos répondants disent s'être rendu compte qu'ils avaient commencé à faire de la gestion à bord des navires. Les résultats de quinze répondants sur vingt-huit¹⁰⁷,

¹⁰⁷ Sur les trente personnes ayant participé à notre recherche, deux personnes indiquent ne pas encore faire de la gestion.

présentés dans ces graphiques, sont ceux dans l'opinion desquels le moment où les officiers commencent à faire de la gestion coïncide avec le moment où eux-mêmes l'ont réalisé. Afin de mieux observer la diversité des réponses, nous avons séparé les résultats des officiers de salles des machines (figure 6.1) de ceux des officiers de pont (figure 6.2).

Les officiers de salles des machines se divisent en deux groupes, ceux qui disent qu'ils commencent à faire de la gestion en tant qu'officiers juniors (4^e et 3^e mécanicien) et ceux qui estiment que la gestion est réservée aux officiers supérieurs (2^e et chef mécanicien). Le premier groupe se compose d'officiers des divers échelons de la hiérarchie alors que le second représente uniquement des officiers supérieurs. Dans les deux groupes, certains naviguent encore et d'autres qui ne naviguent plus.

Les treize autres répondants disent avoir réalisé être devenus gestionnaires plus tard que le moment où ils croient que cela survient vraiment. Cet écart entre le moment où l'officier a pris conscience qu'il faisait de la gestion et le moment où il croit que cela survient est présenté dans les figures 6.3 et 6.4. Les résultats des officiers de pont et des officiers de salles des machines sont une fois de plus présentés séparément.

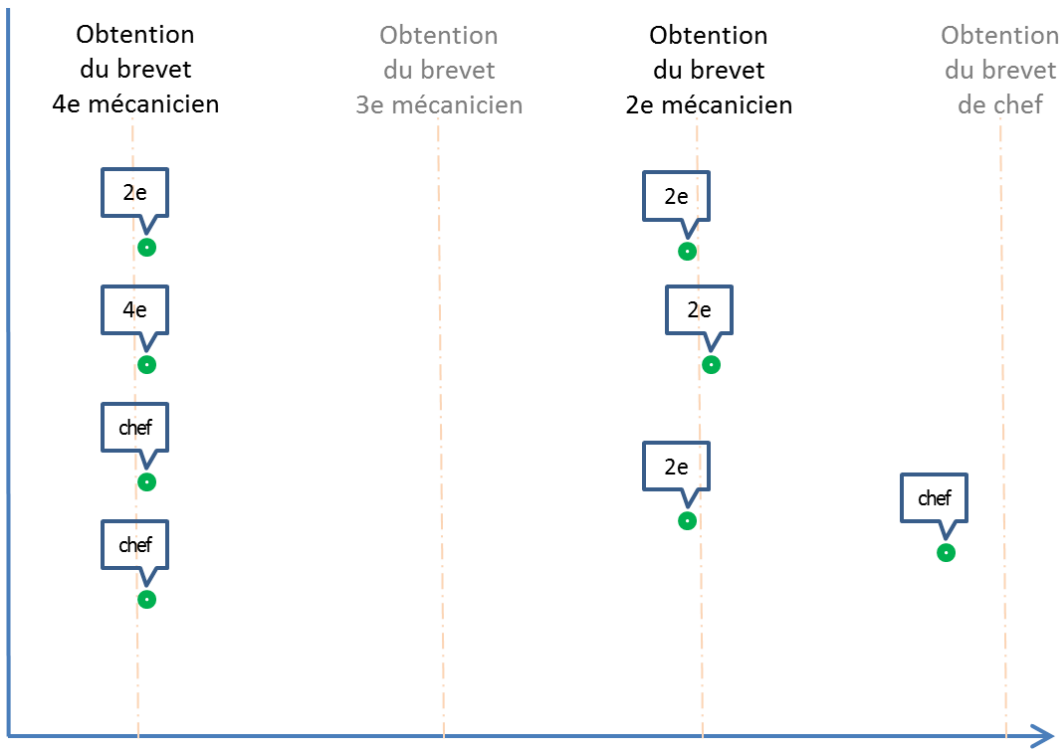


Figure 6.1 – Déclic identitaire à l’égard de la gestion des officiers mécaniciens

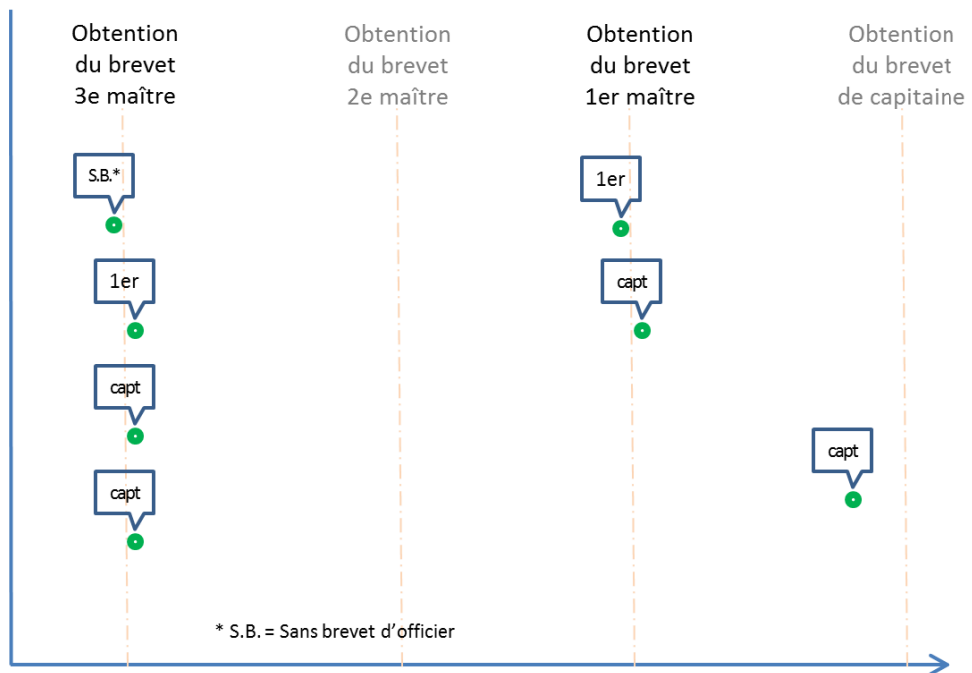


Figure 6.2 – Déclic identitaire à l’égard de la gestion des officiers de pont

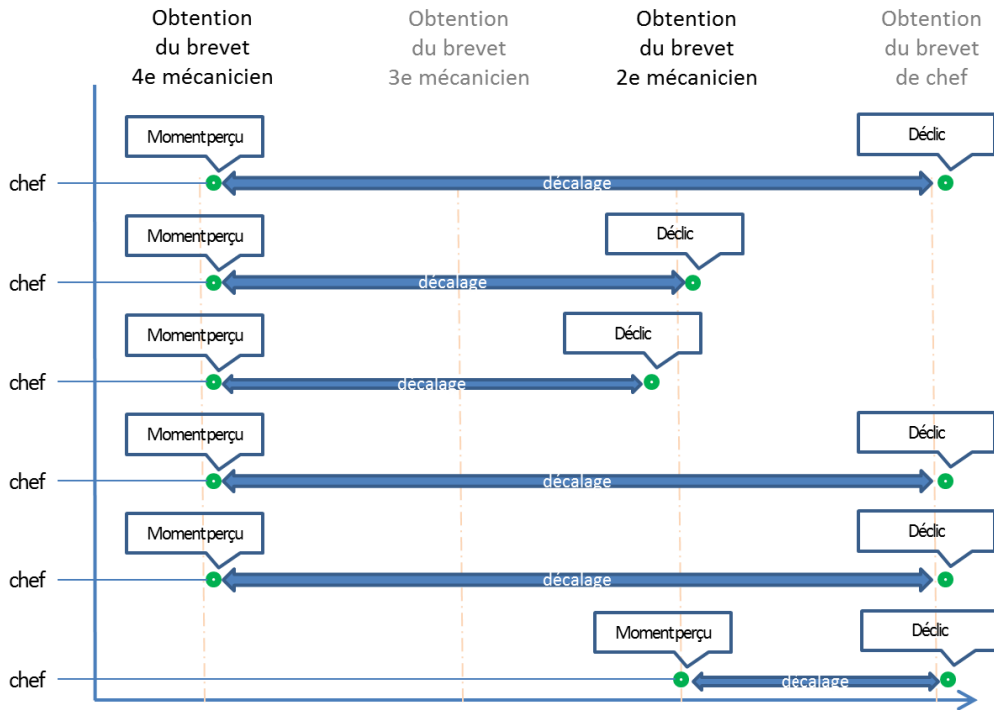


Figure 6.3 – Décalage entre le déclic et la perception des officiers mécaniciens à l’égard du moment où ils deviennent gestionnaires

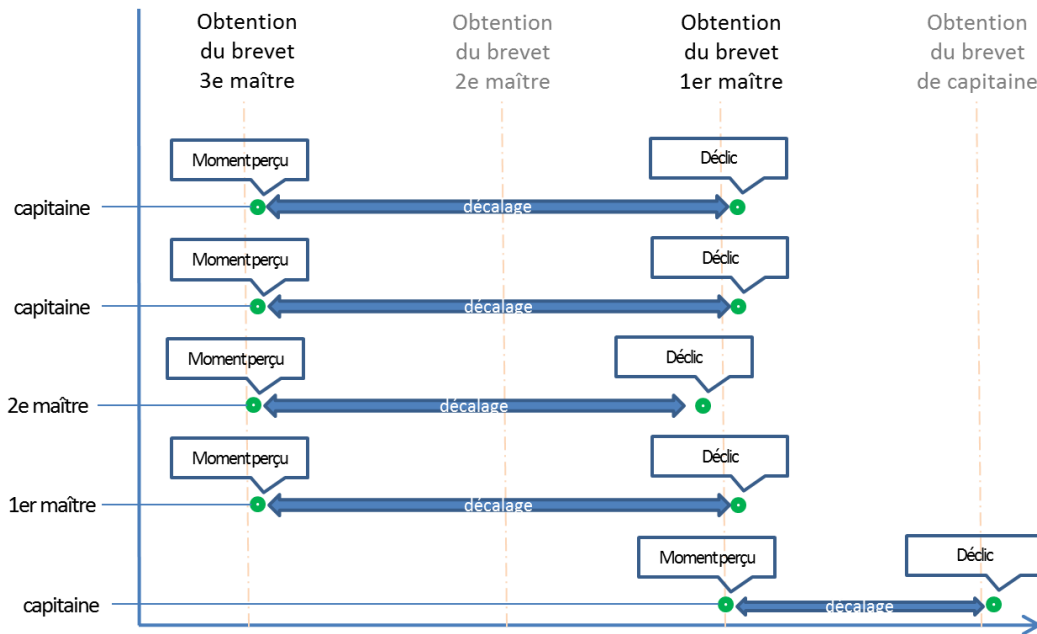


Figure 6.4 – Décalage entre le déclic et la perception des officiers de pont à l’égard du moment où ils deviennent gestionnaires

Des officiers de salle des machines ayant exprimé un décalage entre le moment où eux-mêmes ont réalisé faire de la gestion et le moment où ils croient qu'en général les officiers en font, six sont des chefs et un était troisième mécanicien au moment des entretiens. Ce dernier n'est pas représenté dans le graphique des officiers mécaniciens, car il mentionnait que le type de navire est plutôt ce qui détermine le moment où les compétences en gestion deviennent nécessaires. Ainsi, alors que le déclic de tous ces chefs s'est fait lorsqu'ils furent officiers supérieurs, tous sauf un croient que cela survient dans les faits en tant que quatrième mécanicien.

Des officiers de pont ayant exprimé un décalage entre le moment où eux-mêmes ont réalisé faire de la gestion et le moment où ils croient qu'en général les officiers en font, trois sont des capitaines, un était premier maître et deux étaient deuxième maîtres au moment des entretiens. Un de ces deuxième maîtres disant ne s'en être rendu compte qu'une fois débarqué pour travailler à terre n'apparaît pas dans le graphique des officiers de pont. Ce deuxième maître ajoute s'être rendu compte qu'il faisait de la gestion seulement lorsqu'il fut devenu directeur.

Les résultats présentés dans ces quatre figures n'indiquent aucune tendance quant au moment où un officier deviendrait gestionnaire ni quant au moment où il perçoit l'être devenu. Chacun aurait sa propre idée sur le moment où entrent en jeu les compétences en gestion et sa propre histoire pour expliquer comment s'est fait son déclic.

À titre d'exemple, voici l'histoire d'un officier relatant le moment où il s'est permis d'assumer son identité de gestionnaire.

J'ai grandi dans un petit village. Dans ce village, plusieurs individus travaillaient sur les navires, mais j'étais le seul à avoir obtenu un brevet. J'étais donc le seul à pouvoir être boss. Les valeurs inculquées par ma famille faisaient en sorte que j'essayais de rester gentil avec tous les membres de notre communauté qui naviguaient avec moi. Alors qu'un de ceux-ci jouait les trouble-fêtes à bord du navire, un collègue de travail et de ma communauté me conseilla :

« Tu dois mettre ton pied à terre. Tu dois congédier ce gars-là, le débarquer du navire. Tu dois prendre tes responsabilités. »

Dans cet extrait, la pression de demeurer un bon gars au sein de la communauté – celle du village natal et non celle du navire – primait sur l'exécution des tâches de gestionnaire de cet officier. Cette situation empêchait le gestionnaire en lui de se légitimer. En essayant de demeurer l'ami de tous, il ne réussirait pas à prendre les responsabilités associées à ses fonctions de l'époque. Le conseil d'un collègue de travail lui fit réaliser qu'occuper la position d'officier, au niveau où il était rendu, ne lui permettait plus d'être l'ami de tous. C'est à ce moment qu'il s'exécuta auprès du trouble-fête, assumant dès lors sa responsabilité de gestionnaire.

Dans cet exemple précis, c'est une relation interne, à la fois du navire et de la communauté, qui encouragea cet officier à assumer ses responsabilités de gestionnaire. Ce cas démontre à quel point les relations sont nécessaires non seulement à l'établissement de la légitimité, mais aussi à sa validation. Comme discuté à la section 6.3.4.2, cet officier avait besoin de recevoir l'appui d'un collègue pour valider sa légitimité.

6.4.2 Recherche d'équilibre entre crédibilité et légitimité

L'analyse de nos résultats démontre qu'au départ, les officiers font généralement de la gestion de manière instinctive et pratiquement sans le savoir. La gestion s'avère être une partie de leurs tâches et chacun développe à sa manière les compétences managériales qui lui sont nécessaires au moment opportun. Lorsque l'officier réalise que ce qu'il fait est bel et bien de la gestion et qu'il en a besoin pour remplir ses fonctions, il cherchera, avant de développer d'autres compétences managériales pouvant lui être nécessaires, à valider sa légitimité par le biais de ses relations sociales. C'est souvent lorsqu'il réalise qu'il doit à son tour encadrer les autres et qu'il découvre ne plus être en mesure de faire avancer les tâches associées à son poste que sa recherche de

crédibilité, jusqu'alors fondée sur ses compétences techniques, se transforme en une recherche de légitimité de gestion.

Le capitaine et le chef se trouvent dans la hiérarchie à bord des navires avec un statut particulier qui accentue la tension entre leurs compétences et leur identité. Ils doivent, d'un côté, démontrer au propriétaire qu'ils possèdent la légitimité managériale nécessaire pour le représenter en faisant la gestion du navire. De l'autre côté, ils sont tenus de démontrer qu'ils représentent l'équipage de façon juste et équitable tout en s'assurant que tous remplissent les tâches qui leur sont attribuées. Un juste milieu est nécessaire pour préserver la confiance des deux parties. Le capitaine et le chef se retrouvent dans une position tampon entre l'équipage et la compagnie. C'est une ligne à la fois complexe et délicate à maintenir entre l'équipage et le bureau. Comme le mentionne un capitaine :

[C]omme commandant là t'es entre l'équipage et puis ton propriétaire. Tu dois représenter les deux. Fa'que c'est toujours un lien qui est... comment j'pourrais dire... une frontière qui est difficile à garder pour bien représenter l'équipage pis bien représenter son propriétaire.

Bien que les chefs et capitaines occupent par leur situation au sommet de la hiérarchie des postes que l'on peut qualifier de gestionnaires, notre analyse démontre une tendance vers la responsabilisation managériale des officiers moins haut placés. Les premiers maîtres et les deuxièmes mécaniciens sembleraient prendre de plus en plus de responsabilités, une partie des responsabilités qui appartenait jadis au capitaine et au chef ayant été reléguée aux officiers subalternes. Cette tendance pourrait expliquer pourquoi le déclic identitaire survient rarement au-delà des postes de premiers maître et de deuxième mécanicien.

Le déclic survenu, les officiers réaliseraient leur besoin d'améliorer leurs compétences managériales. Jusqu'à ce moment, leurs compétences se développaient par l'expérience, la pratique du métier. En assumant leur identité managériale, ils réalisent que ce qu'ils avaient appris sur le tas les amène

parfois encore à gérer avec certaines difficultés et que la manière dont ils gèrent a besoin d'être peaufinée. La majorité des répondants a d'ailleurs indiqué avoir ressenti, à la suite de ce déclic, le besoin de suivre des formations en gestion.

6.4.3 Formation

Un chef mentionne que s'il ne s'améliorait pas un peu chaque jour, il ne pourrait pas répondre à toutes les requêtes managériales qu'exigent son travail, ajoutant que le changement rapide de la technologie intensifie ce besoin constant d'amélioration. Certains de nos répondants attestent, comme la prochaine citation l'indique, de la nécessité de s'améliorer.

Le cours HELM¹⁰⁸ m'a complètement changé! Il m'a fait réaliser que tout ce que je faisais, même les choses que je faisais bien, pouvait encore être amélioré. Je réussissais à m'en sortir, mais je n'agissais pas de la bonne manière. Ce cours m'a fait réaliser que je devais modifier mes façons de faire. C'est ce que j'ai fait! (capitaine)

L'analyse des formations reçues par nos répondants démontre que la formation en milieu de travail est la norme. Un deuxième mécanicien mentionne qu'à chaque nouveau poste, un petit entraînement (*training*) est offert avant qu'il soit laissé seul. Plusieurs répondants se sont vu offrir à un moment ou à un autre des formations spécifiques à la gestion. La plupart du temps, ces formations étaient offertes à un groupe d'officiers de même niveau et travaillant pour la même compagnie. Ces formations spécifiques aux différentes facettes de la gestion semblent généralement appréciées, comme la citation ci-dessus le dévoile.

Au dire d'une autre répondant, une compagnie pourrait exiger à l'embauche d'un candidat qu'il ait, en plus du brevet lui permettant d'occuper le poste, une formation complémentaire en leadership par exemple. Certains s'y inscrivent par obligation, alors que plusieurs de nos répondants semblent avoir suivi d'eux-mêmes des formations en gestion. Pour ceux s'étant vu offrir des formations par leur compagnie, il apparaît que ces séminaires ont

¹⁰⁸ HELM course : Human Element Leadership Management course

habituellement été adaptés aux besoins du groupe. D'autres cours semblent être offerts périodiquement par les entreprises.

Les résultats de notre analyse des formations reçues démontrent qu'au moins dix-neuf répondants sur les trente ont fait des cours en gestion après avoir obtenu leur brevet d'officier junior. Huit d'entre eux ont mentionné avoir eu l'opportunité de se voir offrir des séminaires par la compagnie qui les embauche. Cinq autres mentionnent s'être inscrits à des cours ou à des certificats en gestion sur une base personnelle. Si une autre partie des répondants (six d'entre eux) a obtenu des diplômes universitaires allant du baccalauréat au doctorat, la majorité ayant obtenu ce genre de diplôme ne l'a toutefois fait qu'après être débarquée des navires et ces personnes sont aujourd'hui gestionnaires à terre.

6.4.4 Un déclic qui remet en question

Malgré l'observation d'un décalage entre le moment où l'officier commence à faire de la gestion et le moment où il conscientise que ce qu'il fait est de la gestion, chez environ la moitié des répondants, aucune tendance n'a été observée quant au moment où l'on deviendrait gestionnaire ni quant à celui où l'on percevrait l'être devenu. Cela surviendrait à différents moments selon l'expérience et les relations développées par les répondants; et ce n'est qu'au moment où l'officier réalise que son travail implique de la gestion qu'il pourrait enfin se percevoir gestionnaire.

En ce qui concerne les postes de chef et de capitaine, si ceux-ci présentent a priori des fonctions et des responsabilités de gestionnaires, notre analyse révèle toutefois que le déclic identitaire en matière de gestion survient habituellement avant l'atteinte de ces postes. Le chef et de capitaine, qui possèdent d'emblée cette légitimité managériale en représentant l'équipage vis-à-vis de la compagnie et inversement la compagnie vis-à-vis de l'équipage, semblent avoir besoin de l'aide de leurs subalternes dans la gestion du navire. Dans ces

circonstances, la crédibilité technique convoitée au départ par les officiers se transforme en une recherche de légitimité managériale.

Mais peu importe le moment où se produit ce déclic, il s'avère que c'est aussi à ce moment que plusieurs officiers disent avoir ressenti le besoin de suivre des formations en gestion.

6.5 L'officier qui débarque pour aller travailler à terre

Cette section a pour objectif de donner un aperçu du parcours emprunté par les officiers ayant choisi de quitter les navires pour aller travailler à terre en ce qui concerne la construction de leurs compétences et de leur identité.

Comme nous venons de le voir, bon nombre d'officiers finissent par aller travailler à terre. Neuf répondants sur trente, c'est-à-dire presque un tiers, sont devenus gestionnaires à terre. De ce nombre, cinq le sont devenus après avoir atteint le sommet de la hiérarchie, c'est-à-dire après avoir été capitaine ou chef. Les quatre autres ont quitté le navire avant d'atteindre le sommet.

Ceux ayant décidé de quitter le navire plus tôt ont tous, sauf un, complété une ou plusieurs formations en gestion. Le premier répondant a navigué jusqu'à l'obtention de son brevet de deuxième maître qui lui a permis de travailler à terre; il a fait par la suite une formation universitaire de premier cycle en administration qui lui a ouvert les portes d'un poste en gestion dans le milieu maritime. Le deuxième a navigué jusqu'à l'obtention de son brevet de troisième mécanicien et venait d'accepter un emploi de gestionnaire à terre pour la compagnie pour laquelle il naviguait au moment de notre entretien. Il avait complété un certificat en administration avant même de débarquer. Le troisième, enfin, bien qu'ayant navigué, n'a jamais obtenu de brevet d'officier. Cet individu a poursuivi sa voie et occupait, au moment de l'entretien, un poste de gestionnaire dans le milieu maritime. Aucun des répondants n'a donné de détails sur les raisons entourant sa décision de ne pas poursuivre à bord des navires, mais aucun n'a mentionné être débarqué en raison d'expériences

négatives. D'ailleurs, nous avons appris qu'un de ces trois répondants est aujourd'hui retourné naviguer.

Ceux qui ont choisi de faire le grand saut après avoir gravi tous les échelons à bord des navires ne semblent pas non plus l'avoir fait à cause d'expériences négatives. Selon leur récit, il semble plutôt qu'aller faire de la gestion à terre ait simplement été pour eux la voie logique à suivre après quelques années au sommet de la hiérarchie à bord des navires. Quatre d'entre eux ont complété une formation universitaire en gestion. Les citations qui suivent présentent quelques-unes des motivations exprimées par nos répondants.

Je suis arrivé là par [...] mon désir de toujours vouloir avancer (chef).

[...] mes décisions ont été prises par rapport à mes valeurs à long terme. J'voulais avoir beaucoup d'enfants, pour ça j'devais être à terre (capitaine).

Peu importe les motivations, certaines prédispositions ou intentions pourraient en être la source.

6.5.1 Intention

Ces deux citations permettent d'observer l'intention que peuvent parfois manifester les officiers. Tel que présenté à la section 6.3.1, le désir d'avancer est l'une des caractéristiques observées chez les officiers en service à bord des navires qui pourrait être déterminante dans le développement des compétences et le développement identitaire. Gravier les échelons et considérer que la suite logique est de débarquer pour gérer des navires, par exemple, confirme ce désir d'avancer. Il est possible que le fait que la vie à bord des navires implique d'être souvent loin des siens soit une autre raison de vouloir avancer en gravissant les échelons pour éventuellement débarquer. Les motivations exprimées ci-dessus confirment que le désir d'avancer fait aussi référence au désir d'acquérir de l'expérience en gestion à bord des navires afin d'obtenir un

poste de gestion à terre pour devenir l'expert de l'opération des navires pour une compagnie de transport maritime ou pour fonder une famille.

6.5.2 Prédiposition

Tel que préalablement mentionné, neuf répondants sur trente sont devenus gestionnaires à terre, sept d'entre eux ont complété au moins une formation universitaire en gestion et un envisageait de le faire. Pourrait-on voir dans cette propension à étudier une prédiposition à apprendre de manière formelle ?

Dans tous les cas, ces officiers disent être retournés aux études par choix en ayant choisi la gestion. Il est aussi possible que le parcours de technicien à gestionnaire vécu lors de l'ascension hiérarchique à bord des navires ait influencé leur volonté d'en connaître plus sur la gestion et de poursuivre leur carrière de gestionnaire à terre. D'ailleurs, tous les répondants gestionnaires à terre au moment des entretiens s'entendent pour dire que c'est l'expérience acquise à bord des navires qui les a aidés à faire de la gestion. Tout ce bagage acquis, tant à l'école – pour ceux qui sont passés par là – que par l'expérience en mer, aurait permis à l'officier d'être ce qu'il est devenu : gestionnaire.

6.6 Conclusion

Les expériences et aptitudes préalables à la formation permettent au futur officier de ne pas arriver les mains vides sur le plan des compétences et, bien que les formations antérieures aient un impact sur l'état des compétences, ce sont surtout les expériences couplées aux relations qu'elles ont ou qui les ont engendrées qui semblent avoir le plus d'influence. Mais à moins d'expériences spécifiques, comme avoir géré sa propre entreprise, l'identité managériale du futur officier demeure faible, voire presque nulle au départ.

Les techniques de génie mécanique de marine et de navigation préparent mieux aux côtés techniques qu'aux facettes managériales du métier d'officier. La formation en institution forme les mécaniciens et les navigateurs

techniquement alors que les stages apportent l'expérience. Ces premières expériences de travail en mer permettent de se familiariser avec les différentes fonctions et les responsabilités associées à chacun des brevets, qu'elles soient techniques ou managériales. C'est d'ailleurs au contact des officiers de différents niveaux que le futur officier développera, de manière souvent inconsciente, une partie de ses compétences managériales. L'officier ayant l'intention de devenir chef ou capitaine voit certes poindre son identité managériale à l'horizon, mais c'est généralement par la pratique qu'il découvre si cette facette du métier lui plaît, s'il se sent capable et s'il désire continuer à gravir les échelons qui le mèneront à la gestion.

Au fil des ans, son expérience en mer, les relations qu'il aura su développer et les formations qu'il aura acquises lui permettront de développer graduellement et de manière successive ses compétences et identité managériales. La rencontre et l'observation de supérieurs et/ou de collègues qui le soutiennent, lui font confiance en lui donnant de plus en plus de responsabilités et l'encouragent semblent rendre plus aisée la transition de l'officier vers ses fonctions de gestionnaire. Le développement de ses compétences managériales et le celui de son identité de gestionnaire surviennent en alternance. Alors que l'individu prend graduellement conscience que ses fonctions et responsabilités d'officier font de lui un gestionnaire, il survient un moment de changement dans le développement des compétences et de l'identité managériales que nous appelons le déclic.

Malgré l'observation d'un décalage entre le moment où l'officier commence à faire de la gestion et le moment où il conscientise que ce qu'il fait est de la gestion, ce déclic survient à divers moments dépendant de l'expérience et des relations développées. Ce n'est toutefois qu'au moment où l'officier réalise que son travail implique de la gestion qu'il peut enfin se percevoir comme un gestionnaire. En outre, peu importe quand se produit ce déclic, c'est aussi à ce moment que plusieurs officiers disent ressentir le besoin de continuer de développer ou de parfaire leurs compétences en gestion à l'aide de formation.

Le développement de l'identité managériale et le développement des compétences managériales sont interreliés. Si la construction de l'identité s'avère plus lente au départ que celle des compétences, le moment du déclic sert à renverser la vapeur et à accélérer le développement identitaire de l'officier gestionnaire. Le chapitre qui suit propose notre théorie de la coconstruction de ces deux dimensions caractéristiques de l'officier à l'égard de son travail.

C'est pas : une journée t'es technicien pis le lendemain [...] t'es gestionnaire [...]

on y va vraiment tranquillement,

pis on fait les deux pendant très longtemps :

on fait les deux [...] toute notre carrière.

Anonyme (entretien, 2015)

Chapitre 7 Proposition théorique

Les résultats de l'analyse présentés au chapitre précédent permettent de constater que les catégories conceptuelles définies au chapitre 4 et revues au chapitre 5 influencent de diverses façons et dans différentes mesures le développement des compétences et de l'identité managériales des officiers rencontrés. Chez ces derniers, l'intention, la formation, l'expérience, les relations sociales et certaines prédispositions sont toutes des déterminants du développement de l'identité et des compétences managériales. Ce constat que certains déterminants agissent à la fois sur le développement des compétences et sur le développement de l'identité nous permet d'observer la possible coconstruction de ces deux dimensions caractéristiques de l'officier au travail. Mais comment ces dimensions agissent-elles entre elles et sur le développement managérial de l'officier?

La première partie de ce chapitre porte sur la proposition d'une théorie visant à comprendre comment se construisent l'identité et les compétences managériales d'officiers de la marine marchande en fonction de l'évolution de leurs fonctions et des responsabilités associées à l'ascension dans la hiérarchie à bord des navires. Notre modèle théorique, élaboré en quatre temps, sera suivi

d'un retour sur les écrits scientifiques existants pour situer le modèle et proposer une réinterprétation de certaines théories. En cohérence avec le design de notre recherche, la présentation du chapitre s'organise autour des étapes de modélisation et de regard critique sur les connaissances scientifiques existantes. Un retour sur la problématique ayant mené à notre objet de recherche conclura le chapitre.

7.1 Modélisation théorique

Cette section vise à présenter une théorie fondée sur des données empiriques afin d'expliquer comment se coconstruisent l'identité et les compétences managériales d'officiers de la marine marchande dans l'évolution de leurs fonctions et des responsabilités associées à l'ascension dans la hiérarchie à bord des navires. La complexité des relations entre les différentes catégories conceptuelles identifiées antérieurement exige dans un premier temps de situer l'une par rapport à l'autre les deux dimensions managériales caractéristiques de l'officier tout au long de son évolution (section 7.1.1). Dans un deuxième temps, afin de bien saisir les liens unissant ces dimensions aux déterminants du développement de l'identité et des compétences managériales, nous proposons une version statique de notre modèle théorique à la section 7.1.2. Une fois ces liens définis, nous serons en mesure d'offrir une version plus dynamique du modèle à la section 7.1.3 avant d'en arriver, à la section 7.1.4, à notre modèle théorique final.

7.1.1 Évolution dialogique de l'identité et des compétences managériales

Comme vu au chapitre 2, les standards de la STCW définissent les fonctions des officiers de la marine selon deux niveaux de responsabilités¹⁰⁹ : managérial ou opérationnel. Les officiers juniors détiennent les responsabilités de niveau opérationnel et les officiers supérieurs, les responsabilités de niveau managérial. Les officiers juniors regroupent les quatrièmes et les troisièmes

¹⁰⁹ Voir le chapitre 2, section 2.1.1. pour une présentation plus complète des fonctions et responsabilités de type managérial ou opérationnel telles que déterminées par la STCW.

mécaniciens ainsi que les troisièmes et les deuxièmes maîtres alors que les officiers supérieurs regroupent les deuxièmes mécaniciens, les premiers maîtres ainsi que les chefs et les capitaines.

Ni les normes de la STCW ni les données recueillies auprès de nos répondants ne permettent de différencier les fonctions et responsabilités des officiers juniors entre les paliers de quatrièmes et de troisièmes mécaniciens ou entre les paliers de troisièmes et deuxièmes maîtres. Les deux groupes d'officiers, bien que détenant un niveau de responsabilités de type opérationnel, requièrent des compétences managériales (voir les sections 2.1.1 et 7.1.2.5). Les responsabilités managériales des deux paliers d'officiers supérieurs sont pour leur part clairement identifiables, tant dans les récits de nos répondants que dans le code STCW. Le fait que les capitaines et les chefs aient des fonctions managériales plus formelles laisse supposer qu'ils auront à ce moment de leur carrière atteint une identité managériale plus claire que celle des officiers à d'autres paliers. Pour ce qui est des premiers maîtres et des deuxièmes mécaniciens, malgré la différence entre les compétences managériales requises pour leur certification et celles requises pour la certification des officiers juniors, la perception qu'ont les officiers rencontrés de leur identité de gestionnaire ne nous permet pas, dans l'analyse de leur récit, de les dissocier clairement.

Les précisions que nous venons d'emmener mettent en lumière des moments significatifs dans l'évolution des responsabilités managériales des officiers rencontrés, moments permettant de scinder la trajectoire de développement des officiers en ce qui a trait à leur identité et à leurs compétences d'éventuels gestionnaires. Le gestionnaire en devenir traversera ainsi quatre moments importants dans son développement : 1) le début de la formation de futur officier; 2) l'obtention du premier brevet d'officier¹¹⁰; 3) le déclic identitaire et

¹¹⁰ Alors que les étudiants en navigation de l'Institut maritime du Québec doivent avoir obtenu leur diplôme pour se présenter aux examens de Transports Canada pour l'obtention du brevet d'officier de pont de quart les étudiants en technique de génie mécanique de marine peuvent avoir réussi les cours des quatre premiers trimestres, effectué les

4) l'obtention du brevet de chef ou de capitaine. Ces quatre étapes segmentent ainsi le parcours de l'individu en trois périodes distinctes : la période de formation, la période d'évolution de l'officier jusqu'au moment du déclic et la période suivant le déclic.

Ce cadrage du cheminement du gestionnaire en devenir, combiné aux résultats de l'analyse présentée aux sections 6.1 à 6.4, permet la représentation graphique de l'évolution identitaire et des compétences managériales de futurs gestionnaires de la marine marchande. Le graphique défini à la figure 7.1 ne représente pas un individu en particulier, il donne plutôt l'allure générale de la courbe d'évolution identitaire qu'ont vécue les officiers rencontrés par rapport à l'évolution de leurs compétences managériales. L'articulation des différents déterminants que nous ferons à la section suivante servira à mieux cerner les liens définissant l'allure de cette courbe.

Au vu de la recherche que nous avons réalisée, il semble que les futurs officiers débutent leur formation avec certaines prédispositions, intentions, expériences de travail, études antérieures ainsi que des relations ayant influencé ce qu'ils sont à ce moment de leur vie. À cette étape, le futur gestionnaire possède ou non des compétences managériales qu'il tire de prédispositions, de formations et d'expériences passées et en lien avec des relations qu'il a développées. S'il est possible que le futur officier détienne quelques compétences en gestion, l'identité managériale apparaît, pour sa part, moins développée à ce stade. Cette identité managériale faible s'explique, chez les officiers rencontrés, par le peu d'expériences vécues, souvent un jeune âge; conséquemment, ils n'ont développé que peu de relations pouvant influencer leur développement identitaire. L'« ensemble des formes par lesquelles passe un organisme pour arriver à l'état considéré [...] et des processus » (Doron et Parot, 2011 : 321) qui mènent à cet état de l'aspirant officier correspond à ce que nous appelons sa

stages en mer et répondre aux exigences s'y rattachant pour se présenter aux examens de Transports Canada pour l'obtention du brevet d'officier mécanicien quatrième classe.

genèse. Dans le cas qui nous concerne, l'état qui nous intéresse est celui du développement de son identité et de ses compétences de gestionnaire.

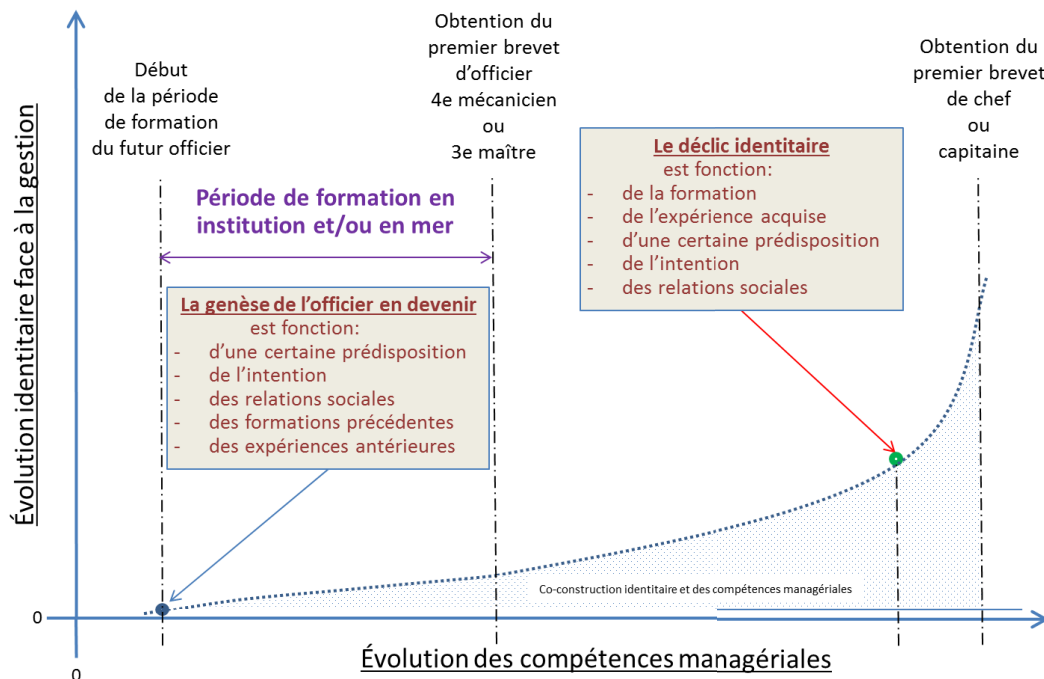


Figure 7.1 – Évolution de l'identité managériale en fonction de l'évolution des compétences de gestionnaire de l'officier

La période de formation semble modifier l'évolution de ces deux dimensions caractéristiques du futur officier à l'égard de son travail si l'on en croit les propos tenus par les officiers lors des entretiens. Si la construction de l'identité managériale se révèle lente durant cette phase, le développement de compétences est plus rapide. La formation d'officier plus axée sur le côté technique du métier que sur son côté managérial occasionne toutefois une construction peu rapide des compétences en gestion. Pour ces raisons, le graphique 5 expose une évolution plus rapide des compétences managériales que de l'identité pendant cette période.

D'après les résultats de l'analyse présentée à la section 6.2, la formation en établissement et les stages que vivront les futurs officiers ne les mènent pas tous au même niveau de compétences ou au même degré identitaire en matière

de gestion. De plus, au moment d'entreprendre leur formation, ils ne possèdent pas les mêmes compétences, ils ont une identité qui leur est propre et le plus souvent sans lien avec la gestion. Aussi, parce qu'ils n'apprennent pas tous de la même façon, ils évoluent de manière différente. Cette variation du cheminement des officiers rencontrés semble enfin s'expliquer par le fait de travailler pour des compagnies différentes, sur des navires différents où la manière d'opérer est spécifique, et avec des gens d'expériences diverses.

Après leur formation et à partir du moment où les officiers rencontrés dans le cadre de notre étude ont obtenu leur premier brevet, ils ont poursuivi le développement de leurs compétences en gestion dans l'exercice de leurs fonctions à bord des navires. Comme vu à la section 6.3, l'expérience et les relations qu'ils établissent avec leurs pairs et leurs supérieurs leur permettent d'élargir leurs compétences, tant parce que ces derniers constituent des modèles à observer que des sources d'appui. C'est aussi grâce à ces relations et expériences au travail que les officiers ont construit leur identité managériale. Leur évolution identitaire demeure néanmoins peu perceptible, jusqu'à ce qu'ils prennent conscience que ce qu'ils font s'avère de la gestion. Durant cette période, les officiers semblent avoir affiné leur intention de devenir gestionnaires en découvrant qu'ils avaient ce qu'il fallait pour gravir les échelons ou en ou se sentant prêts à faire le nécessaire pour y parvenir. Du point de vue de notre analyse, les officiers qui se concentreraient sur l'apprentissage de leur travail développeraient des compétences, mais leur identité ne varierait que peu avant la prise de conscience que leurs fonctions et responsabilités relèvent de celles de gestionnaires.

Le corpus étudié montre qu'une fois que les officiers ont pris conscience de leur rôle de gestionnaire, c'est-à-dire au moment du déclic, tout s'accélère sur le plan identitaire. Constatant que leurs compétences managériales avaient été jusque-là développées de manière plus ou moins consciente, les officiers ont alors senti le besoin de les perfectionner, voire d'en développer de nouvelles. C'est ainsi que ceux qui utilisaient leurs connaissances et leur expérience

techniques pour affirmer leur crédibilité dans un premier temps ont cherché, dans un deuxième temps, à combler les lacunes ressenties en matière de compétences : ils ont ajouté des compétences à managériales leur bagage ou ajusté celles qu'ils avaient déjà afin de gagner la légitimité managériale qu'ils percevaient nécessaire pour le futur.

L'analyse présentée à la section 6.4.1 démontre que le déclic survient plus souvent entre 1) le moment où les officiers se préparent à passer leur brevet de deuxième mécanicien ou de premier maître et 2) le moment où ils deviennent chef ou capitaine. Les données recueillies ne permettent pas d'attribuer une catégorie conceptuelle qui décrirait le fait de se percevoir gestionnaire entre ces deux moments spécifiques, mais les standards de certification du Code STCW peuvent aider à comprendre pourquoi cela survient dans cet intervalle. Les fonctions des brevets d'officiers supérieurs – c'est-à-dire de deuxième mécanicien, de premier maître, de chef et de capitaine – se distinguent des fonctions des brevets d'officiers juniors par la nature de leurs responsabilités, de type managérial. Les compétences requises pour les brevets d'officiers de première classe, de chef ou de capitaine diffèrent des compétences requises pour les brevets d'officiers de deuxième classe; les compétences des premiers permettant de les identifier comme étant les personnes responsables de la gestion du navire. Ces standards amène à distinguer deux moments d'accélération possible de l'évolution des compétences en matière d'évolution identitaire managériale : au moment du déclic et au moment de l'obtention – ou de la préparation pour l'obtention – du brevet de capitaine et de chef. Pour les officiers rencontrés ayant vécu un décalage entre le déclic et de devenir officier de première classe, le développement de l'identité managériale a semblé s'accélérer par rapport au développement des compétences managériales. On pourrait par ailleurs raisonnablement poser l'hypothèse que si le déclic a eu lieu tôt dans la carrière d'un officier, ce dernier pourrait en vivre plusieurs autres ultérieurement, c'est-à-dire à chaque nouvelle certification.

Notre analyse démontre l'existence d'un niveau hiérarchique que nous avons choisi de ne pas situer sur la figure 7.1, celui du gestionnaire à terre. Comme nous l'avons vu à la section 6.5, plusieurs officiers ont débarqué, à un moment ou à un autre, pour aller travailler à terre. Si plusieurs répondants avaient auparavant occupé des postes de chefs ou de capitaines, d'autres ont démontré que l'obtention de ces brevets n'était pas toujours un prérequis pour l'obtention d'un poste de gestionnaire à terre. Puisque leur cheminement n'implique pas nécessairement l'ascension hiérarchique telle que nous tentons de la comprendre, ce niveau de gestionnaire ne sera pas inclus dans le modèle proposé dans la section qui suit.

7.1.2 Modélisation statique

L'analyse du dialogue entre l'évolution du développement de l'identité et celle du développement des compétences managériales, représenté à la figure 7.1, a mené à l'élaboration d'un modèle statique. Le modèle proposé à la figure 7.2, qui s'appuie sur les catégories conceptuelles résultant de l'analyse du chapitre 6, met en relation les déterminants du développement de l'identité et des compétences managériales afin d'illustrer la manière dont ils interagissent entre eux et sur ces deux dimensions caractéristiques de l'officier au travail.

Dans cette figure, l'identité et les compétences managériales, les deux dimensions caractéristiques de l'officier sont représentées par des hexagones. Les catégories conceptuelles ayant émergé de la première analyse des données, à savoir les déterminants du développement de l'identité et des compétences managériales de l'officier, sont symbolisées par des cercles. Deux autres catégories conceptuelles, désignées par des triangles, proviennent de l'analyse des écrits scientifiques traitant du développement ou de la construction de l'identité et des compétences managériales.

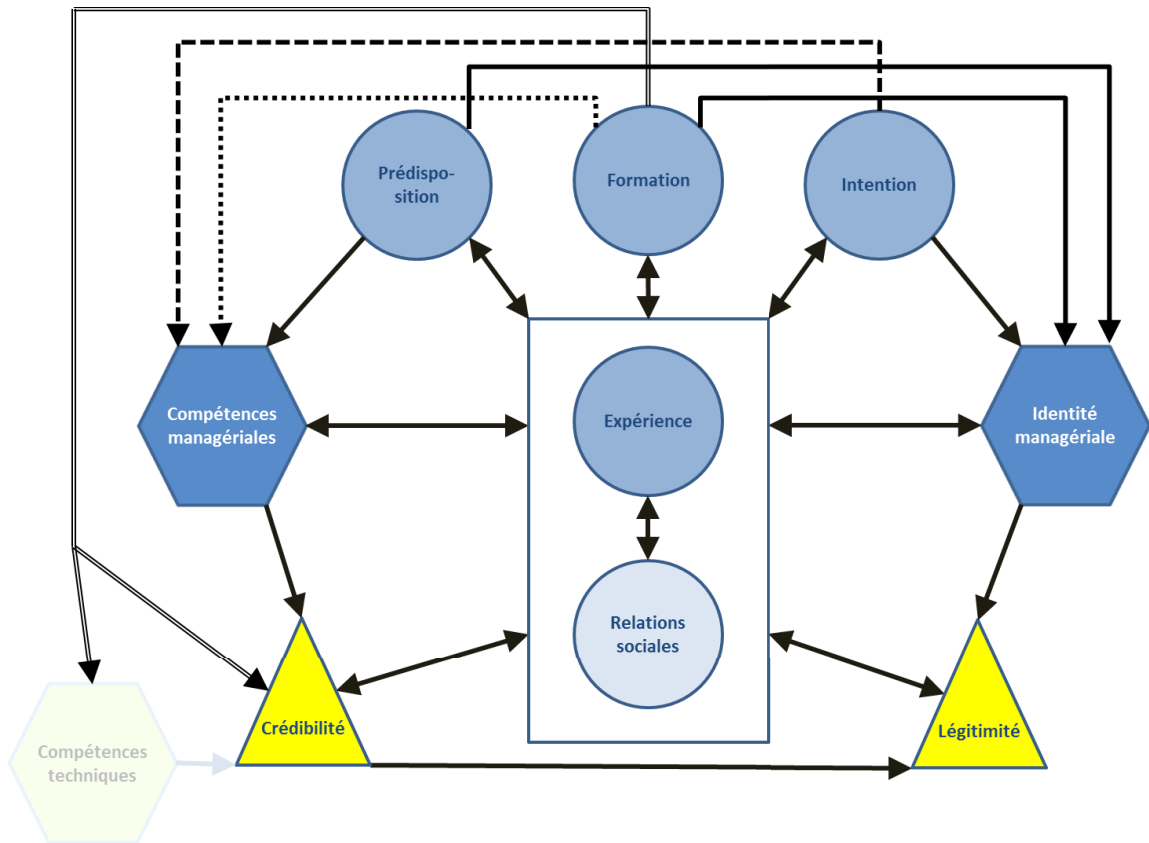


Figure 7.2 – Modélisation statique des liens entre les déterminants du développement de l'identité, les compétences managériales et ces deux dimensions des officiers à l'égard de leur travail

Voyons maintenant de quelle manière, chez les officiers rencontrés dans le cadre de notre étude, chacun des déterminants du développement de l'identité et des compétences managériales interagit avec les autres et intervient dans la construction de ces deux dimensions caractéristiques de l'individu au travail.

7.1.2.1 Intention

Les résultats de notre analyse indiquent que l'intention première des individus qui ont décidé d'entreprendre des études en navigation ou en technique de génie mécanique de la marine se résumait, la plupart du temps, au désir de devenir marin. Il appert que la connaissance limitée qu'a la population en général des fonctions d'officiers ne mène pas à une intention identitaire précise à l'égard de la gestion ni même à l'intention de développer des compétences

managériales au moment d’amorcer la formation menant au brevet d’officier junior. Une fois devenus officiers toutefois, les participants à notre étude ont eu à composer avec les différents niveaux d’autorité, ce qui a pu transposer cette intention, chez certains, en ambition de grimper dans la hiérarchie à bord des navires : la connaissance des fonctions et responsabilités associées à cette ascension hiérarchique permettait vraisemblablement de s’identifier au modèle managérial que représentaient les capitaines ou les chefs côtoyés, par exemple.

L’intention de grimper dans les rangs, dans quelques cas, a pu émerger d’un désir d’accroître son pouvoir et ses responsabilités. Cette intention reposait néanmoins aussi sur l’acquisition des compétences nécessaires pour commander et coordonner les opérations (dans le cas des officiers de pont) ou pour coordonner le travail (dans le cas des officiers mécaniciens)¹¹¹. Ce déterminant, sans grand impact sur le développement de l’identité et des compétences managériales au regard des entretiens réalisés, s’est transformé, au fil des stages en mer et de l’expérience acquise par les officiers, en désir d’avancer.

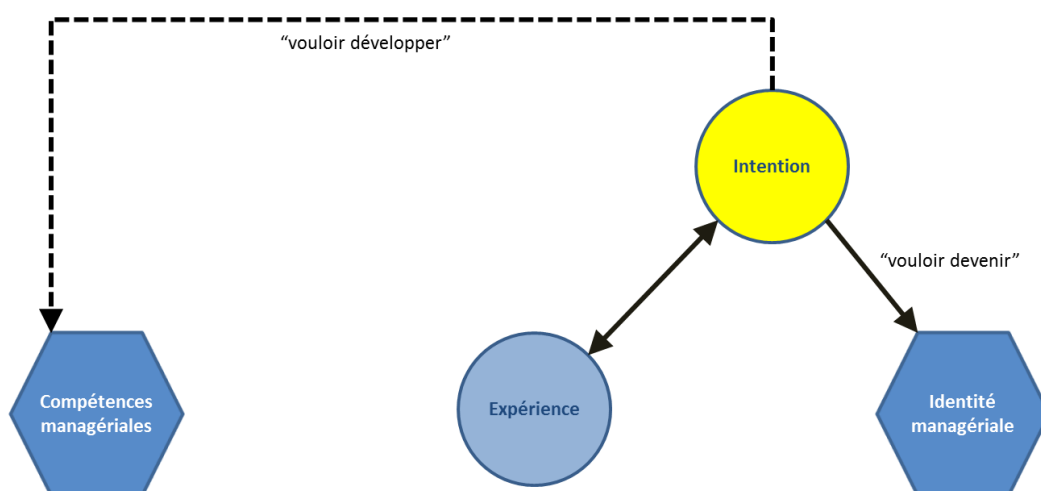


Figure 7.3 – Liens entre l’intention, l’expérience, l’identité et les compétences managériales

¹¹¹ Voir la description des programmes de formation d’officiers à la section 6.2.1.

La figure 7.3 présente l'interaction entre l'intention, l'expérience, l'identité et les compétences managériales. Si les répondants à notre enquête n'avaient peu ou pas l'intention (en commençant leur formation d'officier) de devenir gestionnaires ou de développer des compétences en gestion, l'expérience semble leur avoir permis de comprendre la nature de leurs fonctions et développé, chez certains, une réelle intention.

7.1.2.2 Préd disposition

Les résultats de notre analyse préliminaire (voir chapitre 4, section 4.2) indiquent que les compétences, les habiletés et les traits de personnalité peuvent influencer la quête identitaire d'officiers en devenir ou l'intérêt de ceux-ci dans le développement des compétences managériales. Or, comme nous l'avons déjà mentionné, la connaissance limitée qu'ils ont généralement des fonctions d'officiers en début de carrière peut difficilement les mener à une intention identitaire de gestionnaire ou à l'intention de développer des compétences en gestion. Cet état de fait constitue une autre explication possible à l'indifférence que certains élèves officiers ont pu ressentir face à ces prédispositions managériales au moment d'amorcer leur formation d'officier. Ce n'est qu'une fois la connaissance suffisamment approfondie des fonctions et des responsabilités associées à celles-ci, au fil de l'expérience, que les officiers rencontrés dans le cadre de notre recherche ont réalisé qu'ils possédaient certaines prédispositions pour la gestion. Ces prédispositions, au fil de l'ascension dans la hiérarchie des officiers à bord des navires, pourraient avoir été de plus en plus exploitées par les participants à notre étude. L'expérience, acquise en partie par l'observation de supérieurs et favorisée par l'appui reçu de ceux-ci, semble avoir permis aux officiers de croire en leurs moyens pour devenir, par exemple, chefs ou capitaines. Ils devenaient à un moment enfin capables soit de s'identifier à leurs collègues, soit conscients de posséder les compétences en gestion requises pour occuper ces postes.

Toutefois, peut-on encore parler de prédispositions lorsque celles-ci émergent a posteriori de l'expérience? S'agit-il plutôt du développement de l'identité? des compétences? À la section 5.2.1, nous avons soulevé la dualité entourant l'origine des compétences : acquises ou innées. À l'instar de Robert et Jackson (2008), nous croyons qu'elles ne sont pas une ou l'autre, mais les deux. Une série d'études longitudinales réalisée par Boyatzis *et al.* (2002) démontraient par exemple à quel point les étudiants au MBA avaient changé à la suite de leur formation. Les changements observés chez ces derniers, tant sur le plan de leur intelligence cognitive qu'émotionnelle (*Ibid.*), ont eu un impact sur leur identité, sur leur comportement et leurs compétences en gestion, et ont créé chez eux des prédispositions leur permettant d'évoluer. Dans cette optique de développement possible, l'acquisition de compétences, habiletés ou autres caractéristiques pourrait mener à de nouvelles prédispositions. Dans le cas des officiers que nous avons rencontrés, le développement des compétences et de l'identité s'est opéré grâce aux changements qu'a entraînés sur eux l'expérience au travail – tout comme le MBA transforme les gestionnaires. Compte tenu de ces considérations, nous estimons qu'aux différentes étapes de l'évolution de l'officier, pourraient s'observer des prédispositions nouvelles ou encore inexploitées.

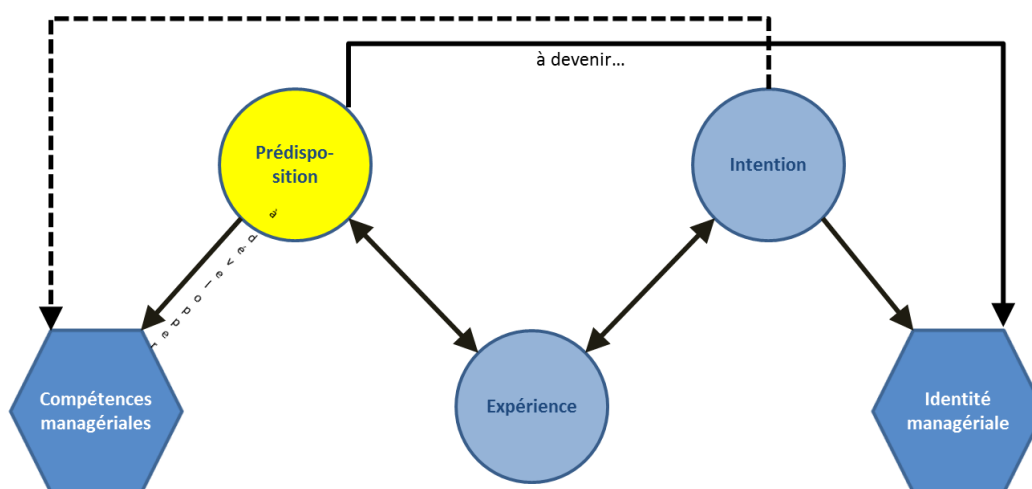


Figure 7.4 – Liens entre la prédisposition, l'expérience, l'identité et les compétences managériales

La figure 7.4 présente l'interaction entre la prédisposition à devenir ou à faire de la gestion, l'expérience, l'identité et les compétences managériales. Les répondants à notre enquête possédaient possiblement quelques prédispositions au moment d'entreprendre leur formation d'officier. Qu'ils en aient eu conscience ou non au départ, il semble que l'expérience leur a permis d'exploiter ces prédispositions, du moins, de développer de nouvelles compétences ou habiletés, voire une nouvelle identité.

7.1.2.3 Expérience

Si l'expérience se situe au centre de notre modèle théorique statique (voir figure 7.2), c'est parce que nos résultats révèlent cette catégorie conceptuelle comme principal déterminant de l'identité et des compétences managériales. Elle semble influencer l'intention, la prédisposition et, comme nous le verrons ultérieurement, chacun des déterminants du développement des compétences et de l'identité. Les témoignages de tous nos répondants convergent en effet vers l'importance de l'expérience dans le développement de leurs compétences techniques au départ, puis de leurs compétences managériales. Celles-ci sont d'ailleurs spécifiquement liées à l'expérience acquise tout au long de l'ascension des officiers dans la hiérarchie à bord des navires. Ces constats s'inscrivent donc en droite ligne avec de nombreuses études précédemment citées (voir section 5.2.3) qui témoignent de l'importance de l'expérience dans le développement du gestionnaire (p. ex. Baxter et Warshwsky, 2014; Hill, 2003; Mintzberg, 2009; McCall, 2010).

Ainsi, avant d'entreprendre leur formation d'officier, les participants à notre étude ont vécu diverses expériences leur ayant permis de développer certaines compétences et de se bâtir une identité. À ce stade, ils possèdent une identité sociale, mais n'ont pas tous encore développé la même identité professionnelle ou de gestionnaire : d'une part, à moins d'avoir préalablement vécu des expériences de travail en cette matière, l'identité managériale reste à bâtir et d'autre part, ils peuvent avoir acquis des compétences en gestion grâce à

différentes expériences de vie. Comme l'indique Watson (2001), les individus transfèrent leurs expériences de non-gestionnaire à leur position subséquente de gestionnaire. Ils mobilisent donc ce qu'ils ont appris de la gestion en tant que non-gestionnaires (*learning about managing as a non-manager*) ou réinvestissent leurs expériences de gestion vécues en tant que non-gestionnaire (*learning to manage as non-manager*). Dans notre étude, ces situations s'appliquent notamment au cas des officiers qui ont amorcé leur carrière comme cadets et fait leur stage en mer en vue de devenir officiers. Leurs expériences de stage, obligatoires pour la certification d'officier, leur ont permis de développer certaines compétences en gestion de façon plus ou moins consciente – selon les réponses de nos répondants – tout en leur permettant de commencer à développer leur identité managériale.

Le développement des compétences s'officialise à l'obtention du grade d'officier : pour grimper les échelons de la hiérarchie, les officiers doivent se conformer aux exigences d'obtention des différents brevets que requièrent les postes subséquents en développant les compétences en gestion exigées. Immergés dans la pratique, ils se retrouvent dans une équipe de travail avec laquelle ils doivent composer ou avec un équipage qu'ils doivent parfois gérer. C'est en travaillant avec les autres et en observant leurs supérieurs que les officiers que nous avons rencontrés disent apprendre le plus. Ils déclarent d'ailleurs se retrouver souvent dans des situations où ils aident leurs collègues ou supérieurs, voire les remplacent. Ces situations impliquant l'établissement de relations avec d'autres officiers seraient, selon nos répondants, les plus efficaces pour l'apprentissage des compétences en gestion.

L'observation des supérieurs et des pairs dans la même situation qu'eux permettrait aux officiers rencontrés de se situer par rapport à ce qu'ils veulent ou non devenir. L'accès aux différentes fonctions, par observation ou par procuration, semble en ce sens leur avoir permis de fixer cette identité. Cette identification aux officiers supérieurs sous-entend qu'il y a de réelles relations sociales entre officiers et que celles-ci influencent leur expérience de travail.

Pour cette raison, la figure 7.5 présente non seulement l'interaction entre l'expérience, l'identité et les compétences managériales, mais aussi le lien probable entre les relations sociales et l'expérience.

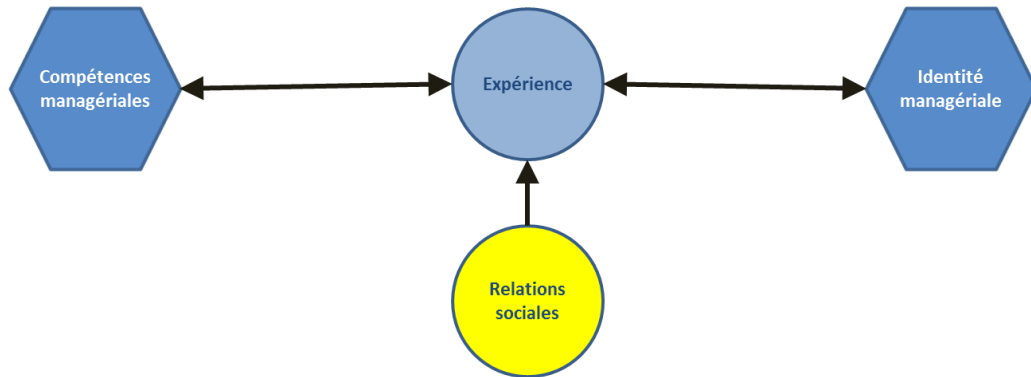


Figure 7.5 – Impact de l'expérience sur le développement de l'identité et des compétences managériales

Les répondants à notre enquête possédaient certaines prédispositions à devenir officiers au moment d'entreprendre leur formation, prédispositions qu'ils ont pu expérimenter en le devenant. Qu'ils en aient eu conscience ou non au départ, il semble que l'expérience a pu leur permettre de les exploiter. De la même manière, l'évolution des fonctions des officiers vers des fonctions de nature de plus en plus managériale dans la hiérarchie permet de découvrir ces prédispositions pour la gestion, sinon à développer de nouvelles compétences ou habiletés qui serviraient alors à construire leur identité de gestionnaire.

7.1.2.4 Relations sociales

Comme nous venons de le mentionner, les relations sociales entre officiers semblent avoir une influence certaine sur l'expérience et au vu de nos résultats il semble que les deux agissent ensemble tant sur le développement identitaire des officiers gestionnaires que sur le développement de leurs compétences managériales, à toutes les phases de leur ascension hiérarchique. Les témoignages recueillis convergent en effet vers l'importance des relations

sociales dans le développement des compétences des officiers, compétences techniques comme managériales.

Nos résultats montrent aussi comment les relations sociales guidées par l'expérience préalable des jeunes peut avoir eu une influence sur le développement de leurs compétences au moment de débiter leur formation (voir section 6.1.4). Avant d'entreprendre leur formation d'officier, ils disent avoir développé diverses relations qui leur ont permis de développer certaines compétences et une identité sociale, en lien ou non avec la gestion. Par ailleurs, il semble que ce soit durant leur formation que la plupart des officiers commencent à établir des liens avec des personnes influentes pour leur développement managérial ultérieur. En effet, les relations sociales principalement établies durant les expériences de stage en mer guideraient non seulement le développement des compétences de gestionnaire en devenir chez les futurs officiers, mais la rétroaction reçue grâce à ces relations les prépareraient aussi pour les stages ultérieurs et le développement d'autres relations. Les officiers se disent ainsi mieux disposés aux apprentissages faits dans le cadre de la formation suivante, en lien avec la pratique. Les relations avec d'autres officiers, ceux côtoyés en stage ou à l'école, deviennent aussi source d'inspiration pour l'identité en devenir, le développement de l'identité et celui des compétences, qui demeurent plus ou moins conscientes durant la période de formation.

C'est une fois devenu officiers, en travaillant avec les autres, que les personnes rencontrées dans le cadre de notre étude avouent s'être développées le plus en matière de la gestion. Comme nous l'avons décrit précédemment, c'est d'abord en observant les autres qu'ils se situeraient par rapport à ce qu'ils veulent ou non devenir pour ensuite obtenir de leurs nouvelles relations l'appui qui leur est nécessaire pour évoluer dans la hiérarchie à bord des navires. L'appui reçu de leurs supérieurs améliore de leur point de vue leur confiance, tant en ce qui a trait à l'apprentissage de leurs nouvelles fonctions qu'au développement des compétences managériales requises par ces fonctions.

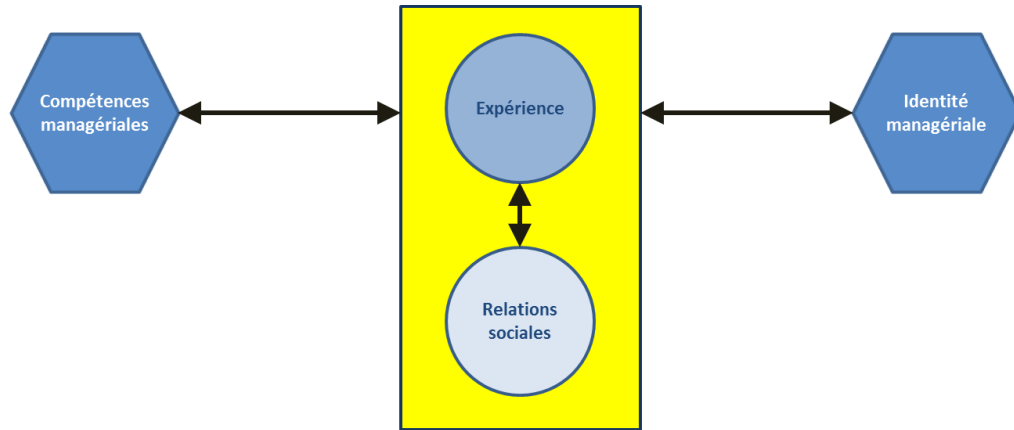


Figure 7.6 – Liens entre l'expérience, les relations sociales et le développement de l'identité et des compétences managériales

Dans la figure 7.6, les relations sociales s'unissent à l'expérience pour former un tout agissant à la fois sur le développement de l'identité et des compétences managériales de l'officier. L'expérience qui permet d'évoluer dans la hiérarchie à bord des navires dépend des relations que les officiers établissent à un moment où à un autre avec les membres de l'équipage : supérieurs, pairs et subordonnés.

Notre analyse porte à croire que l'influence mutuelle qu'ont l'expérience et les relations sociales agit durant toutes les phases de l'ascension de l'officier dans la hiérarchie, en modifiant non seulement les compétences et l'identité de l'officier à l'égard de son travail de gestion, mais aussi ses expériences futures.

7.1.2.5 Formation

Au regard des entretiens que nous avons réalisés, il semble que les étudiants qui entament une formation d'officier n'ont généralement¹¹² pas reçu de formation managériale. Ils n'ont donc pu développer une identité et des compétences de gestionnaire autrement que par leurs expériences et leurs relations sociales, au travail ou ailleurs.

¹¹² Deux personnes parmi les trente individus rencontrés mentionnent avoir suivi des cours liés à la gestion avant d'entreprendre leur formation d'officier.

Les résultats de notre analyse vont dans le sens d'une influence des formations en navigation et en techniques de génie mécanique de marine sur le développement des compétences managériales, particulièrement en ce qui a trait au développement des connaissances et des compétences techniques, mais très peu en ce qui a trait développement de l'identité de gestionnaire. Pour les personnes que nous avons rencontrées et ayant étudié en navigation ou en techniques de génie mécanique de marine, ces compétences semblent s'être développées grâce à une combinaison de la formation en établissement et des stages en mer. Ce n'est toutefois qu'à la fin de leur formation que la reconnaissance de leurs acquis sera officialisée, d'abord par la délivrance d'un diplôme d'études collégiales et ensuite par la certification de Transports Canada, le tout en adéquation avec les standards de la STCW.

Rappelons que la certification d'officiers nécessite l'acquisition de certaines compétences managériales. Un officier de pont junior doit, par exemple, être en mesure de « maintenir une surveillance de navigation sécuritaire » (IMO, 2010 : 35) en faisant une bonne « gestion des ressources à la passerelle » (*Ibid.*). Un officier mécanicien junior doit, pour sa part, être capable de « maintenir une surveillance sécuritaire des machines » (*Ibid.* : 87) en effectuant une bonne « gestion des ressources de la salle des machines » (*Ibid.*). Les deux types d'officiers doivent de plus posséder des « compétences de leadership et de travail d'équipe » (*Ibid.* : 46 et 95). Ces compétences incluent la « connaissance du travail de gestion et de formation du personnel à bord » (*Ibid.* : 46 et 95-96), de la « connaissance des conventions et recommandations internationales ainsi que de la législation nationale » (*Ibid.*), de la « connaissance et habileté à appliquer une gestion efficace des ressources » (*Ibid.*), de la « connaissance et habileté à appliquer une technique de prise de décision » (*Ibid.*) et de l'« habileté à appliquer la gestion de la tâche et de la charge de travail » (*Ibid.*).

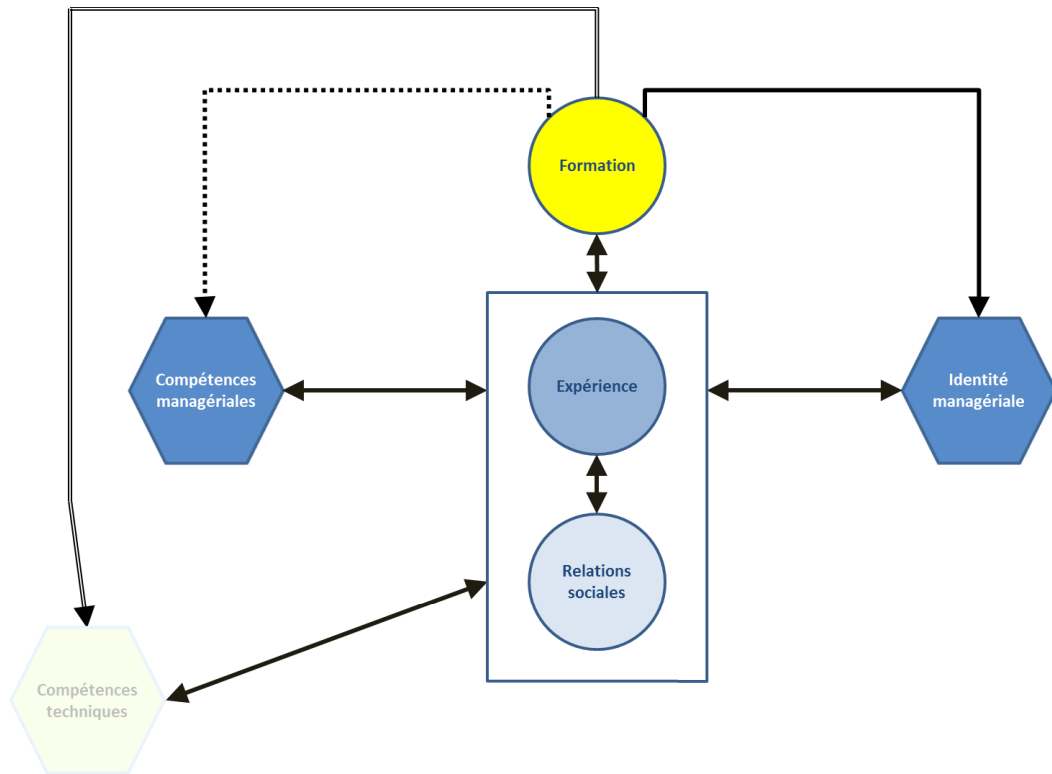


Figure 7.7 – Liens entre la formation, l’expérience, les relations sociales, l’identité et les compétences managériales

Dans la structure de formation des officiers de la marine canadienne, où les stages sont aussi importants que la formation en classe ou en laboratoire, l’expérience – en stage – est pensée par les institutions comme un complément à la formation scolaire, et c’est une influence que les officiers rencontrés confirment. Et comme nous l’avons vu à la section précédente, les relations sociales – notamment celles issues des expériences de stage en mer – guident le développement de leurs compétences de futurs officiers : ils perçoivent que la rétroaction reçue les prépare aux stages ultérieurs et contribue au développement d’autres relations, ce qui les disposerait ensuite aux apprentissages futurs de leur formation en lien avec la pratique. Les relations établies durant ces stages et, dans une moindre mesure, durant la formation en établissement seraient donc une source d’inspiration pour leur identité d’éventuels gestionnaires.

La figure 7.7 résume l'interaction entre la formation, l'expérience, les relations sociales, les compétences techniques ainsi que l'identité et les compétences managériales. La formation de l'officier, étant plutôt axée sur les compétences techniques que sur les compétences managériales, provoque un développement moins prononcé de l'identité et des compétences managériales. Que le développement identitaire à l'égard de la gestion ait été perçu ou non par les participants à notre enquête durant leur formation, il s'avère que l'expérience acquise, au moins durant leurs stages, a eu suffisamment d'impact pour leur permettre de réussir à passer leur brevet d'officier junior. Les stages en mer font partie du premier échelon à gravir pour devenir officier; ces stages ne peuvent être accomplis sans l'établissement de relations avec les personnes de qui relèvent¹¹³ les élèves officiers à bord des navires. Et comme l'élève officier doit faire plusieurs stages avant d'obtenir son premier brevet d'officier, de bons ou de mauvais commentaires auront, à tout le moins, un impact sur le stage suivant.

7.1.2.6 Crédibilité et légitimité

Les individus rencontrés durant nos entretiens abordent la crédibilité recherchée par les officiers principalement à travers les compétences techniques (voir section 6.3.5) et semblent plutôt associer la légitimité à leurs fonctions managériales (voir section 6.4.2). À ce stade s'impose donc une distinction entre les deux concepts.

Comme vu à la section 5.3.4, Suchman (1995) définit la légitimité comme « une perception généralisée ou une hypothèse que les actions des entités soient désirables, convenables ou appropriées à un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites » (Suchman, 1995 : 574, traduction libre). Il soulève aussi la question « Légitimité pour quoi? » (*Ibid.*), ce qui met en lumière les buts visés par la recherche de légitimité. Quoique les objectifs puissent être nombreux, Suchmann observe que la légitimité sert

¹¹³ L'étudiant doit remplir et faire signer un carnet de stage résumant et attestant son travail à bord du navire.

généralement, d'une part, à assurer sa pérennité et à faire perdurer sa crédibilité et, d'autre part, à obtenir un support, qu'il soit passif ou actif (*Ibid.*).

Au regard des objectifs poursuivis par la recherche de légitimité chez les officiers de la marine marchande que nous avons interviewés, il pourrait donc s'agir pour eux, selon le premier cas de figure décrit par Suchman (*Ibid.*), d'acquérir de la légitimité en mettant en valeur leur crédibilité afin d'assurer la poursuite de leur ascension dans la hiérarchie, tant en mer qu'à terre, peut-être plus tard, s'ils deviennent gestionnaires de navire par exemple. Dans le deuxième cas de figure, la légitimité des officiers semble leur permettre d'obtenir le support de leurs pairs, de leurs subordonnés et de leurs supérieurs dans l'exécution de leur travail de gestionnaire.

En admettant le lien tel que le conçoit Suchman (1995) entre les concepts de légitimité et de crédibilité, et en les appliquant au contexte de gestion qui nous occupe dans cette thèse, la légitimité permettrait aux officiers d'être perçus comme ayant le droit de gérer, parce qu'ils sont crédibles, qu'on peut se fier à eux. La crédibilité et la légitimité n'existent en conséquence qu'en présence d'autrui, cette nécessité confirmant l'importance des relations sociales dans notre modèle et de ce qu'elles peuvent provoquer en retour, tant sur la crédibilité que sur la légitimité. Les officiers perçoivent qu'ils sont crédibles, c'est-à-dire qu'ils ressentent que leur entourage peut se fier à eux pour gérer un navire, une équipe ou un projet parce qu'ils en ont l'expérience; ils acquièrent de la légitimité quand ils obtiennent le droit de le faire, non seulement par l'obtention du brevet requis, mais aussi par l'expérience acquise, laquelle justifie d'ailleurs la légitimité de détenir ce brevet. En effet, bien que ce dernier apparaisse à certains officiers un gage de légitimité, surtout pour les postes de chefs et de capitaines, cette légitimité ne peut être complètement acquise sans l'atteinte d'un certain niveau d'expérience.

Que la crédibilité soit essentielle pour devenir légitime explique peut-être la tension que certains officiers ont dit avoir vécue lorsqu'ils n'avaient pas encore

toute la crédibilité ni toute la légitimité nécessaire pour remplir leurs fonctions managériales. La recherche d'un équilibre entre les deux dispositions semble débiter au moment où ils commencent à se percevoir comme des gestionnaires. Jusque-là, il appert que leur crédibilité reposait sur leurs compétences techniques et que cela semblait suffisant, mais à partir du déclic identitaire, ils étaient en mesure de percevoir le niveau de crédibilité que leurs relations lui accordait en matière de techniques managériales. Ce moment charnière explique donc possiblement le besoin ressenti et exprimé par plusieurs officiers rencontrés d'améliorer leurs compétences en gestion ou d'en acquérir de nouvelles. Notre analyse met donc en évidence le fait que plus les officiers se sentiront crédibles de par leurs expériences passées, tant en termes techniques que managériaux, plus solide sera leur légitimité de gestionnaire et meilleure elle deviendra avec l'expérience.

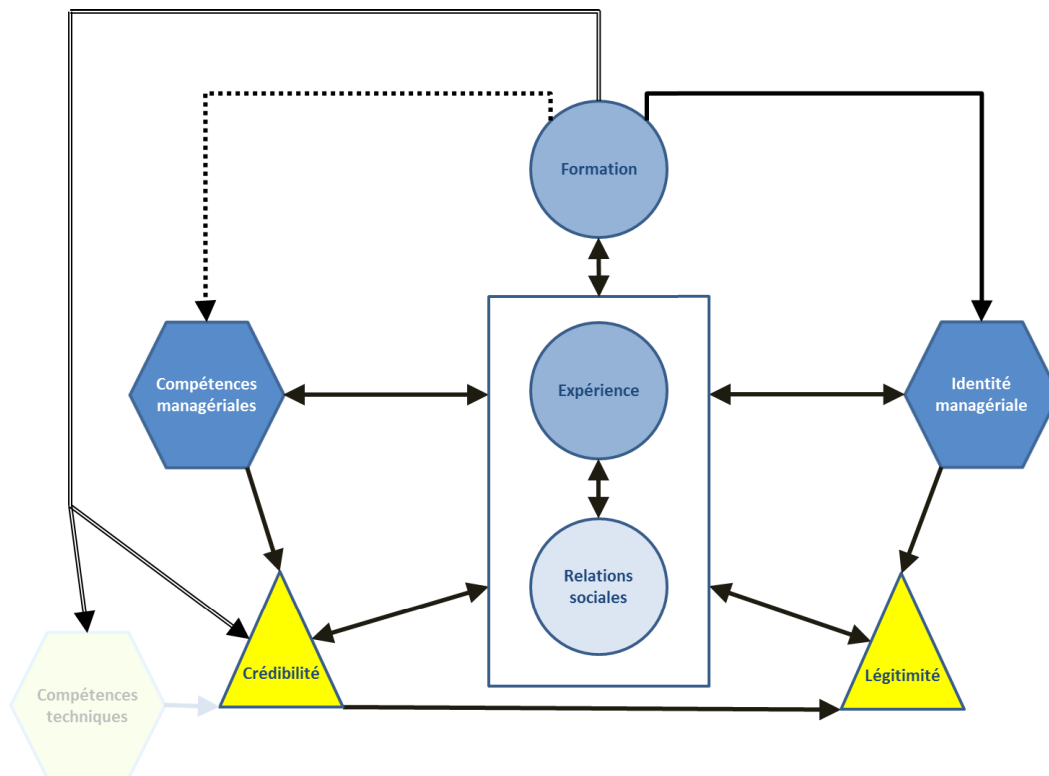


Figure 7.8 – Liens entre la crédibilité, la légitimité, l'expérience, les relations sociales, la formation, les compétences et l'identité managériale

La figure 7.8 résume les liens entre la crédibilité, la légitimité, l'expérience, les relations sociales, la formation, les compétences techniques ainsi que l'identité et les compétences managériales. La crédibilité des officiers est en partie fondée sur la formation qu'ils ont reçue, grâce au diplôme obtenu, le temps de mer accumulé et la réussite des examens correspondant au brevet de certification. À cette reconnaissance s'ajoutent les relations sociales que développent les officiers au fil du temps et de la pratique de leur métier. L'atteinte d'une certaine crédibilité devient nécessaire pour faciliter le travail des officiers et leurs relations avec l'équipage. Si, au départ, la crédibilité repose principalement sur les compétences techniques, elle s'élargit au fil du temps dans l'évolution des fonctions des officiers, reposant de plus en plus sur les compétences managériales développées. Les officiers ayant pris conscience de cette transition se mettent alors à la recherche de la légitimité qu'exigent leurs fonctions et responsabilités managériales et qui leur permettra de représenter à la fois leurs subordonnés et leurs supérieurs, voire l'entreprise qui les embauche. C'est ainsi qu'ils prennent conscience de leur identité managériale.

7.1.3 Modélisation dynamique

Le modèle statique présenté à la section 7.1.2 présente la limite de ne pas expliquer la synergie entre le développement de l'identité et le développement des compétences managériales. Le modèle dynamique de la figure 7.9, plus cohérent avec notre perspective constructiviste, met en valeur le cycle dans lequel se meuvent ces deux dimensions caractéristiques des officiers de la marine marchande canadienne ayant participé à notre étude.

Considérant ce que nous venons de voir dans ce chapitre, un va-et-vient semble s'installer chez les participants à notre étude entre le développement de leurs compétences managériales et leur développement identitaire dès le début de leur formation d'officier. Le cycle mettant au départ en exergue le développement des compétences managériales laisserait, à certaines étapes de l'ascension de l'officier gestionnaire en devenir, plus de place au

développement de l'identité managériale. Jusqu'au moment où les officiers rencontrés ont pris conscience de leur nouvelle identité, ils disent avoir développé principalement des compétences managériales, parfois même sans le savoir. Conscients du changement de fonctions et responsabilités associé à l'obtention d'un nouveau brevet, ils ne semblent pas toujours avoir réalisé l'ampleur de ce changement en matière de gestion ni la portée de ce changement sur leur identité. Ce n'est que lorsqu'ils réalisent que ce qu'ils font est bel et bien de la gestion qu'ils disent enfin avoir perçu une certaine identité de gestionnaire. Plusieurs ont dès lors souhaité améliorer les compétences managériales nouvellement constatées ou en développer de nouvelles. Le cycle de construction de leur identité et de leurs compétences managériales paraît ainsi se poursuivre tant qu'ils n'auront pas découvert toutes les facettes de leur travail de gestionnaires ou tant qu'ils monteront en grade, que ce soit à bord des navires ou comme gestionnaires à terre, à des niveaux de plus en plus haut de gestion.

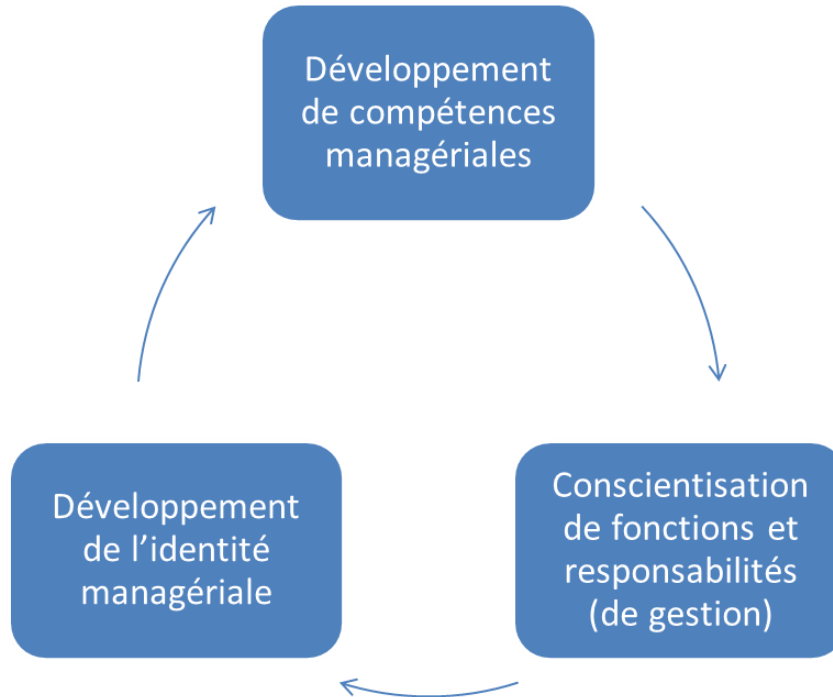


Figure 7.9 – Cycle de construction de l'identité et des compétences managériales face à l'évolution des fonctions managériales

Notre analyse du vécu des participants à notre étude met en lumière l'importance de l'inconscient dans le cycle qui vient d'être décrit. En effet, tant que les officiers n'ont pas réalisé que leurs fonctions et responsabilités nécessitaient des compétences managériales, le développement de ces dernières s'effectuait de manière quasi inconsciente. Au début de leur carrière, il appert que les officiers ont développé leurs compétences techniques et managériales essentiellement en mer, par l'observation et la pratique. Ils déclarent d'ailleurs que durant cette période, leur formation de base en gestion – un cours à l'IMQ – leur est apparue bien peu utile. Il semble ainsi qu'ils aient développé de manière implicite les compétences nécessaires à la gestion que requéraient leur fonction. Toutefois, chez tous les officiers rencontrés, le lien entre leur fonction et la gestion est un jour apparu : ce déclic est survenu parfois très tôt, parfois plus tard dans leur ascension hiérarchique. Et à partir de ce moment, les officiers paraissent avoir laissé grandir en eux l'identité managériale découlant de l'utilisation de leurs compétences en gestion. Au vu de nos résultats, néanmoins, cette identité de gestionnaire ne pourrait jaillir qu'au moment où ils réalisent faire de la gestion.

Le moment de conscientisation s'accompagne chez les officiers rencontrés d'une recherche d'équilibre entre crédibilité et légitimité. Leur crédibilité d'officier, qui reposait au début de leur carrière sur leurs compétences techniques, s'est transformée avec la prise de conscience de faire de la gestion. Ayant développé jusqu'alors des compétences managériales de manière quasi inconsciente, ils ont découvert et identifié plus clairement enfin celles-ci. Si leur équipe leur a accordé la crédibilité qu'ils percevaient nécessaire, ils disent n'avoir eu qu'à se concentrer sur la légitimation de leurs fonctions. Or, si leur brevet apporte une partie de la légitimité nécessaire à l'exécution de leurs fonctions et à l'exercice des responsabilités qui y sont associées, il ne semble pas être suffisant : les entretiens ont mis en évidence que si les officiers n'avaient pas la crédibilité requise auprès de leur équipe, ils devaient se concentrer sur l'acquisition d'autres compétences managériales ou sur

l'amélioration de celles qui font défaut dans leurs relations avec les autres avant de poursuivre leur quête de légitimité. À contrario, dans les cas où les officiers possédaient suffisamment de crédibilité, la légitimité paraît s'être stabilisée avec l'expérience. Si ce n'était pas le cas, les officiers ont senti qu'ils devaient retourner travailler sur eux-mêmes, notamment en développant de nouvelles compétences pour améliorer la perception qu'avaient les autres de leur légitimité de gestionnaire. Ce constat s'inscrit dans la même veine que ce que concluent Dubar (2015) ou Ibarra (1999)¹¹⁴ : ce n'est pas tout pour la personne de se percevoir gestionnaire, encore faut-il que les autres la perçoivent comme tel pour que l'identité soit complète.

À la suite du déclic, le cycle de coconstruction identitaire et des compétences managériales se déroulerait de manière plus consciente, selon notre analyse. L'ajustement identitaire que nous avons constaté chez les officiers par rapport à leurs nouvelles fonctions et responsabilités semble avoir fait naître en eux, comme nous venons de le mentionner, le besoin d'améliorer ou de développer leurs nouvelles compétences en gestion. Le cycle s'est ainsi poursuivi tant que les officiers ont eu l'opportunité d'évoluer vers les sommets de la hiérarchie, donc d'expérimenter et de prendre conscience des responsabilités managériales liées à leurs fonctions.

7.1.4 La spirale

La danse entre les deux dimensions (identité et compétences managériales) qui nous permet de parler de coconstruction est entraînée par différents déterminants. Afin de saisir la synergie complète de cette coconstruction, le cycle doit non seulement être considéré en fonction de l'évolution des fonctions et des responsabilités qui découlent de l'ascension de l'officier dans la hiérarchie à bord des navires, mais aussi démontrer que le développement de l'identité et des compétences ne suit pas un rythme régulier. Un modèle spiralé

¹¹⁴ Dubar (2015) au sujet du développement de l'identité sociale et Ibarra (1999) au sujet du développement de l'identité professionnelle.

répond à ce besoin, puisqu'il permet de représenter une suite de circonvolutions dans lesquelles les déterminants que sont l'intention, la prédisposition, l'expérience, les relations sociales, la formation, la crédibilité et la légitimité viennent influencer le mouvement fluctuant entre le développement de l'identité et le développement des compétences managériales.

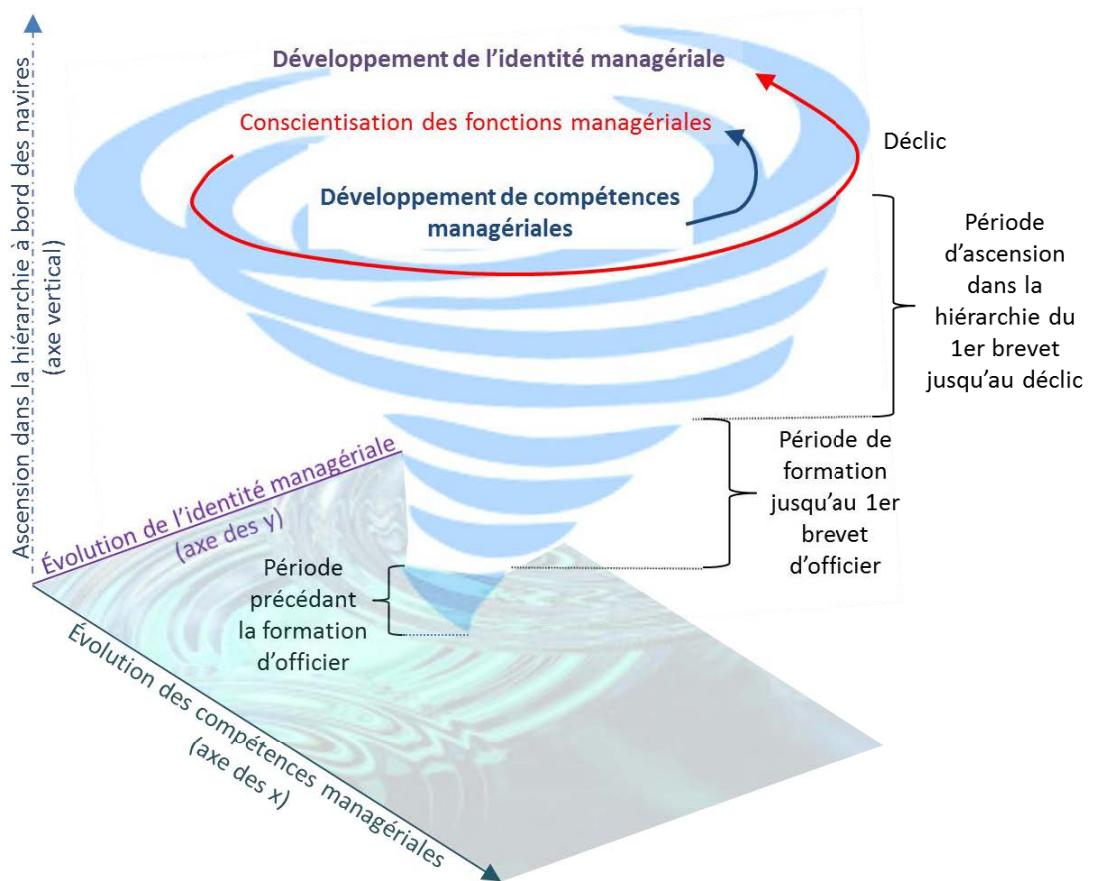


Figure 7.10 – Spirale de coconstruction de l'identité et des compétences managériales de l'officier gestionnaire en devenir

Cette spirale de coconstruction identitaire et des compétences managériales, illustrée par la figure 7.10, paraît se caractériser ainsi (verticalement) par trois périodes distinctes : la période précédant la formation de ces officiers, la période de formation jusqu'à l'obtention de leur premier brevet d'officier et la période d'ascension dans la hiérarchie à bord des navires jusqu'au moment du

déclit¹¹⁵. Ces périodes s'observent (horizontalement) par l'évolution du développement identitaire (axe des y) et des compétences (axe des x) que vivent les officiers à l'égard de la gestion. Or, malgré la distinction faite entre les périodes, l'évolution des fonctions se faisant de manière continue à travers l'expérience qu'ils acquièrent au fil du temps sous-tend le développement irrégulier de l'identité et des compétences managériales.

Notre analyse laisse penser que le fait de gravir un à un des échelons bien définis par des normes internationales (STCW) et nationales (p. ex. Transports Canada, au Canada) serait propice à la création de plusieurs moments de conscientisation chez les officiers de la marine marchande canadienne. Chaque brevet amène un lot de responsabilités que les officiers peuvent voir venir au cours de leur préparation aux examens de certification de compétences prévus, préparation pendant laquelle cette conscientisation pourraient être favorisée, tant par l'observation des supérieurs que par la pratique exercée en présence de supérieurs ou en remplacement de ceux-ci. Par ailleurs, la conscientisation pourrait être retardée quand tout va trop vite, que l'individu ne réalise pas qu'il présente certaines prédispositions, qu'il n'a pas l'intention de grimper dans la hiérarchie ou que les personnes en place ne lui apportent pas le soutien adéquat dont il a besoin pour évoluer dans ses fonctions. Les officiers n'auraient pas, dans ces conditions, l'occasion de se concentrer sur le développement de leurs compétences managériales et encore moins sur leur identité de gestionnaire.

L'analyse des entretiens réalisés avec les officiers permet de dégager que les expériences de ces derniers à bord permettent, au départ – durant la formation surtout – de développer de manière plus importante des compétences et une identité de technicien, ce qui laisserait moins de place au développement de leur identité et de leurs compétences managériales. Comme nous l'avons vu à la section 6.1, dans les cas où l'identité managériale d'un officier est presque

¹¹⁵ Dans les faits, il pourrait y avoir plus d'un déclit, mais pour les besoins de la présente recherche, nous nous arrêterons au premier déclit, peu importe le moment auquel il correspond dans l'évolution des participants.

nulle au moment d'entreprendre sa formation et que ses compétences en gestion sont peu développées, la spirale de coconstruction prendrait naissance en un point en deçà de la période de formation et représenterait une faible étendue sur le plan horizontal de la figure 7.10, plan qui représente l'étendue des compétences et de l'identité managériales des officiers en devenir au début de cette phase.

Au fil du temps et de l'expérience, les gestionnaires en devenir dont nous avons étudié le parcours se sont développés de diverses manières, que ce soit en observant leurs supérieurs, en s'exerçant eux-mêmes ou en s'appuyant sur de la formation formelle (en suivant des cours) ou informelle (durant les entraînements reçus lors de changements de poste, de navire, de compagnie, etc.). Même s'ils ne semblaient pas avoir pleinement conscience au départ du développement de leurs compétences managériales, le chemin parcouru les a graduellement mené vers les gestionnaires qu'ils sont devenus. Les relations qu'ils ont développées avec leurs pairs et leurs supérieurs paraissent les avoir incités à comprendre et à apprivoiser la partie managériales de leurs fonctions pour découvrir au final qu'ils faisaient de la gestion. Le cycle s'est donc installé, laissant la spirale s'ouvrir de plus en plus vers le renforcement de l'identité et des compétences managériales déjà en cours de développement chez eux. Chaque moment de conscientisation leur a permis d'aller au-delà des compétences acquises pour actualiser l'identité managériale requise et réduire la tension provoquée par ces changements de fonctions. Les fonctions nouvellement occupées ont nécessité chaque fois certaines compétences managériales, que les officiers ont dû démontrer non seulement pour obtenir leur brevet, mais aussi pour être crédibles dans l'exécution de leurs tâches et acquérir leur légitimité de gestionnaires.

7.2. Positionnement du modèle au sein des connaissances scientifiques existantes

L'objectif de cette section, proposer une interprétation renouvelée de quelques travaux en lien avec notre modèle, constitue notre contribution aux connaissances scientifiques actuellement disponibles en gestion. Certaines théories présentées au chapitre 5 viennent ici compléter notre modèle et d'autres s'en trouvent bonifiées.

Nous mettrons dans un premier temps notre modèle en lien avec les publications scientifiques traitant de l'importance de la formation et des prédispositions sur le développement de l'identité et des compétences managériales futures. Nous aborderons dans un deuxième temps l'influence qu'ont les changements de fonctions sur ces deux dimensions, d'abord sous une perspective prédictive, puis sous un angle processuel. Troisièmement, nous approfondirons le lien entre expérience et relations sociales et le développement des compétences et de l'identité. Nous comparerons ensuite les différents modèles de construction identitaire pour préciser le parallèle, amorcé au chapitre 5, entre les officiers et les professionnels en soins de santé. Nous terminerons par une réflexion sur la place du leadership en gestion.

7.2.1 Gestionnaire en devenir : formation ou vocation

Paradeise constate, à partir de l'exemple de la marine marchande française, à quel point la « formation constitue la charpente du marché sur laquelle elle agit de différentes manières » (Paradeise, 1984 : 356) en assurant « la reproduction organique de la compétence en qualifiant la main-d'œuvre par des titres difficilement négociables sur le marché du travail extérieur » (*Ibid.* : 357). Elle ajoute que les procédures qui concernent la formation occupent une place stratégique pour régler l'accès aux emplois, le cheminement et la rémunération (*Ibid.* : 357) de ces officiers. Cela a pour conséquence de « cimenter[r] l'identité collective forte [...] autour d'un passé et d'un avenir partagés » (*Ibid.* : 357). Les normes qui régulent la structure dans laquelle naviguent les officiers que nous

avons rencontrés, similaires à celles des officiers de la marine marchande française, leur permettent vraisemblablement de se projeter dans l'avenir par l'anticipation d'une trajectoire d'emploi liée à leur formation.

Les standards de compétences managériales exigés lors de la certification des officiers de la marine marchande canadienne devraient permettre une projection identitaire éventuelle de gestionnaire. Or, au vu des résultats présentés à la section 7.1.2.5, l'identité de base des officiers en devenir que nous avons interviewés semble plutôt reposer sur leurs connaissances et leurs compétences techniques que sur leurs compétences managériales. En effet, compte tenu de l'accent mis sur le développement des compétences techniques par rapport à celui des compétences en gestion, et du peu de considération pour le développement de l'identité managériale dans les programmes de formation d'officiers offerts au Québec et fondés sur des standards conformes aux exigences de la STCW, les participants à notre étude se sont dits peu préparés à la gestion. Il apparaît même que l'identité collective des officiers axée sur le savoir technique s'avère si forte qu'elle dépasse les standards de certification, laissant en transparence les compétences managériales requises pour la certification des officiers et minimisant l'identité managériale que justifient leurs fonctions. Dans ce contexte, si la formation de base (en classe ou en atelier) est jugée lacunaire dans le développement de l'identité et des compétences managériales et se révèle supplantée par l'identité collective de marin durant cette période, les stages en mer qui complètent la formation pourraient-ils agir en compensation au développement de prédispositions en gestion? C'est ce que nos résultats laissent transparaître.

Notre perception que les prédispositions ne sont pas uniquement innées, qu'elles peuvent aussi être influencées par l'environnement, permet de poser l'hypothèse que l'expérience acquise lors des stages en mer chez les officiers que nous avons rencontrés peut mener au développement de prédispositions nouvelles ou latentes (voir section 7.1.2.2). L'expérience provoquerait chez eux,

dans notre perspective, la propension à développer de nouvelles compétences – en gestion – et à s'identifier à ceux avec qui ils travaillent.

Angot *et al.* (2008) se sont penchés sur le cas d'étudiants alternant travail et études en tant qu'apprentis afin de voir si les « les premières expériences de travail façonnent, contraignent ou font rejeter les idées préconçues à propos de l'identité professionnelle qu'un gestionnaire doit avoir et si elles contribuent à leur faire accepter ou refuser de faire une carrière en gestion » (Angot *et al.*, 2008 : 407, traduction libre) à la fin de leurs études. Les résultats des chercheurs suggèrent que,

dès leurs premières immersions dans le « vrai monde du travail » en tant qu'employés d'entreprise au niveau de « gestionnaire junior », les étudiants développent une identité professionnelle fondée sur la désillusion, le cynisme et l'évitement de stratégies plutôt que sur une croyance profonde en leur rôle, leur mission et leur existence (*Ibid.* : 407, traduction libre).

Angot *et al.* (2008) ajoutent que la construction de l'identité professionnelle – de type managérial dans le cas des apprentis – est un processus reposant tant sur des facteurs passés que « sur les personnes clés dans l'environnement de la tâche immédiate de l'apprenti, soit son "maître" et son tuteur » (*Ibid.* : 419, traduction libre).

Les résultats sur l'avenir des apprentis de l'étude en gestion d'Angot *et al.* (2008) nous incitent à voir en quoi les officiers leur ressemblent. Les deux reçoivent une formation en alternance travail-études. Les premiers sont embauchés pour faire de la gestion alors que les seconds sont là pour apprendre le travail plus technique. À l'instar des apprentis, les personnes clés dans l'environnement des cadets de la marine¹¹⁶ sont des enseignants et des officiers, qui les encadrent aussi durant leurs stages. Toutefois, le « manque de support » (*Ibid.*: 413, traduction libre) qu'expriment les apprentis dans leur travail dans l'étude d'Angot *et al.* n'est pas soulevé par les élèves officiers que

¹¹⁶ L'élève officier est aussi appelé cadet durant ses stages rémunérés en mer, qu'il exécute en alternance avec des périodes de formation offerte par un établissement reconnu. Dans l'étude d'Angot *et al.* (2008), l'apprenti qui travaille trois jours par semaine et va à l'école les deux autres jours a la promesse d'être embauché à temps complet à la fin de ses études, alors que l'élève officier n'a habituellement pas cette promesse dans la marine marchande canadienne.

nous avons rencontrés, ce qui laisse croire que ces derniers reçoivent peut-être un meilleur encadrement que les premiers; cela pourrait donc participer au développement ou à la validation de prédispositions en gestion chez les officiers de la marine marchande canadienne.

Angot *et al.* (2008) ont élaboré un modèle pour catégoriser les apprentis en identifiant le degré d'adoption de ceux-ci à l'identité de gestionnaire en fonction de leur degré d'agissement managériale; le modèle permet aussi d'évaluer les chances des individus de poursuivre une carrière en gestion (voir section 5.4.2). Ce modèle conceptuel pourrait à notre sens contribuer à identifier dans le futur une trajectoire idéale chez les officiers de la marine marchande canadienne durant leur ascension dans la hiérarchie et à observer si les élèves du domaine paraissent détenir quelques prédispositions à devenir gestionnaire ou à en développer les compétences et l'identité. Pour cette raison, le modèle de Angot *et al.* est repris et adapté, dans la figure 7.11.

Comme ce graphique cartésien l'illustre, durant la formation, les degrés d'adoption à l'identité et d'agissement de gestionnaire sont faibles parce que leurs stages s'avèrent plus centrés sur l'apprentissage technique de leurs éventuelles fonctions. Or, puisqu'aucune des données recueillies auprès des officiers de la marine ne nous a permis d'identifier du cynisme à l'égard de leur futur métier comme c'est le cas pour les apprentis ciblés par Angot *et al.* (2008), nous avons évité de positionner l'élève officier dans le quadrant supérieur droit. Par la suite, le degré d'adoption à l'identité de gestionnaire, avant le déclic, est apparu faible dans nos analyses : plus les officiers avançaient dans la hiérarchie, plus leur degré d'agissement managérial augmentait. Les officiers n'ayant pas encore conscientisé leur rôle de gestionnaire auraient donc plutôt agi de manière instinctive. Lorsqu'ils ont pris conscience qu'ils faisaient de la gestion, leur degré d'adoption à l'identité de gestionnaire s'est élevé. On peut ainsi poser l'hypothèse qu'un officier qui ne percevrait pas avoir les compétences managériales nécessaires pourrait agir de manière émotive et dysfonctionnelle, ce qui rendrait son expérience de gestion difficile; à l'inverse,

plus il posséderait de compétences nécessaires en gestion, plus il serait susceptible d'être perçu comme ayant la vocation.

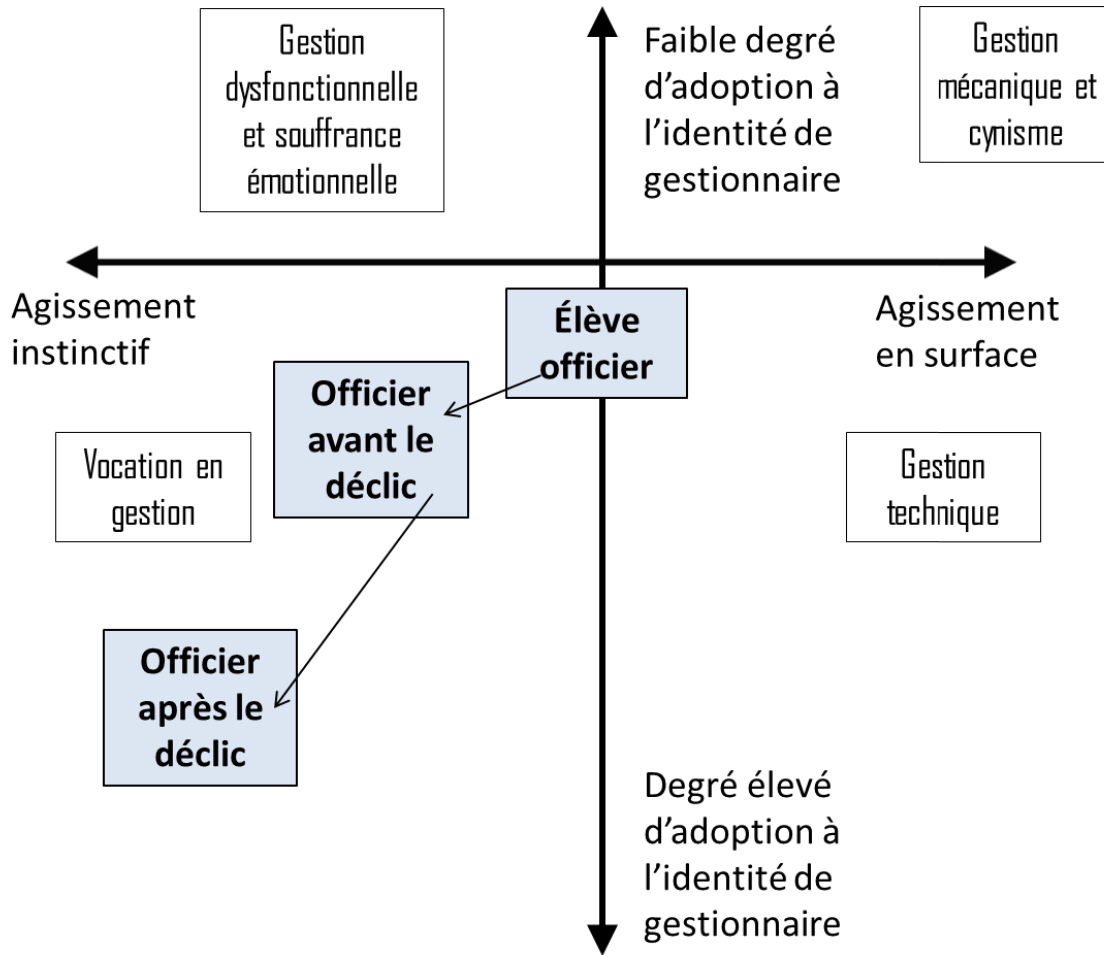


Figure 7.11 - Cadre de positionnement du niveau d'adoption identitaire en fonction du niveau d'agissement managérial des officiers de la marine marchande (adapté de Angot *et al.*, 2008 : 418)

Au final, l'adaptation du modèle de Angot *et al.* (2008) ne permet pas, dans le cadre de cette recherche, d'évaluer dans le futur les élèves officiers de manière empirique, mais permet de poser les bases afin de comprendre l'évolution des officiers à travers leurs changements de fonctions, traités dans la section suivante.

7.2.2 Changements de fonctions vers des responsabilités managériales : la transition

Le modèle présenté dans la section précédente (figure 7.11) a permis d'établir une proposition de trajectoire idéale du gestionnaire en devenir, sans toutefois prendre en compte le changement de fonctions que vivent les officiers de la marine marchande canadienne dans leur ascension hiérarchique. Le modèle de prédiction du mode d'ajustement par rapport à un nouveau rôle (Nicholson, 1984) offre en ce sens une structure qui repose sur le postulat que les transitions vers de nouveaux rôles impliquent, dans diverses mesures, l'ajustement des compétences et de l'identité, mais les stratégies définies dans ce modèle ne mettent toutefois pas en lumière le succès de ces transitions. Pour cette raison, nous faisons appel au modèle de transition réussie de Plakhotnik *et al.* (2011). Ce modèle dynamique de transition de l'individu vers la gestion repose aussi sur le postulat qu'une transformation réussie nécessite l'ajustement des compétences et de l'identité. Voyons comment ces deux perspectives ajoutent à la compréhension de notre propre modèle.

7.2.2.1 La théorie des transitions de rôle au travail de Nicholson (1984)

Nicholson (1984) affirme que les transitions de rôles au travail peuvent avoir une signification profonde sur le développement futur des individus et leurs organisations. L'« ajustement d'une personne dans sa transition vers un nouveau rôle peut être considéré comme un *développement personnel* lors duquel le changement est absorbé par la personne par l'altération de sa structure de référence, ses valeurs » (Nicholson, 1984 : 175, traduction libre) ou « être proactive, lorsque la personne essaie de changer les exigences de son rôle pour qu'ils correspondent mieux à ses besoins, habiletés et identité » (*Ibid.* : 176, traduction libre). Nicholson (1984) suggère l'existence de quatre modes d'ajustement possibles lors de transitions vers un nouveau rôle au travail : la réplication, l'absorption, la détermination et l'exploration. La figure 7.12 qui suit reprend celle de Nicholson, composée des quadrants correspondants aux quatre modes d'ajustement de l'individu face à un nouveau

rôle au travail. Nous y intégrons les stratégies que les officiers de la marine marchande canadienne ont déclaré utiliser durant leur cheminement hiérarchique.

Le quadrant I Réplication

représente les transitions générant un ajustement minimal des systèmes personnels ou de rôle. Le nouveau titulaire fait peu d'ajustement identitaire ou à son comportement pour s'adapter à son nouveau rôle et ne fait aucun changement dans les exigences de son rôle. La personne performe de la même manière que dans ses jobs précédents et à peu près de la même manière que les occupants précédents (Nicholson, 1984 : 175-176, traduction libre).

Le quadrant II Absorption

représente les transitions pour lesquelles la charge d'ajustements est supportée presque exclusivement par la personne qui en fait peu pour modifier les paramètres de son nouveau rôle. [...] Les énergies de la personne sont principalement dévouées à l'assimilation de nouvelles compétences, comportements sociaux et structures de référence pour les exigences de la nouvelle situation (*Ibid.* : 176, traduction libre).

Le quadrant III Détermination

représente les transitions pour lesquelles l'ajustement du titulaire aux demandes de la transition du rôle laisse la personne relativement affectée mais altèrent le nouveau rôle; la personne détermine activement les éléments du contenu ou de la structure du rôle. Dans cette situation, les occupants impriment leur identité et compétences sur ce rôle et son milieu environnant (*Ibid.* : 176, traduction libre).

Le quadrant IV Exploration

représente les cas où il y aurait changements simultanés des qualités de la personne et des paramètres du rôle. Le middle manager est recruté parce que l'organisation veut capitaliser sur ses expériences précédentes dans d'autres organisation et le gestionnaire choisit de changer d'emploi pour poursuivre le développement de ses compétences professionnelles (*Ibid.* : 176, traduction libre).

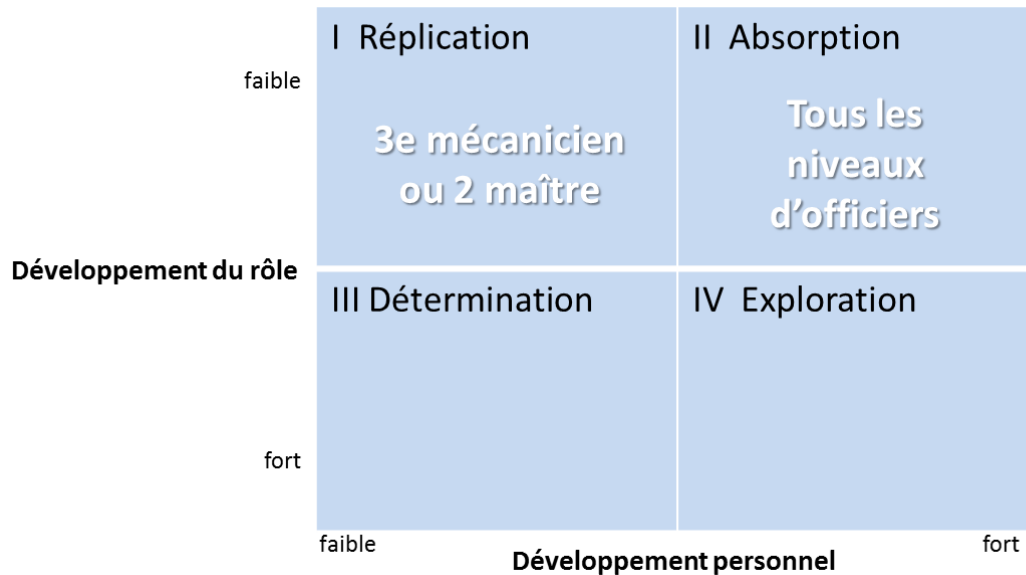


Figure 7.12 - Modes d'ajustement aux transitions résultant du développement personnel et des fonctions des officiers de la marine marchande (adapté de Nicholson, 1984 : 175)

À partir du cadre de référence des stratégies d'ajustement à un nouveau rôle, Nicholson propose la structure de prédiction du mode d'ajustement qui suit :

- Les personnes passant à un poste moins discrétionnaire que l'ancien et faible en nouveautés optent pour la détermination;
- Les personnes passant à un postes moins discrétionnaire que l'ancien et fort en nouveautés optent pour l'exploration;
- Les personnes passant à un poste plus discrétionnaire que l'ancien et faible en nouveautés optent pour la réplication;
- Les personnes passant à un poste plus discrétionnaire et fort en nouveautés optent pour l'absorption (*Ibid.* : 181, traduction libre).

Dans le cas des officiers de la marine marchande canadienne, comme ils ne peuvent modifier les standards de certification, ils n'occupent pas de postes hautement discrétionnaires. Et bien que monter au sommet de la hiérarchie peut augmenter leur pouvoir, leur rôle n'implique que peu de nouveautés. Il est raisonnable de penser, donc, que les officiers junior, en devenant officiers supérieurs, utiliseront le mode d'absorption, tout comme le feront les premiers

maîtres en devenant capitaines ou les deuxièmes mécaniciens en devenant chefs. Étant donné qu'un changement de poste requiert une nouvelle certification, de nouvelles compétences et de nouvelles responsabilités, les officiers en général semblent n'avoir d'autre solution que de s'ajuster à leur nouveau rôle par le développement de nouvelles compétences et comportements requis dans leur nouvelle fonction, de recourir à la stratégie d'absorption.

Nos analyses des normes de la STCW et des données recueillies auprès de nos répondants ne permettent pas de différencier les fonctions et responsabilités des officiers juniors entre les paliers de quatrièmes et de troisièmes mécaniciens et entre les paliers de troisièmes et deuxièmes maîtres, qui sous-tendent l'utilisation possible de la stratégie de réplication. Enfin, puisque les fonctions d'officiers sont définies par les normes et standards de la STCW, il n'est pas permis pour les officiers de les modifier, donc d'utiliser une ou l'autre des stratégies d'ajustement de détermination (quadrant III) et d'exploration (quadrant IV). Dans tous les cas, les officiers assimileraient de nouvelles compétences et adopteraient de nouveaux comportements pour s'adapter aux changements de fonctions associés à leur ascension dans la hiérarchie à bord des navires.

7.2.2.2 Le processus de transition réussie vers la gestion de Plakhotnik *et al.* (2011)

Plakhotnik *et al.* (2011) remettent en question la théorie de Hill (1992) selon laquelle la transition vers le management impliquerait deux processus : un processus d'apprentissage par l'expérience et une transformation de l'identité professionnelle, en suggérant l'existence d'un troisième processus, celui de la construction du potentiel de leadership nécessaire pour une transition réussie.

Durant chacun des trois processus [...], une transformation se produit. [...] Une transformation survient lorsque l'apprentissage par l'expérience influence le développement de l'identité professionnelle. Une transformation favorise le mouvement du développement de

l'identité professionnelle d'un gestionnaire vers la construction du potentiel de leadership. Une autre transformation se produit lorsqu'un potentiel de leadership est construit affectant l'apprentissage de nouvelles expériences (Plakhotnik *et al.*, 2011: 37-38, traduction libre).

Le modèle de Plakhotnik *et al.* (2011) tenant compte de trois processus (voir section 5.4.2) rappelle notre modèle dynamique (voir section 7.1.3), qui intègre les processus de développement de l'identité et des compétences managériales. Comme l'illustre la figure 7.13 ci-dessus, les deux modèles expliquent, sous la forme d'un cycle, la transition vers la gestion en fonction de deux processus communs, le développement de l'identité et le développement – ou construction (Plakhotnik *et al.*, 2011) – de compétences nécessaires en gestion. Ils n'ont ni point de départ ni point d'arrivée : les processus doivent simplement être présents pour qu'il y ait transition.

La transition vue par Plakhotnik *et al.* (2011), premièrement, intègre le processus de développement de l'identité professionnelle, alors que notre modèle met l'accent sur le développement de l'identité managériale. À notre sens, l'identité managériale est une facette de l'identité professionnelle des officiers. Le développement ou la construction de l'identité managériale ne modifieraient pas l'identité professionnelle des officiers, mais y ajouteraient une facette.

Deuxièmement, Plakhotnik *et al.* (2011) observent le développement spécifique du potentiel de leadership alors que notre modèle considère le développement des compétences au sens large, c'est-à-dire qu'il ne distingue pas une compétence managériale en particulier – en considérant que le leadership est une des compétences nécessaires en gestion (nous y reviendrons à la section 7.2.5). L'utilisation du terme *potentiel* sous-entend toutefois la non-conscience de posséder du leadership et cela rejoint le processus de conscientisation auquel nous faisons appel dans notre modélisation dynamique (figure 7.9).

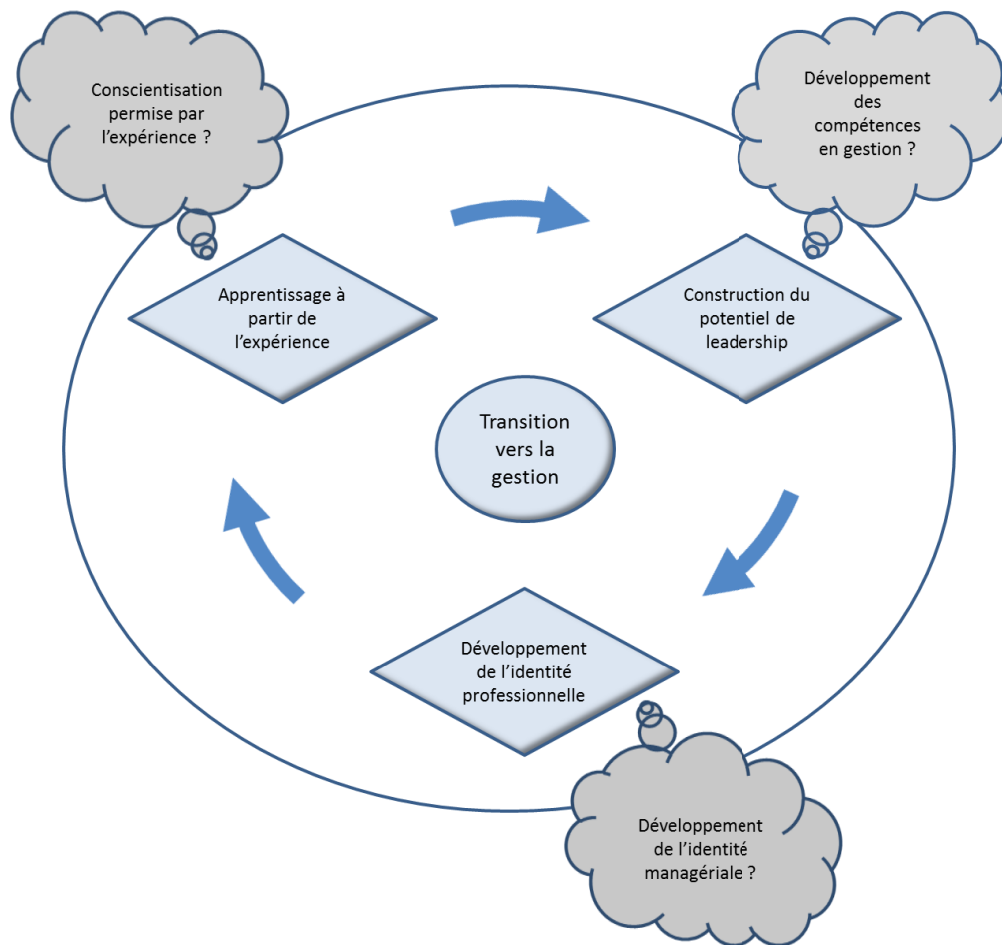


Figure 7.13 – Intégration révisée des processus de transition vers la gestion
(adapté de Plakhotnik *et al.*, 2011 : 37)

Plakhotnik *et al.* (2011) introduisent, troisièmement, l'apprentissage à partir de l'expérience dans son cycle; notre modèle fait plutôt appel à la conscientisation des responsabilités managériales dans les fonctions d'officier, soutenant que le développement de ces deux dimensions se ferait de manière souvent inconsciente. Notre modèle statique (voir section 7.1.2) d'où provient notre cycle met toutefois en lumière l'importance (voire le caractère essentiel) de l'expérience dans sa transformation, que ce soit celle de l'identité ou celle des compétences. Cette transformation, qui semble dépendante de l'expérience au vu de nos résultats, s'avère complexifiée par d'autres déterminants comme l'intention, les prédispositions, la formation, les relations sociales ainsi que le

couple crédibilité-légitimité. Ces déterminants peuvent être en retour affectés par l'expérience.

Le modèle conceptuel de Plakhotnik *et al.* (2011) focalise sur l'expérience de nouveaux gestionnaires. Le nôtre, construit à partir de données empiriques, permet d'aller plus loin dans la théorisation des processus, en supposant que le cycle peut se poursuivre à différents stades de gestion comme c'est le cas pour les officiers de la marine marchande.

Enfin, Plakhotnik *et al.* (2011) suggéraient de centrer des recherches futures sur l'exploration « des situations dans cette transition vers la gestion menant à de nouveaux comportements » (*Ibid.* : 39, traduction libre). Bien que nous n'ayons pu identifier de telles situations précises dans les informations recueillies auprès de nos répondants officiers de la marine marchande canadienne, nous croyons que ce sont justement celles qui, accompagnées de réflexion, provoquent la prise de conscience du déclic vers lequel transitent les individus lorsqu'ils deviennent gestionnaires.

7.2.2.3 Le lien entre la théorie et les processus de transition

Les théories conceptuelles présentées aux sections 7.2.2.1 et 7.2.2.2, quoique chacune guidée par des objectifs différents, ont permis d'ancrer notre modèle relatif à des officiers de la marine marchande canadienne. Le cadre de prédiction du mode d'ajustement de Nicholson (1984) appuie notre compréhension de l'évolution de ces officiers dans leurs fonctions. Le cadre institutionnel fort dans lequel ils évoluent ne leur permet que de s'ajuster aux paramètres de leurs nouvelles fonctions. Dans cette optique, ils n'ont d'autre choix que de développer les compétences leur permettant de remplir leur nouveau rôle. La stratégie d'absorption généralement utilisée par les officiers fait référence au développement personnel, nécessitant non seulement d'ajuster ses compétences, mais aussi de s'ajuster au niveau identitaire. Ces ajustements requis au niveau des compétences et de l'identité justifient en

quelque sorte le recours complémentaire au modèle d'intégration des processus de transition vers la gestion de Plakhotnik *et al.* (2011).

Le modèle de Plakhotnik *et al.* (2011) permet d'ailleurs, en plus de préciser le nôtre, d'y justifier l'utilisation de certains concepts. L'identité collective des officiers de la marine étant bien ancrée dans leur passé et leur avenir (Paradeise, 1984), principalement à cause des normes et standards de certification, s'est révélée quasi immuable. Le passage d'un grade à l'autre permet de gravir les échelons de la hiérarchie, mais la certification oblige les officiers à démontrer qu'ils possèdent les compétences requises par la réussite d'un examen. Cette ascension requiert la démonstration de son expérience en temps en mer, c'est-à-dire de son « apprentissage à partir de l'expérience » (Plakhotnik *et al.*, 2011 : 37). Ce changement de rôle que représente chaque changement de fonction va de pair avec l'acquisition (selon les normes et standards de certification de la STCW) de nouvelles compétences en gestion. À ces changements de fonctions s'ajoutent graduellement des compétences en gestion, qui façonnent une partie de l'identité des officiers que nous avons rencontrés, faisant vraisemblablement naître en eux l'identité managériale.

Dans un deuxième temps, l'analyse des données recueillies dans le cadre de ce travail de recherche valide la prédiction de modes d'ajustement, à tout le moins pour le choix de la stratégie d'absorption de Nicholson (1984). Le mode choisi par les officiers dont nous avons analysé le discours correspond à un ajustement fort du développement personnel des compétences tout au long de leur ascension dans la hiérarchie, mais aussi soudain à l'égard de l'identité, au moment du déclic. Le développement du rôle non négociable à cause des normes de certification nécessite en revanche l'apprentissage des nouvelles fonctions par l'expérience.

Enfin, les résultats de notre analyse remettent en question le fondement du processus ajouté par Plakhotnik *et al.* (2011) au modèle de Hill (1992), le développement du potentiel de leadership. Ce potentiel de leadership fait-il

partie des compétences nécessaires en gestion ou est-il à la base de l'identité à atteindre pour devenir gestionnaire? Dans un sens comme de l'autre, le leadership est-il essentiel pour réussir une transition vers la gestion? Nous reviendrons sur ces questions à la section 7.2.5.

7.2.3 Expérience et relations sociales : du développement des compétences au développement de l'identité

Comme nous l'avons souligné à la section 7.1.2, les relations sociales et l'expérience interagissent entre elles de différentes manières. Les relations sociales provenant des expériences de les officiers agissent sur les expériences subséquentes, lesquelles viennent ensuite modifier les relations sociales en permettant l'amélioration de la crédibilité d'une part et de la légitimité de l'autre. Les officiers établissent tout au long de leur ascension hiérarchique les relations sociales leur permettant de vivre les expériences nécessaires pour développer leur identité et leurs compétences managériales. L'utilisation de leur expérience pour établir de nouvelles relations leur permet tirer parti de leurs expériences afin d'améliorer leur crédibilité et de se rendre légitime à l'égard de tous, autant des individus (subordonnés, pairs, supérieurs) que l'organisation pour laquelle ils travaillent, dans une certaine mesure.

Les résultats de nos différentes analyses (analyse des standards de certification et analyses des données recueillies lors des entretiens) démontrent que le développement des compétences nécessaires à la certification des officiers ayant participé à notre étude est principalement acquis grâce à l'expérience. C'est d'ailleurs durant les stages en mer, partie intégrante de la formation d'officier, que les cadets apprennent la pratique de leur futur métier. L'exercice de cette pratique leur permet dans un premier temps d'observer la manière dont les officiers vivent et travaillent par les relations sociales qui les unissent et qui leur permettent de remplir leurs fonctions. Ils reproduiront dans un second temps les agissements des officiers qu'ils côtoient pour apprendre par imitation. C'est aussi en accumulant du temps de mer que les jeunes officiers se qualifient

pour passer l'examen de certification des différents brevets nécessaires à leur ascension dans la hiérarchie. Entre chaque certification, les officiers travaillent avec des supérieurs, qu'ils disent observer tels des modèles à suivre – ou à ne pas suivre. C'est donc à travers l'expérience que les relations se tissent et que ces officiers de la marine marchande canadienne recevraient le soutien dont ils ont besoin pour développer d'abord ses compétences et réfléchir sur son identité future.

Les officiers rencontrés ont en effet déclaré avoir senti le besoin, pour apprendre à gérer, d'observer leurs pairs, de se comparer et de s'ajuster à ce qui est exigé dans le cadre de leur nouvelle fonction, en plus d'observer leurs supérieurs et d'obtenir leur soutien (voir section 6.3.4.2) afin de développer la confiance qu'il faut pour devenir gestionnaires. Ces besoins mettant de l'avant à la fois les relations et l'expérience sont ressortis comme des éléments significatifs dans la construction de leur identité managériale.

Comme vu à la section 5.4.2, le gestionnaire en devenir qui tente de s'adapter à ses nouvelles fonctions et responsabilités fait l'expérimentation de sa future identité en observant des modèles pour identifier ses identités potentielles, en expérimentant un soi provisoire et en évaluant ses expériences par rapport aux standards qu'il observe et aux rétroactions externes qu'il reçoit (Ibarra, 1999). Les résultats présentés à la section 6.3.4.1 font ressortir, dans un premier temps, ce besoin chez les participants à notre étude d'observer les autres pour développer leurs compétences en gestion en s'identifiant aux identités des supérieurs auxquels les officiers désirent ressembler. Cette image de soi, bien que provisoire, semble leur avoir permis d'identifier les capacités, attitudes et comportements nécessaires à l'exécution de leurs futures fonctions. L'expérimentation de ce soi provisoire, de chef ou de capitaine par exemple, devient ensuite possible lorsque se présente l'opportunité de remplir les fonctions, en accompagnement ou en remplacement temporaire à un tel poste. Après avoir vécu quelques expériences, les officiers s'autoévaluaient en se comparant à ce qu'ils avaient identifié au départ comme les caractéristiques

d'un bon chef ou d'un bon capitaine. Une rétroaction externe de cette expérience pouvait aussi provenir des supérieurs ou de l'entreprise qui les avait embauchés; une évaluation de Transports Canada venait finalement lorsque les officiers se présentaient à l'examen de certification pour l'obtention du brevet convoité (conformément aux standards de la STCW).

Selon Dubar (2015), « chaque configuration identitaire [serait] la résultante d'une double transaction » (*Ibid.* : 182) qui serait produite « par l'articulation d'une entité (" virtuelle ") attribuée par autrui et d'une identité (" réelle ") pour soi construite à travers la trajectoire antérieure » (*Ibid.* : 182). L'attribution par autrui implique l'existence d'une structure sociale capable de qualifier ou de catégoriser, voire d'étiqueter l'individu en recherche d'identité. Chez les officiers de la marine marchande qui ont fait l'objet de notre étude, cet acte d'attribution en lien avec les standards de la profession (comme les standards de la STCW, le système d'enseignement accrédité par la STCW et les normes d'entreprises en accord avec les standards établis) s'effectue à travers les relations sociales, avec les supérieurs, les enseignants, etc. Les individus se conforment à ces identités virtuelles ou s'y confrontent dans leur trajectoire vers l'atteinte de leur identité professionnelle future. Cette trajectoire repose sur les expériences professionnelles, vécues par l'individu et influencées par les relations sociales et le choix de se conformer ou non aux identités virtuelles proposées, qui ont mené à l'identité réelle des officiers.

Dubar (2015) ajoute que ces « deux processus ne coïncident pas nécessairement » (*Ibid.* : 107). L'analyse de nos résultats va dans le même sens : la conscientisation de l'identité de gestionnaire des officiers dont nous avons fait l'analyse du parcours ne coïncide pas avec l'attribution identitaire associée au brevet correspondant aux fonctions et responsabilités managériales. Lorsqu'il y a désaccord entre l'identité attribuée et l'identité incorporée par l'individu, Dubar (2015) indique que deux stratégies permettent de réduire cet écart. Il peut y avoir l'utilisation de

"transactions externes" entre l'individu et les autres significatifs visant à tenter d'accomoder l'identité pour soi à l'identité pour autrui [...] [ou] de "transactions internes" à l'individu, entre la nécessité de sauvegarder une part de ses identifications antérieures [...] et le désir de se construire de nouvelles identités dans l'avenir [...] visant à tenter d'assimiler l'identité-pour-autrui à l'identité-pour-soi (*Ibid.* : 107).

L'individu se retrouve ainsi, selon Dubar (2015) avec une identité pour soi produite par un processus biographique lié à son vécu, son expérience et l'identité pour autrui, produit par un processus relationnel, systémique, communicationnel (*Ibid.* : 110). Dans le cas des officiers de la marine marchande canadienne rencontrés, il ressort que les transactions externes sont très fortes; comme l'écrit Dubar, ces dernières « s'organise[nt] autour de la reconnaissance des compétences » (*Ibid.* : 117). C'est le cas dans notre étude : Transports Canada et la convention STCW reconnaissent des savoirs techniques acquis par la formation et des images de soi sont rendues possibles par l'observation des manières d'être et d'agir des collègues et des supérieurs.

Ce couple indissociable que forment l'expérience et les relations sociales se trouve ainsi au cœur de la construction des deux dimensions caractéristiques des officiers que nous avons rencontrés à l'égard de la gestion. Et c'est en développant leurs compétences managériales dans la pratique que le cadre environnemental et social de ces officiers a semblé le plus propice au développement et à l'ajustement de leur identité managériale.

7.2.4 Retour sur les professionnels en soins de santé

À la section 5.1.3, le duo que forment l'officier de pont et l'officier de salle des machines a été comparé au duo médecin-infirmier. Nous avons toutefois constaté que le métier d'officier est fondé sur une hiérarchie formelle et internationalement organisée alors que les médecins et infirmiers vivent dans un cadre hiérarchique beaucoup plus informel, nécessitant le soutien d'un ordre professionnel. Les résultats présentés au chapitre 6 et la modélisation théorique nous permet maintenant de faire un retour sur ce rapprochement alors perçu

entre officiers et professionnels de la santé afin d'approfondir la comparaison à l'égard du développement de leurs compétences et de leur identité.

7.2.4.1 Les phases de transition des cliniciens devenus gestionnaires

Tel que présenté au chapitre 5, Spehar *et al.* (2012) démontrent que les médecins et les infirmiers cliniciens passent, pour devenir gestionnaires, par trois phases : une de développement de la conscience de leur leadership, une d'appropriation de leur nouveau rôle de gestionnaire et une de l'expérience de l'entrée en gestion.

Le « développement de la conscience de son leadership » (*Ibid.* : 4, traduction libre) correspond au moment où l'individu tente de comprendre ce qui l'attire ou l'a amené à faire de la gestion. Les résultats présentés par Spehar *et al.* (2012) démontrent que les cliniciens perçoivent avoir hérité d'une certaine autorité ou être naturellement des leaders. Si certains disent avoir cette prédisposition nécessaire, d'autres mentionnent que ce serait la recherche de défis ou la recherche de contrôle, particulièrement dans la prise de décisions, qui aurait guidé leur choix. Cette prise de conscience d'être un leader ou d'avoir ce qu'il faut pour faire de la gestion a également été observée auprès des officiers de la marine marchande canadienne dont nous avons fait l'analyse du vécu : l'intention et les prédispositions ont eu une influence sur leur processus de transition à devenir gestionnaire. Spehar *et al.* (2012) ne sont toutefois pas explicites, dans la présentation de leurs résultats, sur le moment où survient cette prise de conscience.

La phase d'« appropriation de son nouveau rôle » (*Ibid.* : 4, traduction libre) présente les raisons pour lesquelles les médecins et les infirmiers cliniciens ont accédé à des postes de gestionnaires. Les résultats de cette étude mettent en exergue que les cliniciens n'ont pas, en général, l'intention de devenir gestionnaires, ils sont plutôt été convaincus par leur entourage de le devenir. En parlant de cette persuasion, les répondants expriment la pression ressentie à

postuler, certains mentionnant avoir été recrutés de manière informelle parce qu'il n'y avait personne d'autre.

L'« expérience de l'entrée en gestion » (*Ibid.* : 5, traduction libre) fait référence aux conditions dans lesquelles les médecins et les infirmiers cliniciens ont commencé à faire de la gestion. Les répondants à l'enquête de Spehar *et al.* (2012) réitérent le fait d'avoir été poussés dans ces postes en spécifiant s'y être retrouvés plutôt démunis, sans préparation. Ils expriment à quel point ils se sont sentis seuls dans l'apprentissage de leurs fonctions et comment ils ont dû remplir tout à la fois leurs tâches de soignants et de gestionnaires de manière satisfaisante. Ils dénoncent le manque de soutien de l'organisation tout entière et du même souffle, leurs difficultés à prioriser ainsi qu'à déléguer certaines tâches. Ils ajoutent que le langage et les procédures de gestion, difficiles à comprendre pour des néophytes, ne facilitaient pas leur travail et que le fait de continuer à voir des patients alourdissait passablement la charge déjà lourde qui leur incombait. Devant ces difficultés, les nouveaux gestionnaires ressentant la résistance de la part de leur équipe recherchaient alors le support de collègues dans la même situation pour surmonter les situations difficiles.

Les résultats de notre étude sur les officiers de la marine marchande vont dans le même sens que ceux de Spehar *et al.* (2012) au regard de la non-intention de devenir gestionnaire chez les médecins et infirmiers. Si le désir de vouloir relever des défis ou de pouvoir prendre des décisions plutôt que de les subir sont partagés par certains répondants du milieu de la santé et du milieu de la marine, grimper les échelons de la hiérarchie ne rime que rarement avec faire de la gestion. La montée en grades, étape par étape, un brevet à la fois, a mené les officiers de notre étude à faire de la gestion dans le cadre de leurs fonctions, ce qui diffère de la gestion des cliniciens, qui n'ont pas cette ascension graduelle soutenant l'apprentissage de la gestion. Le cadre hiérarchique régi par les règles strictes imposées par la convention STCW et suivies par Transports Canada pour la certification exige aussi l'apprentissage par la pratique (temps de mer), ce qui permet aux officiers de développer

graduellement ce qu'il faut pour poursuivre l'ascension. Cela ne semble pas être le cas des médecins et infirmiers. Bien qu'aucun des deux groupes de répondants n'entre en gestion avec une formation spécifique en gestion, les officiers que nous avons rencontrés nous ont confié avoir eu l'opportunité de parfaire leurs compétences en gestion en ayant toujours eu quelques responsabilités en gestion dès le début et tout au long de leur carrière.

Les médecins et infirmiers qui ont fait l'objet de la recherche de Spehar *et al.* (2012) recherchaient le support des pairs comme les officiers que nous avons rencontrés nous ont dit le faire à bord des navires. Ces derniers ne se plaignent toutefois pas, comme les premiers, d'un manque du support de la part de leur organisation; ils tirent plutôt parti de leurs relations avec les autres officiers pour l'apprentissage de leurs fonctions techniques et managériales. Or, si les cliniciens recherchent ce soutien, ce serait plutôt pour bénéficier de leur encouragement afin de « ne pas céder sous la pression qu'appliquent sur eux leurs subordonnées lors de décisions jugées impopulaires » (*Ibid.* : 6, traduction libre).

7.2.4.2 Modèles de l'officier, de l'ouvrier de métier ou du physicien

Comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises dans ce travail de recherche, les officiers possèdent un grade (brevet) en lien avec leur formation initiale, en navigation ou en techniques de génie mécanique de marine, leur permettant de « postuler aux fonctions organisées le long de filières hiérarchisées » (Dubar, 2015 : 152). Cela correspond naturellement à l'un des quatre modèles codifiés par Dubar dans le cadre de ses travaux de recherche sur le « modèle de l'officier » (*Ibid.* : 152). Dans ce modèle de valorisation par la fonction et d'identification à un statut, la

codification principale est celle qui classe les individus dans les divers échelons de la filière des fonctions. La carrière ne peut être que la suite des fonctions de plus en plus importantes occupées dans la filière. [...] L'identification principale est celle qui relie l'individu à son statut, c'est-à-dire à la communauté de ceux qui peuvent remplir les mêmes filières. [...] ces communautés d'identification sont

transversales par rapport aux entreprises et structurent des identités professionnelles « de types corporatifs » fortement attachées au maintien et à la reproduction de normes officielles légitimant la fonction remplie. (*Ibid.* : 152)

Issu de recherches empiriques menées par des chercheurs du Laboratoire de sociologie du travail, de l'éducation et de l'emploi du Centre national de la recherche scientifique de Lille (LASTREE) en France sur des salariés/ouvriers, un autre modèle correspond en partie à celui des officiers de la marine marchande; il s'agit du modèle de l'ouvrier de métier confronté à l'identité de nouveau professionnel (Dubar, 2015). Ce modèle diffère toutefois de celui des officiers dont nous avons analysé le parcours à cause de la perspective d'avenir qu'engendre la structure hiérarchique établie sur les standards de compétences de la convention STCW en lien avec les brevets de certification. Cette perspective d'avenir empêche le blocage identitaire que peuvent vivre les ouvriers de métier, car elle permet de solidifier, chez les officiers, l'identité pour soi. Les officiers de la marine marchande et ces ouvriers ont néanmoins en commun

de se définir à partir d'un métier lié à leur formation initiale et de se projeter dans une filière liée à cette spécialité et impliquant une progression régulière combinant, de façon diverse, l'ancienneté et le perfectionnement technique dans cette spécialité (*Ibid.* : 196).

L'ancienneté des officiers se lit dans le temps passé en mer et par le perfectionnement technique acquis par l'expérience au fil du temps, mais aussi à travers leurs expériences à bord des navires et les apprentissages associés. Comme l'écrit Dubar à propos des ouvriers, leur « référence principale est le système d'enseignement technique tel qu'ils l'ont fréquenté dans leur formation initiale » (*Ibid.* : 197). Pour les deux modèles, donc, la formation initiale permet l'acquisition de compétences et les déplacements transversaux entre entreprises. Le cadre régissant la formation des officiers fournit cependant la structure hiérarchique qui, au vu de nos résultats, leur permet en plus de se projeter dans l'avenir.

« Le modèle du physicien » (*Ibid.* : 152) est celui qui se rapproche le plus, à notre avis, de celui des professionnels de la santé. Le terme *physiciens*, que l'on associe d'emblée aux scientifiques qui étudient le champ de la physique, n'est pas ainsi spécifié par Dubar. Il s'applique, selon notre compréhension du modèle, aux individus de profession définie par un champ d'études dans une discipline spécialisée, comme le sont les médecins par exemple. Ce modèle repose sur

la compétence spécialisée acquise par la formation de base et par les savoir-faire acquis par les apprentissages cumulatifs. [...] L'identification principale est celle de l'individu à sa réputation au sein de sa communauté disciplinaire. C'est la reconnaissance par les pairs qui est recherchée avant tout et l'engagement professionnel est fortement conditionné par l'espoir d'un accroissement de cette reconnaissance (*Ibid.* : 152-153).

Tout comme les scientifiques, les médecins ou les officiers se différencient d'abord par leur formation de base en s'identifiant à leur discipline, mais aussi à un secteur particulier de celle-ci. La formation spécialisée des médecins les mène à pratiquer dans un domaine particulier (oncologie, neurologie, etc.) et les officiers deviennent, à la suite d'une formation spécifique, officiers de pont ou officiers de salle des machines. Les infirmiers reçoivent également une formation spécialisée les dirigeant vers leur discipline, mais cette dernière ne dicte pas leur secteur de pratique : ils auront acquis par cette formation les compétences requises pour travailler dans tous les secteurs de la santé.

Tant chez les officiers de notre étude que chez les médecins ou infirmiers, l'apprentissage des savoir-faire se fait ensuite dans la pratique (Dubar, 2015). Cet apprentissage par la pratique permet d'approfondir leurs connaissances et de développer de nouvelles compétences. Dans les trois cas, des stages pratiques sont d'ailleurs obligatoires pour l'obtention de leur brevet ou de leur certificat de pratique. C'est ce document qui leur permet de travailler, mais aussi de s'identifier à leur communauté de pratique, dans le cas des professionnels en soins de santé, ou à leur filière de fonctions dans le cas des officiers. Sans

celui-ci, ils ne peuvent pratiquer ni adopter l'identité professionnelle collective de leur métier ou profession.

La structure hiérarchique particulière aux officiers de la marine marchande les a mené à manifester, dans le cadre de nos entretiens, une identification plus forte au grade qu'à la reconnaissance par la réputation, ce qui diffère des résultats obtenus auprès des professionnels en soins de santé. Si la reconnaissance par les pairs est primordiale, particulièrement chez les médecins, nous n'avons pas ressenti la réputation de manière aussi capitale auprès de nos répondants, ces derniers parlant plutôt de crédibilité pour l'accès à la reconnaissance de leurs pairs. La situation des médecins se distingue d'ailleurs de celle des infirmiers au point que les premiers, une fois devenus gestionnaires, « maintiennent un certain niveau de travail clinique » (Spehar *et al.*, 2012 : 6, traduction libre) avec leurs patients. Les infirmiers manifestent plus d'engagement « dans les aspects managériaux de leur nouveau rôle » (*Id.*, 2015 : 353, traduction libre) n'ayant pas plus à combiner ce double rôle (*Id.*, 2012) que les officiers que nous avons rencontrés. Cette pratique, usuelle chez les médecins, ne semble pas nécessaire aux infirmiers ni aux officiers pour préserver « leur légitimité et le respect de leurs collègues » (*Id.* 2015 : 353, traduction libre), qui s'avèrent aussi leurs subordonnés. En ce qui a trait aux participants à notre étude, les officiers de pont et les officiers de salle des machines seraient peut-être, en ce sens, plus proches que nous le pensions (voir chapitre 5, section 5.1.3) des infirmiers que des médecins.

Ainsi, alors que le classement des officiers s'établit selon un cadre hiérarchique institutionnalisé internationalement par rapport à leurs fonctions et responsabilités, les professionnels en soins de santé sont, de manière moins formelle, classés « à l'intérieur des différents niveaux de connaissances de la discipline » (Dubar, 2015 : 152). L'équivalence entre les postes de même niveau permet la mobilité transversale entre organisations. Par ailleurs, si cette mobilité externe est possible à travers le monde dans le secteur du transport maritime, elle est beaucoup plus restreinte pour les professionnels de la santé

et souvent limitée au pays leur conférant leur titre. Le tableau qui suit compare la structure des modèles que représentent les professionnels en soins de santé et les officiers de la marine marchande canadienne que nous avons rencontrés.

	<u>Officiers</u>	<u>Professionnels en soins de santé</u>
Compétences	Spécialisées et acquises par la formation	
Savoir-faire	Acquis par l'expérience	
Classement	Selon les «échelons de la filière des fonctions» (Dubar, 2015 : 152)	Selon le niveau de «connaissance de la discipline» (<i>Ibid.</i> : 152)
Identification	Aux grades et à un secteur, une industrie	À la réputation et à une discipline
Reconnaissance	Mobilité externe (transversale)	

Tableau 7.1 – Comparaison entre les officiers et les professionnels en soins de santé

Bien que les modèles de Dubar (2015) soient pertinents pour mettre en lumière et comparer le cadre d'identification des officiers par rapport aux professionnels en soins de santé, ils ne permettent pas de le faire à l'égard de la gestion.

7.2.5 Leader ou gestionnaire?

La « construction du potentiel de leadership » de Plakhotnik *et al.* (2011) et le « développement de la conscience de son leadership » de Spehar *et al.* (2012) ont été respectivement abordés aux sections 7.2.2.3 et 7.2.4.1. Mais, le leadership fait-il partie des compétences nécessaires en gestion ou est-il à la base de l'identité à adopter pour devenir gestionnaire? Dans un sens comme dans l'autre, le leadership est-il essentiel pour réussir une transition vers la gestion?

Selon Plakhotnik *et al.* (2011), le leadership est essentiel pour une transition réussie vers un poste de gestionnaire. Les auteurs mentionnent qu'une transformation, relative au développement de la conscience de leadership, « survient lorsque l'apprentissage par l'expérience influence le développement de l'identité professionnelle » (*Ibid.* : 37, traduction libre). Cette transformation pouvant agir sur le développement identitaire dépend-elle d'un potentiel identitaire ou d'une potentielle compétence en matière de leadership ? Les auteurs n'abordent toutefois pas cette question.

Les résultats de l'étude qualitative de Spehar *et al.* (2012) démontrent l'importance, pour les professionnels du secteur de la santé, de prendre conscience du leadership nécessaire au moment de leur transition de cliniciens à gestionnaires. Les résultats présentés par les auteurs exposent les différentes interprétations du leadership données par les médecins et infirmiers rencontrés. Les réponses varient et ce leadership est soit perçu comme une caractéristique innée chez l'humain, soit comme une aptitude à prendre des responsabilités, à dire ce que l'on pense, à toujours rechercher de nouveaux défis, à vouloir contrôler son environnement, voire à influencer les décisions des autres.

Carroll et Levy (2008) opposent le leadership au management en présentant l'évolution dans le temps des croyances à l'égard de ces deux concepts, sans en arriver à une définition indiscutable. Les réponses obtenues dans le cadre de leur enquête démontrent toutefois la réaction des répondants¹¹⁷ au concept de leadership, qu'ils qualifient de vague et intangible, mais qu'ils jugent plus important que le management. Ils disent par exemple que le management est plus plate; que le leadership permet d'améliorer les techniques de management, que le management n'est pas suffisant, qu'il faut avoir du leadership; qu'un gestionnaire est un leader d'équipe; qu'un bon leader est mieux qu'un bon gestionnaire (*Ibid.* : 87, traduction libre). Mais est-ce qu'être un leader fait automatiquement de l'individu un gestionnaire?

¹¹⁷ Gestionnaires intermédiaires et séniors ayant entrepris un travail de développement de leur leadership.

Les résultats de notre analyse préliminaire (voir chapitre 4) font état du leadership comme d'une compétence managériale apparaissant à nos répondants, innée. D'ailleurs, les quatre types de compétences les plus évoqués sont : les compétences en gestion du personnel, les compétences en gestion technique, les compétences en gestion financière, et le leadership (voir section 4.2).

Les résultats de notre analyse du code STCW (voir section 2.1.1) définissent le leadership comme une compétence, qui s'avère d'ailleurs requise aux différentes fonctions d'officiers, tant au niveau opérationnel que managérial. Ces résultats permettent, dans un premier temps, d'affirmer que l'IMO conçoit le leadership comme une compétence essentielle au travail des officiers. Dans un deuxième temps, puisque le leadership est requis à la fois pour assumer des fonctions opérationnelles et managériales, nous ne pouvons conclure qu'il constitue une compétence propre à la gestion. Enfin, le fait d'être requis aux deux niveaux de responsabilité, opérationnel et managérial, permet de supposer que cette compétence influence, en partie du moins, le développement de l'identité managériale des officiers de la marine marchande qui ont fait l'objet de notre étude. D'autres études demeurent néanmoins nécessaires pour déterminer si le leadership rend les officiers de bons gestionnaires.

7.3 Retour sur la problématique

La réglementation internationale définissant les normes de formation des gens en mer, de délivrance des brevets et de veille à bord des navires (STCW) dicte aux institutions de formation ainsi qu'aux départements ou organismes gouvernementaux des différents pays les critères de compétences à atteindre en vue de la certification des officiers de la marine marchande. Comme nous l'avons expliqué au chapitre 2, une partie de la problématique repose sur le fait que les systèmes de formation québécoise et de certification canadienne qui en découlent paraissent, selon nos analyses, moins orientés sur le développement

des compétences managériales que ne le prescrit la convention STCW. Nous avons en effet constaté que les programmes de formation des officiers offerts au Québec ne comportent qu'un cours de gestion sur un cursus de six sessions, soit 51 cours. Par la suite, Transports Canada octroie les brevets d'officiers juniors aux candidats ayant effectué le temps de mer requis, ayant obtenu le diplôme d'un IR et réussi les examens de certification correspondant à leur discipline.

La seconde partie de la problématique repose sur le manque de main-d'œuvre que vit le milieu maritime actuellement. Sans égard aux causes possibles de cette pénurie (méconnaissance du métier d'officier, hausse de la demande causée par l'augmentation du transport maritime lié aux échanges internationaux ou au vieillissement de la population en général), nous avons complété les théories existantes d'une proposition de modèle visant à mieux comprendre le processus de transition d'officiers vers leurs responsabilités managériales, ce qui pourrait fournir aux organisations des outils utiles leur permettre de réagir à ce manque de main-d'œuvre.

L'utilisation du modèle d'Angot *et al.* (2008) pourrait également permettre d'observer la trajectoire des officiers juniors et de découvrir s'ils ont, par leurs agissements, la vocation pour ce métier. Cet outil pourrait ainsi être utilisé pour identifier les individus dont les modes d'agissement et le degré d'adoption de l'identité de gestionnaire correspondent aux exigences des différents postes d'officiers.

De plus, sachant que les officiers, lors de leur ascension hiérarchique, s'ajustent généralement à leurs nouvelles fonctions en s'appuyant sur une stratégie d'absorption (Nicholson, 1984), les entreprises pourraient décider de mettre en place des formations ou des programmes de développement de compétences managériales pour les aider en ce sens. Le cadre structurel fort régissant la certification des officiers de la marine marchande canadienne ne pouvant pas être modifié par les entreprises – à court ou moyen terme – ne laisse pas

d'autre choix aux entreprises que celui de mettre en place des moyens pour faciliter le développement personnel de ses gestionnaires en devenir. Si les établissements d'enseignement ne peuvent décider de modifier le nombre de cours en gestion offerts afin de mieux préparer les futurs officiers à la gestion, des programmes de développement des compétences managériales pourraient être offerts en entreprise pour soutenir « l'apprentissage à partir de l'expérience » (Plakhotnik *et al.*, 2011) et ainsi prédisposer les futurs officiers à l'égard de la gestion. Une meilleure préparation des officiers pourrait faire naître en eux l'intention de gravir les échelons de manière avisée et faciliter un développement plus rapide de leurs compétences en gestion afin de gagner de la crédibilité, de la légitimité et, au final, une identité de gestionnaire.

Notre modèle statique démontre de plus l'importance que la formation a sur le développement de l'identité et des compétences managériales chez certains officiers de la marine ainsi que l'influence réciproque qu'elle partage avec le couple expérience/rerelations sociales. De ce fait, nous croyons qu'une formation de base – et continue pour l'obtention des brevets ultérieurs – plus axée sur l'enseignement de la gestion aurait un impact bénéfique sur le développement global d'officiers comme ceux que nous avons rencontrés. Le développement de leur identité et de leurs compétences managériales en serait certainement amélioré, voire accéléré. Aussi, si la prise de conscience des responsabilités managériales de ces officiers survenait plus tôt, cela pourrait réduire la pression vécue lors de leur ascension parfois hâtive à gravir les échelons causée par cette pénurie de main-d'œuvre que vivent les entreprises de transport maritime. Une prise de conscience plus rapide permettrait donc de réduire le décalage entre le développement des compétences managériales et le développement de l'identité de gestionnaire.

Enfin, les résultats de notre analyse du code STCW (voir section 2.1.1) définissent le leadership comme une compétence, celle-ci s'avérant requise aux différentes fonctions d'officiers, que ce soit au niveau opérationnel ou managérial. Ces résultats permettent premièrement d'affirmer que l'IMO conçoit

le leadership comme une compétence essentielle au travail d'officier. Ensuite, puisque ce leadership est requis à la fois aux fonctions opérationnelles et managériales, nous ne pouvons conclure qu'il constitue une compétence en gestion. Cela étant, nous croyons que notre modèle saisit mieux cette coconstruction que celui de Plakhotnik *et al.* (2011) parce qu'il explique le développement de l'ensemble des compétences managériales des officiers ciblés par notre étude, et non seulement la construction du potentiel de leadership nécessaire au développement de l'identité professionnelle.

*Si je ne m'améliore pas chaque jour, je ne crois pas pouvoir arriver
à répondre à toutes les requêtes managériales de mon travail.*

Anonyme (entretien, 2015)

Chapitre 8 Conclusion

Au moment de choisir leur carrière, les individus rencontrés relatent qu'ils ne savaient pas qu'en devenant officiers ils feraient de la gestion. L'analyse faite à partir de leur vécu indique que l'intention de devenir gestionnaire semble être née, ou s'être affinée pour certains, avec le temps et l'expérience. Leur formation, leurs stages en mer et leur cheminement d'officier leur ont permis de réaliser que des responsabilités managériales étaient associées à leurs fonctions. Chez ceux qui ont eu le désir de poursuivre leur ascension dans la hiérarchie, il apparaît que cette intention se soit davantage orientée vers la gestion, l'expérience ayant pu amplifier et favoriser le développement de leur identité et de leurs compétences managériales. Leur prédisposition à devenir gestionnaire paraît aussi avoir évolué dans le temps, influencée par la formation, les stages et leur cheminement d'officier. De leur propre aveu, les différentes étapes pendant lesquelles ils ont développé des compétences en gestion leur auraient permis d'exploiter judicieusement leurs prédispositions ou d'en créer de nouvelles pour accéder aux échelons supérieurs à bord des navires, l'expérience ayant encore eu pour résultat d'amplifier et de favoriser le développement de leur identité et de leurs compétences managériales. Au vu de nos résultats, l'expérience que les officiers ont acquise durant toutes ces étapes aurait eu un impact certain sur le développement de leurs compétences

managériales et sur leur identité latente de gestionnaire, leurs fonctions se centrant davantage sur la gestion durant leur montée hiérarchique. Les relations sociales – quasi indissociables de l'expérience des officiers interviewés – semblent avoir suivi une trajectoire similaire dans le temps. Les relations sociales entretenues tout au long de leur cheminement ont joué un rôle d'autant plus important qu'elles leur renverraient le reflet de la crédibilité qu'ils dégagent ainsi que celui de la légitimité de gestionnaire qui leur est accordée. Notre analyse confirme d'ailleurs que la crédibilité et la légitimité sont bâties avec l'expérience. Elles ne peuvent de plus se développer qu'au moment où certaines compétences managériales se révèlent acquises et une fois reconnues par l'équipage avec qui ils travaillent.

Dans la marine marchande canadienne, gravir les échelons de la hiérarchie n'est possible qu'à la condition d'avoir accumulé du temps en mer et d'avoir réussi les examens de Transports Canada. Cela permet de faire reconnaître les compétences détenues et requises pour chacun des brevets indispensables aux postes convoités. Alors que certaines compétences managériales sont nécessaires dès les postes d'officier junior, à cause d'une formation de base centrée plutôt sur les compétences techniques, la conscientisation de faire de la gestion et donc d'être devenu gestionnaire n'est pas automatique ni instantanée. L'évidence d'un décalage, voire d'allers-retours, entre le développement des compétences et de l'identité mène à la proposition de notre modèle en spirale de la construction de l'identité et des compétences managériales. Cette coconstruction est caractérisée par trois périodes distinctes : la période précédant la formation de ces officiers, la période de formation jusqu'à l'obtention de leur premier brevet d'officier et la période d'ascension dans la hiérarchie à bord des navires jusqu'à la prise de conscience de faire de la gestion, le déclic. Que l'une ou l'autre des transformations (de l'identité ou des compétences) surgisse en premier, la conscientisation du changement de fonctions de l'officier ne peut survenir qu'au gré de l'évolution de celles-ci, car c'est en vivant ces transitions que l'officier

réalise peu à peu la somme des compétences qu'il a développées et peut enfin se percevoir comme étant devenu gestionnaire.

Les résultats de cette thèse, ayant pour objet de comprendre le développement de l'identité et des compétences managériales des officiers considérés comme des techniciens de par leur formation, comblent un vide à la fois empirique et théorique. Le corpus de données auquel nous avons eu accès, quoiqu'infime pour la science, s'avère néanmoins un apport important pour le développement de connaissances à l'égard du secteur du transport maritime, et de manière plus générale sur la transition des techniciens vers des fonctions de gestionnaires.

Notre principale contribution est d'avoir proposé un modèle théorique, ancré dans un corpus empirique, et intégrant deux dimensions développées lors du passage vers des fonctions à responsabilités managériales, l'identité et les compétences managériales. D'autres chercheurs pourront s'en inspirer pour poursuivre sur ce chemin de connaissances particulier du domaine du transport maritime ou pour l'appliquer à d'autres secteurs. Notre modèle théorique offre une compréhension de ce que vivent les officiers de la marine marchande canadienne, mais permet aussi de diversifier cette connaissance en sortant des sentiers battus du secteur de la santé. En effet, la théorisation faite sur la base de données primaires ouvre la voie à l'élargissement de la compréhension de cette transition que vivent de nombreux individus évoluant vers des fonctions de gestionnaires. Notre analyse du processus de développement de l'identité et des compétences managériales est d'ailleurs d'intérêt tant en gestion des ressources humaines qu'en management, voire en affaires internationales, si l'on considère que cette transition dépend d'une réglementation internationale applicable à la certification des officiers du monde entier.

Nous n'avons toutefois, et c'est là une limite de notre étude, pas été en mesure d'obtenir un échantillon d'individus issus d'institutions de différentes régions du globe ou naviguant sous divers pavillons. Nos moyens financiers ont limité les

déplacements pour des rencontres aux ports situés entre ceux de Montréal et Québec. L'accès à un bassin d'individus a été ainsi réduit aux entreprises de transport opérant principalement sur le fleuve Saint-Laurent. De plus, malgré la technologie disponible à bord des navires, les rencontres téléphoniques ou par vidéoconférence n'étaient pas toujours possibles à cause de restrictions satellites rendant difficile ou coûteuse ce type de rencontre au-delà d'une certaine distance des côtes. Ensuite, malgré notre volonté de rencontrer des officiers d'origines diverses, les invitations adressées par l'entremise des représentants des entreprises (que nous avons ciblées) à leurs employés n'ont pas suscité l'intérêt suffisant pour y arriver. Nos invitations personnelles faites à partir du bottin des anciens de l'IMQ ont obtenu plus de retours, et c'est pour cette raison que notre échantillon se trouve majoritairement constitué d'officiers issus de cette institution de formation. La composition de l'échantillon ne permet donc pas d'étendre nos conclusions à tous les officiers du monde : elle nous limite à ceux de la marine marchande canadienne, voire aux officiers issus des programmes d'enseignement collégial du Québec.

La composition de l'échantillon pose également problème en termes de validité. Premièrement, les rencontres réalisées sur une base volontaire des invités ne nous ont pas permis de rencontrer des candidats de tous les types de brevets¹¹⁸. Par ailleurs, notre matériau constitué essentiellement des perceptions et des souvenirs des répondants n'est pas parfait. Nos interlocuteurs, bien qu'aptés à répondre à nos questions, ont pu, en faisant appel à leur mémoire, modifier une partie de la réalité. L'inclusion d'un corpus d'observation d'officiers en temps réel aurait, de ce fait, amélioré notre analyse.

Évidemment, poursuivre les recherches sur les officiers de la marine marchande à l'échelle internationale et en diversifier les corpus sont des perspectives envisageables pour améliorer la validité de la connaissance suggérée. Il serait toutefois aussi intéressant d'observer d'autres secteurs d'activités pour en arriver à une généralisation de notre théorisation de la

¹¹⁸ Nous n'avons pas eu l'occasion de rencontrer de troisième mécanicien ni de troisième maître.

transition de technicien à gestionnaire. Les officiers de la réserve ou de l'armée militaire sont à notre avis ceux qui, de par leurs similitudes, élargiraient le mieux notre compréhension de la coconstruction de l'identité et des compétences managériales d'individus évoluant dans une structure hiérarchique formellement institutionnalisée.

La diffusion des résultats de cette recherche ancrés dans le secteur de la marine marchande canadienne se veut le premier pas vers une reconnaissance d'un nouveau type de gestionnaire : l'officier. Le domaine des sciences de la gestion y gagne par la proposition théorique fondée sur des données empiriques inusuelles intégrant deux dimensions rarement analysées simultanément, l'identité et les compétences managériales. Nous espérons ensuite qu'une meilleure compréhension de la transition que vivent les officiers permettra aux institutions du milieu du transport maritime de trouver des solutions pour vaincre la pénurie de main-d'œuvre à laquelle elles font face. Des pistes de solutions mènent à la nécessité d'un ajustement des formations de base mieux adaptée, c'est-à-dire tenant compte des besoins que requièrent les fonctions de type managérial ainsi qu'à un meilleur accompagnement dans le développement et la certification des officiers à l'égard de la gestion.

De manière générale, beaucoup reste à faire pour combler les vides empirique et théorique entourant la compréhension du phénomène du développement conjoint de l'identité et des compétences managériales. Si l'approfondissement de la question sur la transition des officiers de la marine marchande est nécessaire pour en arriver à des solutions efficaces pour aider ceux-ci, s'attarder à d'autres secteurs permettrait d'enrichir la gestion du développement d'autres gestionnaires en devenir.

Bibliographie

Allard-Poesi, Florence et Christine-Garance Maréchal (2014). « Construction de l'objet de la recherche » dans *Méthodes de recherche en management*, 4^e éd., Raymond-Alain Thiétart (dir.), Paris, Dunod, p. 47-75.

Anglo-Eastern (2018). « Career », Récupéré de <http://homewardbound.in/career-at-aesmi/#1493982016441-88f8eab2-8d91>

Angot, Jacques, Hedley Malloch et Birgit Kleymann (2008). « The formation of professional identity in French *apprenti* managers », *Education + Training*, vol. 50, no 5, p. 406-422.

Baxter, Cynthia et Nora Warshwsky (2014). « Exploring the Acquisition of Nurse Manager Competence », *Nurse Leader*, vol. 12 no 1, p. 46-52.

Beech, Nic (2011). « Liminality and the practices of identity reconstruction », *Human Relations*, vol. 64, no 2, p. 285-302.

Biddle, Jeff et Karen Roberts (1994). « Private sector scientists and engineers and the transition to management », *The Journal of Human Resources*, vol. 29, no 1, p. 82-107.

BIMCO et ICS (2015). « The Manpower Report. The global supply and demand for seafarers in 2015. », *International Chamber of Shipping*.

Blais, Mireille et Stéphane Martineau (2006). « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 2, pp. 1-18.

Bolton, Sharon C. (2005). « 'Making up' managers: the case of NHS nurses », *Work employment and society*, vol. 19, no 1, p. 5-23.

Bolton, Sharon C. (2003). « Multiple roles? Nurses as managers in the NHS », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 16, no 2, p. 122-130.

Bondas, Terese (2006). « Paths to nursing leadership », *Journal of Nursing Management*, no 14, no 5, p. 332-339.

Bortoft, Henry (2001). *La démarche scientifique de Goethe*, Paris, Éditions Triades, 159 p.

Boyatzis Richard E. (2008). « Competencies in the 21st century », *Journal of Management Development*, vol. 27, no 1, p. 5-12.

Boyatzis Richard E., Elizabeth C. Stubbs et Scott N. Taylor (2002). « Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education », *Academy of Management Learning and Education*, vol. 1, no 2, p. 150-162.

Butterfield, Reginald, Christine Edwards et Jean Woodall (2005). « The new public management and managerial roles: the case of the police sergeant », *British Journal of Management*, vol. 16, no 4, p. 329-341.

Brown, Thomas L. (1989). « What is management development? » *Industry Week*, November 6, p. 39.

Caby, François (2002). *Dictionnaire des termes du management*, Paris, Éditions De Vecchi S.A., 173 p.

Campion, Michael A., Alexia A. Fink, Brian J. Rugeberg, Linda Carr, Geneva M. Phillips et Ronald B. Odman (2011). « Doing competencies well: Best practices in competency modeling », *Personnel Psychology*, vol. 64, no 1, p. 225-262.

Carroll, Brigid et Lester Levy (2008). « Defaulting to management: leadership defined by what it is not », *Organization*, vol. 15, no 1, p. 75-96.

Ceasar, Divine, Stephen Cahoon et Jiangang Fei (2015). « Exploring the range of retention issues for seafarers in global shipping: opportunities for further research », *Journal of Maritime Affairs*, vol. 4, no 1, p. 141-157.

Chreim, Samia, Ann Langley, Mariline Comeau-Vallée, Jo-Louise Huq et Trish Reay (2013). « Leadership as boundary work in healthcare teams », *Leadership*, vol. 9, no 2, p. 201-228.

Chreim, Samia, B. E. Williams, C. R. Hinings (2007). « Interlevel influences on the reconstruction of professional role identity », *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 6, p. 1515-1539.

Connolly, Michael et Norah Jones (2003). « Constructing management practice in the new public management: the case of mental health managers », *Health Services Management Research*, vol. 16, no 3, p. 203-210.

Croft, Charlotte, Graeme Currie et Andy Lockett (2015). « Broken 'two-way windows'? An exploration of professional hybrids », *Public Administration*, vol. 93, no 2, p. 380-394.

CSL (2018). « Postes à bord », Devenez CSL, Récupéré de <https://trr.tbe.taleo.net/trr01/ats/careers/v2/searchResults?org=GROUCSLI&cws=43>

Currie, Graeme, Rachael Finn et Graham Martin (2010). « Role transition and the interaction of relational and social identity : new nursing roles in the English NHS », *Organization Studies*, vol. 31, no 7, p. 941-961.

Day, David V. (2010). « The difficulties of learning from experience and the need for deliberate practice », *Industrial and Organisational Psychology*, vol. 3, no 1, p. 41-44.

Denis, Jean-Philippe, Alain-Charles Martinet et Ahmed Silem (2016). *Lexique de gestion et de management*, 9^e éd., Paris, Dunod, 634 p.

de Saint-Georges, Ingrid et Laurent Filliettaz (2008). « Situated trajectories of learning in vocational training interactions », *European Journal of Psychology of Education*, vol. XXIII, no 2, p. 213-233.

Doron, Roland et Françoise Parot (dir.) (2011). *Dictionnaire de psychologie*, 3^e éd., Paris, Presses Universitaire de France, 756 p.

Dubar, Claude (2015). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, 5^e éd., Paris, Armand Colin, coll. U, 251 p.

Dubar, Claude, Pierre Tripier et Valérie Boussard (2011). *Sociologie des professions*, 3^e éd., Paris, Armand Colin, coll. U, 376 p.

Duffield, C. et H. Franks (2001). « The role and preparation of first-line nurse managers in Australia: where are we going and how do we get there? », *Journal of Nursing Management*, vol. 9, no 28, p. 87-91.

Durat, Laurence et Marc Bollecker (2012). « La légitimité managériale : le cas des directeurs généraux des services », *Politiques et management public*, vol. 29, no 2, p. 145-165.

Emad, Gholamreza et Wolff Michael Roth (2008). « Contradictions in the practices of training for and assessment of competency. A case study from the maritime domain », *Education + Training*, vol. 50, no 3, p. 260-272.

Enos, Michael D., Marijke Thamm Kehrhahn et Alexandra Bell (2003). « Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 14, no 4, p. 369-387.

ENSM (2017). « École Nationale Supérieure Maritime. Formations », consulté en avril 2017, Récupéré en avril 2017 de <https://www.supmaritime.fr/fr/formations-ensm/marine-marchande/devenir-mar-mar.html>

Flécher, Claire (2014). « Écrire l'incertitude. Le travail à bord des navires de commerce entre stabilisations, prises de risques et responsabilisations », *Sociologie du travail*, vol. 56, no 1, p. 40-63.

Fulop, Liz (2012). « Leadership, clinician managers and a thing called "hybridity" », *Journal of Health Organisation and Management*, vol. 26, no 5, p. 578-604.

Gibeau, Émilie, Ann Langley, Jean-Louis Denis, Marie-Pascale Pomey et Nicolas Van Schendle (2014). « Lorsque les médecins deviennent gestionnaires », *Gestion*, vol. 39, no 3, p. 63-73.

Gilbert, P. (2006). « La compétence: concept nomade, significations fixes », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 12, no 2, p. 67-77.

Glaser, Barney G et Anselm A. Strauss (2012). *La découverte de la théorie ancrée: Stratégies pour la recherche qualitative*, traduit par Marc-Henry Soulet et Kerralie Ouevray, Montparnasse, Armand Colin, coll. Individu et société, 409 p.

Gouvernement du Québec (2015). « La stratégie maritime à l'horizon 2030. Plan d'action 2015-2020 », Stratégie maritime, Récupéré de <https://strategiemaritime.gouv.qc.ca/app/uploads/2015/11/strategie-maritime-plan-action-2015-2020-web.pdf>

Grand, Simon, J. Rüegg-Strürm et W. von Arx (2010). « Constructivist epistemologies in Strategy as Practice research » dans *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Golsorkhi, D., L. Rouleau, D. Seidi et E. Vaara, *Cambridge University Press*, New York, p. 63-78.

Grenier, Corinne et Johan Bernardini-Perinciolo (2015). « Le manager hybride, acteur-passeur et acteur-clôture aux frontières institutionnelles. Analyse d'un médecin-chef de pôle hospitalier », *Revue française de gestion*, vol. 41, no 250, p. 125-138.

Groupe CSL (2018). « Carrières. Postes sur nos navires », Récupéré de <https://www.cslships.com/fr/carrieres/travailler-chez-csl/sur-les-navires>

Hager, Paul (2004). « The competence affair, or why vocational educator and training urgently needs a new understanding of learning », *Journal of Vocational Education & Training*, vol. 56, no 3, p. 409-433.

Ham, Chris (2008). « Doctors in leadership: learning from international experience », *The International Journal of Clinical Leadership*, vol. 16, no 1, p. 11-16.

Ham, Chris, John Clark, Peter Spurgeon, Helen Dickinson et Kirsten Armit (2011). « Doctors who become chief executives in the NHS: from keen amateurs to skilled professionals », *Journal of the Royal Society of Medicine*, vol. 104, no 3, p. 113-119.

Hill, Linda A. (2007). « Becoming the Boss », *Harvard Business Review*, janvier, p. 49-56.

Hill, Linda A. (2003). *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*, Boston, Harvard Business School Press, 420 p.

Hill, Linda A. (1992). *Becoming a manager: Mastery of a new identity*, Boston, Harvard Business School Press, 331 p.

Hoff, Timothy J. (1999). « The paradox of legitimacy: physician executives and the practice of medicine », *Health Care Management Review*, vol. 24, no 4, p. 54-64.

Hoge, Michael A., Janis Tondora et Anne F. Marrelli (2005). « The fundamentals of workforce competency: Implications for behavioral health », *Administration and Policy in Mental Health*, vol. 32, nos 5/6, p. 509-531.

Hysong, Sylvia J. (2008). « The role of technical skill in perceptions of managerial performance », *Journal of Management Development*, vol. 27, no 3, p. 275-290.

IAMU (2017). « About IAMU », International Association of Maritime Universities, Récupéré de http://iamu-edu.org/?page_id=22

Ibarra, Herminia (1999). « Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no 4, p. 764-791.

Iedema, Rick, Pieter Degeling, Jeffrey Braithwaite and Les White (2003). « 'It's an interesting conversation I'm hearing': the doctor as manager », *Organization Studies*, vol. 25, no 1, p. 15-33.

IMO (2010). «The Manila Amendements to the Seafarers's Training, Certification and Watchkeeping (STCW) Code. Text adopted by the Conference », International Maritime Organisation, Récupéré de <http://www.imo.org/en/OurWork/HumanElement/TrainingCertification/Documents/34.pdf>

IMO (2018). « Présentation de l'OMI », International Maritime Organisation, Récupéré de <http://www.imo.org/fr/About/Pages/Default.aspx>

IMQ (2018a). « Marché du travail », Institut Maritime du Québec, Récupéré de <http://www.imq.qc.ca/techniques-de-genie-mecanique-de-marine/marche-du-travail-mecanique-marine.php>

IMQ (2018b). « Documents complémentaires. Comment devenir officier de pont ou officier mécanicien », Institut Maritime du Québec, Récupéré de <http://www.imq.qc.ca/navigation/documents-complementaires-navigation.php>

IMQ (2018c). « Programmes. Navigation », Institut Maritime du Québec, Récupéré de <http://www.imq.qc.ca/navigation/navigation-248d0.php>

IMQ (2018d). « Programmes. Techniques de génie mécanique de marine », Institut Maritime du Québec, Récupéré de <http://www.imq.qc.ca/techniques-de-genie-mecanique-de-marine/techniques-de-genie-mecanique-de-marine-248c0.php>

Isopahkala-Bouret, Ulpukka (2008). « Transformative learning in managerial role transitions », *Studies in Continuing Education*, vol. 30, no 1, p. 69-84.

ITF (2013). « STCW : A guide for seafarers. Taking into account the 2010 Manila amendments », International Transport Workers' Federation, Récupéré de http://www.itfglobal.org/media/237600/STCW_guide_english.pdf

Joffe, Megan et Kate MacKenzie-Davey (2012). « The problem of identity in hybrid managers: who are medical directors? », *The International Journal of Leadership in Public Services*, vol. 8, no 3, p. 161-174.

Johansson, Gunilla, Lars Andersson, Barbro Gustafsson et Christer Sandahl (2010). « Between being and doing – the nature of leadership of first-line nurse managers and registered nurses », *Journal of Clinical Nursing*, vol. 19, no 17-18, p. 2619-2628.

Jowett, Benjamin (2009). *Five great dialogues of Plato: Euthyphro, Apology, Crito, Meno, Phaedo*, Claremont, Coyote Canyon Press, 166 p.

Katz, Robert L. (1955). « Skills of an effective administrator », *Harvard Business Review*, vol. 33, no 1, p. 33-42.

Katz, Robert L. (1974). « Skills of an effective administrator », *Harvard Business Review*, vol. 52, no 5, p. 90-102.

Langevin, Anjuna, Catherine Beaudry, Emmanuel Guy et Éric Fréchette (2009). « Étude de cas d'initiatives européennes de développement de la main-d'œuvre navigante », *Ministère des Transports du Québec*, Direction de la recherche et de l'environnement, avril, 45 p.

Leggate, Heather (2004). « The future shortage of seafarers: will it become a reality? », *Maritime Policy & Management*, vol. 31, no 1, p. 3-13.

Leishman, Frank et Stephen P. Savage (1993). « Officers or managers? Direct entry into british police management », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 6, no 5, p. 4-11.

Le Moigne, Jean-Louis (2012). *Les épistémologies constructivistes*, 4^e éd., Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je?, 127 p.

Lobrigo, Enrico et Thomas Pawlik (2012). « The seafaring labour market in Brazil », *Maritime Policy & Management*, vol. 39, no 6, p. 621-639.

Mailloux, Claude (dir.) (2005). « Forum de concertation sur le transport maritime. Rapport sur la formation », Groupe de travail sur la formation, Récupéré de <http://www.bv.transports.gouv.qc.ca/mono/0839020.pdf>

Mailloux, Claude (2014). « Rapport du Groupe de travail sur la formation continue », *Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie maritime*, Québec, 54 p.

Marine Institute (2018). « Maritime Management - Master's Degree » Fisheries and Marine Institute of Memorial University of Newfoundland, Récupéré de <https://www.mi.mun.ca/programsandcourses/programs/masterofmaritimemanagement/>

Marrelli, Anne F. (1998). « An introduction to competency analysis and modeling », *Performance Improvement*, vol. 37, no 5, p. 8-17.

Martineau, Stéphane (2007). « L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion », *Recherches Qualitatives*, Hors série, no 5, p. 70-81.

McAuley, John, Joanne Duberley et Laurie Cohen (2000). « The meaning professionals give to management... and strategy », *Human Relations*, vol. 53, no 1, p. 87-116.

McCall, Morgan W. Jr. (2010). « Recasting leadership development », *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, no 1, p. 3-19.

McCauley, Cynthia D., Marian N. Ruderman, Patricia J. Ohlott et Jane E. Morrow (1994). « Assessing the developmental components of managerial jobs », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no 4, p. 544-560.

McClelland David C. (1973). « Testing for competence rather than for "intelligence" », *American Psychologist*, vol. 28, no 1, p. 1-14.

McGettigan, Eamonn et Donal O'Neill (2009). « From apprentice to construction manager and beyond: developing a talent pipeline », *Education + Training*, vol. 51, no 3, p. 220-231.

Ministère de la Justice (2007). « Règlement sur le personnel maritime. DORS/2007-115 », Gouvernement du Canada, mise à jour le 18 mars 2018, Récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/SOR-2007-115.pdf>

Mintzberg, Henry (2009). *Managing*, San Francisco, Barrett-Koehler Publishers, 290 p.

Murphy, Paul R. et Richard F. Poist (2006). « Skill requirements of contemporary senior- and entry-level logistics managers: a comparative analysis », *Transportation Journal*, vol. 45, no 3, p. 46-60.

Murphy, Susan E., Dewey Blyth et Fred E. Fieldler (1992). « Cognitive resource theory and the utilization of the leader's and group members' technical competence », *Leadership Quarterly*, vol. 3, no 3, p. 237-255.

Myers, Matthew B., David A. Griffith, Patricia J. Daugherty et Robert F. Lusch (2004). « Maximising the human capital equation in logistics: education, experience, and skills », *Journal of Business Logistics*, vol. 25, no 1, p. 211-232.

Navalona, R. (2015). « Marine marchande : Grave pénurie d'officiers dans le monde », Midi Madagasikara, section économie, 6 octobre, Récupéré de <http://www.midi-madagasikara.mg/economie/2015/10/06/marine-marchande-grave-penurie-dofficiers-dans-le-monde/>

Nicholson, Nigel (1984). « A theory of work role transitions », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, no 2, p. 172-191.

Nilsson, Kerstin et Carina Furåker (2012). « Learning leadership through practice – healthcare managers' experience », *Leadership in Health Services*, vol. 25, no 2, p. 106-122.

OMI (2018a). « Élément humain », Organisation Maritime Internationale, Récupéré de <http://www.imo.org/fr/OurWork/HumanElement/Pages/Default.aspx>

OMI (2018b). « Présentation de l'OMI », Organisation Maritime Internationale, Récupéré de <http://www.imo.org/fr/About/Pages/Default.aspx>

OMI (2018c). « Événements de l'OMI », Organisation Maritime Internationale, Récupéré de <http://www.imo.org/fr/About/Events/Pages/Home.aspx>

Paillé, Pierre (2012). « Une " enquête de théorisation ancrée " : les racines et les innovations de l'approche méthodologique de Glaser et Strauss », *La découverte de la théorie ancrée: Stratégies pour la recherche qualitative*, Glaser et Strauss, traduit par Marc-Henry Soulet et Kerralie Oeufray, Montparnasse, Armand Colin, coll. Individu et société, 409 p.

Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 4^e éd., Malakoff, Dunod, Armand Colin, coll. U, 430 p.

Paliadelis, Penny, Mary Cruickshank et Alison Sheridan (2007). « Caring for each other: how do nurse managers 'manage' their role? », *Journal of Nursing Management*, vol. 15, no 8, p. 830-837.

Paradeise, Catherine (1984). « La marine marchande française : un marché du travail fermé? », *Revue française de sociologie*, vol. 25, no 3, p. 352-375.

Pastré, P. (2005). « Dynamique et métamorphose des compétences professionnelles », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 11, no 2, p. 73-87.

Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative research & evaluation methods*, 3^e éd., Thousand Oaks, Sage Publications, 598 p.

Peretti, Jean-Marie (2008). *Dictionnaire des ressources humaines*, 5^e éd., Paris, Vuibert, 287 p.

Perret, Véronique et Martine Séville (2003). « Fondements épistémologiques de la recherche » dans *Méthodes de recherche en management*, 2^e éd., Raymond-Alain Thiétart (dir.), Paris, Dunod, p. 14-33.

Plakhotnik, Maria S., Tonette S. Rocco et Nella Ann Roberts (2011). « Increasing retention and success of first-time managers: a model of three integral processes for the transition to management », *Human Resource Development Review*, vol. 10, no 1, p. 26-45.

Rausch, Erwin, Herbert Sherman et John B. Washbush (2002). « Defining and assessing competencies for competency-based, outcome-focus management development », *Journal of Management Development*, vol. 21, no 3, p. 184-200.

Roberts, Brent W. et Joshua J. Jackson (2008). « Sociogenomic personality psychology », *Journal of Personality*, vol. 76, no 6, p. 1523-1544.

Roth, Wolff-Michael et Alfredo Jornet (2014). « Toward a theory of experience », *Science Education*, vol. 98, no 1, p. 106-126.

Rouby, Evelyne, Ewan Oiry et Catherine Thomas (2012). « Un référentiel pour articuler les compétences stratégiques et individuelles », *Revue Management & Avenir*, vol. 57, no 7, p. 37-56.

Shippmann, Jeffery S., Ronald A. Ash, Mariangela Battista, Linda Carr, Lorraine D. Eyde, Beryl Hesketh *et al.* (2000). « The practice of competency modeling », *Personnel Psychology*, vol. 53, no 3, p. 703-740.

Spehar, Ivan, Jan C. Frich et Lars Erik Kjekshus (2015). « Professional identity and role transformations in clinical managers », *Journal of Health Organizational and Management*, vol. 29, no 3, p. 353-366.

Spehar, Ivan, Jan C. Frich et Lars Erik Kjekshus (2012). « Clinicians' experiences of becoming a clinical manager: a qualitative study », *BMC Health Services Research*, vol. 12, no 1, 12 p.

Strauss, Anselm L. (1975). *Professions, work, and careers*, New Brunswick, Transaction Publishers, 313 p.

Suchman, Mark C. (1995). « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 571-610.

Sundberg, Lennart (2001). « A holistic approach to competence development », *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 18, no 2, p. 103-114.

Taylor, Scott, Richard Thorpe et Simon Down (2002). « Negotiating managerial legitimacy in smaller organizations: management education, technical skill, and situated competence », *Journal of Management Education*, vol. 26, no 5, p. 550-573.

Thai, Vinh V. (2012). « Competency requirements for logistics professionals in supply chain management », *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 15, no 2, p. 109-126.

Thai, Vinh V., Linkesh Balasubramanyam, Karen Kai Lin Yeoh et Sofian Norsofiana (2013). « Revisiting the seafarer shortage problem: the case of Singapore », *Maritime Policy & Management*, vol. 40, no 1, p. 80-94.

Thai, Vinh Van et Gi-Tae Yeo (2015). « Perceived competencies required for container shipping logisticians in Singapore and South Korea », *The International Journal of Logistics Management*, vol. 26, no 2, p. 334-355.

Thomas, D. R. (2006). « A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data », *American Journal of Evaluation*, vol. 27, no 2, p. 237-246.

Transports Canada (2017a). « Bulletin de la sécurité des navires No 09/2017 », Récupéré de <http://www.tc.gc.ca/media/documents/securitemaritime/SSB-09-2017F.pdf>

Transports Canada (2017b). « Bulletin de la sécurité des navires No 05/2017 », Récupéré et consulté en mai 2017 (ce document n'est plus disponible en ligne) de <http://www.tc.gc.ca/media/documents/securitemaritime/SSB-05-2017F.pdf>

UNCTAD (2017). « Review of maritime transport 2017 », United Nations Conference on Trade and Development », Récupéré de http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2017_en.pdf

UQAR (2018). « Majeure en transport maritime », Université du Québec à Rimouski, Récupéré de <https://www.uqar.ca/etudes/etudier-a-l-uqar/programmes-d-etudes/6301>

VanderVen, Karen (1999). « The dual functions of director competencies and leadership: a model for early childhood teacher education », *Journal of Early Childhood Teacher Education*, vol. 20, no. 2, p. 193-199.

Viitanen, Elina, Erja Wiili-Peltola, Tiina Tampusi-Jarval et Juhani Lehto (2007). « First-line nurse managers in university hospitals – captives to their own professional culture? », *Journal of Nursing Management*, vol. 15, no 1, p. 114-122.

von Knorring, Mia, Kristina Alexanderson et Miriam A. Eliasson (2016). « Healthcare managers' construction of the manager role in relation to the medical profession », *Journal of Health Organization and Management*, vol. 30, no 3, p. 421-440.

V.Ships (2018). « UK Cadet Programme », Récupéré de <http://www.vcrew.com/sea/uk-cadet-programme/>

Watson, Tony J. (2001). « The emergent manager and processes of management pre-learning », *Management Learning*, vol. 32, no 2, p. 221-235.

Witman, Yolande, Gerhard A. C. Smid, Pauline L. Meurs et Dick L. Willems (2010). « Doctor in the lead: balancing between two worlds », *Organization*, vol. 18, no 4, p. 477-495.

Zins Beauchenes et associés (2013), « Étude sectorielle sur les effectifs maritimes au Québec. Rapport final », 7 novembre, 223 p.

ANNEXE I

Listes des brevets que peut délivrer le ministre (Ministère de la Justice, 2007)

- a) capitaine au long cours;
- b) capitaine, à proximité du littoral;
- c) capitaine, jauge brute de 3 000, à proximité du littoral;
- d) capitaine, jauge brute de 500, à proximité du littoral;
- e) capitaine, jauge brute de 3 000, navigation intérieure;
- f) capitaine, jauge brute de 500, navigation intérieure;
- g) capitaine, jauge brute de 150, navigation intérieure;
- h) capitaine, avec restrictions;
- i) premier officier de pont;
- j) premier officier de pont, à proximité du littoral;
- k) officier de pont de quart;
- l) officier de pont de quart, à proximité du littoral;
- m) premier officier de pont, jauge brute de 500, navigation intérieure;
- n) premier officier de pont, jauge brute de 150, navigation intérieure;
- o) premier officier de pont, avec restrictions;
- p) capitaine de bâtiment de pêche, première classe;
- q) capitaine de bâtiment de pêche, deuxième classe;
- r) capitaine de bâtiment de pêche, troisième classe;
- s) capitaine de bâtiment de pêche, quatrième classe;
- t) brevet de service de capitaine de bâtiment de pêche, jauge brute < 60;
- u) officier mécanicien de première classe, navire à moteur;
- v) officier mécanicien de première classe, navire à vapeur;
- w) officier mécanicien de deuxième classe, navire à moteur;
- x) officier mécanicien de deuxième classe, navire à vapeur;
- y) officier mécanicien de troisième classe, navire à moteur;
- z) officier mécanicien de troisième classe, navire à vapeur;
- aa) officier mécanicien de quatrième classe, navire à moteur;
- bb) officier mécanicien de quatrième classe, navire à vapeur;

cc) officier mécanicien de quart, bâtiment de pêche à moteur;

dd) opérateur des machines de petits bâtiments;

ee) officier mécanicien d'aéroglesseur, classe I;

ff) officier mécanicien d'aéroglesseur, classe II;

gg) aptitude à l'exploitation des canots de secours rapides;

hh) aptitude à l'exploitation des bateaux de sauvetage et canots de secours, autres que des canots de secours rapides;

ii) aptitude à l'exploitation des bateaux de sauvetage et canots de secours, autres que des canots de secours rapides, avec restrictions;

jj) gestion de la sécurité des passagers;

kk) gestion spécialisée de la sécurité des passagers (bâtiments rouliers);

ll) familiarisation pour pétrolier et bâtiment-citerne pour produits chimiques;

mm) familiarisation pour bâtiment-citerne pour gaz liquéfié;

nn) surveillant d'opérations de transbordement de pétrole;

oo) surveillant d'opérations de transbordement de pétrole, eaux de l'Arctique;

pp) surveillant d'opérations de transbordement de produits chimiques;

qq) surveillant d'opérations de transbordement de gaz liquéfié;

rr) qualification de type d'engin à grande vitesse;

ss) qualification de type d'aéroglesseur;

tt) navigant qualifié;

uu) matelot de quart à la passerelle;

vv) matelot de la salle des machines;

ww) cuisinier de navire;

xx) expert en compensation de compas;

yy) chef de l'installation au large, UML/surface;

zz) chef de l'installation au large, UML/auto-élévatrice;

aaa) superviseur de barge, UML/surface;

bbb) superviseur de barge, UML/auto-élévatrice;

ccc) chef de l'entretien, UML/surface;

ddd) chef de l'entretien, UML/auto-élévatrice;

eee) opérateur des commandes de ballasts

ANNEXE II

Programme 248. B0 Navigation 2015

Compétence lié à la gestion des ressources : 06BV Gérer des équipes de travail 45 heures

Cours traitant de cette compétence : 248-61B-QM Gestion de personnel 45 heures Trimestre 6

Code : 06BV

Objectif	Standard
Énoncé de la compétence	Contexte de réalisation
Gérer des équipes de travail.	<ul style="list-style-type: none">• À partir des politiques et des procédures de la compagnie.• À l'aide :<ul style="list-style-type: none">– des conventions collectives en vigueur;– de la réglementation nationale et internationale;– des documents requis par la compagnie, par le pavillon;– de supports informatiques;– de progiciels de gestion;– de registres.
Éléments de la compétence	Critères de performance
1 Appliquer des principes de gestion des ressources à la passerelle.	<ul style="list-style-type: none">• Analyse pertinente des rôles et des activités relatives à la gestion des ressources à la passerelle.• Application correcte des principes de leadership dans l'organisation de la passerelle et le travail d'équipe.• Application correcte des principes relatifs à la prise de décision.• Application correcte des principes et des aspects relatifs à la sécurité, à l'efficacité et à la réglementation.• Analyse pertinente de la chaîne d'erreurs.
2 Organiser le travail d'équipe.	<ul style="list-style-type: none">• Détermination du champ de responsabilité de chacun des membres de l'équipe.• Planification appropriée du travail.• Respect des conventions collectives.• Reconnaissance appropriée du processus de griefs.• Prise en compte des différences culturelles dans le cas d'une équipe multiethnique.• Respect de la réglementation.

- 3 Former du personnel.
- Évaluation juste des besoins de formation.
 - Sélection appropriée des méthodes de formation adaptées à la situation.
 - Planification appropriée de la formation.
 - Prestation efficace de la formation.
 - Évaluation des résultats de la formation.
 - Gestion appropriée des documents.
- 4 Gérer des conflits.
- Analyse juste de la situation.
 - Détermination juste des sources de conflits.
 - Évaluation rigoureuse des solutions possibles.
 - Choix judicieux de la solution à retenir.
 - Reconnaissance des limites de son intervention.
 - Évaluation juste des effets de la décision sur le travail et sur les activités d'exploitation.
- 5 Examiner le protocole d'engagement et de licenciement de membres d'équipage.
- Reconnaissance appropriée du règlement sur le personnel maritime.
 - Reconnaissance de la marche à suivre pour procéder à l'embarquement ou au débarquement d'un membre d'équipage.
 - Reconnaissance des procédures de consignation.
- 6 Tenir les registres et remplir la documentation afférente.
- Consignation de l'information complète et pertinente.
 - Respect des procédures de consignation.
 - Mise à jour de l'information.

ANNEXE III

Programme 248. B0 Navigation 1996

Compétence lié à la gestion des ressources : 00K6 Gérer des ressources humaines 45 heures

Cours traitant de cette compétence : 248-FFN-03 Gestion des ressources 45 heures Trimestre 6

CODE : 00K6	
OBJECTIF	STANDARD
<p>Énoncé de la compétence</p> <p>Gérer des ressources humaines.</p>	<p>Contexte de réalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail individuel ou en équipe. - Pour la communication avec des officières ou des officiers et le personnel de pont. - Pour des messages tels que des renseignements et des directives. - A l'aide de la convention collective et des dossiers du personnel.
<p>Éléments de la compétence</p> <p>1 Communiquer avec le personnel.</p> <p>2 Coordonner des équipes de travail.</p> <p>3 Intervenir dans des situations conflictuelles.</p> <p>4 Mettre au point des stratégies d'intégration de personnel sur un navire.</p>	<p>Critères de performance</p> <p>1.1 Détermination correcte de la situation de communication.</p> <p>1.2 Ecoute active des messages verbaux et non verbaux.</p> <p>1.3 Détermination pertinente du style de leadership approprié à la situation.</p> <p>1.4 Utilisation appropriée de techniques liées à la formulation des questions et à la reformulation de messages.</p> <p>1.5 Utilisation d'un niveau de langue adapté à la situation et aux personnes.</p> <p>2.1 Répartition juste des tâches selon les compétences de chacun et de chacune.</p> <p>2.2 Respect des conventions collectives.</p> <p>2.3 Mise au point appropriée de mécanismes de contrôle du travail.</p> <p>2.4 Utilisation appropriée de techniques de motivation.</p> <p>3.1 Écoute active des parties en cause.</p> <p>3.2 Détermination correcte des principaux éléments de la problématique.</p> <p>3.3 Diversité des solutions au regard de la situation.</p> <p>3.4 Choix judicieux d'une solution.</p> <p>3.5 Vérification correcte des conséquences de la solution.</p> <p>4.1 Détermination appropriée des particularités du navire ainsi que des habitudes à bord.</p> <p>4.2 Mise au point correcte d'une stratégie d'intégration du personnel.</p>

La version précédente du programme soit 1988 n'avait pas de cours lié à la gestion.

Source : Un enseignant de l'IMQ

ANNEXE IV

Programme 248. D0 Techniques de génie mécanique de marine 2015

Compétence lié à la gestion des ressources : 06AS Effectuer des activités de gestion 45 heures

Cours traitant de cette compétence : 248-63C-QM Gestion 45 heures Trimestre 6

Code : 06AS	
<i>Objectif</i>	<i>Standard</i>
<p>Énoncé de la compétence</p> <p>Effectuer des activités de gestion.</p>	<p>Contexte de réalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • À partir des politiques et des procédures du navire. • À l'aide : <ul style="list-style-type: none"> – du système de gestion de la salle des machines; – des procédures propres au navire; – des conventions collectives; – des conventions et de la réglementation nationale et internationale.
<i>Éléments de la compétence</i>	<i>Critères de performance</i>
<p>1 Appliquer des principes de gestion des ressources à la salle des machines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse pertinente des rôles et des activités relatives à la gestion des ressources à la salle des machines. • Application correcte des principes de leadership dans l'organisation de la salle des machines et le travail d'équipe. • Application correcte des principes relatifs à la prise de décision. • Application correcte des principes et des aspects relatifs à la sécurité, à l'efficacité et à la réglementation. • Communications adaptées aux différentes situations.
<p>2 Gérer du personnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planification appropriée du travail. • Prise en compte des conventions collectives. • Prise en compte des différences culturelles, s'il y a lieu. • Participation active au travail d'équipe. • Assistance appropriée à la familiarisation du personnel de la salle des machines. • Gestion adéquate de conflits. • Respect de la réglementation.
<p>3 Gérer des ressources matérielles et financières.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour assidue de l'inventaire. • Commande des pièces appropriées. • Participation active au respect du budget de fonctionnement. • Consignation d'information aux registres appropriés.

Source : Un enseignant de l'IMQ

ANNEXE V

Programme 248. C0 Techniques de génie mécanique de marine 1996

Compétence lié au cours de gestion : 00J2 Analyser les fonctions de travail 15 heures
 00JD Évaluer l'état du navire et la résistance de ses structures 15 heures
 00JT Assurer le quart 15 heures

Cours traitant de cette compétence : 248-FHA-03 Gestion du personnel et réglementation 45 h Trimestre 6

CODE : 00J2	
OBJECTIF	STANDARD
<p>Énoncé de la compétence</p> <p>Analyser les fonctions de travail.</p>	<p>Contexte de réalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - À l'aide d'une information récente sur l'exercice des fonctions de travail ainsi que sur les entreprises et les établissements du secteur. - À partir des lois, des règlements, des normes et des codes en vigueur.
<p>Éléments de la compétence</p> <p>1. Caractériser les fonctions de travail et leurs conditions d'exercice.</p> <p>2. Effectuer la distribution de vapeur.</p> <p>3. Examiner les habiletés et les comportements nécessaires à l'exercice des fonctions de travail.</p> <p>4. Différencier les divers types de navires.</p> <p>5. Distinguer les principaux organismes qui interviennent dans l'application des dispositions législatives et réglementaires qui ont trait à la structure de la profession.</p>	<p>Critères de performance</p> <p>1.1. Pertinence de l'information recueillie.</p> <p>1.2. Examen complet des caractéristiques générales des fonctions de travail et des conditions d'exercice qui leur sont liées.</p> <p>2.1. Examen convenable des opérations, des conditions de réalisation et des critères de performance de chacune des tâches.</p> <p>2.2. Détermination exacte de l'importance relative des tâches.</p> <p>2.3. Mise en relation des étapes des processus de travail avec les tâches des fonctions de travail.</p> <p>3.1. Pertinence des liens établis entre les habiletés et comportements et les différentes tâches des fonctions de travail.</p> <p>4.1. Distinction exacte des catégories de navires.</p> <p>4.2. Description concise des modes de propulsion.</p> <p>4.3. Reconnaissance appropriée de la disposition de la salle des machines selon le mode de propulsion.</p> <p>4.4. Utilisation rigoureuse de la terminologie française et anglaise appropriée.</p> <p>5.1. Distinction exacte des organismes et de leur rôle.</p> <p>5.2. Détermination juste des pouvoirs de ces organismes et de leurs exigences particulières.</p> <p>5.3. Distinction juste des différents types de règlements.</p> <p>5.4. Reconnaissance précise des documents légaux requis à bord du navire, au regard de la législation nationale et des conventions internationales.</p>

Source : Un enseignant de l'IMQ

ANNEXE VI

Postes de 2ème mécanicien - Urgent - Région des Grands Lacs et du Saint-Laurent

CSL recrute des 2e Mécaniciens d'expérience pour des postes immédiats.

[...]

Qualifications et compétences

- Certificat de compétence d'officier mécanicien de deuxième classe émis par Transport Canada
- Expérience dans la fonction de deuxième mécanicien

Si vous avez ce qu'il faut, envoyez votre CV aujourd'hui même à Crews-Canada@cslships.com afin de découvrir pourquoi CSL est un employeur sans pareil.

[...]

Informations à propos du poste

[...]

Emplacement: **Grands Lacs**

Nombre d'emplois vacants: **5**

[...]

Type d'emploi: **Permanent**

Source: <https://trr.tbe.taleo.net/trr01/ats/careers/v2/viewRequisition?org=GROUCSLI&cws=43&rid=13>

Postes de Capitaine - Urgent - Région des Grands Lacs et du fleuve Saint-Laurent

CSL est à la recherche de capitaines d'expérience pour sa flotte canadienne de vraquiers et d'autodéchargeurs, qui comprend six navires ultramodernes de la classe Trillium.

[...]

Qualifications et compétences

- Être citoyen canadien
- Études postsecondaires dans une école maritime
- Certificat de compétence de capitaine à proximité du littoral délivré par Transports Canada
- Deux années d'expérience à titre de capitaine dans le bassin des Grands Lacs et dans le golfe du Saint-Laurent
- Certificat de pilotage de l'APGL

Si vous avez ce qu'il faut, envoyez votre CV aujourd'hui même à Crews-Canada@cslships.com afin de découvrir pourquoi CSL est un employeur sans pareil des Grands Lacs.

[...]

Informations à propos du poste

[...]

Emplacement: **Grands Lacs**

Nombre d'emplois vacants: **5**

[...]

Type d'emploi: **Permanent**

Source :
<https://trr.tbe.taleo.net/trr01/ats/careers/v2/viewRequisition;jsessionid=38F578C4657A04A698BD5B020AE96D93?org=GROUCSLI&cws=43&rid=9>

Postes de Chef mécanicien - Urgent - Région des Grands lacs et du Saint-Laurent

CSL recrute des Chefs mécaniciens d'expérience pour des postes immédiats.

[...]

Qualifications et compétences

- Certificat de compétence d'officier mécanicien de première classe délivré par Transport Canada
- de l'expérience dans la fonction de chef mécanicien

Si vous avez ce qu'il faut, envoyez votre CV aujourd'hui même à Crews-Canada@cslships.com afin de découvrir pourquoi CSL est un employeur sans pareil des Grands Lacs.

[...]

Informations à propos du poste

[...]

Emplacement: **Grands Lacs**

Nombre d'emplois vacants: **1**

[...]

Type d'emploi: **Permanent**

Postes de Premier Officier - Urgent - Région des Grands Lacs et du Saint-Laurent

CSL recrute des Premiers Officiers d'expérience pour des postes immédiats.

[...]

Qualifications et compétences

- Certificat de compétence de capitaine à proximité du littoral délivré par Transports Canada
- Certificat de pilotage de l'APGL
- Expérience dans la fonction de premier officier

Si vous avez ce qu'il faut, envoyez votre CV aujourd'hui même à Crews-Canada@cslships.com afin de découvrir pourquoi CSL est un employeur sans pareil des Grands Lacs.

[...]

Informations à propos du poste

[...]

Emplacement: **Grands Lacs**

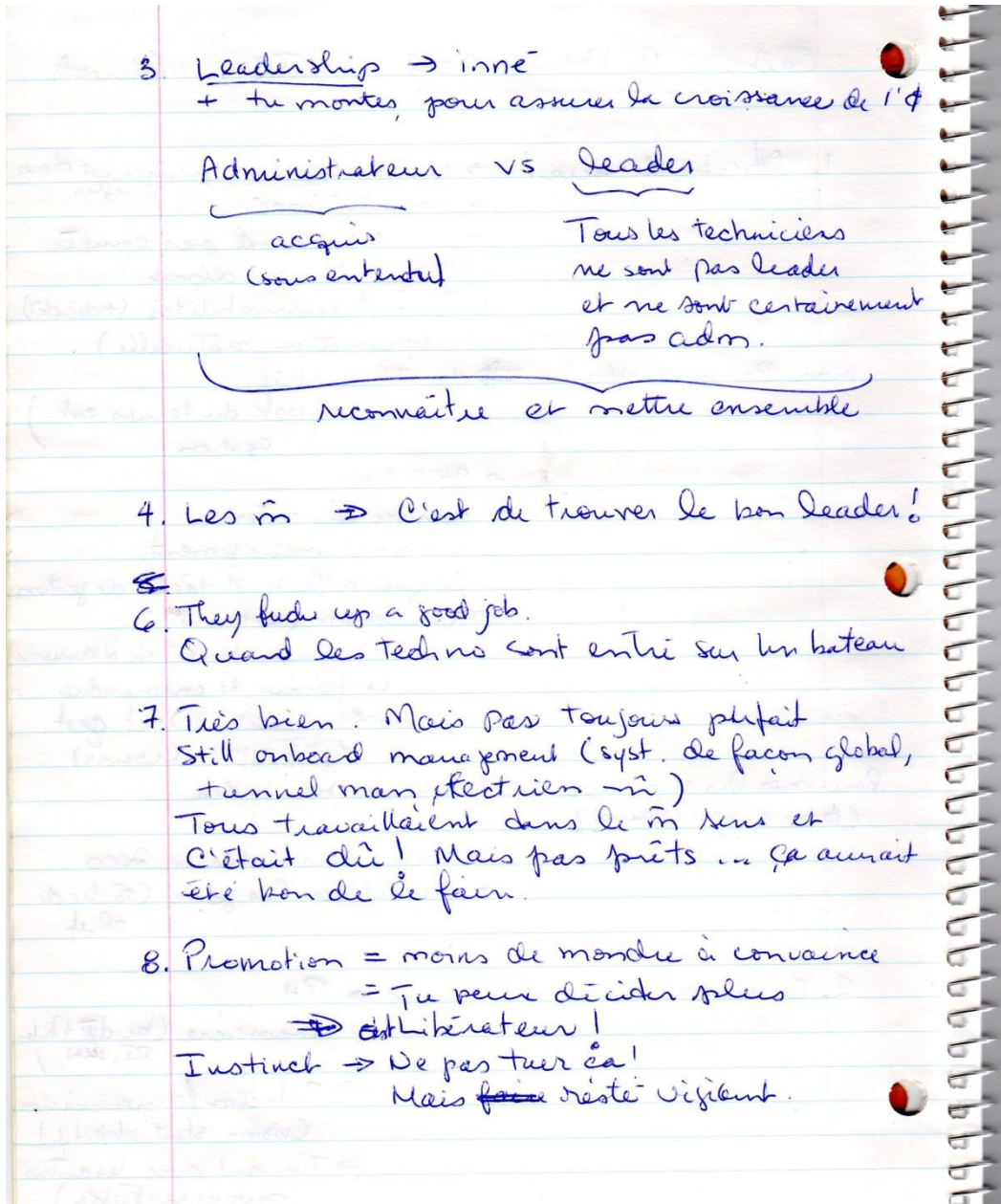
Nombre d'emplois vacants: **5**

[...]

Type d'emploi: **Permanent**

ANNEXE VII

Exemple de notes prises durant un entretien.



ANNEXE VIII

Exemple de transcription d'un entretien.

Réponse à la question 1.

Eh mon dieu c'est une très bonne question à laquelle j'ai pas réfléchi. Ça peut peut-être me prendre du temps à répondre mais eh il est évident que dès les premières... quand on... un officier de quart gère déjà du personnel va gérer son plan d'entretien, va gérer un paquet de choses là, peut-être pas au niveau des budgets pis tout ça mais ça prend quand même une capacité innée là de gérer. Quand on commence, je crois, à naviguer, ce qui nous intéresse, moi c'est en génie mécanique de marine, ce qui m'intéressait vraiment j'm'en rendais pas compte vraiment que je gérais du monde, que je gérais mon quart, que je gérais des activités peu importe! Moi ce qui m'intéressait c'était de réparer une machine, de comprendre les systèmes, de les améliorer, c'est ça qui m'intéressait. Comme... j'me souviens quand on parlait, on parle entre amis après quand on est en vacances pis « Eille j'ai démarré le moteur tout seul! » C'tait ça notre fierté là, c'tait pas... on est vraiment à la base des techniciens c'est clair! C'est clair. Maintenant comment on en arrive, on le développe mais y'en a vraiment, à mon avis, qui eux, ce qui les fait faire le minimum de gestion, pis ce qui les allume beaucoup, pis moi ça serait encore de même, je crois, j'aime, on aime la mécanique! On aime, on aime faire des choses avec nos mains. Ce qu'on retrouve, satisfaction qu'on retrouve pas peut-être en gestion, on règle un paquet de choses en gestion dans une journée mais y'a rien de plus satisfaisant que de prendre une machine qui fonctionnait pas pis d'peser su'l piton après de l'avoir réparée pis qu'on a trouvé le problème, pis à fonctionne bien, pis à performe bien. C'est que cette satisfaction là qu'un technicien recherche qui est difficile à trouver eh au niveau de la gestion. Maintenant, le... par contre celui qui veut... je sais pas vraiment si tu te dis un moment donné moi je veux devenir gestionnaire. C'est que tu veux devenir deuxième ingénieur parce que t'es troisième ingénieur ben tu vas t'occuper de tel autre, un autre défi au niveau des responsabilités, au niveau des technologies. Moi c'est comme ça je pense que j'l'ai vécu. Je pense pas avoir jamais pensé être surintendant gérer un flotte, je pense pas que ça m'ait jamais vraiment passé par l'esprit. Moi ce qui m'intéressait [...]

ANNEXE IX

Lettre d'invitation aux employés.

[Nom de l'entreprise] et ses employés ont été invités à participer à un projet de recherche novateur d'une étudiante au doctorat en administration à HEC Montréal, madame Vicky Adam. Madame Adam détient une formation technique en architecture navale de l'Institut Maritime du Québec à Rimouski et a travaillé pendant plusieurs années dans l'industrie maritime.

L'objectif du projet de recherche de madame Adam est d'expliquer à quel moment et de quelle façon évolue le rôle d'un officier de marine évolue de *technicien* vers celui de *gestionnaire*. Ce sujet est d'un très grand intérêt pour notre industrie en général, et notre entreprise en particulier. En effet, madame Adam espère en faire ressortir une meilleure compréhension de l'évolution des rôles d'officiers de pont et de salle de machines ainsi que donner des options sur les façons possibles d'optimiser cette évolution.

Pour réaliser son projet de recherche, madame Adam désire s'entretenir avec des personnes ayant une formation technique en navigation ou en génie mécanique de la marine et de l'expérience à bord de navires. Si vous acceptez d'y participer, cet entretien durera environ une heure et sera réalisé à un moment dont vous conviendrez avec madame Adam selon vos disponibilités et ce dans les prochaines semaines.

Soyez également assuré que le contenu de cet entretien demeurera confidentiel entre vous et madame Adam et que votre participation est sollicitée exclusivement sur une base volontaire.

Vous trouverez en pièce jointe l'invitation de madame Adam ainsi que l'information nécessaire pour communiquer avec elle si vous désirez participer à ce projet de recherche.

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

ANNEXE XI

Exemple de résumé d'un entretien (incluant des parties du verbatim).

Q1	<p>Un officier gère dès ses débuts du personnel, un plan d'entretien, etc. mais il s'en rend pas compte mais « [...] lorsque tu passes de deuxième à chef. C'est que là pratiquement 100 % de ton temps est à la gestion. » Aujourd'hui, l'arrivée des technologies fin 90, début 2000, a fait augmenter les tâches administratives des premiers maître, capitaine, deuxième mécanicien et chef, et ils sont des gestionnaires.</p>
Q2	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des ressources humaines • Gestion financière (budget, bilans, RI, VAN, etc.) • Comment communiquer la vision, la stratégie, comment développer une stratégie, des objectifs clairs pour que les gens y adhèrent • Il parle aussi de leadership, il faut le reconnaître aussi chez les autres et leur laisser l'utiliser
Q3	<ul style="list-style-type: none"> • Le leadership est inné • L'administration ça s'apprend <p>Il faudrait que l'entreprise identifie les leaders pour les aider à développer leurs compétences au niveau administratif. Ainsi, pour ceux que [...] c'est pas inné, tu peux compenser par des, par des cours, des formations ok. Pis si c'est inné, tu vas avoir le plein potentiel seulement si t'as des cours pis d'la formation pis que, qu'on t'explique ça... Là où tu vas être capable de, quand tu vas possiblement être capable de faire quand même un bon leader avec, à moins qu'y soit vraiment pas talentueux là. Le bon leader, lui, tu vas aller chercher son potentiel vraiment là, aller chercher son potentiel. C'est ceux-là qui vont se démarquer, c'est ceux-là qui vont devenir dirigeant après ça là, qui vont monter vice-président, pis voire président de l'entreprise. La capacité de gérer c'est inné (voir Q1) La gestion c'est une question de bon sens (voir Q1)</p>
Q4	Ce sont les mêmes compétences .
Q5	<p>Pas posé la question car répondu à la Q1. En résumé, c'est quand il est devenu chef. Ça lui a beaucoup plu, il avait amplement de latitude. C'était au moment de l'arrivée des technologies à bord.</p>
Q6	En tant que chef, quand la technologie est entrée à bord des navires et qu'un jeune capitaine lui a dit « [...] they fucked up a good job. »
Q7	Il a très bien vécu la transition, même si pas toujours facile parce que c'était un changement majeur de la job (et qui a pas très bien

	fonctionné sur les navires : c'est un changement qui a pris du temps à rejoindre tous les navires). Il a eu beaucoup de succès dans la mise en œuvre du changement parce que selon lui, c'était dû!
Q8	Il se sentait libéré , il pouvait enfin faire ce qu'il jugeait bon. Il sentait qu'il avait moins de monde à convaincre, moins d'obstacles . « Ça rend plus heureux parce que tu décides , tu peux décider avec, écoutes, j'te dis pas [que tu décides] seul mais [...] »
Q9	La gestion des ressources humaines , c'est ce qu'il a trouvé de plus difficile. Dans son cas, de ne pas s'emporter avec ceux qui n'ont pas de talent et de ne pas vouloir donner des chances à ceux qui veulent tellement (mais qui sont pas capables...).
Q10	Pas posé cette question parce que déjà répondu à la Q9 . Il essaie maintenant de mieux comprendre, de trouver des solutions, d'agir sans exceptions mais selon le contexte . Et s'éloigner s'il sent que la tension monte trop.
Q11	Une bonne connaissance technique c'est important « [...] au niveau des compétences de gestion parce que y m'a amené graduellement par étapes à gérer , bon, un navire une partie de l'organisation même l'organisation au complet éventuellement » mais les compétences en gestion pas développées à l'école (voir Q1)
Q12	Si « [...] j'avais été mieux formé au niveau administratif dès le début, j'aurais pu vraiment je pense me développer plus rapidement [...] » (voir Q10) [Il] aurait fallu que je comprene la gestion des ressources humaines un peu plus, y'aurait fallu que je comprenne le processus budgétaire, un peu des bilans financiers. Comprendre l'organisation, comprendre le fonctionnement d'une organisation.» Savoir qu'il n'était [...] pas là pour faire marcher un moteur, t'es là pour optimiser des processus . T'sé pis c'est ben plus intéressant. C'est ben plus intéressant parce que là c'est l'ensemble de tes compétences techniques pis administratives, de leader ok, de visionnaire, que tu peux déjà développer. Ne pas savoir comment gérer, ou pire, ne pas savoir que c'est un rôle de gestion, amène le risque d'une gestion croche ou d'un succès qui ne donneront certainement pas le goût de continuer.
Q13	C'est un « [...] changement en profondeur qu'on veut faire, puis c'est un système : y faut que tout le système s'y adapte . »
Q14	À la base : <ul style="list-style-type: none"> • Bon technicien • Bon potentiel d'administrateur Une fois rencontré pour lui indiquer et le former dans ce qui sera requis de lui, il faut évaluer : <ul style="list-style-type: none"> • Son intégration dans l'équipe • Sa façon de gérer des ressources humaines • Si amélioration ou atteinte des objectifs administratifs • S'il est capable d'aider les autres à trouver eux-mêmes

	la solution pour qu'ils puissent évoluer tout comme lui.
Autres infos	<ul style="list-style-type: none"> • [...] je sais pas vraiment si tu te dis un moment donné moi je veux devenir gestionnaire. C'est que tu veux devenir deuxième ingénieur parce que... t'es troisième ingénieur ben tu vas t'occuper de tel autre, un autre défi au niveau des responsabilités [...] (voir Q1) • J'sais pas si au niveau des écoles techniques par exemple on... on sait très bien que t'as un couple de promotions là pis tu fais pu ce pourquoi t'as été formé. T'sé pis d'avoir un peu plus de notions de base au niveau de la gestion, de nous expliquer c'qui risque de s'passer. Ça permettrait peut-être plus de l'apprécier pis de l'comprendre pis de comprendre pourquoi t'es là dans ta carrière à te poser des questions parce que le chef ou le deuxième ingénieur y'a pas l'air à comprendre que, qui faut faire ça, qui faut faire ça pour que l'navire soit efficace, pour qui soit productif etc. etc. bon. Pis d'être capable aussi d'identifier les talents dans l'organisation, ceux-là que tu pourrais coacher.» (voir Q1) • [...] ces deux groupes-là [les administrateurs dans les bureaux et les techniciens à bord des navires] ne sont pas capables de se comprendre, de se parler. Moi quand j'ai compris ça, quand j'étais chef ingénieur, je me suis mis à présenter mes projets, les projets que j'avais besoin, l'argent que j'avais besoin, avec des calculs de retour sur l'investissement, des petits rapports, des petites choses ok ce qui me permettait d'avoir mon argent parce que du moment où tu fais ton petit projet, tu le réalises pis tu démontres que le navire va un petit peu plus vite, qui décharge un petit peu plus vite, t'es capable de faire des calculs avec les taux que les navires sont chargés : journalier. Pis, t'arrives, t'arrives au bout de... d'un retour sur investissement très rapide pis même à certaines limites on peut même aller un peu plus loin, les calculs de VAN, pis ces choses-là mais faut que ça reste généralement simple. C'qui veut dire que par des rapports assez simples, des demandes assez simples mais dans le langage de l'administrateur, j'étais capable d'avoir mon argent pour faire mes projets ok. Et inversement c'que mes études m'ont apprises aussi c'est que je suis capable de passer de l'administrateur au technicien, faire comprendre aux gens pourquoi on fait ça d'même pis qu'est-ce que ça donne [...] (voir Q1)

