

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS  
DÉPARTEMENT DES SCIENCES ADMINISTRATIVES

MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

MBA 1523

COMMENT LE NIVEAU DE SCOLARISATION INFLUENCE LA DYNAMIQUE  
D'ÉQUIPE ?

ESSAI

DOCUMENT PRODUIT PAR

CATHERINE TREMBLAY-MAHEU (  )

DIRIGÉ PAR LA PROFESSEUR

RHIZKANE HAMOUTI

16 août 2019

## Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Revue de littérature et question de recherche .....</b>	<b>4</b>
<b>1. L'importance de la problématique .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Revue de littérature .....</b>	<b>6</b>
2.1. Définition de diverses équipes .....	6
2.1.1. L'identification d'un membre à son équipe .....	8
2.2. Définition de la dynamique d'équipe.....	9
2.2.1. Le fonctionnement au sein de l'équipe .....	11
2.2.2. La communication entre les membres d'une équipe et la diversification de ceux-ci.....	12
2.2.3. La cohésion intraéquipe en période de gestion de crise .....	12
2.2.4. Les conflits au sein de l'équipe et ses conséquences .....	14
2.2.5. La dynamique d'équipe en d'autres termes : coopération, solidarité, confiance .....	14
2.2.6. L'influence du leader sur la dynamique d'équipe .....	16
2.2.7. L'adaptabilité de l'équipe à son environnement interne et externe.....	17
2.3. Études .....	19
2.3.1. La réputation des écoles et leur diversité.....	19
2.3.2. Les bienfaits de fréquenter un établissement scolaire.....	19
2.3.3. Les valeurs accordées par les étudiants à leurs études .....	20
<b>3. Questions de recherche et propositions (ou sous questions) .....</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche .....</b>	<b>23</b>
<b>1. La présentation du terrain de recherche .....</b>	<b>23</b>
1.1. Desjardins.....	23
1.1.1. Mission, vision et valeurs.....	24

1.1.2. Employeur.....	25
1.2. Caisse Desjardins Saint-Eustache – Deux-Montagnes.....	26
<b>2. Choix d’une stratégie de recherche appropriée.....</b>	<b>28</b>
2.1. Design de la recherche.....	28
2.2. Choix du positionnement épistémologique.....	29
2.3. Choix du mode de raisonnement.....	31
<b>3. Choix de la méthode de recherche : qualitative .....</b>	<b>31</b>
3.1. Échantillonnage, guide d’entrevue .....	33
3.1.1. Méthode d’échantillonnage.....	33
3.1.2. Méthode de collecte de données.....	34
3.1.3. Méthode d’observation .....	34
3.1.3. Méthode d’entrevue .....	35
3.2. Collecte des données.....	36
3.3. Méthode d’analyse : Analyse de contenu sur Nvivo.....	37
3.4. Limites de la recherche .....	38
<b>Chapitre 3 : Résultats et discussion .....</b>	<b>39</b>
<b>1. Résultats .....</b>	<b>39</b>
1.1. Question et sous-questions de recherche.....	39
1.2. Équipe 1 : Agents service aux membres.....	40
1.2.1. Niveaux de scolarisation au sein de l’équipe .....	40
1.2.2. Résultats d’observation .....	40
1.2.3. Résultats d’entrevue .....	41
1.3. Équipe 2 : Marché des particuliers (cycle milieu de vie active) .....	44
1.3.1. Niveaux de scolarisation au sein de l’équipe .....	44
1.3.2. Résultats d’observation .....	44

1.3.3. Résultats d'entrevue .....	45
1.4. Équipe 3 : Conseillers service aux membres.....	50
1.4.1. Niveaux de scolarisation au sein de l'équipe .....	50
1.4.2. Résultats d'observation .....	50
1.4.3. Résultats d'entrevue .....	51
<b>1.5. Comparaison des résultats entre les équipes .....</b>	<b>56</b>
1.5.1. Comparaison des niveaux de scolarisation.....	56
1.5.2. Comparaison des observations.....	57
1.5.3. Comparaison des entrevues .....	58
<b>2. Discussion .....</b>	<b>60</b>
<b>3. Apports de la recherche : théorique et managérial .....</b>	<b>64</b>
<b><i>Conclusion .....</i></b>	<b>65</b>
<b><i>Bibliographie .....</i></b>	<b>67</b>
<b><i>Annexes.....</i></b>	<b>70</b>
<b>Annexe 1 : Premier contact .....</b>	<b>70</b>
<b>Annexe 2 : Guide d'entrevue semi-dirigée .....</b>	<b>74</b>
<b>Annexe 3 : Formulaire de consentement .....</b>	<b>79</b>

## **Introduction**

Le choix de mon sujet de recherche s'est fait après une réflexion sur mes intérêts personnels et professionnels. En effet, dans un cadre professionnel, je considère que le travail d'équipe et la dynamique qui y règne sont très influents de la qualité de vie au travail. Dans ce sens, que ce soit à un niveau employé ou gestionnaire, je suis d'avis que les membres d'une équipe se doivent de travailler ensemble et d'assurer une bonne communication dans l'intention d'atteindre les objectifs fixés. Dans un autre ordre d'idées, les études sont, pour moi très importantes, car elles nous permettent d'avoir une vision nouvelle sur les principes et les théories que nous utilisons dans le cadre du travail. Les études contribuent à développer l'univers de connaissances d'un étudiant, qu'il peut utiliser du côté professionnel. De plus, avec ses études, celui-ci est en mesure de repousser ses limites tout en développant un esprit d'analyse et de synthèse. Enfin, elles apportent une qualité de formation qui se reflète au quotidien dans le cadre professionnel.

Il est désormais commun d'observer des étudiants qui poursuivent leurs études aux niveaux supérieurs, par la complétion d'un BAC, d'une maîtrise ou encore d'un doctorat. Les employeurs augmentent aussi leurs exigences académiques dans leurs critères d'embauche. Mon intention derrière ce travail de recherche est de constater s'il existe une certaine influence entre le niveau de

scolarisation d'un employé et sa perception de la dynamique de son équipe. Elle répond à des objectifs personnels et professionnels.

Avant de réaliser ce travail de recherche, il est important de vérifier dans la littérature ce qui a été écrit sur le sujet. Cette étape me permettra de bien cadrer les informations existantes et celles que je récolterai avec la collecte de données. Ainsi, la littérature comprend autant des écrits d'auteurs d'expérience que des recherches d'étudiants et ce, partout à travers le monde. Il est donc intéressant de connaître les différentes perceptions et connaissances sur le sujet étudié à l'international. Avec mon intention de lier le concept de la scolarisation et de la dynamique d'équipe, je vais tenter de trouver s'il existe préalablement des informations reliant aussi ces deux concepts.

La présente recherche a pour but de faire état de la situation actuelle qui prend place dans les différentes équipes qui sont composées de membres détenant des niveaux de scolarisation différents. L'intention est de présenter les diverses perceptions de chacun des membres en fonction de leur niveau de scolarisation, dans le but de comprendre si ceux-ci comportent une influence sur la dynamique d'équipe. Plusieurs sources de données seront collectées et analysées dans le but d'observer la présence de cette influence et comment elle prend forme. La recherche se déroulera sous forme d'étude de cas multiples puisqu'elle étudiera trois équipes toujours dans l'intention d'examiner la perception de chacun des membres de l'équipe ainsi que la dynamique qui règne au sein de cette dernière. Ultimement, cette recherche pourra servir d'outil de référence pour des gestionnaires désirant prendre conscience des différentes perceptions qui peuvent régner au sein d'une équipe selon les variations de niveaux de scolarisation.

Cette recherche est divisée en trois grands chapitres. Le premier débute par la description de la problématique, se poursuit avec une revue de la littérature et propose une question de recherche. Le deuxième chapitre, quant à lui, porte sur la méthodologie de la recherche. Il est ici question du terrain, du choix de la stratégie et de la méthode de recherche utilisés. Le troisième et dernier chapitre comporte tous les résultats obtenus ainsi qu'une discussion sur ceux-ci.

## Chapitre 1 : Revue de littérature et question de recherche

### 1. L'importance de la problématique

Dans l'article *La formation de l'équipe entrepreneuriale autour du projet de création d'entreprise : constats et enjeux*, paru dans la Revue de l'Entrepreneuriat (2012), il est mentionné que l'entreprise et l'école sont les principales sources de lien social pour bon nombre d'individus, ce qui peut expliquer la présence de liens professionnels et personnels au sein des équipes entrepreneuriales. En d'autres mots, l'environnement professionnel génère des amitiés, des opportunités et des rencontres.

Parallèlement, l'école des relations humaines est un mouvement qui met en évidence l'importance du facteur humain dans les organisations et notamment l'existence d'une vie de groupe. D'ailleurs, les comportements des membres d'un même groupe vont avoir tendance à converger, ces derniers adoptant des normes communes informelles.

Par ailleurs, l'économie d'aujourd'hui est basée sur le savoir (Millet, 2003). Dans ce sens, grâce à une facilité d'accès aux écoles et à une diversité des programmes, la population québécoise plus jeune poursuit des études supérieures. C'est après ou pendant ces études qu'elle débute sur le marché du travail.



Ainsi, mon travail de recherche porte sur l'étude des comportements humains qui forment la dynamique d'équipe. C'est en fait le regard sur les perceptions de chacun des membres d'une équipe, peu importe leur rôle, en fonction du niveau de scolarité qu'ils détiennent. Mon intention est d'étudier la dynamique d'équipe en fonction de l'ambiance au travail, le rendement, la productivité et les relations de travail. La littérature évoque les nouvelles tendances en ce qui concerne la scolarité, mais ne propose pas d'information quant à son influence sur la dynamique d'équipe. C'est, entre autres, pour cette raison que j'ai choisi ce sujet de recherche. Comme la scolarité de la population a évolué avec les années, je considère qu'il est d'actualité d'étudier son impact au sein des équipes de travail dans les organisations.

À mon avis, il semble y avoir des différences en ce qui a trait à la dynamique qui règne au sein d'une équipe d'employés qui poursuivent leurs études à des niveaux supérieurs. Nous sommes à une période où il est possible d'observer des employés ou cadres qui ont complété ou non leurs études universitaires, mais qui détiennent beaucoup d'expérience de travail. C'est en fait, principalement cette expérience qui explique le poste qu'ils occupent présentement. Aussi, de plus en plus d'étudiants intègrent le milieu du travail avec des études supérieures et, ces derniers, amènent une nouvelle vision et de nouvelles approches. Cette dichotomie peut entraîner, de la part de l'équipe, une certaine ouverture face à de nouvelles idées et, par conséquent, optimiser les processus de travail. Au contraire, il est aussi possible de témoigner l'apparition de conflits en raison des différences d'opinions. Ils accordent aussi une importance particulière à l'univers de l'emploi, leur carrière et la réussite sociale. Il est à noter que certains étudiants de cycles supérieurs y sont pour se réaliser et font preuve d'indépendance.

Comme il a été mentionné plus haut, la littérature évoque que les entreprises et les écoles sont les principales sources de lien social, il est d'autant plus intéressant d'étudier le lien entre les deux. Je suis d'avis qu'elle relate bien la réalité alors que pour plusieurs, une grande partie de la vie est passée à l'école et au travail.

## **2. Revue de littérature**

Pour bien cadrer ma recherche, je dois tout d'abord établir le contexte théorique existant. En effet, il est primordial de présenter les notions connues portant sur mon sujet d'étude. Cela me permettra d'ailleurs de positionner ma recherche parmi ce qui a déjà été réalisé sur le même sujet d'étude. Je vais donc préciser la revue de littérature selon les deux dimensions de ma recherche, soit le niveau de scolarisation et la dynamique d'équipe. Ce que j'ai constaté en me renseignant sur le sujet est qu'il existe des recherches et des écrits sur les deux aspects, mais de manière séparée. Jusqu'à présent, je n'ai trouvé aucune recherche combinant la scolarisation et la dynamique d'équipe. Cette conclusion est favorable pour mon travail de recherche puisque cela signifie que j'ai la possibilité de contribuer à l'apport de connaissance sur le sujet.

### **2.1. Définition de diverses équipes**

Dans un premier temps, je tiens à définir certains termes importants tels que l'équipe en tant que telle. Elle se définit comme un groupe d'individus, organisés ensemble, conduit par un leader et œuvrant pour un même objectif (Devillard, 2005). Il s'agit d'un mode d'organisation avec des règles et des caractéristiques qui rassemble des personnes tendues vers un objectif commun. Elle est munie d'un leader qui s'oriente vers le même objectif (Devillard, 2005). D'ailleurs, chacun a son rôle permettant d'œuvrer à la production commune (Devillard, 2005). L'organisation d'une

équipe procure l'absolue totalité des éléments constitutifs de la motivation humaine (Devillard, 2005). En outre, les équipes peuvent répondre à des besoins de sécurité et d'appartenance ou de reconnaissance. Lorsque nous parlons d'une équipe, les termes suivants sont plutôt courants : désirs, créativité, exercice du pouvoir. L'équipe projet réunit des acteurs porteurs de compétences diverses, sans lien hiérarchique, impliqués le plus en amont possible d'une innovation. Leur structure favorise d'ailleurs le développement de relations de coopération (Dameron, 2002). *L'International Encyclopedia of Business and Management* distingue trois sortes d'équipes. Les équipes de direction et les équipes de production sont toutes deux responsables des activités routinières de l'organisation. Les équipes plurifonctionnelles ou projets sont formées, en revanche, lorsqu'un problème survient et qu'il ne peut être résolu par le fonctionnement routinier de l'organisation.

À la base, une équipe peut être définie comme un petit groupe de personnes unies par des valeurs communes et une volonté de construire un projet (Paturel, 2005). Il existe d'ailleurs différents types d'équipe. Entre autres, l'équipe entrepreneuriale qui est composée de personnes impliquées dans la construction d'un projet entrepreneurial, et prêtes à assumer leurs engagements lors de différentes phases du projet entrepreneurial, ces engagements passant par la mobilisation de ressources en biens ou en industries (Condor et Chabaud, 2012). Bien que ce type d'équipe ne soit pas le sujet d'étude de cette recherche, il n'en est pas moins que nous retrouvons ce même engagement dans les diverses fonctions du travail quotidien des équipes étudiées. Ce qui justifie l'intérêt d'étudier la dynamique d'équipe est que cette dernière est désormais considérée comme évolutive par l'ajout ou le retrait de certains membres (Chandler et al., 2005 ; Forbes et al., 2006 ;

Ucbasaran et al., 2003). Depuis, les recherches ont adopté une approche plus globale afin d'avoir un meilleur aperçu de la dynamique au sein des équipes.

### ***2.1.1. L'identification d'un membre à son équipe***

Lors d'une étude, des chercheurs se sont demandé comment un individu acquiert le sentiment de faire partie d'une équipe et la volonté de coopérer avec les autres. Pour répondre à cette question, nous pouvons affirmer que pour certains, le simple fait d'être jumelé à une personne ou à un groupe peut créer ce sentiment (Tajfel, 1978 ; 1982, cité par Turner, 1985). Nous parlons alors d'identification d'un individu à un groupe à partir du moment où il se considère comme un membre d'un collectif et, lorsque l'identité du groupe social est saillante. À ce moment, il aura tendance à se conformer à cette équipe et, par le fait même, à s'engager dans des stratégies destinées à maintenir une image positive de celle-ci (Pratt, 1998). L'identification peut se faire de manière tout à fait naturelle lorsqu'il s'agit d'une organisation qu'un individu choisit de rejoindre (Barker, 1998). De plus, lorsqu'il fait partie d'une équipe, il s'adapte pour ressembler davantage à cette dernière (Tajfel, 1982 ; Pratt, 1998). C'est possible de le voir à l'arrivée d'un nouveau membre (Pratt, 2000). Dans le cas d'une équipe hétérogène, l'effort d'intégration est d'ailleurs plus important (Chatman et Flynn, 2001 ; Reynolds et al., 2003). De surcroît, plus les contacts sont forts à l'intérieur du groupe, plus l'identification de chacun sera forte (Dutton et al., 1994). Ceci favorisant la proximité sociale, la coopération et la confiance en seront de même positivement impactées (Turner, 1985 ; O'Reilley et Chatman, 1986 ; Dukerich et al., 2002). Les résultats de l'étude ont révélé que les personnes qui sont réunies dans une équipe, même homogène, sont amenées à découvrir ce qu'elles ont en commun, mais également leurs divergences d'intérêts, d'aptitudes, de besoins et d'idéologie (Sainsaulieu, 1987 : 78). La simple création d'une équipe

n'est donc pas suffisante pour développer une coopération communautaire. Aussi, plus l'équipe est autonome et travaille dans un environnement relativement incertain et complexe, plus ses frontières sont ouvertes et par conséquent, cela limite les risques associés à une très forte identification (Chédotel, 2004). La coopération peut être promue par un design du poste et une gestion des ressources humaines qui encourage le travail d'équipe. De plus, une trop forte pression sur le rendement peut être notamment à l'origine de tensions et de conflits qui nuisent à la coopération entre équipes et leurs membres (Chédotel, 2004).

## **2.2. Définition de la dynamique d'équipe**

Plus précisément, ma question de recherche porte sur la dynamique d'équipe. Pour mieux en saisir le sens, il est à noter que la dynamique d'équipe comprend la motivation des équipiers, l'enjeu, le dosage d'unité et de diversité et la puissance. C'est l'interaction entre ces éléments qui produit la dynamique d'équipe (Devillard, 2005). Les facteurs qui suivent stimulent les équipiers à travailler ensemble. Ainsi, il y a la stimulation par l'action sans oublier l'influence des processus humains et opérationnels. De plus, nous pouvons nommer l'évolution de la motivation individuelle lorsque l'individu se trouve pris dans un réseau : la stimulation par les autres, l'attraction exercée par l'équipe sur l'individu et les différents types d'identification (à l'équipe, au chef, à l'enjeu) (Devillard, 2005). Comme il s'agit d'un travail avec des êtres humains, il est nécessaire de conserver une certaine flexibilité. L'importance, afin d'assurer une belle dynamique d'équipe, est de favoriser l'interaction entre les membres. Les humains ont chacun leurs besoins psychologiques d'être reconnus, d'être en confiance ou de se réaliser qui se retrouvent tous dans l'équipe. Il est aussi possible de comparer la dynamique d'une équipe à l'énergie qu'elle dégage. En effet, qu'elles soient sportives, de direction ou de production : leurs membres déploient une énergie

extraordinaire. Ils agissent comme si leur groupe pouvait s'adapter à tous les aléas, les changements de rythme, toutes les modifications de leur environnement (Devillard, 2005). L'équipe possède en quelque sorte une double capacité à exister aussi bien par rapport à sa tâche que par rapport à sa cohésion. Par ailleurs, pour déclencher une dynamique durable, l'équipe doit être conduite sur deux plans : processus objectif (responsable de l'action) et processus subjectif (responsable de l'équipe). Cette dynamique résulte donc des moyens mis en œuvre pour favoriser l'interaction entre la production et la qualité de la mobilisation (Devillard, 2005). Dans une équipe, il y a le principe de la logique territoriale, chacun a une place, une fonction et un objectif lié à son espace. Ce principe est basé sur le fait que l'objectif sera atteint si chacun exécute sa tâche. Par contre, la dynamique n'est pas considérée avec cette façon de voir les choses. Un deuxième principe est celui de la logique de coopération ou de coaction. Celle-ci se résume par la participation de plusieurs personnes à une même tâche commune. De cette façon, le territoire est plus vaste et les coéquipiers plus polyvalents (Devillard, 2005). La réussite appartient et est partagée par tous. Un troisième principe est la logique de synergie qui résulte de la connaissance que les équipiers ont les uns des autres. Ce dernier permet de miser sur les forces et de mieux coordonner les faiblesses de chacun. De plus, il favorise la cohésion et mène à des équipes plus performantes (Devillard, 2005). Quand on parle de dynamique, on peut aussi penser à l'esprit d'équipe. C'est d'ailleurs l'équilibre entre ces deux principes qui produit l'esprit d'équipe : l'unité pour développer l'action concertée et la diversité pour maintenir l'initiative et la réactivité (Devillard, 2005).

Lorsque nous nous intéressons à la dynamique d'une équipe, nous pouvons aussi penser à la relation de coopération et de partage qui y règne. Notamment, à partir des théories des organisations, nous construisons deux perspectives apparemment antinomiques : la coopération complémentaire, fondée sur une rationalité calculatoire et le partage de ressources, et la coopération

communautaire, fondée sur la rationalité identitaire et une communauté de valeurs et d'objectifs (Dameron, 2002). Tel que le stipule l'auteur, ce qui est analysé à l'intérieur d'une équipe est sa capacité de communication, son objectif commun et sa volonté personnelle qui fondent la coopération dans l'organisation où l'équipe est l'unité élémentaire de travail. Encore ici, les mêmes critères peuvent être observés dans une étude sur la dynamique d'équipe. Par ailleurs, la confiance est le pendant psychologique de la dynamique des relations coopératives ; elle joue le rôle de mécanisme de gouvernance dans des relations encastrées dans des réseaux sociaux (Ring & Van de Ven, 1992).

### **2.2.1. Le fonctionnement au sein de l'équipe**

*Dans le cadre d'une réflexion sur la dynamique d'équipe, il est utile de distinguer pilote et pilotage, autrement dit élément et fonction. Si on considère l'équipe en tant que système, l'élément « pilote » en représente la tête, le cerveau. C'est un organe de l'équipe alors que le pilotage peut être réparti sur plusieurs têtes. Pour profiter d'une dynamique collective, il faut accepter que le pilotage au sens large repose aussi sur l'ensemble de l'équipe. Cela ne signifie pas que tout le monde commande, mais que des équipiers leaders participent à un moment ou à un autre à tirer le groupe, à impulser de l'énergie et de la volonté. Ce que l'on y gagne à fonctionner à plusieurs vaut largement ce que l'on y perd (Devillard, 2005)*

De plus, selon Devillard 2005, la dynamique a été détaillée sous plusieurs formes. Elle résulte, en fait, de la conjonction entre des effets de stimulation et des effets de complémentarité. Stimulation par la coaction, ou par l'attractivité, par l'articulation entre les résultats obtenus pour lesquels l'équipe existe et la qualité du climat dans lequel elle les obtient. Complémentarité par la diversité des acteurs qui se complètent et s'utilisent réciproquement, complémentarité des trois logiques d'action commune.

*« L'une des missions les plus cruciales d'un PDG, c'est de faire en sorte que tous les cerveaux de l'entreprise lui apportent leur contribution », Jack Welch, PDG de General Electric*

### ***2.2.2. La communication entre les membres d'une équipe et la diversification de ceux-ci***

Ce que je compte observer est bien sûr la communication intraéquipe, la compréhension de chacun des rôles dans l'équipe, l'apport de chacun ainsi que les attentes de chacun face aux autres. La cohésion entre les membres peut être influencée par le climat de confiance au sein de l'équipe. La formation de l'équipe a considérablement évolué depuis les dernières années. Avant, nous formions des équipes homogènes alors que désormais, nous priorisons des équipes diversifiées (Ely and Thomas, 2001; Homan et al., 2007; Sawyerr et al., 2005). Les équipes réunissent des acteurs porteurs de compétences diverses, impliqués le plus en amont possible d'une innovation (Clark et Wheelwright, 1992 ; Garel, 2003). Cette diversité contribue d'ailleurs à la performance de l'équipe (Van Knippenberg and Schippers, 2007) et encourage la coopération. Dans une entreprise, l'équipe n'a d'autres choix que de s'adapter aux changements organisationnels, elle va donc évoluer dans le temps. Une étude suggère que la coordination implicite au sein des équipes dynamiques nécessite la mobilisation de compétences dites « relationnelles » (compétences sociales et émotionnelles) (Godé-Sanchez, 2008). Elles se réfèrent à la capacité des membres d'un groupe à interagir et à prendre en compte les besoins de tous lors de prises de décision.

### ***2.2.3. La cohésion intraéquipe en période de gestion de crise***

Une équipe peut connaître une belle cohésion, mais elle peut tout aussi bien se retrouver en période de crise. Pour encourager la cohésion d'une équipe, il est possible de réaliser diverses activités de team building qui auront un effet positif sur la dynamique de cette équipe. Toutefois,



à l'opposé, une équipe ne peut parfois éviter une période de crise et ce qui en ressort de la littérature est que nous réagissons à retardement (Kauffman, 2015). Dans ce sens, il s'agit plutôt de réactivité que de proactivité. « Cette période se développe comme résultat à un processus complexe ayant pris du temps à s'élaborer où les circonstances négatives génèrent l'accumulation progressive de charges émotionnelles qui finissent, tôt ou tard, par révéler leur portée destructrice ». (Kauffman, 2015). D'autres causes pourraient prendre la forme d'incident provoquant une rupture, par exemple, une agression, la perte d'un membre ou encore une catastrophe naturelle. Heureusement, il existe des gradations de crise et de remise en cause, mais aussi des moyens pour en comprendre l'origine. Elle peut prendre la forme de conflits d'idées, de conflits relationnels, de crise ou encore pire de guerre froide (Kauffman, 2015). Selon Roux-Dufort (2010, p.52), les démarches organisationnelles se réduisent souvent à la communication de la crise, elle est conçue comme un événement d'exception pour lequel il s'agit de déployer des dispositifs d'urgence destinés à réduire au plus vite les conséquences sur l'intérêt et l'image de l'organisation : élaboration de scénarios, dispositifs d'alerte, cellules de crise et plans de communication font ainsi partie de la boîte à outils de la gestion de crise. Parfois, la situation peut se résoudre en équipe alors qu'à d'autres occasions, il est nécessaire de régler le tout individuellement. De plus, selon l'intensité de la crise, il n'y a pas seulement les éléments déclencheurs qui peuvent affecter la dynamique de l'équipe, mais aussi les enjeux d'intervention et les conséquences qui s'en suivent. Un désengagement des membres, une baisse de motivation et d'intérêts sont tous des éléments qui nuisent à la dynamique d'équipe. Rétablir un climat optimal demande tout d'abord de comprendre la situation et le contexte et requiert la participation de chacun des membres de l'équipe et c'est pourquoi cela peut s'avérer plutôt ardu.

#### ***2.2.4. Les conflits au sein de l'équipe et ses conséquences***

Ce qui est intéressant est d'observer le conflit d'idées ou d'opinions plutôt que la crise. Ce dernier semble moins bouleverser la dynamique d'équipe alors qu'il peut engendrer un dépassement de soi, d'idées créatrices et novatrices. Il pourrait donc mener à des changements favorables pour l'équipe. Damien Kauffman (2015) mentionne que certains modèles relatant l'histoire de vie d'une équipe la font nécessairement et inéluctablement traverser par plusieurs étapes successives, telles que de création à confrontation à structuration à productivité à séparation. Loin d'être aussi linéaire dans tous les cas réels, le déroulement d'une vie d'équipe (pour autant qu'il s'agisse bien d'une équipe et non d'un « simple » groupe) peut être à tout instant traversé par un moment de crise, en lien avec des facteurs internes (personnalités, fonctionnement au travail, etc.) et/ou des facteurs externes (éléments brutaux mettant à mal l'ordre habituel de fonctionnement).

#### ***2.2.5. La dynamique d'équipe en d'autres termes : coopération, solidarité, confiance***

Avant de parler de dynamique d'équipe on utilisait d'autres termes qui s'y rapprochait. Il y a plusieurs années, Durkheim (1930) parle d'effet organique, une solidarité fondée sur la différenciation des individus. Cette solidarité est issue de la division du travail et génère une forme de coopération qui se développe suivant des modalités contractuelles. Il mentionne aussi que la coopération est opportuniste (coopération complémentaire), elle repose sur des calculs d'intérêts individuels dans la relation à autrui et dure tant que ses gains excèdent ses coûts. Par ailleurs, il affirme aussi que c'est la complémentarité des fonctions divisées qui pousse les individus à coopérer. À l'opposé, il y a la coopération communautaire qui est représentée par la préservation et la défense de cette communauté (équipe) des croyances qui poussent les individus à coopérer.

En ce qui concerne la coopération complémentaire, il est possible de faire appel à la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Charreaux, 1987) qui nécessite, en raison de l'opportunisme des individus, de mettre en place des contrats prévoyant des mesures d'incitations, des sanctions, et des procédures d'arbitrage en cas de conflits. Pour ce qui est de la coopération communautaire, la confiance est le pendant psychologique de la dynamique des relations coopératives (Granovetter, 1985 ; Ring et Van de Ven, 1992). Il est aussi question d'interdépendance qui est une dimension de la coopération dans l'organisation, elle peut être composée de la spécialisation par la division du travail et/ou de la reconnaissance de l'appartenance au même groupe. Cette forme de coopération se construit dans les relations du groupe. Le fait d'appartenir, structurellement, à une équipe, d'y avoir un statut, c'est explorer avec les membres du groupe les modes de coopération possibles, rechercher les complémentarités et se spécialiser. C'est dans l'interaction que se définissent les fonctions de chacun, dont les normes ne sont pas totalement prescrites antérieurement à l'action (Dameron, 2004). La coopération laisse les ajustements se réaliser dans les interactions, dans les influences mutuelles des apprentissages, elle permet un enrôlement de plus en plus précis, du point de vue de la division du travail, et de plus en plus poussé, du point de vue de l'appartenance au groupe. Maintenant que nous avons précisé tout ce qui se rapporte à la coopération, nous pouvons certainement faire le lien avec la dynamique d'une équipe. Le leader a aussi son rôle dans le but de maintenir une belle dynamique d'équipe. Il doit veiller à la compréhension par le groupe des apports réciproques des expertises en présence, faciliter les ajustements mutuels et gérer les statuts autoattribués dans le groupe (Dameron, 2004). Le leader tient en effet une place essentielle dans ce type de structure en tant que guide (Korsgaard, Schweiger, & Sapienxa, 1995).

### ***2.2.6. L'influence du leader sur la dynamique d'équipe***

En parlant de leader, le management d'une équipe a certainement une influence sur la dynamique de celle-ci. À cet effet, certains outils peuvent être utilisés pour évaluer les membres d'une équipe. Un de ceux-ci est le rapport d'étonnement qui est entre autres choisi par des établissements de santé. Une étude a d'ailleurs été menée pour en connaître les bienfaits de son utilisation. Cette forme de management favorise l'expression des idées créatrices, implique les personnels et s'appuie sur une relation de confiance. Il engendre aussi davantage de motivation et de satisfaction des agents (Stoerkel, 2007). Un autre élément mis de l'avant est la communication qui encourage les échanges, la compréhension et les relations. Par ailleurs, cette recherche met de l'avant les valeurs professionnelles que nous devrions retrouver au sein d'une équipe. Elles ont assurément une influence sur la dynamique de cette dernière. Tout d'abord, le respect de chacun des individus avec leurs différences, leurs qualités personnelles et professionnelles dans le processus d'acceptation de l'autre. L'écoute et le non-jugement de valeur sont tout aussi importants. Lorsqu'il est question de nouveaux arrivants dans une équipe, l'important est de faire preuve d'ouverture sans préjugé. Cet accueil est déterminant pour son intégration dans l'équipe. C'est d'ailleurs à ce moment qu'il bâtit son identité et son appartenance au groupe. L'ajout d'un nouveau membre comporte son lot de bienfaits ; il peut apporter une nouvelle vision et de nouvelles idées par son regard neuf et sa vision extérieure. Les objectifs du rapport d'étonnement étudié dans le cadre de cette recherche sont de viser le développement de la curiosité et la capacité d'étonnement des nouveaux et profiter de leur regard neuf pour découvrir de nouvelles idées, d'encourager la créativité au sein de l'entreprise et de favoriser l'intégration et le sentiment d'appartenance des nouveaux agents dans l'entreprise (Stoerkel, 2007). En conséquence, il permet aux candidats de se sentir valorisés par leur participation, il implique les individus dans le processus

d'amélioration en suscitant la créativité et les nouvelles idées, il met aux faits de l'écoute des dirigeants. Bref, il s'agit d'un levier de motivation (Stoerkel, 2007).

### ***2.2.7. L'adaptabilité de l'équipe à son environnement interne et externe***

Nous avons abordé le sujet de la dynamique d'équipe en parlant plus particulièrement de l'équipe à l'interne avec sa cohésion et sa coopération. Un facteur susceptible d'influencer la dynamique d'équipe est son environnement immédiat. En effet, la multiplication des connaissances et les situations complexes caractérisent de nombreux environnements professionnels et contraignent les équipes de travail à développer une caractéristique essentielle à leur fonctionnement : l'adaptabilité. (Baard, Rench & Kozlowski, 2014 ; Uitdewilligen, Walker, & Zijlstra, 2010 ; Thayer, Rico, Salas, & Marlow, 2014 ; Wildman et al., 2012). Ceci dit, il peut s'avérer difficile pour les équipes de s'adapter aux situations complexes et à l'environnement dynamique de l'entreprise. Dans certaines organisations, l'utilisation des technologies et le développement de projets complexes requièrent des compétences spécifiques et pluridisciplinaires et la formation d'équipes virtuelles ou géographiquement dispersées (Blanchet et Michinov, 2016). Les frontières ne sont désormais plus les mêmes et sont touchées par une évolution de l'environnement du travail. Les équipes sont maintenant considérées comme des systèmes ouverts, complexes, dynamiques, adaptables et changeants dans le temps qui dépassent la somme des contributions individuelles (cf. Arrow, Poole, Henry, Wheelan, & Moreland, 2004; McGrath, Arrow, & Berdahl, 2000). Dans ce sens, le fonctionnement des équipes est affecté par une multitude de facteurs qui interagissent de manière non linéaire et dynamique (Blanchet et Michinov, 2016). De plus, les équipes sont considérées comme imprévisibles, avec des comportements marqués par la discontinuité, la complexité et la nouveauté (Baard et al., 2014). Dans une récente étude, certains

critères reliés à l'environnement externe des équipes dynamiques ont été sélectionnés. Il s'agit de l'environnement de travail, de la nature de la tâche à réaliser, des ressources à disposition et de la composition de l'équipe. Ces derniers peuvent certainement constituer une influence sur la dynamique qui règne au sein d'une équipe. L'instabilité reliée aux différents critères a aussi été observée. On aborde aussi la nature temporaire des équipes, la versatilité de leurs compositions et enfin, la flexibilité de leurs frontières. Par exemple, un changement de membre peut affecter profondément la structure, les processus, les performances et le socle commun des connaissances de ces groupes (Arrow & McGarh, 1995 ; Lévine, Choi, & Moreland, 2003). À ce moment, on soulève l'importance de la familiarité et de la confiance dans les équipes par opposition à l'importance de l'interchangeabilité entre les membres (Blanchet et Michinov, 2016). L'arrivée d'un nouveau membre détériore également la cohésion et les dynamiques précédemment instituées dans le groupe, les membres initiaux devant réaliser de nombreux efforts de socialisation à l'égard des nouveaux et donc accorder moins de temps aux tâches (Arrow et al., 2004 ; Eskerod & Blichfeldt, 2005). Au contraire, un des effets positifs de l'arrivée d'un nouveau membre est l'introduction de nouvelles idées (Levine & Choi, 2004 ; Levine et al., 2003), favorisant la créativité et la performance (Milliken, Bartel & Kurtberg, 2003 ; Paulus, Larey & Dzindolet, 2001). Pour résumer la conclusion de cette recherche, les membres des équipes doivent aussi mobiliser des compétences spécifiques pour réussir à se coordonner efficacement. Ceci renvoie à la capacité des membres d'un groupe à interagir et à prendre en compte les besoins de tous lors de prises de décision. Il peut s'agir, par exemple, de compétences sociales et émotionnelles telles que l'aptitude à communiquer verbalement, ce qui favorise la coordination et la confiance rapide (Blanchet et Michinov, 2016).

## **2.3. Études**

En ce qui a trait aux études, il a été recensé auprès d'étudiants universitaires et collégiaux que les étudiants choisissent leur domaine d'étude, entre autres, pour l'acquisition de connaissances, la réalisation de soi à travers la formation (Hamel, Méthot, & Doré, 2008).

### ***2.3.1. La réputation des écoles et leur diversité***

Lorsqu'il est question de la sélection de l'établissement qui sera fréquenté par l'étudiant, par exemple, dans le domaine des affaires, il est possible de choisir des écoles selon leur réputation et leur renommée (Lorange, 2003). De plus, certains programmes varient en fonction d'où ils sont offerts. Il y a, d'ailleurs, une distinction possible de faire entre les différentes écoles de commerce. Notamment, il y a les écoles locales fréquentées majoritairement par une population locale, il y a aussi les écoles régionales qui elles, sont fréquentées par des étudiants provenant des régions à proximité et enfin, il y a les écoles à renommée internationale dans lesquelles nous retrouvons des étudiants de partout dans le monde. Dans ces dernières, il peut y être plus difficile d'être accepté, car les critères de sélection sont plutôt spécifiques. En effet, il s'agit d'évaluer des compétences stratégiques, partenariales, d'apprentissage et d'organisation (Lorange, 2003).

### ***2.3.2. Les bienfaits de fréquenter un établissement scolaire***

Un des bienfaits des établissements scolaires supérieurs est l'opportunité de rassembler des étudiants avec différentes perspectives, parcours, expérience, cultures, compréhension de la clientèle, perceptions géographiques d'une façon où chacun peut bénéficier de la présence de l'autre. Cela favorise d'ailleurs, l'ouverture d'esprit et la créativité par un dynamisme nouveau face à la poursuite d'idées (Lorange, 2003).

Les écoles de commerce peuvent jouer un rôle important dans la promotion des normes internationales de travail pour encourager une plus grande flexibilité des organisations. Par contre, le rôle premier de ces écoles est de développer les capacités des étudiants à travailler plus efficacement ensemble. La clé est d'être capable de créer des équipes exécutives qui peuvent travailler de manière dynamique et productive. Il est important pour les élèves, lors de leurs études, d'apprendre malgré la présence dans une classe, à propos de ce qui a lieu à l'international. Entre autres, d'utiliser des exemples internationaux, d'analyser et de discuter à propos d'études de cas. Une bonne pratique de certaines écoles est la mise en place de petits groupes de discussion qui donne la possibilité aux élèves d'échanger sur des mises en situation. Le fait d'avoir des professeurs de différentes nationalités et parcours apporte une belle diversité d'enseignement (Lorange, 2003).

### ***2.3.3. Les valeurs accordées par les étudiants à leurs études***

Aujourd'hui, nous semblons être en présence d'une économie basée sur le savoir (Millet, 2003). Notamment, au Québec, la population plus jeune poursuit des études supérieures, ce qui pourrait être expliqué par une facilité d'accès aux écoles et une diversité des programmes. Cependant, certaines problématiques ont été observées, telles que les ratés dans le choix des études et des filières de formation, la persévérance, le rythme des études, le respect des règles et des délais imposés par les programmes, la vie étudiante au sein des établissements pour ne citer que ces exemples (Hamel, Méthot et Doré, 2008). Une étude a été menée afin de connaître les valeurs que les étudiants attribuent à leurs études en général. Il s'agit, entre autres, de l'acquisition de connaissances et de la réalisation de soi. De plus, il a été conclu que les étudiants ont tendance à vouloir se réaliser en tant qu'individu et à développer des connaissances de son propre chef, alors



qu'un penchant à acquérir les compétences de travail, utiles à l'emploi (Hamel, Méthot et Doré, 2008). La conclusion est que lorsque les étudiants parlent de leurs études, une représentation domine très fortement. Elle concerne l'univers de l'emploi, de la carrière et de la réussite sociale (Hamel, Méthot et Doré, 2008). Après coup, il a été noté que les diplômés jugent également important d'obtenir de bonnes notes et de se conformer aux exigences du programme parce qu'ils en voient maintenant l'importance (Hamel, Méthot et Doré, 2008). Certains facteurs dont le sexe et l'âge influencent les valeurs et la signification que les étudiants accordent aux études.

### **3. Questions de recherche et propositions (ou sous questions)**

Mes recherches dans la littérature m'ont permis d'en apprendre sur les moyens de conception d'une équipe et l'identification des membres à celle-ci. Il existe aussi des règles de fonctionnement qui assurent une bonne coopération entre les membres, sans oublier la communication et la cohésion au sein de l'équipe. Il arrive parfois qu'une équipe se trouve en situation de conflits, qui peut être causée par une multitude de facteurs dont certains sont incontrôlables tel l'environnement. Ce qui importe est l'approche du leader pour affronter toutes les péripéties et les changements quotidiens d'une équipe. Ce que je cherchais dans la littérature était le lien entre la dynamique d'équipe et la scolarité des membres. Je n'ai malheureusement trouvé aucune information reliant ces deux concepts. Ceci m'a donc mené au choix de ma question de recherche qui aura pour intention de valider s'il existe bel et bien un lien entre ces deux éléments et comment il prend forme.

Avant de trouver ma question officielle, j'ai débuté par cibler le sujet et ce que je désirais réaliser comme recherche en prenant en compte des contraintes de temps et de faisabilité. J'en suis

venue à proposer plusieurs questions : comment l'évolution de la scolarisation et de l'expérience de travail peuvent influencer le comportement, quelle est la perception ou la vision d'un individu face à une dynamique d'équipe, comment les gestionnaires perçoivent l'évolution de la dynamique d'équipe ou encore comment améliorer la dynamique d'équipe ? Finalement, après quelques reformulations, j'ai enfin trouvé une question simple, concise et directe. De cette façon, j'en suis venue à me questionner, *comment le niveau de scolarisation influence la dynamique d'équipe ?* Pour répondre à cette question, je compte observer des candidats afin de comprendre comment leur perception de la dynamique d'équipe, ce qu'ils ressentent en fonction de la diversité des niveaux de scolarisation au sein de leur équipe. Mon intention est connaître leur vision de l'interaction et du rôle de chacun des membres de l'équipe. Comment ont-ils, eux-mêmes, changé leur façon d'être ou d'agir au sein de l'équipe pour assurer une bonne dynamique

## **Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche**

### **1. La présentation du terrain de recherche**

Au Canada, nous retrouvons 9 banques nationales, des filiales de banques étrangères ainsi que des bureaux de représentation de banque étrangère. Nous connaissons bien les institutions canadiennes : la Banque canadienne Impériale de commerce (CIBC), la Banque de Montréal, la Banque HongKong du Canada (HSBC), la Banque Laurentienne, la Banque Nationale du Canada, la Banque Royale, la Banque Scotia, la Banque Toronto-Dominion et le Mouvement des caisses Desjardins.

#### **1.1. Desjardins**

Mon travail de recherche porte sur le plus grand groupe financier coopératif du Canada, soit le Mouvement Desjardins. Cette coopérative a vu le jour en 1900 avec les fondateurs, Alphonse et Dorimène Desjardins. Celui-ci peut se décrire par quelques chiffres saillants. Entre autres, le Grand Desjardins est constitué de plus de 7 millions de membres et clients, de 46 216 employés et de 3779 administrateurs. Il a récemment été reconnu comme étant parmi les 100 meilleurs employeurs au Canada selon MediaCorp Canada, mais aussi parmi les 100 employeurs écolos au Canada par la même firme. En termes d'installations, les caisses sont établies à travers le Québec dans 240 villes et villages à faible densité de population. Avec les années, Desjardins s'est développé à l'international puisqu'on le voit désormais en activité dans une trentaine de pays avec sa filiale

Développement International Desjardins. L'institution financière se caractérise aussi par son rôle de pionnier et de leader dans les services bancaires en ligne et mobiles au Québec. Par ailleurs, les secteurs d'activités touchent les particuliers et les entreprises, la gestion de patrimoine et l'assurance de personne et enfin, l'assurance de dommage.

Desjardins, en tant que coopérative, prend son rôle bien à cœur dans son implication au sein de la communauté. Plus particulièrement, la coopérative remet un montant de 389 millions de dollars en retour aux membres et à la communauté.

### ***1.1.1. Mission, vision et valeurs***

La mission de Desjardins est de contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de notre champ d'action. En d'autres mots, cela représente un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables et un réseau d'entreprises financières complémentaires. Le Mouvement Desjardins prend aussi le rôle d'éducateur en ce qui concerne la démocratie, l'économie, la solidarité et la responsabilité individuelle et collective. Son intention est de travailler toujours dans l'intérêt des membres et clients et son ambition est d'être premier dans le cœur des gens. Concrètement, la coopérative y parvient en veillant aux intérêts individuels des membres et clients ainsi qu'aux intérêts collectifs des communautés et enfin, en assurant la pérennité de l'organisation.

Les valeurs sont les suivantes :

- L'argent au service du développement humain
- L'engagement personnel
- L'action démocratique
- L'intégrité et la rigueur

- La solidarité avec le milieu
- L'intercoopération

### 1.1.2. Employeur

Pour ce qui est du volet employé, le Mouvement Desjardins est présentement en grande campagne afin d'améliorer sa position en tant qu'employeur de choix et de bâtir sa marque employeur. L'image qui suit est un exemple de ce qui est présenté lors de cette campagne. Ce qui ressort de cette campagne est la reconnaissance des employés et leur apport à la coopérative. En d'autres mots, il s'agit de travailler pour une organisation authentiquement humaine, d'avoir les moyens de réaliser son plein potentiel et de trouver des solutions pour améliorer la vie des personnes. Pour demeurer à l'écoute de ses employés, Desjardins utilise la plateforme Officevibe qui lui permet de mesurer l'engagement des employés, d'obtenir des résultats par équipe en temps réel, de régler les irritants au fur et à mesure, de favoriser le dialogue en continu et de responsabiliser les employés. À plus petite échelle, le rôle du gestionnaire est de comprendre l'expérience vécue par les employés et d'encourager leur participation, de communiquer les résultats de son équipe, de célébrer les succès, de favoriser un dialogue en continu avec ses employés et de passer à l'action par la mise en place d'actions et d'initiatives en réponse aux commentaires des employés.



Source : Gestion Prévisionnelle de la main d'œuvre. Caisse Desjardins de Saint-Eustache – Deux-Montagnes, Novembre 2018.

## 1.2. Caisse Desjardins Saint-Eustache – Deux-Montagnes

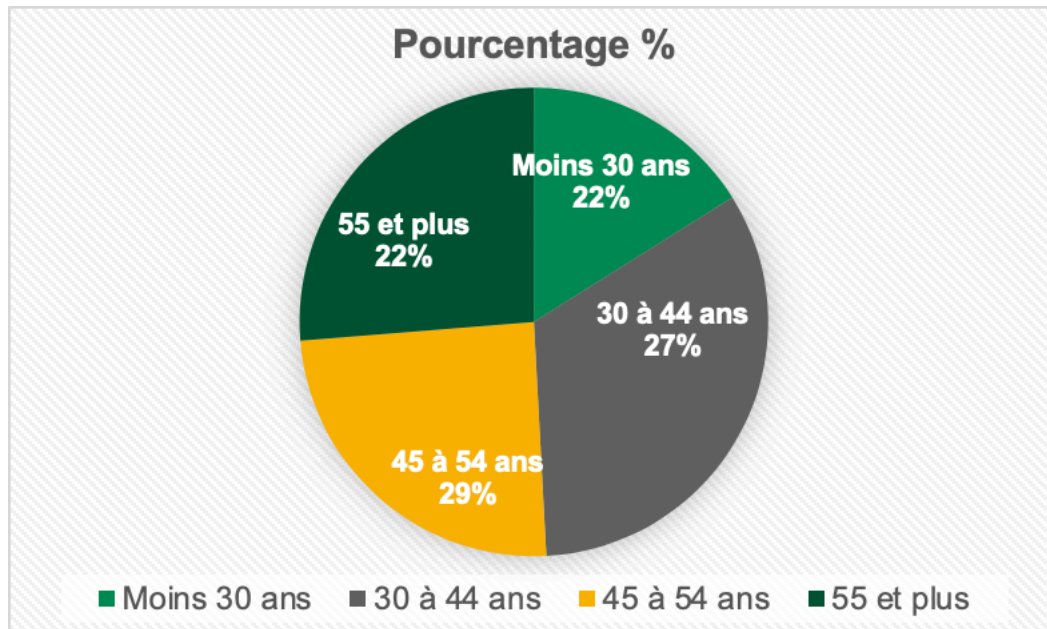
Comme j’effectue mon travail de recherche auprès des équipes de la Caisse Desjardins Saint-Eustache – Deux-Montagnes, il est intéressant d’avoir un portrait de la main d’œuvre. Voici un tableau descriptif qui spécifie les caractéristiques de celle-ci (septembre 2018).

Tableau 1

*Données relatives aux employés selon les indicateurs RH*

Indicateurs RH	Constats	Caisse 30511	Milieu Laurentides Sud
Âge moyen	↻ Âge comparable au milieu	44.1 ans	44.4 ans
Ancienneté mouvement moyenne	↻ Ancienneté comparable au milieu	14.9 ans	15.5 ans
% de jeunes de moins de 30 ans	↻ Constat positif : Plus de jeunes que dans le milieu ↻ Potentiel de relève intéressant	16.1% (19 employés) 18.3% dans la force de vente (17 employés)	13.6%  15.6% dans la force de vente
% des employés de plus de 55 ans	↻ Plus élevé que dans le milieu – réel 22,3% ↻ Départs à la retraite à prévoir, important de préparer la relève ↻ * Utilisation des retraités à notre caisse a un incidence sur les résultats	26.3% (31 employés) 26.9% dans la force de vente (25 employés)	23.2%  22.3% dans la force de vente
% de représentativité de la main-d’œuvre - communautés culturelles **	↻ Représentativité plus élevée que dans le milieu ↻ Positif, fait vivre la diversité	9.3% (11 employés)	4.7%
% de départ de la main-d’œuvre dans les 90 jours suivant l’embauche externe	↻ Constat positif, dotation efficace	0%	4%
% du taux de roulement (départs externes incluant retraites, démissions, décès, invalidités, congédiements)	↻ Constat positif : Moins élevé que dans le milieu ↻ Comparable à l’année précédente, bonne stabilité	Courant : 2.9% (3 départs) 2017 : 3%	Courant : 8 % 2017 : 8.5 %
Tot. départ (taux roulement + mobilité interne MD) %	↻ La mobilité mouvement vit bien à la caisse ↻ Moins élevé que dans le milieu mais supérieur à 2017, analyser les causes des départs particulièrement dans la force de vente pour retenir les employés à la caisse	Courant : 9.6% (10 départs dont 8 dans la force de vente) 2017 : 8 %	Courant : 14.9 % 2017 : 12.3%
% de femmes	↻ Représentativité très élevée, supérieure au milieu	89.8% (106 employées)	86.7%

*Source* : Gestion Prévisionnelle de la main d’œuvre. Caisse Desjardins de Saint-Eustache – Deux-Montagnes, Novembre 2018.



*Figure 1.* Répartition en pourcentage des employés selon l'âge

*Source :* Gestion Prévisionnelle de la main d'œuvre. Caisse Desjardins de Saint-Eustache – Deux-Montagnes, Novembre 2018.

Afin de préciser davantage le portrait des employés de cette caisse, voici quelques données statistiques à leur sujet. Tout d'abord, il y a 43 % des employés qui possèdent un diplôme universitaire (51/118) et 15 employés qui font des études universitaires pour un total de 56 % (66/118).

Le premier tableau qui suit représente les études complétées au 30 septembre 2018 des employés de la Caisse Desjardins Saint-Eustache – Deux-Montagnes. Le deuxième, quant à lui, représente le niveau de scolarisation selon le poste occupé.

Tableau 2

*Niveaux de scolarité des employés de la caisse*

Étiquettes de lignes	Nombre de NOM	Nombre de NOM2
⊕ Études secondaires	7	6,80%
⊕ Études collégiales	47	45,63%
⊕ Études universitaires	49	47,57%
<b>Total général</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

*Source* : Gestion Prévisionnelle de la main d'œuvre. Caisse Desjardins de Saint-Eustache – Deux-Montagnes, Novembre 2018.

Tableau 3

*Répartition des niveaux de scolarité selon le niveau de poste occupé*

Étiquettes de lignes	⊕ Études secondaires	⊕ Études collégiales	⊕ Études universitaires	Total général
⊕ N2	2	7	2	11
⊕ N3	3	16	5	24
⊕ N4	2	9	3	14
⊕ N5		11	3	14
⊕ N6		3	8	11
⊕ N7		1	14	15
⊕ N8			5	5
⊕ Gestionnaires			9	9
<b>Total général</b>	<b>7</b>	<b>47</b>	<b>49</b>	<b>103</b>

*Source* : Gestion Prévisionnelle de la main d'œuvre. Caisse Desjardins de Saint-Eustache – Deux-Montagnes, Novembre 2018.

## 2. Choix d'une stratégie de recherche appropriée

### 2.1. Design de la recherche.

Le design de la recherche se définit par la trame qui permet d'articuler les différents éléments de la recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat (Royer et Zarlowski, 2014). La démarche qualitative utilisée pour cette recherche est l'étude de cas multiples. Plus précisément, les cas étudiés ici sont des équipes composées d'individus. Selon Yin (2014), l'étude de cas est une démarche pertinente pour tester, affiner ou étendre des théories, elle peut être



utilisée dans une perspective positiviste, interprétatives ou relativiste. Ce sont la question de recherche, la littérature et la problématique qui mèneront à l'élaboration du design de recherche. Celui-ci permettra de préciser le déroulement de la recherche en ce qui concerne les techniques de recueil de données et d'échantillonnage. Il s'agit d'un processus flexible qui peut être ajusté tout au long de la recherche. Pour celle-ci, le thème de la recherche est la dynamique d'équipe qui sera étudiée selon la méthode d'étude de cas. En utilisant la Caisse Desjardins de Saint-Eustache – Deux-Montagnes comme terrain de recherche, j'élaborerai un court sondage pour mieux positionner les participants de la recherche, j'observerai des rencontres d'équipe pour en témoigner de l'ambiance et enfin, j'effectuerai des entrevues semi-dirigées pour mieux connaître les candidats. Lors de l'analyse des données, il sera questions de comparer les membres d'une même équipe pour ensuite mettre en lumière les ressemblances et divergences interéquipe. Des liens comparatifs seront donc formés entre les membres d'une équipe et entre les équipes étudiées. Ultiment, la recherche permettra d'établir ou non le lien entre les deux concepts étudiés soit la dynamique d'équipe et le niveau de scolarisation.

## **2.2. Choix du positionnement épistémologique.**

Lorsqu'il est question du positionnement épistémologique, il faut d'abord comprendre de quoi il s'agit. En fait, l'épistémologie est la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science (Thietard et al., 2014). La définition de l'épistémologie a évolué avec le temps alors qu'aujourd'hui, elle est considérée comme une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées. C'est l'étude de la constitution des connaissances valables (Piaget, 1970). En ce qui concerne les recherches en sciences humaines et sociales, le référentiel va se construire autour de caractéristiques qu'il est fréquent de rassembler

sous le label de constructionnisme ou constructivisme social (Hacking, 2001). Dans ce sens, selon Keucheyan (2007) et Berthelot (2008), le constructivisme peut être considéré comme un référentiel structurant les sciences sociales, notamment en sociologie.

Dans la recherche en management, il est possible de distinguer différents paradigmes épistémologiques s'orientant d'une réponse essentialiste vers une réponse non-essentialiste. Une orientation réaliste comprend le positivisme logique, le post-positivisme et le réalisme critique. Ces paradigmes défendent l'idée que la réalité est une essence propre, qu'elle existe en dehors des contingences de sa connaissance qu'elle est indépendante de son observation et des descriptions humaines que l'on peut en faire (Thietard et al., 2014). À l'opposé, trois autres paradigmes constituent une orientation constructiviste, soit l'interprétativisme, le postmodernisme et le constructivisme ingénierique. Leur réponse est considérée comme non-essentialiste puisqu'elle s'exprime par l'affirmation que la réalité est construite et non donnée (Thietard et al., 2014). Celle-ci n'est donc pas d'essence propre, mais bien dépendante des contingences qui président aux modalités de son existence. Il est aussi proposé dans une dimension intentionnelle que l'activité humaine est le fruit de la conscience, de la réflexivité, des intentions des acteurs, ces êtres humains capables de se donner des buts et « de concevoir des actions intelligentes pour atteindre leurs objectifs dans leurs contextes d'actions » (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Enfin, dire que la réalité est construite revient à substituer le processus à l'essence et soutenir que la réalité est en mouvement permanent (Tsoukas et Chia, 2002).

Dans la rédaction de mon rapport de recherche, je compte adopter une position épistémologique constructiviste qui représente principalement ma propre compréhension de la situation. Par les entrevues et observations, je suis en mesure d'expliquer la vision et la perception

des candidats étudiés. « We recognize that what people perceive and believe is shaped by their assumptions and prior experiences as well as by the reality they interact with » (Maxwell, 2013). Il est définitif que la rédaction s'effectuera de manière subjective puisque je ferai état de mes observations tout en considérant ma propre expérience.

### **2.3. Choix du mode de raisonnement**

### **3. Choix de la méthode de recherche : qualitative**

Selon Guba (2004), « qualitative data, it is asserted, can provide rich insight into human behavior ». Comme je désirais réaliser une recherche qui étudiait une perception humaine, c'est en partie cette affirmation qui m'a convaincu d'opter pour la recherche qualitative. Je m'intéresse à connaître l'avis des participants, ce qu'ils pensent du sujet de ma recherche en fonction de leurs connaissances et de leurs expériences précédentes. L'approche inductive de la recherche qualitative offre la possibilité au chercheur de modifier des aspects du cadre préétabli de son étude. Celles-ci proviennent, en outre, de ce qui est observé sur le terrain. Par conséquent, ceci justifie l'importance de conserver une certaine flexibilité. En effet, selon Maxwell (2013), « the design of a qualitative study should be able to change in interaction with the context in which the study is being conducted, rather than simply being a fixed determinant of research practice ». En d'autres mots, la recherche inductive vise à comprendre et à conceptualiser un phénomène en fonction de la collecte de données et de l'analyse de celles-ci.

J'utiliserai l'étude de cas inductive qui donne le pouvoir au chercheur d'argumenter ce qu'il découvre sur le terrain. L'étude de cas permet une compréhension profonde des phénomènes, des processus les composant et des personnes y prenant part (Chagnon, 2012). Plus précisément,

l'étude de cas comme méthode de recherche est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, individuels ou collectifs (Thomas, 2011 ; Woodside et Wilson, 2003 cité par Chagnon, 2012). De ce fait, il ne s'agit pas uniquement de décrire un phénomène, mais bien de le développer afin de mieux en comprendre la profondeur. Ce sera possible en utilisant les perceptions et les interactions entre les candidats. La première des grandes forces de l'étude de cas comme méthode de recherche est de fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte (Chagnon, 2012). Pour assurer la qualité de la recherche, il est nécessaire de la situer dans la littérature et d'établir un cadre conceptuel. En tentant de comprendre comment le niveau de scolarisation peut influencer la dynamique d'équipe, je m'intéresse à des individus qui sont essentiellement membres de plusieurs équipes afin de constater les différences et de comprendre la globalité du phénomène. Par conséquent, j'utiliserai l'étude de cas multiples pour y parvenir. Pour mieux positionner ma recherche, j'ai choisi l'équipe comme niveau d'analyse et les membres de celle-ci comme unités d'analyse. J'ai choisi la stratégie d'étude de cas tel que présenté par Yin (1989). En général, c'est la stratégie préférée lorsqu'il faut répondre à la question « comment », quand le chercheur a un léger contrôle sur les événements et quand le sujet d'étude porte sur un contexte réel.

*La stratégie d'étude de cas (Yin, 1989) a pour objet de confronter le point de vue des différentes personnes interrogées. Afin de mettre en évidence des similitudes et des différences entre eux, l'analyse de données repose sur la méthode de Miles et Huberman (1994). Ces auteurs proposent de construire des tableaux et schémas qui représentent de façon systématique des données (citations directes, résumés, commentaires...) au lecteur. En pratique, la construction de ces documents est une tâche créative, fondée sur la retranscription des entretiens puis le tri par code de données. Les codes représentent des variables potentielles, des catégories permettant de regrouper et d'organiser les données. Une liste de codes a été établie avant d'aller sur le terrain suivant le cadre conceptuel et les questions de recherche. Les variables potentielles devaient ensuite être complétées, enrichies, modifiées, par des allers et retours successifs entre le terrain et la revue de la littérature.*

Pour l'approbation de mon sujet de recherche et de sa réalisation, j'ai fait la demande auprès du comité de recherche de l'UQO. C'est ainsi qu'il a été constaté que mon projet rencontre les normes éthiques établies par l'UQO. Par conséquent, j'ai obtenu un certificat d'éthique qui confirme que ma recherche respecte les principes directeurs de la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Outaouais.

### **3.1. Échantillonnage, guide d'entrevue**

Ce qui suit est à propos de mon échantillon et des techniques d'échantillonnage choisies. Par expérience, j'ai sélectionné, pour mon travail de recherche, une entreprise du secteur financier. Comme je travaille pour une institution financière depuis quelques années, je désirais que mon essai se déroule avec ce même type d'organisation. De plus, pour des raisons de convenance et de faisabilité, j'ai ciblé la Caisse Desjardins de Saint-Eustache – Deux-Montagnes pour y réaliser ma recherche terrain.

#### ***3.1.1. Méthode d'échantillonnage***

La sélection des équipes s'est faite en fonction des données indiquées dans la présentation du terrain de recherche. Il s'agit ici d'un échantillonnage de convenance qui s'explique par la faisabilité et la simplicité d'exécution. Tel que mentionné plus haut, la méthode de recherche qui est mise de l'avant est l'étude de cas. Plus précisément, il s'agit de l'étude de cas multiples ce qui est représenté par les différentes équipes sélectionnées pour l'étude. Celles-ci se situent toutes dans la même entreprise, mais possèdent des rôles quelque peu différents les uns des autres. Ainsi, les équipes comprenant le plus de variation des niveaux de scolarisation sont les N2, les N3, les N4, les N5 et les N6. Les N2 et les N3 sont regroupés ensemble, formant l'équipe service aux membres. Pour ce qui est des N4, j'ai choisi de ne pas prendre cette équipe pour des raisons de conflit

d'intérêts puisque j'en fais partie. Les deux autres équipes étudiées sont donc les N5 et les N6. Cette dernière équipe se divise en plusieurs petites équipes selon le cycle de vie dans lequel se spécialise le conseiller. Dans le cadre de ma recherche, c'est le cycle de vie milieu de vie active qui a été retenu.

### ***3.1.2. Méthode de collecte de données***

Pour bien comprendre ce phénomène étudié et mieux connaître mes candidats, j'utiliserai trois moyens différents pour collecter mes données. Tout d'abord, j'effectuerai trois observations de rencontres d'équipe. Par conséquent, j'assisterai à une rencontre pour chacune des équipes. Ensuite, j'organiserai au total neuf entrevues soit trois par équipe. La sélection des membres se fera de manière volontaire par un appel à la participation. D'ailleurs, toutes les invitations que j'enverrai se feront par messages courriels. De cette façon, l'invitation demeure neutre et sans pression ni ambiguïté. En plus des entrevues, je solliciterai chacun des participants à répondre à une question de sondage, celle de leur niveau de scolarisation. En effet, avec l'envoi de mon courriel d'invitation à participer à mon travail de recherche, j'inclurai un lien menant à la question. Celle-ci comprend quatre choix de réponse : secondaire, professionnel, collégial et universitaire. Cette question a pour but de connaître la répartition des niveaux de scolarisation parmi les candidats des équipes étudiées.

### ***3.1.3. Méthode d'observation***

La méthode d'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus et des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps délimitée (Thietart et al., 2014). Pour la collecte des données, je vais assister à trois rencontres d'équipes pendant lesquelles je ne ferai aucune

intervention. Mon observation sera donc non participante puisque je prendrai uniquement des notes sur les différentes interventions des participants. Cette observation participante est jugée comme focalisée et standardisée, car elle consiste à mener des observations en adoptant, tout au long du recueil de données, un même dispositif de collecte et d'analyse (Thietart et al., 2014). Elle impose de développer et de valider un cadre standard d'observation que j'ai joint en annexe. En effet, la grille d'observation qui sera utilisée servira de base empirique à la recherche (Thietart et al., 2014). La grille a été établie selon des critères et des paramètres d'observation qui sont les suivants : ambiance (climat de la réunion), relation entre les employés (respect, présence de tensions), échanges (qualité, nombre, facilité, participation, argumentation) et droit de parole (libre échange, respect). Si le besoin se présente, une section de la grille est réservée à la prise de notes.

### ***3.1.3. Méthode d'entrevue***

Pour cette recherche, j'effectuerai des entrevues pendant lesquelles je questionnerai les participants sur leur propre expérience et leur propre perception de la dynamique d'équipe. Je compte utiliser la méthode d'entrevue semi-dirigée, qui me permettra de bien saisir l'évolution des perceptions sur la dynamique d'équipe chez les candidats interviewés. En outre, le chercheur

« se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé »

De cette façon, j'établirai des questions et sujets à privilégier tout en laissant le candidat choisir sur lesquels il désire mettre l'emphase. Ainsi, j'irai chercher la profondeur de leur pensée. Je considère qu'il est préférable d'établir un cadre d'entrevue, mais de laisser place à la discussion

qui peut mener à des découvertes très inspirantes et concluantes. En annexe se trouve le guide d'entrevue qui sera utilisé avec chacun des candidats.

### **3.2. Collecte des données**

Tel que mentionné dans la méthode de collecte de données, j'utiliserai la collecte par questionnaire qui sera composée d'une seule question. Mon intention est simplement de connaître le niveau de scolarisation de chacun des membres des équipes sélectionnées pour ma recherche. Le but étant de vérifier la diversité des niveaux de scolarisation intraéquipe. Les autres modes de collecte de données utilisés sont l'entretien individuel et l'observation non participante. L'entretien individuel est un moment entre le chercheur et le sujet alors que ce dernier est appelé à faire part de ses perceptions et opinions. Lors de l'entretien, un élément à considérer est le principe de non-directivité alors que l'investigateur adopte une attitude d'empathie envers le sujet. D'ailleurs, Evrard & al. (2009 : 91) proposent que le principe de non-directivité repose sur une attention positive inconditionnelle de l'investigateur : le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur, car il renvoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de l'investigateur. Ici, il est question d'un entretien semi-directif alors que le chercheur utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis (Baumard & al., 2014). De plus, l'observation qui est un processus pendant lequel le chercheur observe de lui-même des comportements pour une période délimitée (Baumard & al., 2014), sera aussi une méthode préconisée lors de la collecte de données. Pour cette recherche, le type d'observation choisie est non-participante standardisée ce qui consiste à mener des observations en adoptant, tout au long du recueil, un même dispositif de collecte et d'analyse (Baumard & al., 2014). Les éléments



observés sont d'ailleurs définis au préalable par une grille d'observation. Bien évidemment, l'accès aux sources a été préalablement autorisé par les gestionnaires de chacune des équipes.

### **3.3. Méthode d'analyse : Analyse de contenu sur Nvivo**

Le but de l'analyse de données est de faire parler ce que nous avons recueilli. Il s'agit de voir s'il y a une certaine divergence ou convergence entre les résultats de la cueillette de données. Il est donc important de les épurer et de les codifier en utilisant un logiciel. L'action de les épurer signifie de sélectionner uniquement les données qui sont pertinentes pour ma recherche. Ensuite, en les codifiant, je les organise et les trie pour finalement les analyser. Pour les bienfaits de ma recherche, je compte utiliser le logiciel NVivo. Avec la méthode de l'étude de cas, le chercheur dénombre la fréquence des données codifiées et triées. Il fait ensuite des inductions quant aux unités d'informations ou catégories, ce qui est l'objectif ultime de cette technique d'analyse (Gagnon, 2012). Mon intention est d'utiliser différentes sources de données. Le recours à cette technique de triangulation me permet de vérifier si l'information recueillie par une source est corroborée par d'autres sources (Baxter et Jack, 2008 ; Denzin, 2009 ; Jick, 1979 ; Miles et Huberman, 1994 ; Van Maanen, 1979 ; Woodside et Wilson, 2003 cités par Chagnon, 2012). Pour ce qui est des entrevues, avec l'accord des participants, j'utiliserai un enregistrement pour les transcrire en verbatims. Ceci évitera de limiter mes données en ne conservant pas l'intégralité de la collecte. Pour ce qui est des observations, j'ai l'intention de produire des mémos pour capter l'émotion et la pertinence des informations échangées à ce moment. Enfin, comme le troisième élément de collecte de données est un questionnaire comportant une seule question, je le comptabiliserai à la main.

### 3.4. Limites de la recherche

Dans un travail de recherche, il est important de considérer qu'il comporte certaines limites. D'ordre général, les limites sont générées par le cadre de la recherche. Par exemple, un chercheur va cibler un domaine ou une organisation en particulier dans lequel sa recherche prendra place. Les résultats correspondent donc uniquement à ce domaine ou à l'organisation étudiée. Ils ne peuvent pas nécessairement s'appliquer à des environnements différents. De plus, selon la Revue de l'entrepreneuriat (vol. 11(2), 31-52, 2012), dans le cadre d'une recherche, il est mentionné que les quelques entretiens de groupe menés peuvent souffrir de biais en raison de la réticence de certains membres à se révéler face aux autres. Même si le chercheur dispose de sources complémentaires pour vérifier les dires, il s'agit d'une limite pouvant affecter l'authenticité des résultats, et conduisant à souhaiter d'autres travaux qualitatifs longitudinaux, afin de permettre une appréhension fine du processus de formation (et de déformation) des équipes (Condor, R. & Chabaud, D., 2012).

En ce qui a trait à l'étude de cas, les limites portent sur le plan méthodologique. En effet, la stratégie d'étude de cas comporte également plusieurs limites, malgré une analyse systématique et une tentative de contrôle des biais d'enquête. L'observation est marquée par le contexte technologique, historique et social d'une seule entreprise. De plus, les résultats obtenus ne sont que le produit de la représentation d'un seul chercheur (Chédotel, F., 2004).

## **Chapitre 3 : Résultats et discussion**

### **1. Résultats**

#### **1.1. Question et sous-questions de recherche**

En rappel à la précédente section, ma question de recherche porte sur le niveau de scolarisation et son influence sur la dynamique d'équipe. Je tenais, avec cette recherche, à déterminer tout d'abord s'il existait un lien entre les deux éléments et si tel était le cas, comment il se faisait. Lors de ma collecte de données, j'ai questionné les participants sur leurs niveaux de scolarisation ainsi que leurs perceptions face à la dynamique de leur équipe pour répondre à ma question principale. Tout d'abord, je les ai interrogés sur leur expérience professionnelle et leur appréciation du travail d'équipe. Dans un deuxième temps, je désirais connaître leur perception des niveaux de scolarisation par rapport aux rôles joués dans l'équipe et à l'importance de celui-ci dans le cadre de leur travail. La section qui suit comprend une analyse des résultats par équipe. Je détaillerai mon observation des rencontres dans chacune des équipes, la présence des différents niveaux de scolarisation au sein de l'équipe ainsi que les réponses aux questions d'entrevue. De cette façon, je serai en mesure d'établir s'il y a présence d'un lien entre les deux concepts et comment il s'observe.

## **1.2. Équipe 1 : Agents service aux membres**

### ***1.2.1. Niveaux de scolarisation au sein de l'équipe***

Pour connaître le niveau de scolarisation des membres de cette équipe, j'ai composé un courriel pour inviter les membres à la participation à mon travail de recherche. Dans ce courriel, j'ai inscrit un lien qui menait à une question de sondage. La question était bien simple et visait à connaître leur niveau de scolarisation : secondaire, collégial, universitaire ou professionnel. Dans l'équipe, j'ai envoyé l'invitation à quarante personnes dont seulement dix personnes ont répondu. Parmi les répondants se trouvent trois personnes qui détiennent un niveau collégial et sept personnes avec un niveau universitaire. Il y a donc une présence de plusieurs niveaux de scolarisation au sein de cette équipe.

### ***1.2.2. Résultats d'observation***

Lors de l'observation de cette rencontre d'équipe, j'ai constaté un climat léger et agréable. Les sujets étaient ciblés et actuels ce qui a généré un fort intérêt de la part des participants. Ceux-ci ont démontré une belle écoute envers les gestionnaires qui animaient la rencontre. À quelques moments, il m'a été possible d'observer des tendances à la rigolade ce qui a d'ailleurs allégé l'ambiance. Chaque employé a eu la chance de s'exprimer sans interruption des autres. La parole était majoritairement prise par les gestionnaires qui encourageaient les participants à poser des questions et à intervenir soit pour éclaircir le sujet ou encore partager des exemples de faits vécus. À quelques moments, j'ai été témoin de petites argumentations en lien avec les sujets abordés seulement. Toutes les interventions ont semblé pertinentes. De plus, ce ne sont pas tous les participants qui se sont exprimés étant donné que les droits de parole étaient libres à tous. Il y avait une belle preuve d'écoute, autant par les gestionnaires que les employés ce qui facilitait les

échanges. Parfois, j'ai pu observer des échanges entre deux employés ainsi que des murmures entre eux pour se parler soit du sujet ou d'autre chose qui n'était pas en lien avec la rencontre. Pour conclure, peu importe la scolarisation, le droit de parole est le même.

### ***1.2.3. Résultats d'entrevue***

#### Profil des participants

Pour mieux connaître les participants de l'équipe *Agents Service aux membres*, il faut préciser qu'ils sont tous aux études au Baccalauréat. Leurs programmes sont dans le domaine de l'administration ce qui est en lien avec leurs emplois. Ils font partie de l'équipe depuis un maximum de deux ans. D'ailleurs, ils ont tous été motivés par l'ampleur du domaine et la diversité des postes offerts. En ce qui concerne leurs rôles dans l'équipe, ils se définissent par le travail à l'accueil ainsi que dans le bureau pour y rencontrer des membres. Ils sont aussi formés pour travailler au service caissier. Tous les trois exécutent les mêmes fonctions.

#### Vision du travail d'équipe

Parmi ce qui ressort de leur vision du travail d'équipe, celui-ci est apprécié lorsque les gens sont motivés et intéressés. Pour les nouveaux arrivés, il faut souligner que les membres plus anciens sont là pour répondre aux questions. Ces derniers démontrent une belle ouverture face aux nouveaux, sans les juger. L'importance du travail d'équipe se perçoit avec l'entraide de chacun qui peut s'avérer parfois indispensable dans certaines situations. Certains sont plus sélectifs dans le travail d'équipe et considèrent qu'il est plus facile de collaborer avec des personnes qui leur ressemblent et qui vont à la même vitesse. La connexion entre les membres d'une équipe est importante. Un exemple positif d'une belle collaboration est lorsque le membre est positionné en

priorité. Parfois, si l'employé ne peut répondre pleinement aux besoins du membre, il choisira de la référer à un collègue dans l'intention d'offrir le meilleur service en équipe. Par ailleurs, un autre exemple serait l'entraide entre les membres de l'équipe pour atteindre les objectifs de vente. Dans les institutions financières, les objectifs de vente peuvent engendrer une certaine pression pour les employés. Le fait qu'ils vivent tous les mêmes réalités au sein de leurs équipes peut amener certains collègues à s'allier dans l'atteinte de leurs objectifs. Il s'agit ici de combiner les forces d'un avec les faiblesses de l'autre. Ceci permet aussi de mettre à profit l'expérience de chacun.

#### Perception du niveau de scolarisation

En ce qui concerne le niveau de scolarisation et son implication dans l'équipe, il en résulte qu'il n'y a pas nécessairement de lien entre les deux. Ce sont plutôt d'autres facteurs qui influenceraient l'implication tels l'âge et les connaissances. Certaines connaissances apprises à l'école il y a plusieurs années ont probablement évolué depuis. Il a été souligné par une participante que les nouveaux arrivants dans l'équipe sont désormais plus scolarisés. En effet, cela favorise l'évolution vers d'autres postes et les possibilités d'avancement au sein de la caisse. Un autre propose que la personnalité, la volonté et le désir d'apprendre vont avoir plus d'impact sur l'implication que la scolarité. Un des interviewés a avancé que « plus tu as de connaissances, plus tu progresses vite et tu as de la facilité d'apprendre ». La scolarité peut apporter une considération différente dans les possibilités d'avancement ainsi qu'une meilleure confiance de la part des gestionnaires. Le niveau de scolarisation joue donc un rôle, mais ce n'est pas l'unique facteur. « Un Bac c'est de la théorie, mais en réalité il faut que tu sois capable de t'adapter à ton travail, il faut que tu aies l'attitude qui va avec, il faut que tu aies de l'avant et que tu veules apprendre ».

L'expérience plus que la scolarité aura une influence sur la charge de travail et les responsabilités attribuées à un employé. Il faut aussi considérer sa personnalité et ce qu'elle dégage. D'un autre côté, la scolarisation peut mener à une diversification des tâches au travail.

Il est rare d'observer des mésententes entre des personnes qui détiennent un niveau de scolarisation différent. Elles pourraient être représentées par différentes façons de penser, un sens de l'analyse plus développé avec l'Université ainsi qu'une attention plus grande portée aux détails. Les gens détenant une scolarisation plus élevée auront peut-être plus tendance à s'intéresser davantage au fondement du problème. Deux des participants considéraient tout de même qu'il n'y avait pas de mésentente entre les employés détenant un diplôme de niveaux différents.

#### Déroulement des rencontres d'équipes

Selon le sujet il y a beaucoup d'échanges, les gens posent des questions. Lorsque la rencontre est tôt le matin les gens ont tendance à être plus tranquilles. L'ambiance est de type *friendly*, le diplôme n'est pas un enjeu lors des rencontres. Les rencontres sont plutôt positives et l'on désire entendre tous les points de vue ainsi que le partage des bonnes expériences vécues. La participation de tous les employés est sollicitée pour faire part des bons coups. On encourage d'ailleurs l'implication de toute l'équipe. Le respect des droits de parole est mis de l'avant alors que certains parlent plus que d'autres, mais c'est plus en lien avec la personnalité que la scolarité. En effet, les participants considèrent que la scolarisation n'a pas de lien avec les personnes qui s'expriment, tout le monde est considéré à la même hauteur. L'expérience et les connaissances et non la scolarité pourraient faire en sorte qu'une personne soit considérée différemment. L'expérience apporte quelque chose d'intéressant à dire. Il a été mentionné que le diplôme ne rend

pas les gens plus exceptionnels. Enfin, en ce qui concerne le poids de la parole, il est équivalent pour tous. Ce qui rend intéressant les rencontres d'équipe est la possibilité d'entendre ce que chacun a à dire sur le sujet. Tout le monde a droit à son opinion et à son point de vue. L'éducation générale d'une personne joue un rôle sur sa façon de s'exprimer, son expérience personnelle et ses connaissances sur le sujet en question. Cependant, l'expérience peut aussi apporter tous ces éléments.

### **1.3. Équipe 2 : Marché des particuliers (cycle milieu de vie active)**

#### ***1.3.1. Niveaux de scolarisation au sein de l'équipe***

Pour cette équipe, sur un total de neuf invitations, j'ai obtenu un total de quatre réponses toutes de niveau universitaire. Je pourrais affirmer que selon les résultats obtenus, cette équipe est plus homogène en matière de scolarisation.

#### ***1.3.2. Résultats d'observation***

Cette équipe est aussi composée de quelques membres ce qui fait que les échanges étaient bien présents lors de la rencontre. À celle-ci, j'ai pu observer des interventions de la part des employés ce qui a généré beaucoup d'intérêt pour ces sujets plutôt complexes. La rencontre a, comme les autres, été menée principalement par le gestionnaire de l'équipe. Celui-ci a présenté quelques sujets de la rencontre tout en demandant l'intervention des employés. Une différence comparativement aux autres réunions observées est que certains employés avaient à prendre la parole pour discuter de divers sujets. En effet, un devait s'exprimer sur l'économie actuelle tandis que les autres devaient argumenter en proposant d'autres éléments. Plus tard, un autre employé a dû expliquer la mise à part de l'argent et la balance de vente qui est en fait une stratégie fiscale



pour un travailleur autonome. Cette dernière a soulevé bien des questionnements et de la participation de la part des employés. Le climat était, une fois de plus, léger et tranquille en début de rencontre. Les interventions ont été observées tout au long de la rencontre comme pour les autres. Il y avait toujours la présence d'une belle entente entre les employés, ce qui rendait la prise de parole facile. Tout comme à la réunion des conseillers du service aux membres, certains ont fait part de leurs trucs et expérience personnelle pour aider les autres. Chaque employé a eu son mot à dire à différents moments. Les plus anciens membres de l'équipe ont semblé s'exprimer davantage que les nouveaux, probablement parce qu'ils étaient plus confiants. Le respect était aussi de mise tout au long de cette réunion.

### ***1.3.3. Résultats d'entrevue***

#### Profil des participants

Les trois participants possèdent des diplômes universitaires, deux en administration avec un profil en finance et l'autre en gestion de la restauration et de l'hôtellerie. Cette dernière a travaillé dans ce domaine, mais a choisi de réorienter son choix de carrière en postulant à la Caisse Desjardins. Elle a souligné que l'horaire de travail ne convenait pas à la conciliation vie travail-famille. Elle a aussi fait un stage en ressources humaines qui ne lui a pas plu. Cette participante apprécie le milieu des caisses c'est pourquoi elle a choisi d'y travailler à temps plein après ses études. Les aspects appréciés sont d'ailleurs l'ambiance de travail, les collègues et la philosophie de la coopérative.

Leurs années d'ancienneté au sein du Mouvement varient entre deux et six ans alors qu'au sein de l'équipe c'est plus d'un à deux ans et demi. Un des participants, ayant travaillé dans d'autres

caisses, a soulevé que la réalité est bien différente selon les équipes. Dans cette caisse-ci, il est plutôt question d'une grande famille où il est possible de voir plus d'échanges et d'entraide et où les employés se partagent les tâches. Les ventes sont ressorties comme un élément important aussi. C'est une équipe qui bouge beaucoup en termes de variation de personnel. Toutefois, la Caisse promeut beaucoup la relève à l'interne, ce qui est facilitant pour l'entretien de bonnes relations de travail. De plus, les employés sont souvent déjà connus de leurs collègues ce qui favorise leur intégration. « L'équipe est dans une belle posture en ce moment ».

Les trois participants ont un rôle de conseiller, mais ils ont aussi d'autres rôles implicites. Il est question, pour les plus anciens du rôle de mentor, de leader ou de personne-ressource. Certains ont déjà agi comme parrain dans la formation de leurs collègues. De plus, dans les rencontres d'équipes, chacun couvre un sujet d'actualité en lien avec la finance. Ce qui est apprécié est que chacun des membres de l'équipe se consulte pour poser des questions ou dans le but d'avoir le point de vue de l'autre sur un dossier par exemple. Ils font tous partie de comités au sein de la Caisse ce qui leur demande un certain engagement supplémentaire.

La raison qui a poussé un des participants à obtenir un Bac est parce que selon lui, c'est un diplôme qui est requis dans beaucoup d'emplois. Il voulait donc agrandir ses opportunités. De plus, le domaine de l'administration étant vaste, les possibilités d'emplois sont multiples. Concentration finance parce que c'est qui l'attirait le plus. Ce qui est vu à l'école est le côté théorique, mais ce qui est fait en caisse au quotidien est relativement différent.

Pour l'autre, il lui a été long avant de trouver l'ambition et la motivation de poursuivre ses études. Ce qui fait déclencher le tout est lorsqu'elle s'est trouvée deux emplois alors le fait d'être

plus occupée l'a motivé à s'investir plus dans ses études. Elle a donc décidé de poursuivre à l'université sur le même rythme et ne regrette rien de son parcours. Pour la troisième, un peu comme les deux premiers, ne sachant pas non plus quoi faire plus tard, elle a donc fait ses études en choisissant un domaine qui lui donnait accès à une panoplie d'emplois.

Vision du travail d'équipe :

Les trois participants m'ont indiqué qu'ils appréciaient bien le travail d'équipe, mais qu'ils aimaient bien aussi travailler seuls. Tout dépend des tâches qu'ils ont à accomplir. D'un côté, avancer le travail seul est requis dans leur poste. Ils doivent faire l'analyse de dossiers et bien étudier ces derniers dans l'intention d'offrir un service complet répondant aux besoins de leurs membres. D'un autre côté, il est aussi intéressant d'obtenir l'avis et le point de vue de leurs collègues sur certains dossiers toujours dans le but d'adapter le mieux possible leur service à la situation des membres. Il peut être utile de valider notre analyse avec un collègue. Il est très important d'avoir une belle cohésion dans l'équipe pour avoir une ambiance de travail saine. L'effet de gang est aussi apprécié de plusieurs. Il a été dit par une des participantes : « il y a des jours que, seule, je comprends mieux, mais en équipe on va plus loin ». Une autre a mentionné : « j'aime ça avoir un contact social assez fréquent dans mon travail, je trouve que ça aide à alléger un peu ». Un exemple d'une situation dans laquelle le travail d'équipe a été bénéfique est lorsque certains conseillers se sont déplacés pour aider leurs collègues dans un autre point de service. Il y a eu un événement d'envergure qui a touché de manière considérable les membres de plusieurs villes de la région alors tous les employés de la Caisse se sont mobilisés pour être disponibles pour ceux qui en avaient besoin. En effet, lors des dernières inondations, la Caisse a mis en place des mesures d'urgence spéciales pour accommoder les membres touchés. Dans un tout autre ordre

d'idées, il est toujours intéressant d'entendre les témoignages des collègues d'expérience et d'en apprendre davantage sur les stratégies d'épargne ou de financement possibles. Aussi, lors des rencontres d'équipes, la personnalité, la vision, les forces et les faiblesses de chacun contribuent à l'avancement des projets en cours.

Perception du niveau de scolarisation :

Si deux personnes occupent le même poste, le niveau de scolarisation ne devrait pas engendrer une implication différente. Pour une des participantes, ce qu'elle retient de son passage à l'université est l'apprentissage des méthodes de travail, des façons de faire, de la gestion du travail et des délais. Elle considère donc avoir une légère avance par rapport à un collègue qui n'a pas appris ces éléments à l'école. L'expérience est un autre facteur qui entre en ligne de compte.

Le rôle n'est pas déterminé en fonction du niveau de scolarisation, mais bien selon le niveau de poste qui requiert des prérequis et des exigences. Il est plus question de la personnalité de la personne que de son niveau de scolarisation. Une personne plus extravertie prendra peut-être plus de place en rencontre qu'une autre. L'expérience et les connaissances peuvent aussi influencer le rôle joué dans l'équipe. C'est le métier qui forme beaucoup une personne alors ceci aura certainement un impact sur le rôle joué. La volonté de progresser peut aussi faire en sorte qu'un employé va sortir du lot et va être demandé à travailler sur des projets connexes. Il est possible que l'impact du niveau de scolarité soit plus perceptible dans d'autres domaines, par exemple, en ingénierie. Ainsi, il est rare d'observer des mésententes entre des personnes ayant des niveaux de scolarisation différents, mais il peut arriver quand il est question du salaire ou encore dans la rapidité d'exécution. Ce dernier n'est pas nécessairement causé par la différence de niveaux

d'études, mais bien par l'âge et la facilité d'utiliser les technologies. La personnalité peut aussi faire en sorte qu'une personne résonne plus rapidement qu'une autre. En ce qui concerne le salaire, celui-ci est directement influencé par la scolarisation détenue. Toutefois, elle devrait être équivalente pour tous avec l'utilisation d'échelles salariales. Ce sujet pourrait toutefois engendrer des mécontentes par une incompréhension des facteurs qui sont déterminants dans l'établissement du salaire.

Déroulement des rencontres d'équipes :

Lors des rencontres d'équipes, il y a quand même plusieurs échanges. La majorité de la rencontre est dirigée par le gestionnaire et les employés sont appelés à intervenir tout au long de celle-ci. Il est vrai que certains vont s'exprimer plus que d'autres, mais c'est surtout en fonction de leur connaissance du sujet en question. Certains ont la personnalité pour s'exprimer et s'imposer davantage. Les discussions de la rencontre sont assez ouvertes et il est bénéfique d'écouter l'opinion des autres collègues. De plus, les gestionnaires ont une grande ouverture à l'écouter de leurs employés. « Ce n'est pas le niveau de scolarité qui va indiquer qu'il y a un droit de parole ou pas » a mentionné une des participantes. Chacun des membres de l'équipe se respecte, alors il est peu observable qu'un employé prenne le temps de parole de l'autre. Les personnes détenant un niveau de scolarisation supérieur ne s'expriment pas davantage que les autres, tout dépend de la connaissance du sujet abordé et une fois de plus, de leur personnalité. Les personnes avec un niveau de scolarisation inférieur ne sont pas non plus considérées comme inférieures aux autres. Il pourrait être possible dans la grande équipe Desjardins qu'une personne se sente inférieure si elle détient moins de diplômes qu'une autre, mais il s'agit ici d'un sentiment personnel et non d'une considération. Enfin, tous les participants considèrent que la parole des personnes ayant un niveau

de scolarisation inférieur a le même poids que celle d'une personne ayant un niveau de scolarisation supérieur. Chaque opinion est valable. Par exemple, un des participants fait partie d'un comité composé de différents niveaux de postes, donc différents niveaux de scolarisation, et tout le monde échange à parts égales et exprime son opinion à valeur égale.

#### **1.4. Équipe 3 : Conseillers service aux membres**

##### ***1.4.1. Niveaux de scolarisation au sein de l'équipe***

Enfin, pour cette dernière équipe, j'ai lancé l'invitation à un total de neuf personnes. Le nombre de réponses s'élève à cinq. Parmi les réponses figurent les niveaux suivants : universitaire, collégial et professionnel. La personne détenant un niveau professionnel fait partie de l'équipe des conseillers services aux membres, mais détient le poste d'adjointe administrative. La seule ressemblance avec les autres membres est son niveau de poste, mais son quotidien est complètement différent. Je ne peux donc pas la considérer au même titre que les autres, car elle n'occupe pas le même rôle ni les mêmes responsabilités. Cela vient simplement démontrer une certaine diversité au sein de l'équipe.

##### ***1.4.2. Résultats d'observation***

Tel que pour la précédente rencontre, le climat de celle-ci était aussi léger et agréable. Cette équipe étant plus petite que l'autre, les échanges étaient plus présents et prenaient la forme de discussion ou d'argumentation sur les sujets abordés. L'intérêt envers ces sujets était aussi observable et j'ajouterais qu'il y avait davantage de rigolade en début de rencontre, ce qui m'a permis de déduire la proximité entre les membres de l'équipe. Une fois de plus, chacun détient le même droit de parole et s'exprime sans être interrompu pour la majorité du temps. À quelques

moments, si le sujet interpelait davantage les participants, ceux-ci avaient tendance à intervenir sans nécessairement attendre le droit de parole. Ce que j'ai observé qui est particulier à cette équipe est la présence d'entraide entre les membres. Il était facile de conclure que chacun est là pour l'autre en cas d'incompréhension ou de besoin de clarification. L'équipe m'a ainsi paru soudée et chacun des membres proches les uns des autres. À cette rencontre, tous les participants sans exception sont intervenus, cependant certains plus que d'autres. Chacune des interventions était pertinente et apportait une valeur ajoutée au sujet abordé.

### ***1.4.3. Résultats d'entrevue***

#### Profil des participants

La scolarité de ces participants varie entre une technique administrative pour une, quelques cours universitaires pour une autre et un certificat pour la dernière. Deux d'entre elles ont débuté chez Desjardins il y a très longtemps. Elles ont commencé à leur tout jeune âge et approchent aujourd'hui leur retraite. Elles ont parcouru quelques caisses chez Desjardins et ont orienté leurs études après selon les critères des postes. Elles ont dû suivre des cours de Cégep et d'université pour faire les postes qu'elles ont actuellement. D'ailleurs, les critères d'embauche ont changé avec le temps, ils ont diminué aujourd'hui. En raison de leurs nombreuses années de service, elles ont été témoin de grands changements et d'une évolution assez considérable des pratiques et des façons de faire. Outre leurs études, elles sont entrées chez Desjardins par leur personnalité et leur expérience personnelle. Pour l'autre, elle a travaillé dans plusieurs domaines avant de s'orienter chez Desjardins. Elle considère peut-être poursuivre des études universitaires en administration quand ses enfants seront plus âgés. Les trois participantes ont choisi leur poste actuel pour des raisons de qualité de vie et pour l'adaptation travail-famille. Selon le témoignage d'une des

participantes, j'ai appris que la dynamique d'équipe a aussi changé avec le temps. On vise maintenant l'offre globale de produits et services à offrir au membre alors qu'antérieurement, on y allait avec la demande du client. La disposition des bureaux aussi a influencé la dynamique d'équipe et la proximité des membres de celle-ci. Les conseillers sont maintenant séparés par cycle de vie ce qui crée, selon une participante, une certaine barrière entre les membres d'une équipe. De plus, maintenant, les ventes sont plus ciblées ce qui affecte négativement la dynamique d'équipe. L'arrivée de nouveaux postes avec des tâches plus spécialisées a aussi, selon elle, créé de l'insécurité dans la prise en charge. Avant, un conseiller faisait tout du début à la fin alors qu'aujourd'hui, le travail est divisé en plusieurs personnes selon le poste occupé.

Un aspect qui a été amené en entrevue est l'impact du président de l'entreprise. Les employés apprécient beaucoup son dévouement, sa vision et ses valeurs. Entre autres, il a été mentionné qu'il prône l'approche envers les membres et la relation à bâtir avec eux, sans oublier l'importance d'une belle proximité et de donner un service afin d'être là pour les membres. Cette approche est tout à fait naturelle ce qui permet aux conseillers de vraiment faire une différence. Ce qui ressort à propos de Desjardins est les conditions de travail et la qualité des ressources humaines. Il y a un côté humain à la coopérative qui permet de concilier la vie travail-famille. Les deux plus anciennes employées agissent comme personnes-ressources en raison de leur expérience, en plus de leur rôle de conseillère. En revanche, elles consultent leurs collègues pour d'autres éléments tels que la technologie.

Vision du travail d'équipe :



L'équipe de conseillers services aux membres, telle qu'elle est aujourd'hui, existe depuis peu, c'est-à-dire environ trois ans. Malgré qu'ils se côtoyaient moins, ces conseillers travaillaient ensemble avant. Une différence majeure aujourd'hui est qu'ils ont des rencontres d'équipe pour échanger sur leurs réalités. J'ai appris qu'ils avaient toujours été super proches bien qu'ils n'étaient pas nécessairement sur les mêmes étages. Maintenant ils ont la chance d'avoir des bureaux rapprochés ce qui favorise leur travail d'équipe. Ces conseillères ont une belle proximité d'équipe, si une d'elles est débordée, les autres se proposent pour l'aider lors qu'elles peuvent le faire. Il peut même arriver qu'une rencontre les membres de l'autre pour lui venir en aide. Elles m'ont confié que même si la porte de leurs bureaux est fermée, elles sont toujours disponibles pour répondre aux questions des autres, elles ont une grande facilité d'approche. Par contre, il est vrai qu'à certains moments, elles se doivent de se concentrer seules dans leurs dossiers dans le but de bien préparer leurs rencontres. L'une d'elles m'a avoué qu'elle trouve très valorisant de pouvoir aider ses collègues, c'est une belle plus-value à son travail.

En outre, elles m'ont donné quelques exemples de situations dans lesquelles le travail d'équipe a été bénéfique. Tel que mentionné, l'entraide entre collègues est un très bel exemple. L'entraide intraéquipe est présente, mais l'entraide interéquipe est aussi importante. Le fait de s'allier pour répondre aux besoins du membre et créer un effet wow est quelque chose qui se voit régulièrement. Une fois de plus, il est question de combiner les forces d'un avec les faiblesses de l'autre pour réussir et aller plus loin.

D'autre part, une situation plus négative du travail d'équipe est lorsqu'il y a trop d'intermédiaires dans le traitement d'un dossier. Cela peut nuire à l'expérience du membre et augmente la possibilité d'erreurs. Il peut aussi y avoir des échappés dans la prise en charge des

membres dans le cas d'une référence, certaines personnes sont moins axées sur le travail d'équipe alors il est rapide de cibler les personnes auxquelles les conseillers font leurs références.

Perception du niveau de scolarisation :

Selon ces participants, il n'y a pas d'implication différente en fonction du niveau de scolarisation. Le rôle est plus déterminé en fonction des compétences, des acquis et de l'expérience que de la scolarisation. Les compétences apprises à l'école ne sont pas à négliger, mais elles ne sont pas les seules déterminantes du rôle dans l'équipe. L'école aide à évoluer plus vite. L'école peut aussi amener une capacité à s'adapter à l'équipe et aux membres, mais aussi une capacité d'adapter ton approche et ta façon de t'exprimer avec les membres. Ceux qui n'ont pas cette scolarisation doivent prouver ce dont ils sont capables, l'école et l'expérience sont un tout. Chacun a ses forces, certains sont des leaders naturels qui vont saisir les opportunités de croître plus rapidement au sein de la coopérative.

Lorsqu'il est question des mésententes entre les membres détenant des niveaux de scolarisation différents, selon une des participantes elles sont présentes en raison de fausses impressions. En effet, il pourrait y avoir des préjugés en fonction du niveau de scolarisation qui tombent une fois le premier contact établi.

Déroulement des rencontres d'équipes :

Sur le sujet des rencontres, elles m'ont toutes déclaré qu'elles se déroulent très bien. Les échanges entre les membres de l'équipe sont fréquents. Comme dans toutes les autres équipes, certains s'expriment plus que d'autres, il y a présence de porte-paroles qui parlent pour les autres

et qui n'ont pas peur de s'exprimer. Tout le monde a le droit de parole, ce qui favorise les échanges d'idées, de points de vue et d'opinions. Il a été souligné qu'il faut tout de même que le porte-parole face attention à ce qu'il affirme et comment il aborde les choses pour éviter les conséquences négatives. Parfois, il arrive que des personnes se coupent la parole, mais c'est plus sur le coup de l'émotion que de manière intentionnelle. Ce n'est pas le cas de cette équipe actuellement, mais une des participantes m'a informé qu'avec certains gestionnaires il est moins évident de faire passer les messages. En effet, la personnalité du gestionnaire et sa façon de diriger la rencontre jouent beaucoup sur l'ambiance qui y règne. Pour ce qui est des personnes qui s'expriment, c'est davantage en lien avec leur personnalité et leur facilité à s'exprimer que le niveau de scolarisation.

Dans un autre ordre d'idées, les personnes ayant moins de scolarisation ne sont pas considérées inférieures. Selon l'impression d'une des participantes, parfois les gens avec plus de scolarité à un niveau de poste plus haut peuvent faire preuve de snobisme ou de considération différente.

Enfin, deux des trois participantes considèrent que la parole des personnes qui ont moins de scolarisation a moins de poids que celle d'une personne ayant plus de scolarisation. Il a été mentionné que le niveau de vente peut faire une différence sur le poids de la parole. Ainsi, quelqu'un qui est très vendeur peut attirer plus l'attention ou être plus écouté sans nécessairement avoir la scolarité.

## **1.5. Comparaison des résultats entre les équipes**

Maintenant que les résultats de cette recherche ont été présentés dans la section précédente, je prends un moment pour en discuter. La discussion se déroulera selon les types de données recueillies, c'est-à-dire les résultats des niveaux de scolarisation, les résultats d'observation et les résultats d'entrevue.

### **1.5.1. Comparaison des niveaux de scolarisation**

Tout d'abord, l'obtention des résultats sur la question demandant aux membres des équipes sélectionnées leurs niveaux de participation n'a pas soulevé un fort taux de participation. En effet, les taux de réponse obtenus selon les équipes sont de 25 %, 44 % et 56 %. Il est donc difficile de tirer des conclusions véridiques sur les niveaux de scolarisation présents dans l'équipe. Pour celle de service aux membres, deux niveaux ont été révélés, soient collégial (3) et universitaire (7). La conclusion principale est qu'il y a présence de plus d'un niveau. Pour la deuxième équipe, celle des conseillers marché des particuliers (cycle de vie active) seulement des niveaux universitaires ont été notés, ce qui permet d'affirmer qu'il y a au moins 44 % des participants qui ont un niveau universitaire. La déduction serait que cette équipe serait plus homogène, mais il est impossible de le confirmer. Pour ce qui est de la troisième équipe, celle des conseillers service aux membres, la présence de niveaux collégiaux et universitaires a été constatée.

Selon les informations statistiques datant du 30 septembre 2018, que j'ai reçues de la Caisse, il m'est possible de noter quelques ressemblances, mais aussi quelques différences entre ces résultats et ceux que j'ai obtenus. Ainsi, pour l'équipe service aux membres, les niveaux sont bel et bien diversifiés, mais les résultats que j'ai obtenus démontrent une plus forte présence de niveaux

universitaires alors que les résultats de septembre dernier tendent vers une présence plus forte de diplômés collégiaux. Ceci dit, le faible taux de participation peut expliquer cette différence. Pour l'équipe de conseillers marché des particuliers, les résultats que j'ai récoltés montrent uniquement des niveaux universitaires, comparativement aux résultats fournis par la caisse qui soulèvent aussi des niveaux collégiaux. Toutefois, les résultats qui m'ont été fournis englobent la totalité des conseillers marché des particuliers alors que, pour ma part, j'ai sélectionné uniquement une partie de l'équipe soit les conseillers du cycle de vie active. Pour la dernière équipe, les résultats de septembre dernier abordent dans le même sens que ceux que j'ai obtenus, soit une plus forte présence de niveaux collégiaux par rapport aux niveaux universitaires. De plus, il s'agit de l'équipe avec le plus fort taux de participation.

### **1.5.2. Comparaison des observations**

En ce qui concerne les résultats d'observation, j'ai fait la comparaison entre les différentes équipes. D'ailleurs, certains éléments d'observation sont présents dans les trois équipes alors que pour d'autres facteurs, ils sont uniques à chacune des équipes. Dans ce sens, ce qui est ressorti dans les trois équipes est :

- Un climat léger et agréable
- Un fort intérêt pour les sujets de la rencontre
- Une belle écoute de la part des gestionnaires et des employés
- Un droit de parole accordé à tous
- Des gestionnaires qui animent la rencontre et qui encouragent la participation de tous
- Des interventions qui sont toutes considérées comme pertinentes
- Des échanges volontaires et faciles

- Aucune distinction entre les différents niveaux de scolarisation

Ensuite, lors de mon observation de l'équipe service aux membres, j'ai noté des petits échanges entre deux ou trois employés que je n'ai pas observés dans les autres rencontres. Cependant, il est à noter que cette équipe est nettement plus grande que les autres ce qui fait que ce comportement est moins perçu lors d'une rencontre d'équipe. Pour cette équipe et celle des conseillers service aux membres, j'ai soulevé une tendance à la rigolade lors des rencontres ce qui montre une belle cohésion entre les membres des équipes observées. Par ailleurs, un bel atout qui est ressorti de l'équipe des conseillers service aux membres est la présence d'entraide entre les membres. L'équipe a paru bien soudée et les membres proches les uns des autres. Enfin, lors de mon observation de l'équipe des conseillers marché des particuliers (cycle de vie active), j'ai été témoin d'un grand respect de chacun des participants envers les autres. Ce que je retiens de mes observations est qu'à aucun moment je n'ai senti qu'il y avait un jugement ou une distinction faits entre les gens détenant des niveaux de scolarisation différents.

### **1.5.3. Comparaison des entrevues**

#### Profil des participants

Les profils des candidats volontaires pour les entrevues sont plutôt variés selon les équipes. En effet, dans la première équipe, tous les participants sont présentement aux études à l'Université et font partie de cette équipe depuis un maximum de deux ans. Dans la deuxième, les trois participants ont terminé leurs études universitaires et deux d'entre eux ont fait des études en administration. Leur expérience au sein de l'équipe s'élève à un maximum de deux ans et demi. Ils ont tous choisi le domaine de l'administration parce qu'il est très vaste et comprend de nombreuses

opportunités. Jusqu'à présent, les candidats sont plutôt homogènes dans leurs équipes respectives. Pour la troisième équipe, les participants ont des niveaux d'étude différents entre collégial et universitaire, ils ont des années d'expérience différentes. Pour deux des participants, la totalité de leur carrière s'est déroulée chez Desjardins. Elles ont toutes les trois choisi leurs postes actuels pour la qualité de vie et pour l'adaptation travail-famille. Cette diversité de participants apporte une dimension qui permet d'avoir des perceptions bien différentes les unes des autres en raison de leur parcours chez Desjardins.

#### Vision du travail d'équipe

Les éléments comparables entre les équipes pour leur vision du travail d'équipe sont l'entraide entre les membres. Dans toutes les équipes confondues, les employés sont présents pour répondre aux questions des autres et pour les aider en cas de besoin, peu importe de qui il s'agit. Il n'est pas rare de voir des employés collaborer entre eux dans l'intention de mieux servir les membres ou encore pour mieux comprendre certains dossiers. Il est aussi observable de les voir collaborer pour mieux atteindre les objectifs attendus. Le sujet des ventes peut autant engendrer une meilleure collaboration entre les membres d'une équipe qu'affecter négativement leur dynamique par compétitivité. Suite à mes entrevues avec les membres de ces équipes, j'ai pu témoigner que l'association des forces et des faiblesses entre les employés assure une belle cohésion ainsi qu'une belle proximité et par conséquent, une belle dynamique d'équipe.

#### Perception du niveau de scolarisation

Il a été mentionné que la scolarisation et l'implication dans l'équipe n'ont pas nécessairement de lien ensemble alors que d'autres facteurs peuvent influencer cette implication

tels que l'âge, les connaissances, la personnalité, la volonté et le désir d'apprendre. De plus, l'expérience est aussi un facteur influent en ce qui a trait à la charge de travail et aux responsabilités accordées. Il en est de même pour les compétences et les acquis. Le moment où la scolarité peut jouer un rôle est lorsqu'il y a des possibilités d'avancement ou pour une plus grande diversification des tâches. Aussi, la scolarité peut apporter une meilleure considération envers les gestionnaires. Dans un autre ordre d'idées, l'école apporte certaines capacités d'adaptation, un apprentissage de méthodes de travail et de façons de faire ainsi qu'une gestion du travail et des délais. Cependant, l'expérience peut aussi contribuer au développement de ces atouts.

#### Déroulement des rencontres d'équipe

Il y a beaucoup d'échanges dans les rencontres d'équipe et pour chacune de celles-ci, le niveau de scolarisation n'est pas un enjeu. Tous les points de vue sont pertinents et l'ambiance des rencontres est détendue. Le respect des droits de parole est d'ailleurs un élément bien présent. Ce qui explique que certains s'expriment plus que d'autres est la personnalité, les connaissances et l'expérience et non la scolarité. Dans chacune des équipes, il a été mentionné qu'il est plutôt bénéfique d'entendre tous les points de vue et opinions.

## **2. Discussion**

Comme il en est ressorti dans la revue de littérature, l'entreprise et l'école sont les principales sources de lien social (Condor & Chabaud, 2012). J'ai certainement pu l'observer tout au long de ma recherche sur le terrain alors que les membres de chacune des équipes ont développé des liens sociaux plutôt forts. La cohésion et la collaboration présentes sont d'ailleurs des éléments qui abordent dans ce sens. En ce qui concerne la coopérative Desjardins et plus particulièrement la



caisse étudiée pour cette recherche, j'ai ressenti qu'elle sait bien mettre en valeur le facteur humain et son importance dans l'organisation.

Par ailleurs, étant dans une économie basée sur le savoir, selon Millet (2003), il a été mentionné que l'école apporte plusieurs connaissances qui sont des atouts pour les personnes qui les détiennent. Tel que les résultats statistiques de la Caisse l'ont démontré, il est justifiable de croire que les plus jeunes poursuivent des études supérieures.

Selon la définition d'une équipe, il s'agit d'individus qui tendent vers un objectif commun. J'ai pu constater que c'est bel et bien ce qui se passe dans le cas des équipes étudiées. Tous les membres travaillent ensemble dans le but de servir les membres le mieux possible et dans le but d'atteindre les objectifs attendus de la Caisse. Selon Devillard (2005) les équipes peuvent répondre à des besoins de reconnaissance. Ainsi, pour plusieurs participants de cette recherche, il est valorisant d'aider les collègues et d'associer les forces et faiblesses de chacun. La structure des équipes observée favorise le développement de relations de coopération (Devillard, 2005). En effet, comme l'a souligné une des participantes, son équipe est dans une bonne posture ce qui encourage la collaboration et la proximité entre les membres. Il est intéressant de souligner ce que Chandler et al. (2005), Forbes et al. (2006) ainsi que Ucbasaran et al. (2003) ont proposé en disant que la dynamique d'équipe est évolutive par l'ajout ou le retrait de certains membres. Je crois que ces propos sont pertinents pour les équipes étudiées puisqu'il est possible d'observer un roulement de personnel. Il est donc aussi possible de conclure que la dynamique d'équipe est appelée à changer selon les membres présents. Comme je l'ai constaté, la personnalité, les connaissances et les compétences de chacun sont des facteurs valorisés pour ces équipes ce qui nous porte à croire qu'elles ont un impact sur la dynamique qui y règne.

Lors des entrevues réalisées, j'ai ressenti que les participants détenaient un sentiment d'appartenance fort face à leurs équipes. Il serait donc convenable d'affirmer que l'identité du groupe social est proéminente. Ceci résulte d'ailleurs d'une conformation des membres et d'un engagement de ceux-ci dans les stratégies destinées à maintenir une image positive (Pratt, 1998). De plus, le fait que les employés choisissent de faire partie de leurs équipes respectives contribue aussi à leur identification à l'équipe (Barker, 1998). Comme les échanges sont importants et grandement présents dans les différentes équipes, l'identification de chacun est plus forte (Dutton et al., 1994). Une forte pression sur le rendement, comme il est possible de le constater dans la perception de certains candidats, peut être à l'origine de tensions ou de conflits nuisant à la coopération entre les membres (Chédotel, 2004). Cependant, cela ne semble pas être le cas pour ces équipes. Au contraire, les membres qui semblent détenir un sentiment d'appartenance fort vont s'associer pour bénéficier des forces et des faiblesses de chacun.

Tel qui a été mentionné dans la revue de littérature, l'importance, afin d'assurer une belle dynamique d'équipe, est de favoriser l'interaction entre les membres. C'est tout à fait ce qui a été observé. La reconnaissance des employés par les gestionnaires et les autres employés vient répondre aux besoins psychologiques d'être reconnu, d'être en confiance et de se réaliser.

Il existe un principe d'équipe qui est la logique de synergie. Celle-ci est la connaissance que les équipiers ont les uns des autres. Elle permet de miser sur les forces et de mieux coordonner les faiblesses de chacun. Au final, elle favorise la cohésion et mène à des équipes plus performantes (Devillard, 2005). Ce principe est fortement appliqué par toutes les équipes sujettes de cette recherche. La diversité des membres d'une équipe contribue à la performance et encourage la

coopération (Van Knippenberg, 2003). Cette affirmation rejoint bien les équipes services aux membres, des conseillers marché des particuliers (vie active) et des conseillers service aux membres puisqu'elles sont composées de membres avec des parcours, expériences et compétences plutôt diversifiés.

Je n'ai pas perçu que l'environnement externe avait une influence négative sur la dynamique des différentes équipes tel que le proposent certains auteurs. De plus le changement des membres ne semble pas non plus être négatif, de sorte que les nouveaux membres sont bien accueillis et intégrés rapidement. Comme le témoignent certains participants à leur arrivée dans l'équipe, ils craignaient d'être dérangeants, mais ce n'est aucunement ce qu'ils ont ressenti en intégrant leur nouvelle équipe. Au contraire, l'arrivée des nouveaux membres paraît davantage comme l'introduction de nouvelles idées (Levine & Choi, 2004 ; Levine et al., 2003), ce qui favorise la créativité et la performance (Millien, Bartel & Kurtberg, 2003 ; Paulus, Larey & Dzindolet, 2001).

Comme le stipule la revue de la littérature, le leader a aussi son rôle à jouer dans le but de maintenir une belle dynamique d'équipe. Il doit veiller à la compréhension des apports de chacun, faciliter les ajustements et gérer les statuts. Dans cette optique, malgré que ne n'était pas dans le cadre de cette recherche, il aurait été intéressant de connaître le point de vue des gestionnaires face à chacune de leur équipe ainsi que les outils utilisés pour favoriser une belle dynamique d'équipe.

### **3. Apports de la recherche : théorique et managérial**

D'un côté théorique, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de lien concret entre les niveaux de scolarisation et la dynamique d'équipe pour la Caisse Desjardins de Saint-Eustache – Deux-Montagnes. À aucun moment, je n'ai eu l'impression que le niveau de scolarisation avait une quelconque influence sur la dynamique d'équipe. D'autres facteurs sont présents tels que l'âge, la personnalité, l'expérience, les connaissances ou encore les compétences et chacun de ceux-ci constitue une certaine influence sur la dynamique des équipes. La conclusion pourrait certainement être différente dans une autre organisation ou encore dans un autre secteur d'activité. D'ailleurs nous pourrions poser la même question de recherche dans un tout autre environnement et obtenir des résultats et conclusions différentes.

D'un côté managérial, cette recherche fait état de la dynamique de certaines équipes de la Caisse Desjardins de Saint-Eustache – Deux-Montagnes à une période déterminée. Comme il a été mentionné plus haut, la dynamique d'équipe est évolutive, donc appelée à changer dans le temps. Je suis d'avis que cette recherche puisse devenir un outil pour les gestionnaires afin qu'ils prennent connaissance de la perception de certains employés sur ce qui a l'ambiance qui règne au sein des équipes ou encore dans les rencontres. De plus, cette recherche pourrait servir de référence puisqu'elle comporte plusieurs éléments d'informations à propos de la formation, de la composition ou encore de la gestion de conflits, ce qui touche toutes les équipes sans exception. Cette recherche pourrait aussi être consultée par des étudiants ou chercheurs qui désirent étudier un sujet similaire touchant un soit la dynamique d'équipe ou la scolarisation.

## Conclusion

Au moment de conclure cette recherche, il est impératif de rappeler la question de départ, soit comment le niveau de scolarisation influence la dynamique d'équipe ? Pour y répondre, il faut d'abord établir s'il existe un lien et tel est le cas, comment il prend place.

Avant d'exécuter la recherche sur le terrain, il était essentiel de comprendre les éléments étudiés, c'est-à-dire la dynamique d'équipe et la scolarisation. Pour se faire, une revue de littérature a été élaborée suivie d'une explication de la question de recherche et de ses sous-questions et ensuite, d'une précision de la méthodologie choisie pour la rédaction. Une fois bien établie, une présentation du terrain de recherche était de mise afin de mieux visualiser l'entreprise et d'en apprendre davantage sur son histoire, sa mission et ses valeurs. Il était maintenant le moment de présenter le design de la recherche qui est en fait le cadre suivi tout au long de sa réalisation. Avec le design de recherche, il est important de préciser les méthodes de collecte données ainsi que l'échantillonnage qui sont des éléments plus que déterminants pour la recherche. C'est à cette étape qu'a lieu la collecte de données sur le terrain. Il s'agit aussi d'une étape cruciale qui nous permettra ultimement de répondre à la question de recherche. Une fois la collecte de données terminée vient le moment d'indiquer les méthodes d'analyse des données et les limites associées à cette recherche. La transcription des résultats et l'analyse de ceux-ci mèneront à la discussion et à la comparaison avec ce qui a été soulevé dans la revue de littérature. C'est ainsi que nous pourrons émettre des

comparatifs entre les précédentes recherches ou études et la recherche terrain. Enfin, il est intéressant de faire ressortir les apports de la recherche autant du côté théorique que managérial.

L'élément qui a marqué cette recherche terrain est le fait que les candidats ont l'impression de faire partie d'une équipe, mais aussi d'une grande famille. En effet, le sentiment d'appartenance au sein de ces équipes est plutôt grand. Il y a une forte présence d'échanges et d'entraide entre les membres, malgré le roulement et les changements de collègues ou d'environnement. Il a été souligné que la relève à l'interne est mise de l'avant ce qui accorde une belle posture à chacune des équipes. Malgré que les objectifs de vente puissent engendrer une pression importante, les employés en profitent pour s'associer et combiner les forces et les faiblesses de chacun. Un autre facteur à considérer est l'impact du président de l'entreprise par son dévouement, sa vision et ses valeurs. D'ailleurs, il promeut une approche tout à fait naturelle avec les membres et les employés afin de bâtir des relations de confiance. Ceci amène donc de belles conditions de travail ce qui, par conséquent, a un impact positif sur l'appréciation du travail par les employés.

En terminant, maintenant que la question de recherche a été citée et que le cadre de celle-ci a été détaillé, je suis en mesure de répondre que, suite à la revue de littérature et à recherche terrain, il n'existe pas de lien concret entre le niveau de scolarisation et la dynamique d'équipe. Je ne peux donc définir comment le premier élément peut influencer le deuxième. Il est à noter que cette réponse s'applique uniquement à ma recherche. Elle pourrait être différente dans un environnement distinct.

### Bibliographie

- Kauffman, D. (2015). L'équipe en crise. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, numéro 106 (2), 239-258. doi:10.3917/cips.106.0239.
- Condor, R. & Chabaud, D. (2012). La formation de l'équipe entrepreneuriale autour du projet de création d'entreprise : constats et enjeux. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 11 (2), 31-52. doi:10.3917/entre.112.0031.
- Dameron, S. (2004). Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. *M@n@gement*, vol. 7 (3), 137-160. doi:10.3917/mana.073.0137.
- Chédotel, F. (2004). Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération. *M@n@gement*, vol. 7 (3), 161-193. doi:10.3917/mana.073.0161.
- Stoerckel, N. (2007). Le rapport d'étonnement, nouvel outil de management dans les établissements de santé ?. *Recherche en soins infirmiers*, 91 (4), 61-75. doi:10.3917/rsi.091.0061.
- Dameron, S. (2002). La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception. *Le travail humain*, vol. 65 (4), 339-361. doi:10.3917/th.654.0339.
- Blanchet, C. & Michinov, E. (2016). Les équipes de travail dynamiques. L'instabilité dans les équipes de travail : quels effets sur les performances ?. *Le travail humain*, vol. 79 (4), 309-338. doi:10.3917/th.794.0309.
- Bouteiller, D. & Gilbert, P. (2011). La compétence numérisée : enjeux de validité et quête de sens. *Revue de gestion des ressources humaines*, 79 (1), 56-71. doi:10.3917/grhu.079.0056.

- Hamel, J., Méthot, C. & Doré, G. (2008). Valeurs et engagement dans les études supérieures au Québec. *Agora débats/jeunesses*, 50 (4), 90-104. doi :10.3917/agora.050.0090.
- Lorange, P. (2003) "Case study: Global responsibility – business education and business schools – roles in promoting a global perspective", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 3 Issue: 3, pp.126-135, <https://doi.org/10.1108/14720700310483514>
- Gagnon., Y-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche 2<sup>e</sup> édition*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Devillard, O. (2005). Ce qui fait équipe. Dans Devillard, O. (dir.), *Dynamiques d'équipes 3<sup>e</sup> édition* (p. 1-44). Paris, France : Éditions d'organisations.
- Grevers, J.M.P. Driedonks, B.A. Jelinek, M. Van Weele, A.J. (2015). Functional diversity appropriateness Members' and managers' differential perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 709-725.
- Destination Québec (2019). 4.2. *ABC du système bancaire*.  
<http://destinationquebec.akova.ca/guide/etape-4-je-gere-mes-finances-personnelles/abc-systeme-bancaire-quebec/> (consulté le 12-04)
- Guba, G. Egon et Lincoln, S. Yvonna. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. Dans S. N. Hesse-Biber et P. Leavy (dir.), *Approaches to Qualitative Research*. (p.16-38). New York, États-Unis : Oxford University Press.
- Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Montréal, Canada : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Maxwell, J.A. (1997). Designing a Qualitative Study. Dans L. Beckman et D. J. Rog (dir.), *Handbook of Applied Social Research Methods* (p. 69-97). États-Unis : Sage Publications.
- Grenier, C. et Josserand, E. (2014). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. Dans R-A. Thietart et al. (dir.), *Méthodes de recherche en management, 4<sup>e</sup> édition* (p.117-133). Paris, France : Éditions Dunod.



Pires, A. (1997). *Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique*.  
Récupéré de <http://www.uqac.ca/jmt-sociologue/>

Giroux, S. et Tremblay, G. (2009), L'entrevue. Dans. S. Giroux et G. Tremblay (dir). *Méthodologie en sciences humaines : la recherche en action 3<sup>e</sup> édition* (p.161-187), Montréal, Canada : Pearson ERPI

Flyvbjerg, B. (2006), Five Misunderstandings About Case-study Research. *Qualitative Inquiry*, 12/2, 219-245. Récupéré de <http://qix.sagepub.com/content/12/2/219>

## **Annexes**

### **Annexe 1 : Premier contact**

#### **COURRIEL : ADRESSÉ AUX GESTIONNAIRES**

**Sujet :** Demande d'approbation pour la participation à une recherche universitaire de 2<sup>e</sup> cycle

**Objet :**

Mme. M.

Madame, Monsieur,

Je demande par la présente votre approbation d'entrer en contact avec les membres de votre équipe dans le cadre d'une recherche universitaire de 2<sup>e</sup> cycle.

En tant qu'étudiante au MBA à l'Université du Québec en Outaouais, je dois réaliser un travail de recherche qui me permettra de compléter mon programme universitaire. J'aimerais solliciter les membres de votre équipe à participer à ce projet de recherche, qui vise à mieux comprendre le dynamisme des équipes face à leur diversité quant aux différents niveaux de scolarisation détenus par les membres. Ce projet a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'UQO.

La présente recherche a pour objectif de faire état de la situation actuelle qui prend place dans les différentes équipes qui sont composées de membres détenant des niveaux de scolarisation différents. L'intention est de présenter les diverses perceptions de chacun des membres en fonction de leur niveau de scolarisation, dans le but de comprendre si ceux-ci comportent une influence sur la dynamique d'équipe. Pour répondre à ma question de recherche, je mènerai une étude qualitative basée sur une étude de cas : le "Mouvement Desjardins". La dynamique d'équipe sera, entre autres, évaluée en fonction de l'ambiance au travail, le rendement, la productivité et les relations de travail.

Je peux vous assurer que leur participation est d'ordre tout à fait volontaire et confidentielle. De plus, elle n'affectera, en aucun cas, la réalisation de leurs activités quotidiennes.

Je vous remercie d'avance de l'attention que vous porterez à ma demande.

Meilleures salutations,

Catherine Tremblay-Maheu  
Étudiante au MBA  
Université du Québec en Outaouais  
Campus de Saint-Jérôme  
5, Rue Saint-Joseph  
Saint-Jérôme (Québec) J7Z 0B7  
Tl : [REDACTED]

## **COURRIEL : RECHERCHE DE CANDIDATS**

**Sujet :** Demande de participation à une recherche universitaire de 2<sup>e</sup> cycle

**Objet :**

Mme. M.  
Employé(e) du Mouvement Desjardins

Madame, Monsieur,

Nous sollicitons par la présente votre participation au projet de recherche en titre, qui vise à mieux comprendre le dynamisme des équipes face à leur diversité quant aux différents niveaux de scolarisation détenus par les membres. Ce projet a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'UQO.

La présente recherche a pour objectif de faire état de la situation actuelle qui prend place dans les différentes équipes qui sont composées de membres détenant des niveaux de scolarisation différents. L'intention est de présenter les diverses perceptions de chacun des membres en fonction de leur niveau de scolarisation, dans le but de comprendre si ceux-ci comportent une influence sur la dynamique d'équipe. Pour répondre à ma question de recherche, je mènerai une étude qualitative basée sur une étude de cas : le "Mouvement Desjardins". La dynamique d'équipe sera, entre autres, évaluée en fonction de l'ambiance au travail, le rendement, la productivité et les relations de travail.

Je peux vous assurer que votre participation est d'ordre tout à fait volontaire et confidentielle. De plus, elle n'affectera, en aucun cas, la réalisation de vos activités quotidiennes.

Si vous désirez participer, vous pouvez m'envoyer votre approbation en répondant à ce courriel. De plus, j'aimerais, avec votre accord, faire l'étude de votre curriculum vitae, que vous pouvez joindre à votre courriel de réponse.

Je vous remercie d'avance de l'attention que vous porterez à ma demande.

Meilleures salutations,

Catherine Tremblay-Maheu  
Étudiante au MBA  
Université du Québec en Outaouais  
Campus de Saint-Jérôme  
5, Rue Saint-Joseph  
Saint-Jérôme (Québec) J7Z 0B7  
Tl : [REDACTED]  
Courriel : [REDACTED]

**COURRIEL : PARTICIPATION À UNE RÉUNION D'ÉQUIPE (ce courriel sera envoyé aux participants de la réunion d'équipe)**

**Sujet :** Demande de participation à votre réunion d'équipe

**Objet :**

Mme. M.  
Employé(e) du Mouvement Desjardins

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la réalisation de mon projet de recherche universitaire, je demande votre approbation pour participer à votre réunion d'équipe. Cette recherche vise à mieux comprendre

le dynamisme des équipes face à leur diversité quant aux différents niveaux de scolarisation détenus par les membres. Ce projet a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'UQO.

La présente recherche a pour objectif de faire état de la situation actuelle qui prend place dans les différentes équipes qui sont composées de membres détenant des niveaux de scolarisation différents. L'intention est de présenter les diverses perceptions de chacun des membres en fonction de leur niveau de scolarisation, dans le but de comprendre si ceux-ci comportent une influence sur la dynamique d'équipe. Pour répondre à ma question de recherche, je mènerai une étude qualitative basée sur une étude de cas : le "Mouvement Desjardins". La dynamique d'équipe sera, entre autres, évaluée en fonction de l'ambiance au travail, le rendement, la productivité et les relations de travail.

Ma participation prendra la forme d'une simple assistance sans aucune intervention. Je prendrai place à l'arrière de la salle de réunion et je prendrai des notes auxquelles je serai la seule à avoir accès afin de documenter ma recherche.

Je vous remercie d'avance de l'attention que vous porterez à ma demande.

Meilleures salutations,

Catherine Tremblay-Maheu  
Étudiante au MBA  
Université du Québec en Outaouais  
Campus de Saint-Jérôme  
5, Rue Saint-Joseph  
Saint-Jérôme (Québec) J7Z 0B7  
Tl : [REDACTED]  
Courriel : [REDACTED]

## **Annexe 2 : Guide d'entrevue semi-dirigée**

### **Premier contact**

Nom du participant :

Fonction :

Numéro de téléphone :

Adresse courriel :

Date du 1<sup>er</sup> contact :

Première entrevue et mise en contact :

#### ♥ Présentation du chercheur :

Bonjour, je me présente, Catherine Tremblay-Maheu. Je suis étudiante au MBA à l'Université du Québec en Outaouais à Saint-Jérôme. Je réalise une recherche qui me permettra de rédiger un essai qui mènera à l'obtention de mon diplôme. J'ai choisi le sujet de ma recherche en fonction de mes intérêts personnels et professionnels. Je m'intéresse à la dynamique d'équipe et plus particulièrement à savoir comment le niveau de scolarisation détenu par un membre, influence sa perception de la dynamique d'équipe. Je suis disponible pour répondre à vos questions sur le sujet de la recherche si vous désirez clarifier certains éléments.

#### ♥ Profils de participants recherchés et confirmation avec le participant qu'il correspond au profil recherché :

Les critères de sélection que je désire observer chez un candidat sont premièrement qu'il soit employé du Mouvement Desjardins. Il doit faire partie d'une équipe au sein de la Caisse Desjardins Saint-Eustache – Deux-Montagnes ou du Complexe Desjardins. Son équipe doit opérer dans diverses disciplines, soit la gestion de projet, les services courants, les services conseils ainsi que l'équipe technique qui est responsable du développement des applications utilisées au sein du Mouvement. Je prends aussi en considération le niveau de scolarisation du participant puisqu'il est déterminant de mon étude. Je distingue les niveaux de scolarisation selon qu'il soit secondaire, collégial ou universitaire (BAC, Maîtrise ou Doctorat).

#### ♥ Objectif de la démarche :

Par mon étude, je vais tenter d'observer et d'analyser l'évolution des perceptions de chacun des membres d'une équipe, peu importe leur rôle, en fonction du niveau de scolarité qu'ils détiennent.

Mon intention derrière ce travail de recherche est de constater s'il existe une certaine influence entre le niveau de scolarisation d'un employé et sa perception de la dynamique de son équipe.

♥ Préparation de l'entrevue semi-dirigée :

- Faire signer le consentement
- Faire accepter que l'entrevue soit enregistrée
- S'accorder sur le moment où l'entrevue pourra être réalisée

## L'entrevue

### 1. Mise en contexte théorique :

Ma question de recherche porte sur la dynamique d'équipe. Pour mieux en saisir le sens, il est à noter que la dynamique d'équipe comprend la motivation des équipiers, l'enjeu, le dosage et la puissance. C'est l'interaction entre ces éléments qui produit la dynamique d'équipe (Devillard, 2005). Les facteurs qui suivent stimulent les équipiers à travailler ensemble. L'importance, afin d'assurer une belle dynamique d'équipe, est de favoriser l'interaction entre les membres. Ce que je compte observer est bien sûr la communication intra-équipe, l'ambiance de travail, les relations de travail, la compréhension de chacun des rôles dans l'équipe, le rendement, la productivité ainsi que l'apport de chacun ainsi que les attentes de chacun face aux autres. La cohésion entre les membres peut être influencée par le climat de confiance au sein de l'équipe. Dans une entreprise, l'équipe n'a d'autres choix que de s'adapter aux changements organisationnels, elle va donc évoluée dans le temps.

Lignes directrices pour l'entrevue :

<b>Du côté du chercheur</b>	
1.	Demander au participant de préciser son niveau de scolarisation et de mentionner les intentions qui l'ont menées vers l'obtention de ce diplôme
2.	S'informer sur son expérience de travail (en général et au sein de Desjardins)
3.	Questionner son rôle dans l'équipe, comment il le perçoit
4.	Interroger sur sa perception des autres rôles de l'équipe
5.	Proposer de décrire le déroulement des réunions d'équipes
6.	S'arrêter pour explorer une déclaration avancée par le participant

7.	Se questionner sur les réflexions, les sentiments et les actions du participant
8.	Revenir au besoin sur un point passé
9.	Demander plus de détails/explications
10.	Vérifier la compréhension et l'exactitude des propos mentionnés par le candidat
11.	Contrôler le rythme
12.	Respecter le participant et exprimer l'appréciation de sa participation

<b>Du côté du participant</b>	
1.	Exprimer ses points de vue
2.	Fournir de la précision dans ses informations
3.	Raconter des histoires vécues
4.	Faire part de sa compétence
5.	Effectuer un retour réflexif sur des événements passés
6.	Prendre le temps de bien formuler ses réponses (quoi/comment)
7.	Partager ses opinions et expériences et apprendre au chercheur comment les interpréter
8.	Explorer de nouvelles perspectives d'interprétation des événements passés et présents
9.	Recevoir l'affirmation et la compréhension

## **2. Pour mieux vous connaître :**

- ✓ Décrivez votre expérience professionnelle au sein d'une équipe :
  - Nombre d'années de travail au sein de l'équipe
  - Rôles joués et implication au sein de cette équipe
- ✓ Précisez le diplôme détenu et la raison qui vous a poussé à l'obtenir
- ✓ Décrivez votre appréciation du travail d'équipe
- ✓ Décrivez une situation dans laquelle le travail d'équipe a été bénéfique
  - Préciser votre perception de cette situation
- ✓ Décrivez une situation dans laquelle le travail d'équipe n'a pas été bénéfique
  - Préciser votre perception de cette situation



- ✓ À travers la réponse aux deux dernières questions, le chercheur posera des questions autour des situations et de l'implication du candidat dans celles-ci.

Lignes directrices pour la discussion de l'expérience vécue racontée par le participant :

1.	Accorder de l'attention aussi bien aux actions qu'aux mots
2.	Bien délimiter les contextes et les situations des actions
3.	Prendre note de chacun des rôles au sein de l'équipe
4.	Identifier les conditions de travail qui règnent au sein de l'équipe (actions, intentions et règles à respecter)
5.	S'assurer de bien comprendre la perception du participant de chacun des rôles de l'équipe
6.	Mettre l'emphase sur des mots et des phrases auxquelles le participant semble attribuer des significations particulières
7.	Identifier si le participant démontre certains préjugés face aux différents rôles de l'équipe

### 3. Discussion sur la notion de prépondérance des niveaux de scolarisation

Cette partie de l'entrevue a pour but d'obtenir des précisions sur des questions spécifiques de la recherche. Dans quelle mesure les niveaux de scolarisation sont impliqués dans le quotidien de l'équipe ? Comment peuvent-ils influencer la perception du participant ? Qu'elles seraient les causes de cette influence ? Comment serait-il possible d'observer les conséquences ?

- ✓ Le niveau de scolarisation engendre-t-il une implication différente au sein de l'équipe ?
- ✓ Le rôle d'un membre de l'équipe est-il déterminé en fonction de son niveau de scolarisation ?
- ✓ Les personnes avec un niveau de scolarisation supérieur détiennent-elles un rôle supérieur ?
  - Qu'elle est leur charge de travail?
  - Qu'elles sont leurs responsabilités ?
- ✓ Est-il possible d'observer des mésententes entre des personnes détenant un niveau de scolarisation différent ?
  - Ces situations sont-elles fréquentes ?

- ✓ Comment se déroule les rencontres d'équipe ?
  - Comment sont les échanges pendant la rencontre ?
  - Y a-t-il des droits de parole à respecter ?
  - Les personnes avec un niveau de scolarisation supérieur s'expriment-elles davantage que les autres ?
  - Est-ce que les personnes avec un niveau de scolarisation inférieur sont considérées inférieures aux autres ?
  - La parole des personnes avec un niveau de scolarisation inférieur a-t-elle le même poids que celle d'une personne avec un niveau de scolarisation supérieur ?

#### **4. Décision à prendre sur la poursuite de l'entrevue**

En fonction de la discussion et de l'information échangée, je suis en mesure de procéder à l'analyse des données récoltées. Avec l'autorisation du participant, je me permets de le recontacter pour obtenir davantage de précision sur sa perception de l'influence du niveau de scolarisation sur la dynamique d'équipe



Case postale 1250, succursale HULL, Gatineau (Québec)  
 J8X 3X7 [www.uqo.ca/ethique](http://www.uqo.ca/ethique)  
 Comité d'éthique de la recherche

### Annexe 3 : Formulaire de consentement

**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**  
**ENTREVUE**  
**COMMENT LE NIVEAU DE SCOLARISATION INFLUENCE LA DYNAMIQUE**  
**D'ÉQUIPE**  
**CATHERINE TREMBLAY-MAHEU**  
**SCIENCES ADMINISTRATIVES**  
**RHIZLANE HAMOUTI**

Nous sollicitons par la présente votre participation au projet de recherche en titre, qui vise à mieux comprendre le dynamisme des équipes face à leur diversité quant aux différents niveaux de scolarisation détenus par les membres. Ce projet n'est pas subventionné. **Ce projet a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'UQO.**

**La présente recherche a pour objectif de faire état de la situation actuelle qui prend place dans les différentes équipes qui sont composées de membres détenant des niveaux de scolarisation différents. L'intention est de présenter les diverses perceptions de chacun des membres en fonction de leur niveau de scolarisation, dans le but de comprendre si ceux-ci comportent une influence sur la dynamique d'équipe. Pour répondre à ma question de recherche, je mènerai une étude qualitative basée sur une étude de cas : le "Mouvement Desjardins". La dynamique d'équipe sera, entre autres, évaluée en fonction de l'ambiance au travail, le rendement, la productivité et les relations de travail.**

Votre participation à ce projet de recherche consiste à participer à une entrevue d'une durée d'une heure trente, qui se tiendra sur les lieux de votre travail. Avec l'autorisation du participant, lors de l'entrevue, un outil d'enregistrement audio sera utilisé afin d'en capter l'intégralité. Pour la collecte des données, j'utiliserai, en plus des entrevues, des observations de réunions d'équipe et la lecture de curriculum vitae. La réalisation de ma recherche s'échelonnera sur la période de janvier 2019 à août 2019.

La confidentialité des données recueillies dans le cadre de ce projet de recherche sera assurée conformément aux lois et règlements applicables dans la province de Québec et aux règlements et politiques de l'Université du Québec en Outaouais\*. Tant les données recueillies que les résultats de la recherche ne pourront en aucun cas mener à votre identification. J'utiliserai uniquement les lettres de vos initiales pour vous identifier.

Les résultats seront diffusés uniquement au moment de la rédaction de mon essai. **Les données écrites et audio recueillies seront conservées dans mon ordinateur personnel, muni d'un mot de passe, et dont je suis la seule personne y ayant accès. Elles seront détruites aussitôt que la recherche sera évaluée et que j'aurai reçu ma note de passage.**

Votre participation à ce projet de recherche se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Il n'y a aucun risque associé à votre participation et le chercheur s'engage, le cas échéant, à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet du niveau de scolarisation face à la dynamique d'équipe sont les bénéfices directs anticipés. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec Cathie Tremblay-Maheu par téléphone au [REDACTED] ou encore par courriel au [REDACTED]. Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, veuillez communiquer avec A Durivage par courriel au [andre.durivage@uqo.ca](mailto:andre.durivage@uqo.ca), président du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais.

\*Notamment à des fins de contrôle, et de vérification, vos données de recherche pourraient être consultées par le personnel autorisé de l'UQO, conformément au *Règlement relatif à l'utilisation des ressources informatiques et des télécommunications*.

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps du projet de recherche sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement du projet de recherche. En conséquence, vous ne devriez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer. Le formulaire est signé en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

**Consentement à participer au projet de recherche :**

Nom du participant : \_\_\_\_\_ Signature du participant : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Nom du chercheur : \_\_\_\_\_ Signature du chercheur : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

### **Utilisation secondaire des données recueillies**

Avec votre permission, nous aimerions pouvoir conserver les données recueillies à la fin du présent projet pour d'autres activités de recherche dans le(s) domaine(s) suivant(s) : sciences administratives, sous la responsabilité de Catherine Tremblay-Maheu pour lequel vous êtes aujourd'hui invité à participer. Afin de préserver vos données personnelles et votre identité, les données seront anonymisées, c'est-à-dire qu'il ne sera plus possible à quiconque de pouvoir les relier à votre identité. Nous nous engageons à respecter les mêmes règles d'éthique que pour le présent projet.

Il n'est pas nécessaire de consentir à ce volet pour participer au présent projet de recherche. Si vous acceptez, vos données seront conservées pour une période de 1 an après la fin du présent projet et ensuite détruites.

### **Consentement à une utilisation secondaire :**

- J'accepte que mes données soient conservées pour une utilisation secondaire dans le(s) domaine(s) suivant(s) : (identifier dans quel(s) champ(s)), sous la responsabilité de (nom du chercheur).**
- Je refuse une utilisation secondaire des données que je vais fournir.**

**Nom du participant :** \_\_\_\_\_ **Signature du participant :** \_\_\_\_\_

**Date :** \_\_\_\_\_

**Nom du chercheur :** \_\_\_\_\_ **Signature du chercheur :** \_\_\_\_\_

**Date :** \_\_\_\_\_