

Université de Montréal

LE FONCTIONNEMENT INTERNE DES ÉQUIPES DE TRAVAIL :
CONCEPTUALISATION, MESURE ET VALIDATION

par

Vincent Rousseau

Département de psychologie
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade
de Philosophae Doctor (Ph.D.)
en psychologie – recherche et intervention
option psychologie du travail et des organisations

Février 2003

© Vincent Rousseau, 2003



BF

22

U54

2003

V.020

Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

LE FONCTIONNEMENT INTERNE DES ÉQUIPES DE TRAVAIL :
CONCEPTUALISATION, MESURE ET VALIDATION

présentée par :

Vincent Rousseau

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Michèle Robert

président-rapporteur

André Savoie

directeur de recherche

Luc Brunet

membre du jury

Normand Pettersen

examineur externe

Michèle Robert

représentant du doyen de la FES

RÉSUMÉ

Dans un contexte de mondialisation des marchés et d'évolution technologique, il peut s'avérer avantageux d'organiser le travail non plus en fonction des individus, mais plutôt en fonction d'équipes en vue de renforcer l'efficacité de la production d'un bien ou service. Une équipe de travail se définit comme tout ensemble formel d'au moins deux individus interdépendants et collectivement responsables en regard de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation. Afin de réaliser convenablement une tâche commune, les équipiers se doivent de manifester certains comportements de manière à assurer une convergence et une coordination de leurs efforts individuels tout en favorisant le maintien de leur équipe. L'objet de cette thèse de doctorat consiste à proposer et à mettre à l'épreuve une conception multidimensionnelle et intégrée des comportements des membres, désignée sous l'appellation « fonctionnement interne ».

Le fonctionnement interne (FI) renvoie aux comportements que les membres manifestent et qui facilitent la réalisation d'une tâche commune. L'analyse de la documentation indique que le FI se compose de sept aspects distincts sur le plan conceptuel. La mise à l'épreuve de cette conception multidimensionnelle, auprès de deux échantillons comptant un total de 134 équipes (944 personnes), permet de constater que le FI comporte de façon parcimonieuse deux dimensions, à savoir le soutien interpersonnel et la gestion du travail de l'équipe. Ces deux dimensions s'avèrent reliées de façon positive au rendement d'équipe. À cet égard, les résultats montrent que plus l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche est élevée,

plus les relations entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe s'avèrent fortes, ce qui corrobore le rôle modérateur de cette caractéristique de la tâche.

Selon une perspective multidimensionnelle de l'efficacité d'équipe, il convient de vérifier si les dimensions du FI sont associées à d'autres critères d'efficacité en plus du rendement d'équipe. Il apparaît que le soutien interpersonnel est relié positivement à la pérennité d'équipe et à la qualité de l'expérience groupale. Quant à la gestion du travail de l'équipe, elle s'avère liée positivement à la qualité de l'expérience groupale. D'autre part, les résultats de cette recherche révèlent que la cohésion envers la tâche peut agir comme médiateur dans la relation entre la gestion du travail de l'équipe et la qualité de l'expérience groupale, alors que le *potency* peut jouer le même rôle dans les relations entre, d'une part, la gestion du travail de l'équipe et, d'autre part, le rendement d'équipe et la qualité de l'expérience groupale.

Cette thèse de doctorat contribue de façon importante au développement des connaissances relatives aux équipes de travail. Cette recherche donne lieu à l'élaboration d'un solide fondement théorique en regard de la conception du FI ainsi qu'au développement d'un questionnaire doté de propriétés psychométriques fort acceptables. De plus, les dimensions du FI s'avèrent susceptibles d'influencer plusieurs critères d'efficacité des équipes de travail.

Mots clés : comportements d'équipier, efficacité, rendement, interdépendance des équipiers, cohésion, *potency*

ABSTRACT

In a context of market globalisation and technological development, it can be advantageous to organise work not in function of individuals, but rather in function of teams in order to reinforce the effectiveness of the production of a good or a service. A work team refers to a collection of two or more individuals who are interdependent and collectively responsible to accomplish one or more tasks defined by the organisation. In order to accomplish properly a common task, team-mates have to demonstrate behaviours so as to assure a convergence and a co-ordination of individual efforts while maintaining their team. The object of this doctoral thesis consists in proposing and testing a multidimensional integrated conception of member behaviours named "internal functioning".

Internal functioning (IF) is defined as behaviours that members show and that facilitate the fulfilment of a common task. The analysis of documentation reveals that IF contains seven distinct aspects at the conceptual level. The test of this conception, based on two samples counting a total of 134 teams (944 members), reveals that IF embraces two dimensions, namely interpersonal support and team work management. These two dimensions are positively related to performance. The results indicate that more the task interdependence is high, more the relationships between the dimensions of IF and performance are strong, corroborating the moderator role of this task characteristic.

In a multidimensional perspective of team effectiveness, it is appropriate to verify whether the dimensions of IF are related to other effectiveness criteria in addition to performance. The results show that interpersonal support is positively related to team viability and quality of group experience. Team work management is positively related to quality of group experience. Moreover task cohesion can be a mediator in the relationship between team work management and quality of group experience. Potency can mediate relations between, on the one hand, team work management and, on the other hand, performance and quality of group experience.

This doctoral thesis contributes significantly to the development of knowledge relative to work teams. Indeed, this research provides a solid theoretical basis for IF conceptualisation and a questionnaire demonstrating fairly good psychometric properties. Furthermore the dimensions of IF are likely to influence many effectiveness criteria of work teams.

Key words: team-mates behaviours, effectiveness, performance, task interdependence, cohesion, potency

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	iv
ABSTRACT	vi
TABLE DES MATIÈRES	viii
LISTE DES TABLEAUX	xii
LISTE DES FIGURES	xiv
LISTES DES SIGLES	xv
REMERCIEMENTS	xvi
INTRODUCTION	1
Que fait une équipe de travail?	4
Le plan de la thèse de doctorat.....	7
Références.....	8
LES COMPORTEMENTS D'ÉQUIPIER : CONSTATS DITS ET INÉDITS	14
Méthodologie.....	18
Travaux se situant au niveau de l'individu.....	20
L'analyse des interactions (dynamique des groupes).....	20
Les rôles des membres.....	24
Les habiletés au travail en équipe.....	27
Travaux se situant au niveau du groupe.....	28
Bilan des travaux empiriques.....	28
Travaux provenant des secteurs militaire et de l'aviation.....	33
Modèles intégrateurs?	34
Discussion.....	36
Les obstacles à l'étude des comportements d'équipier.....	36
Les tendances actuelles.....	38
Références.....	40

LE FONCTIONNEMENT INTERNE DES ÉQUIPES DE TRAVAIL :	
CONCEPTION ET MESURE	53
Fonctionnement interne des équipes de travail	57
Critère du fonctionnement interne : le rendement d'équipe.....	64
Étude 1	
Méthodologie	67
Participants	67
Procédure.....	68
Matériel	69
Analyse des résultats et discussion	71
Étude 2	
Méthodologie	73
Participants	73
Procédure.....	73
Matériel	73
Analyse des résultats.....	75
Validation basée sur la structure interne	75
Agrégation des données	79
Analyses préliminaires	79
Validation basée sur la relation avec d'autres variables	79
Discussion	81
Références	84
Annexe	95
LE FONCTIONNEMENT INTERNE ET L'EFFICACITÉ	
DES ÉQUIPES DE TRAVAIL.....	96
Le fonctionnement interne des équipes de travail.....	99
Le rendement des équipes de travail	102
Variable modératrice : l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche.....	104

Autres critères d'efficacité des équipes de travail.....	106
Variables médiatrices : la cohésion et le <i>potency</i>	107
Méthodologie	111
Participants.....	111
Procédure.....	112
Matériel	113
Analyse des résultats.....	116
Agrégation des données	116
Analyses préliminaires	116
Effet modérateur de l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche.....	117
Relations entre les dimensions du FI et les critères d'efficacité	121
Rôle médiateur de la cohésion envers la tâche et du <i>potency</i>	121
Discussion	125
Références.....	130
CONCLUSION	143
Discussion générale des résultats.....	143
Les apports de cette thèse de doctorat.....	146
Retour sur la réalisation de la thèse de doctorat.....	148
Exploration du domaine d'étude	148
Rédaction du projet de thèse	148
Élaboration des instruments de mesure.....	149
Cueillette de données auprès d'équipes en milieu de travail	150
Analyse et interprétation des résultats.....	152
Rédaction des articles scientifiques.....	153
Programme de recherche.....	154
Références.....	158

ANNEXE A **160**
Formulaire de consentement destiné aux équipiers

ANNEXE B..... **162**
Formulaire de consentement destiné aux supérieurs immédiats

LISTE DES TABLEAUX

LES COMPORTEMENTS D'ÉQUIPIER : CONSTATS DITS ET INÉDITS

Tableau 1 :	Catégories des interactions dans un groupe selon Bales (1950)	23
Tableau 2 :	Rôles des membres d'un groupe selon Benne et Sheats (1948)	25
Tableau 3 :	Typologie des modes d'interaction de Mongeau et Tremblay (1995)	26
Tableau 4 :	Études empiriques sur les types de comportements d'équipier.....	30
Tableau 5 :	Modèles des secteurs militaire et de l'aviation	33
Tableau 6 :	Modèles sur les comportements d'équipier.....	35

LE FONCTIONNEMENT INTERNE DES ÉQUIPES DE TRAVAIL :

CONCEPTION ET MESURE

Tableau 1 :	Dimensions du fonctionnement interne des équipes de travail	59
Tableau 2 :	Matrice après rotation (pattern) de la solution finale à deux facteurs.....	77
Tableau 3 :	Moyennes (M), écarts types ($ÉT$), r_{wg} moyens, coefficients de cohérence interne et coefficients de corrélation.....	80
Tableau A.1 :	Matrice après rotation de la solution à quatre facteurs.....	95

LE FONCTIONNEMENT INTERNE ET L'EFFICACITÉ DES ÉQUIPES DE TRAVAIL

Tableau 1 :	Conception du fonctionnement interne des équipes de travail	101
Tableau 2 :	Exemples d'item des variables à l'étude	114

Tableau 3 :	Moyennes (M), écarts types ($\acute{E}T$), r_{wg} moyens, coefficients de cohérence interne et coefficients de corrélation.....	117
Tableau 4 :	Sommaire de l'analyse de régression hiérarchique sur l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IET) sur les relations entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe.....	118
Tableau 5 :	Sommaire des analyses de régression sur le rôle médiateur de la cohésion et du <i>potency</i> dans les relations entre les dimensions du FI et les critères d'efficacité.....	124

LISTE DES FIGURES**LE FONCTIONNEMENT INTERNE ET L'EFFICACITÉ DES ÉQUIPES DE TRAVAIL**

- Figure 1 : Représentation schématique des relations entre le fonctionnement interne des équipes de travail et les critères d'efficacité 110
- Figure 2 : Graphique du rendement d'équipe en fonction du soutien interpersonnel selon trois niveaux d'interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT)..... 120
- Figure 3 : Graphique du rendement d'équipe en fonction de la gestion du travail de l'équipe selon trois niveaux d'interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT)..... 120

LISTE DES SIGLES

- FI Fonctionnement interne
- IÉT Interdépendance des équipiers en regard de la tâche
- IF *Internal functioning*
- VD Variable dépendante
- VI Variable indépendante
- VM Variable médiatrice

REMERCIEMENTS

Cette thèse de doctorat effectuée auprès de plus de 130 équipes en milieu de travail est le fruit de beaucoup d'efforts. Toutefois, il aurait été difficilement possible de mener à terme un projet d'une telle envergure sans le concours, plus ou moins conscient, de plusieurs personnes. Je tiens tout d'abord à remercier monsieur André Savoie, mon directeur de thèse, dont les précieux commentaires et le soutien financier ont facilité et même assuré la progression de cette recherche. D'autre part, j'aimerais remercier toutes les personnes ayant « ouvert des portes » dans les organisations afin que l'étude puisse s'y dérouler. Je pense entre autres à Francine, Claude G., Claude L., Jean-Pierre, Richard et Yvon. Enfin, la réalisation de cette thèse de doctorat a nécessité de surmonter plusieurs pierres d'achoppement que ce soit sur les plans scientifique, pratique ou émotif. À cet égard, je tiens spécialement à remercier ma conjointe Caroline Aubé avec qui j'ai collaboré tout au long de cette aventure et sans qui vous ne liriez pas ce texte aujourd'hui.

Dans un autre ordre d'idées, je désire signaler la contribution financière du Conseil canadien de la recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) et du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC, anciennement FCAR) à la réalisation de cette recherche.

Introduction

Traditionnellement, le mode d'organisation du travail des entreprises s'établit en fonction des individus (Katz et Kahn, 1978). Ainsi, chaque travailleur doit exécuter une ou plusieurs tâches définies par l'organisation. Or, dans un contexte de mondialisation des marchés et de compétition accrue entre les entreprises, il peut s'avérer avantageux d'organiser le travail non plus en fonction des individus, mais plutôt en fonction d'équipes (Leavitt, 1975). En effet, l'accroissement de la complexité du travail (ex. : évolution des technologies) et la réduction des délais pour satisfaire les clients imposent souvent des exigences mentales et physiques trop grandes pour que les tâches puissent être réalisées par un seul individu (Reilly et McGourty, 1998; Salas, Dickinson, Converse et Tannenbaum, 1992). En constituant des équipes de travail, l'apport des individus peut se compléter et renforcer l'efficacité de la production d'un bien ou d'un service.

Une équipe de travail se définit comme tout ensemble formel d'au moins deux individus interdépendants et collectivement responsables en regard de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation (Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Sundstrom, DeMeuse et Futrell, 1990). De cette définition découlent quatre critères permettant de différencier une équipe de travail des autres formes de regroupement, telles que les comités, les départements, les familles et les gangs de rue (Hackman, 1987; McGrath, 1984). Tout d'abord, les membres doivent accomplir au moins une tâche commune dont les résultats s'avèrent

identifiables et mesurables. Deuxièmement, les équipiers doivent interagir et partager des ressources en vue de réaliser la ou les tâches communes. Troisièmement, l'équipe doit évoluer dans un contexte organisationnel avec lequel elle entretient des relations (ex. : fournisseurs, clients, autres équipes). Quatrièmement, les équipiers doivent se percevoir et être perçus par les autres membres de l'organisation comme formant une équipe, c'est-à-dire que les frontières de l'équipe sont clairement délimitées. Enfin, l'équipe doit faire partie prenante, et non être en parallèle, de la structure formelle de l'organisation.

Dans les organisations, il existe une panoplie de groupes, désignés par diverses appellations, telles que comité de santé – sécurité, comité de sélection, groupe d'amélioration continue et cercle de qualité, dont la raison d'être s'avère de nature administrative ou centrée sur la résolution de problématiques (Doré, 1995). Bien que ces regroupements soient parfois appelés « équipe de travail », ils ne constituent pas à proprement parler des équipes de travail telles que conceptualisées dans cette thèse de doctorat. Ces entités renvoient à des groupes parallèles, puisqu'elles ne sont pas constituées en fonction du processus de transformation d'un bien ou d'un service propre à l'organisation (Cohen et Bailey, 1997; Sundstrom et al., 1990).

Le nombre de publications scientifiques sur les équipes de travail s'accroît grandement depuis le début des années 1980 (Bettenhausen, 1991; Cohen et Bailey, 1997; Guzzo et Dickson, 1996). Cet accroissement de la recherche coïncide sans doute avec une augmentation de l'utilisation des équipes de travail dans les

organisations, mais il existe peu de données permettant d'appuyer une telle affirmation. Certaines études permettent de constater l'émergence au Canada et au Québec des équipes semi-autonomes qui constituent un type d'équipe de travail. Ainsi, selon les études rapportées par Roy, Guindon, Bergeron, Fortier et Giroux (1998), le pourcentage des entreprises privées ayant un mode d'organisation du travail basé sur des équipes semi-autonomes se situe à 18%¹ au Canada et à 26% - 28%² au Québec. Par contre, un sondage mené aux États-Unis révèle que 22% des organisations utilisent sur une base continue des équipes de travail telles que définies dans cette thèse de doctorat. Ce pourcentage résulte d'un échantillon aléatoire d'organisations provenant de différents secteurs d'activité. Il convient de mentionner que d'autres études visent à évaluer la présence des équipes de travail dans les milieux organisationnels aux États-Unis (Industry Reports, 1995; Lawler, Mohrman et Ledford, 1995). Toutefois, ces études portent sur des échantillons de grandes organisations profitables et ne précisent pas la définition d'une équipe de travail, ce qui peut contaminer les résultats étant donné l'omniprésence du terme « équipe » dans les organisations.

Il n'en demeure pas moins que la présence marquée des équipes en tant que mode d'organisation du travail amène certains auteurs à dire que ce mouvement constitue un des changements les plus spectaculaires dans l'histoire récente des organisations (Reilly et McGourty, 1998). En effet, le nombre d'entreprises ayant implanté un tel mode d'organisation du travail et attribuant leur succès à ce

¹ Cette donnée a été publiée en 1994.

² Ces données ont été publiées respectivement en 1991 et 1997.

changement ne cesse d'augmenter avec les années, comme par exemple *General Foods* (Walton, 1977), *Saab* et *Volvo* (Katz et Kahn, 1978), *Saturn* de *General Motor* (Ilgen, 1999), *Shell* (Rankin, 1990), *Sherwin-Williams* (Poza et Markus, 1980) et *Steinberg* (Brossard et Simard, 1990). De ces écrits, il ressort que la constitution d'équipes de travail comporte plusieurs avantages pour les organisations (Doré, 1995). Ainsi, les équipes 1) permettraient de mettre en commun les connaissances, les idées et le savoir-faire des membres, 2) augmenteraient la satisfaction des travailleurs, 3) augmenteraient la productivité, 4) réduiraient les coûts, 5) amélioreraient la qualité des produits et des services, 6) permettraient une meilleure utilisation des technologies, 7) responsabiliseraient davantage les individus tout au long du processus de travail, 8) diminueraient les problèmes de santé et de sécurité au travail, 9) réduiraient l'absentéisme au travail et 10) augmenteraient la capacité novatrice de l'organisation. Cependant, ce ne sont pas toutes les équipes qui connaissent autant de succès, ce qui incite plusieurs chercheurs à étudier les facteurs de succès et d'échec des équipes de travail.

Que fait une équipe de travail?

La raison d'être des équipes de travail porte essentiellement sur la production d'un bien ou d'un service destiné à des clients internes ou externes de l'organisation. En d'autres termes, les équipiers ont la responsabilité d'accomplir au moins une tâche qui peut se définir comme un ensemble d'éléments (paroles, actions) dont la réalisation comporte un début et une fin clairement identifiables (Pettersen, 2000). Cette tâche doit mettre les équipiers dans une situation d'interdépendance. Cette notion d'interdépendance des équipiers en regard de la tâche correspond au degré

auquel les comportements de chaque équipier influencent les comportements et les résultats des autres équipiers et ce, de façon réciproque (Forsyth, 1983). En d'autres termes, les équipiers doivent travailler ensemble, c'est-à-dire interagir et échanger des ressources pour réaliser leur tâche commune.

La réalisation d'une tâche en équipe exige des travailleurs qu'ils manifestent deux grands ensembles de comportements, à savoir les comportements techniques et les comportements d'équipiers (Morgan, Glickman, Woodward, Blaiwes et Salas, 1986). Le premier ensemble de comportements renvoient aux interactions des équipiers avec des outils, des machines et autres systèmes (Bowers, Braun et Morgan, 1997). Ces comportements varient en fonction de la tâche à exécuter et demeurent essentiellement les mêmes que le mode d'organisation du travail soit constitué en fonction des équipes ou des individus. Aussi, les systèmes des ressources humaines, tels que la sélection de personnel, la formation et l'évaluation du rendement, s'avèrent généralement conçus pour favoriser l'acquisition et le maintien de ces conduites. En ce qui concerne les comportements d'équipier, ils correspondent aux conduites des membres facilitant la réalisation d'une tâche commune. Plusieurs auteurs soutiennent que ces conduites demeurent les mêmes peu importe la tâche et s'avèrent inhérentes à l'existence de l'équipe, puisque tous les équipiers doivent participer à la réalisation de la tâche et qu'ils sont dans une situation d'interdépendance (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas et Volpe, 1995; Marks, Mathieu et Zaccaro, 2001; McIntyre et Salas, 1995; Tannenbaum, Beard et Salas, 1992). Bref, l'appartenance à une équipe implique que les membres doivent parvenir à harmoniser leurs actions individuelles dont la résultante est une action collective

cohérente ainsi qu'à susciter et à maintenir l'implication de chacun au sein de l'équipe.

Il ne suffit pas de mettre des individus ensemble et de leur accoler l'étiquette d'« équipe » pour qu'ils sachent instantanément comment travailler en équipe (Prince, Prince et Salas, 1997; Rentsch, Heffner et Duffy, 1994; Salas, Bowers et Cannon-Bowers, 1995). À titre d'exemple, Helmreich et Foushee (1993) rapportent plusieurs incidents (et accidents) dans le domaine de l'aviation qui résultent non pas d'un manque de compétence technique ou d'un bris mécanique, mais plutôt d'une faiblesse ou d'un manque sur le plan des comportements d'équipier. Or, l'acquisition de ces comportements n'est pas nécessairement favorisée tout au long du cheminement scolaire des individus. En effet, les individus sont davantage incités à adopter des conduites individualistes, voire compétitives, puisque les notes sont attribuées en grande partie sur une base individuelle. De plus, les résultats scolaires constituent souvent le principal indicateur de succès permettant par exemple l'admission à des études supérieures et l'obtention de bourses d'étude. Par ailleurs, sur le marché du travail, les individus se retrouvent souvent dans une situation contradictoire où, d'une part, ils doivent travailler au sein d'une équipe et, d'autre part, ils sont embauchés sur la base de leurs compétences individuelles, rémunérés en fonction de leur expertise propre, récompensés pour leurs « bons coups » et promus pour leurs réalisations individuelles. En conséquence, la manifestation des comportements d'équipier s'avère grandement susceptible de varier dans les organisations.

Le plan de la thèse de doctorat

Cette thèse de doctorat vise essentiellement à concevoir et à mettre à l'épreuve un cadre de référence sur les comportements des équipiers permettant de faciliter la réalisation d'une tâche commune. L'atteinte de ce but nécessite de couvrir plus de cinquante ans de recherches éparses sur les groupes restreints. Le corps de cette thèse de doctorat comporte trois articles scientifiques. Le premier s'intitulant « Les comportements d'équipier : constats dits et inédits » présente l'état de la documentation sur les comportements facilitant la réalisation d'une tâche commune. Cette recension couvre un très large éventail d'études allant des travaux effectués en laboratoire et s'inscrivant dans l'approche de l'analyse des interactions jusqu'aux recherches récentes menées auprès d'équipes évoluant dans des contextes organisationnels. L'un des principaux constats concerne l'absence d'un cadre conceptuel ayant été mis à l'épreuve et permettant d'intégrer les conclusions des différentes études.

Le second article scientifique, « Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure », vise à combler cette lacune dans la documentation en proposant une conception intégrée et multidimensionnelle des comportements d'équipiers qui est désignée par l'appellation fonctionnement interne. Une première étude réalisée auprès de 568 équipiers (63 équipes) permet d'effectuer des analyses dans la perspective d'améliorer le questionnaire sur le fonctionnement interne conçu par un groupe d'experts. Les résultats obtenus lors d'une seconde étude effectuée auprès de 376 équipiers (71 équipes) permet d'appuyer une conception parcimonieuse au plan opérationnel du fonctionnement interne des équipes de travail. Ayant établi la

fidélité et la validité de la mesure du fonctionnement interne, il devient pertinent de vérifier les relations dans le réseau « nomologique » de cette variable (Schawb, 1980).

Le troisième article scientifique, « Le fonctionnement interne et l'efficacité des équipes de travail », porte sur l'approfondissement de la compréhension du fonctionnement interne en identifiant des critères d'efficacité qui lui sont associés et des variables pouvant modérer ou médiatiser ces relations. Cet article repose sur les données recueillies lors de la seconde étude présentée dans l'article précédent. Les résultats permettent de consolider l'utilité du concept de fonctionnement interne dans ce champ d'étude et ce, tant au niveau de la recherche que de la pratique.

Enfin, la conclusion de cette thèse de doctorat comprend une discussion générale des résultats présentés dans les trois articles scientifiques, un retour sur la réalisation de cette vaste étude et les grandes lignes d'un programme de recherche visant à consolider et à enrichir les connaissances relatives au fonctionnement interne des équipes de travail.

RÉFÉRENCES

Bettenhausen, K.L. (1991). Five years of group research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17, 345-381.

Bowers, C.A., Braun, C.C. et Morgan, B.B., Jr. (1997). Team workload: Its meaning and measurement. In M.T. Brannick, E. Salas et C. Prince, *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications* (p. 85-108). Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Brossard, M. et Simard, M. (1990). *Groupes semi-autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier : l'évolution du cas Steinberg*. Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec.

Cannon-Bowers, J.A., Tannenbaum, S.I., Salas, E. et Volpe, C.E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. In R.A. Guzzo et E. Salas, *Team effectiveness and decision making in organizations* (p.333-380). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Cohen, S.G. et Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.

Doré, M. (1995). *Travail en équipe et démocratie au travail*. Montréal : Confédération des syndicats nationaux.

Forsyth, D.R. (1983). *An Introduction to Group Dynamics*. Monterey, CA : Brooks/Cole Publishing Company.

Gladstein, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.

Guzzo, R.A. et Dickson, M.W. (1996). Teams in organizations : Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.

Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch, *Handbook of organizational behavior* (p. 315-342). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Helmreich, R. L. et Foushee, H. C. (1993). Why crew resource management? Empirical and theoretical bases of human factors training in aviation. In E.L. Weiner, B.G. Kanki et R.L. Helmreich, *Cockpit resource management* (p.3-45). San Diego: Academic Press.

Ilgen, D.R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54, 129-139.

Industry report. (1995, Octobre). *Training*, 29, 69-74.

Katz, D. et Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York : Wiley.

Lawler, E.E., III, Mohrman, S.A. et Ledford, G.E., Jr. (1995). *Creating high performance organizations : Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. San Francisco : Jossey-Bass.

Leavitt, H.J. (1975). Suppose we took groups seriously... In E.L. et F.G. Zimmer, *Doing research that is useful for theory and practice* (p.136-149). San Francisco : Jossey-Bass.

Marks, M.A., Mathieu, J.E. et Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.

McGrath, J.E. (1984). *Groups : Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

McIntyre, R.M. et Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R.A. Guzzo et E. Salas, *Team effectiveness and decision making in organizations* (p.9-45). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Morgan, B.B., Glickman, A.S., Woodward, E.A., Blaiwes, A.S. et Salas, E. (1986). *Measurement of team behaviors in a navy environment* (NTSC TC-86-014). Orlando, FL : Naval Training System Center.

Pettersen, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations*. Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université du Québec.

Poza, E.J. et Markus, M.L. (1980). Success story : The team approach to work-restructuring. *Organizational Dynamics*, 8, 3-25.

Prince, A., Prince, C. et Salas, E. (1997). The measurement of team process behaviors in the cockpit: Lessons learned. In M.T. Brannick, E. Salas et C. Prince, *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications* (p.289-310). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Rankin, T. (1990). *New forms of work organization : The challenge for north American unions*. Toronto : University of Toronto.

Reilly, R.R. et McGourty, J. (1998). Performance appraisal in team settings. In J.W. Smither, *Performance appraisal: State of the art in practice* (p.244-277). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Rentsch, J. R., Heffner, T. S. et Duffy, L. T. (1994). What you know is what you get from experience. *Group and Organization Management*, 19, 450-474.

Roy, M., Guindon, J.C., Bergeron, J.L., Fortier, L. et Giroux, D. (1998). *Équipes semi-autonomes de travail: recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*. Sherbrooke QC: Université de Sherbrooke.

Salas, E., Bowers, C.A. et Canon-Bowers, J.A. (1995). Military team research: 10 years of progress. *Military Psychology*, 7, 55-75.

Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S.A. et Tannenbaum, S.I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R.W. Swezey et E. Salas, *Teams: Their training and performance* (p. 3-29). Norwood, NJ : Ablex Publishing Corporation.

Schwab, D.P. (1980). Construct validity in organizational behavior. *Research in organizational behavior*, 2, 3-43.

Sundstrom, E., DeMeuse, K.P. et Futrell D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.

Tannenbaum, S.I., Beard, R.L. et Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley, *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology* (p.117-153). New York: Elsevier Science.

Walton, R.E. (1977). Work innovation at Topeka : After six years. *Journal of Applied Behavioral Science*, 13, 422-433.

Les comportements d'équipier : constats dits et inédits

Résumé

Cet article vise à faire le point sur l'état de la documentation concernant les comportements d'équipier. Par définition, ces comportements sont manifestés par les membres et facilitent la réalisation d'une tâche commune. Afin de couvrir l'ensemble de la documentation pertinente, cette recension des écrits intègre des travaux s'inscrivant dans différentes approches, telles que l'analyse des interactions, les rôles des membres et les habiletés au travail en équipe. Il ressort que l'étude des comportements d'équipier peut s'envisager soit au niveau de l'individu, soit au niveau du groupe (de l'équipe). En conclusion, cette recension des écrits énonce les principaux constats et oriente la direction des recherches futures.

Mots clés : comportements d'équipier, équipe de travail, rendement, recension

Abstract

The main goal of this article is to take stock of the documentation about team-mates' behaviours. By definition, these behaviours are showed by team members and facilitate the fulfilment of a common task. To cover the involved documentation, this review of the literature integrates works with different approaches such as interaction analysis, members' roles, and team work skills. It can be observed that the study of team-mate behaviours can be considered either at the individual level or at the group (team) level. By way of conclusion, the salient points of the documentation as well as the main directions for future research are listed.

Key words: team-mate's behaviours, work teams, performance, review of literature

Que cela se fasse de façon délibérée ou fortuite, explicite ou implicite, consciente ou non consciente, personne ne peut nier l'influence de sa conduite personnelle sur la conduite générale des groupes et sur la suite des événements (p.3, Leclerc, 1999).

Dans la plupart des organisations, il existe des tâches dont la réalisation requiert pour des raisons de délai ou de complexité la contribution de plus d'un individu (Herold, 1978). Il devient alors avantageux de mettre en place un mode d'organisation du travail dont l'unité de base est l'équipe plutôt que l'individu (Roy, Guindon, Bergeron, Fortier et Giroux, 1998). Une équipe de travail se définit comme tout ensemble formel d'au moins deux individus interdépendants et collectivement responsables en regard de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation (Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Sundstrom, DeMeuse et Futrell, 1990). La raison d'être des équipes de travail s'avère centrée essentiellement sur la production d'un bien ou d'un service destiné à des clients internes ou externes de l'organisation. En d'autres termes, une équipe assure une fonction particulière au sein d'une organisation.

Plusieurs auteurs proposent des modèles visant à rendre compte des déterminants de l'efficacité des équipes (Campion, Medsker et Higgs, 1993; Cummings, 1981; Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Kolodny et Kiggundu, 1980; Pearce et Ravlin, 1987; Savoie et Beaudin, 1995; Sundstrom et al., 1990; Tannenbaum, Beard et Salas, 1992). Ces modèles se basent pratiquement tous sur la trame cybernétique « *input* → *process* → *output* » (cf. McGrath, 1964). Le volet « processus » (*process*) tend à regrouper de façon indifférenciée tous les phénomènes se déroulant à l'intérieur d'une équipe ou d'un groupe, qu'ils soient de nature

comportementale, cognitive ou affective (Marks, Mathieu et Zaccaro, 2001). Or, les comportements se distinguent des cognitions (ex. : *potency*) et des sentiments des membres (ex. : sentiment d'appartenance) par leur nature observable et mesurable par un tiers. De plus, les comportements peuvent avoir des conséquences tangibles sur l'environnement social et physique contrairement aux pensées et aux sentiments qui se révèlent davantage intrinsèques aux individus et qui doivent se traduire en comportement pour avoir un impact sur l'environnement. Bref, afin que les membres d'une équipe puissent s'influencer mutuellement et réaliser une tâche commune, ils doivent manifester des comportements.

Dans ce contexte, plusieurs auteurs postulent que la réalisation d'une tâche en équipe nécessite des conduites particulières de la part des membres de manière à assurer une convergence et une coordination de leurs efforts individuels tout en favorisant le maintien de leur équipe (Bowers, Morgan, Salas et Prince, 1993; McIntyre et Salas, 1995; Murphy et Cleveland, 1995; Smith-Jentsch, Johnston et Payne, 1998). En effet, il ne suffit pas de mettre des individus ensemble pour qu'ils sachent instantanément comment travailler en équipe (Prince, Brannick, Prince et Salas, 1997; Rentsch, Heffner et Duffy, 1994; Salas, Bowers et Cannon-Bowers, 1995). Il s'avère donc essentiel de préciser les « comportements clés » que les équipiers ont avantage à poser afin que leur équipe puisse connaître du succès. L'objectif du présent article consiste à faire le point sur l'état de la documentation à propos des **comportements d'équipier**, c'est-à-dire des comportements que les membres manifestent et qui facilitent la réalisation d'une tâche en équipe. Ces comportements d'équipier vont au-delà des aspects techniques de la tâche qui existent

indépendamment du mode d'organisation du travail (individus travaillant seuls ou en équipe).

MÉTHODOLOGIE

L'identification des écrits traitant des comportements d'équipier repose sur trois stratégies. Tout d'abord, la stratégie ayant permis de recenser le plus grand nombre d'ouvrages consiste à consulter les bases de données informatisées *ERIC*, *ProQuest Digital Dissertations*, *ProQuest Psychology Journals*, *PsycINFO*, *Repère*, *ScienceDirect* et *Sociological Abstracts* en utilisant les mots clés *team*, *group*, *work*, *process*, *behavior*, *performance*, *effectiveness*, équipe, groupe, travail, processus, comportement, performance, efficacité et rendement. Une autre stratégie consiste à examiner les références dans les monographies et les articles scientifiques portant sur les équipes de travail. Enfin, la consultation d'experts du domaine des équipes de travail constitue une source non négligeable pour mettre la main sur des documents pertinents.

Cette recension de la documentation inclut les travaux censés s'appliquer à tous les types de groupe en raison de leur applicabilité implicite aux équipes de travail. Par contre, les études s'attardant à des problématiques propres à certains types de groupes, tels que les groupes de décision, les groupes d'apprentissage, les groupes de thérapies et les gangs de rue, sont exclues de la présente recension étant donné le faible caractère généralisable de ces recherches à l'égard des équipes de travail. En effet, ces dernières comportent un ensemble de caractéristiques les distinguant des

autres formes de groupe. Premièrement, les équipes évoluent dans un environnement organisationnel susceptible d'influencer les membres. Deuxièmement, afin de réaliser leur tâche d'équipe, les équipiers interagissent lors de réunions formelles et aussi en dehors de celles-ci. Troisièmement, les membres peuvent avoir plusieurs tâches ou projets à réaliser dans une même période. Quatrièmement, la durée de vie des équipes est généralement indéterminée, ce qui implique que les membres doivent travailler ensemble tant et aussi longtemps que le mode d'organisation du travail est basé sur des équipes. Enfin, les équipes ont des comptes à rendre à leur environnement de par les produits ou services qu'elles doivent livrer et pour lesquels elles sont imputables.

Étant donné la grande diversité des comportements qu'un individu peut manifester, il importe d'établir un critère permettant de déterminer les comportements pertinents dans un contexte d'équipe. En considérant que la raison d'être des équipes de travail consiste à produire un bien ou un service requérant la contribution de tous les membres, le rendement d'équipe constitue le principal critère à utiliser (Ilgen, 1999; Shea et Guzzo, 1987). Le rendement d'équipe se définit comme le degré auquel les produits de l'équipe respectent des normes de quantité, de qualité, de synchronisme et de coûts de production (Beaudin et Savoie, 1995). Il importe de définir des indicateurs de succès au niveau de l'équipe et non au niveau des individus, puisque ces derniers ne permettent pas de juger si l'équipe dans son ensemble connaît ou non du succès.

L'étude des comportements d'équipier comporte la particularité de pouvoir s'envisager soit au niveau de l'individu, soit au niveau de l'équipe (Klein, Dansereau

et Hall, 1994). Cette distinction reflète deux populations cibles très différentes, à savoir les individus appartenant à des équipes de travail et les équipes elles-mêmes. Au niveau de l'individu, les chercheurs tentent d'identifier des attributs caractérisant les personnes prises individuellement. Au niveau du groupe, il importe de déterminer les propriétés caractérisant le groupe considéré comme un tout. Bref, selon la conception des chercheurs, les comportements peuvent différencier soit les membres, soit les équipes.

TRAVAUX SE SITUANT AU NIVEAU DE L'INDIVIDU

Parmi les études dont l'unité conceptuelle (*focal unit*) des comportements d'équipier est l'individu, il émerge trois grandes approches, à savoir l'analyse des interactions (dynamique des groupes), les rôles des membres et les habiletés au travail en équipe.

L'analyse des interactions (dynamique des groupes)

Étant donné que l'équipe de travail constitue un type particulier de groupe, il s'avère tout à fait justifié de prendre en considération la vaste documentation sur la dynamique des groupes restreints. Ce champ d'étude porte sur tous les phénomènes se déroulant à l'intérieur des groupes ou comportant des groupes (Anzieu et Martin, 1969). Malgré l'étendue de la recherche dans ce domaine, il s'avère étonnant de constater à quel point peu de chercheurs ont tenté de cerner les comportements des membres permettant de faciliter la réalisation d'une tâche commune. En effet, la plupart des approches s'inscrivent dans ce champ d'étude (ex. : approches

sociométrique et psychanalytique) visent davantage à mettre en évidence les mécanismes (les désirs ou les angoisses, les émotions, les fantasmes, etc.) qui incitent les membres à manifester certains comportements spécifiques. Par ailleurs, la multitude de travaux portant sur la facilitation sociale (Zajonc, 1965), la flânerie sociale (Latané, Williams et Harkins, 1979), la performance individuelle versus de groupe (Hill, 1982), l'effet autocinétique (Sherif, 1936) et les effets de polarisation (Moscovici et Zavalloni, 1969) visent davantage à comprendre la manière par laquelle le comportement d'un individu est influencé par les autres membres du groupe. En outre, ces études ne conduisent pas nécessairement à la formulation d'hypothèses utiles pour comprendre la façon dont les membres peuvent travailler efficacement ensemble. En d'autres termes, elles ne permettent pas de savoir pourquoi certaines équipes atteignent un meilleur rendement que d'autres.

L'une des approches dans la dynamique des groupes restreints s'étant véritablement concentrée sur l'étude des différents comportements que peuvent manifester les membres d'un groupe est celle de l'**analyse des interactions**. Les tenants de cette approche considèrent le groupe comme un système composé d'individus en interaction (Shaw, 1981). Au cours des années, plusieurs auteurs ont proposé des systèmes permettant de classifier les comportements des membres. Tout d'abord, la conception de Bales (1950), s'intitulant IPA (*Interaction Process Analysis*), s'avère sans aucun doute la plus célèbre et a dominé ce champ d'étude pendant plusieurs décennies (McGrath, 1984). Suite à l'examen systématique et continu des phénomènes relationnels dans les groupes, Bales soutient que les comportements des membres assument soit une fonction instrumentale, soit une

fonction expressive (ou socio-émotionnelle) au sein d'un groupe (voir tableau 1). En 1979, Bales et ses collaborateurs proposent un système de mesure portant le nom de SYMLOG (*System for the Multiple Level Observation of Groups*) selon lequel les comportements des membres peuvent se situer selon trois axes, à savoir domination / soumission, sympathique / antipathique et instrumental / socio-émotionnel (Bales et Cohen, 1979). Entre temps, Morris (1966) met de l'avant un système d'analyse des interactions basé sur deux fonctions primaires, la planification et la proposition de réponses spécifiques ou de solutions à un problème, ainsi que des fonctions secondaires, à savoir la clarification, l'explication, la défense, la répétition, l'accord, le désaccord et les différentes questions. Ce modèle prend également en considération les activités non pertinentes et les commentaires fragmentaires. Futoran, Kelly et McGrath (1989) présentent le système TEMPO (*Time-by-Event-by-Member Pattern Observation*) qui permet de coder les interactions entre les membres de façon continue en fonction de cinq catégories, à savoir les affirmations (*proposals*) contribuant au contenu de la tâche, les affirmations contribuant au processus, l'évaluation du contenu de la tâche, l'évaluation du processus et les conduites non productives. Enfin, selon le modèle de St-Arnaud (1989), la progression d'un système-groupe vers l'atteinte d'une cible commune aux membres repose sur quatre types d'énergie, à savoir l'énergie de production, l'énergie de solidarité, l'énergie d'entretien et l'énergie résiduelle. Les éléments opérationnels de ce modèle s'appliquent surtout aux groupes de discussion pour lesquels tous les membres sont présents au même moment. Par ailleurs, le terme énergie laisse grandement place à interprétation à cause de son sens équivoque.

Tableau 1

Catégories des interactions dans un groupe selon Bales (1950)

Fonctions		Catégories
I. Socio-émotionnelle (zone socio-émotionnelle positive)	Réactions positives	1. Fait preuve de solidarité ^f 2. Cherche à diminuer la tension ^e 3. Donne son accord ^d
II. Instrumentale (zone neutre de la tâche)	Réponses	4. Donne des suggestions ^c 5. Donne son opinion ^b 6. Donne une orientation ^a
	Questions	7. Demande une orientation ^a 8. Demande une opinion ^b 9. Demande des suggestions ^c
III. Socio-émotionnelle (zone socio-émotionnelle négative)	Réactions négatives	10. Désapprouve ^d 11. Manifeste une tension ^e 12. Fait preuve d'opposition ^f
Notes :		
a. Problèmes de communication (6 et 7)		d. Problèmes de décision (3 et 10)
b. Problèmes d'évaluation (5 et 8)		e. Problèmes de tension (2 et 11)
c. Problèmes d'influence (4 et 9)		f. Problèmes d'intégration (1 et 12)

Étant donné que les aspects conceptuels de ces modèles se révèlent étroitement associés aux aspects opérationnels, ces derniers ont pour effet de limiter grandement l'application pratique de ces conceptions. Ainsi, ces systèmes de mesure permettent de classifier les interactions de nature verbale (et parfois non verbale) se déroulant lors de rencontres réunissant tous les membres d'un groupe. Ils ne permettent donc pas de rendre compte des comportements manifestés en dehors des réunions. Par ailleurs, la codification de tous les comportements manifestés se fait par des observateurs, ce qui exige beaucoup de temps et de ressources. De plus, cette méthodologie s'avère plutôt encombrante à utiliser, puisque les chercheurs s'intéressent rarement à toutes les interactions verbales qui se déroulent ou qui pourraient se dérouler dans un groupe. D'autre part, en reposant sur la fréquence d'apparition des comportements, l'information obtenue ne s'avère pas nécessairement utile pour comprendre le fonctionnement d'une équipe. À titre d'exemple, un

comportement de clarification des explications peut être moins présents dans un groupe, simplement parce que les membres s'expriment clairement. Enfin, les modèles s'inscrivant dans l'optique de l'analyse des interactions se révèlent utiles pour décrire les comportements des membres d'un groupe, mais ils s'avèrent moins utiles pour générer des hypothèses explicites en regard de l'efficacité d'une équipe de travail. à cet égard, McGrath (1984) souligne que les résultats de ces systèmes de codification ont surtout été mis en relation avec des variables différentes du rendement, telles que le type de problème à résoudre, la taille du groupe et les caractéristiques personnelles des membres.

Les rôles des membres

Une autre façon de caractériser les individus appartenant à une équipe consiste à identifier les rôles qu'ils peuvent assumer. Selon Biddle (1979), la notion de rôle peut se définir comme un ensemble de comportements caractérisant une personne dans un contexte donné. Dans un contexte de groupe, les rôles que peuvent assumer les membres se divisent en deux catégories concernant, d'une part, les aspects techniques du travail à réaliser et, d'autre part, les comportements d'équipier. Les rôles techniques existent peu importe le mode d'organisation du travail (individu ou équipe) et sont généralement identifiés par l'organisation. Quant aux rôles d'équipier, ils s'avèrent rarement formalisés au sein des organisations.

Benne et Sheats (1948) précisent en termes de rôles fonctionnels des ensembles de comportements pouvant être observés dans un groupe. Ils regroupent ces rôles en trois catégories, à savoir les rôles centrés sur la tâche, ceux favorisant la

formation et le maintien du groupe et ceux liés à la recherche de la satisfaction des besoins individuels (voir tableau 2). Le première catégorie de rôles relèvent davantage des groupes de discussion devant choisir, définir et résoudre des problèmes communs. Ils s'avèrent donc susceptibles de varier en fonction du type de tâche.

Tableau 2

Rôles des membres d'un groupe selon Benne et Sheats (1948)

Catégories de rôles	Rôles	
I. Rôles centrés sur la tâche (progression du groupe)	1. Initiateur	8. Orienteur
	2. Enquêteur	9. Observateur critique
	3. Sondeur	10. Activiste
	4. Informateur	11. Spécialiste de la logistique
	5. Émetteur d'opinion	12. Secrétaire
	6. Producteur	
	7. Coordonnateur	
II. Rôles de formation et de maintien du groupe	1. Motivateur	5. Partisan des normes
	2. Conciliateur	6. Commentateur
	3. Médiateur	7. Suiveur
	4. Facilitateur	
III. Besoins individuels et rôles parasites	1. Agressif	5. Négateur
	2. Obstructionniste	6. Dominateur
	3. Centre d'attraction	7. Battu d'avance
	4. Celui qui se confesse	8. Avocat d'intérêts particuliers

En 1995, Mongeau et Tremblay proposent une typologie des modes d'interaction (rôles) dans les groupes ayant une tâche à accomplir. Cette typologie comprend six modes d'interaction se regroupant selon deux catégories ou selon trois dimensions (voir tableau 3). Bien que cette conception concorde avec l'expérience des praticiens, il importe de signaler qu'elle résulte d'une expérimentation reposant sur un très faible échantillon ($N = 92$ participants), ce qui met en doute la stabilité des modes d'interaction. Les typologies de Benne et Sheats et de Mongeau et Tremblay s'avèrent surtout de nature descriptive, en ce sens qu'elles ne permettent pas de

formuler des hypothèses concernant l'amalgame de rôles à privilégier et la distribution de ceux-ci pour qu'une équipe puisse obtenir du succès.

Tableau 3

Typologie des modes d'interaction de Mongeau et Tremblay (1995)

Modes d'interaction en groupe						
Catégories	Proactifs			Réactifs		
Modes	Impulsif	Convaincant	Analyste	Strict	Sceptique	Discret
Dimensions	Production		Organisation		Relations	

Plusieurs praticiens travaillant auprès d'équipes de travail proposent des modèles de la nature des rôles des membres des équipes de travail (ex. : Davis, Millburn, Murphy et Woodhouse, 1992; Parker, 1990). Toutefois, sans nier le sérieux du travail de ces auteurs, il demeure que ces modèles ne résultent pas nécessairement d'une démarche scientifique et rigoureuse. Néanmoins, le modèle de Belbin (1981, 1993) sur les rôles des équipiers a tellement gagné en popularité auprès des gestionnaires et des consultants en milieu de travail ainsi qu'auprès de certains chercheurs qu'il convient de s'y attarder. Ainsi, cet auteur identifie neuf rôles d'équipier, à savoir président/coordonateur, investigateur de ressources, coordonnateur, dépanneur, surveillant, joueur d'équipe, metteur en scène, responsable et spécialiste. Afin de réaliser efficacement une tâche, les rôles doivent être « équilibrés » au sein de l'équipe. Cette conception repose toutefois sur l'expérience de Belbin auprès d'équipes de travail et non sur de solides bases théoriques ou empiriques. En outre, les résultats de recherches ne permettent pas d'appuyer au plan

psychométrique les instruments censés évaluer ces différents rôles (Fisher, Hunter et Macrosson, 2001; Furnham, Steele et Pendleton, 1993). Par ailleurs, la notion d'équilibré se révèle difficile à définir au plan opérationnel.

L'approche abordant les rôles se révèle utile pour caractériser les individus appartenant à l'équipe, mais elle s'avère limitée pour formuler des propositions en regard de l'efficacité d'équipe pouvant être vérifiées convenablement. En effet, il est difficile de justifier de prime abord si les rôles doivent être partagés ou non au sein d'une équipe, s'ils doivent être manifestés de manière prononcée ou modérée ou si la présence conjointe de certains rôles peut entraîner des effets néfastes pour l'équipe.

Les habiletés au travail en équipe

Afin de réaliser efficacement une tâche d'équipe, d'autres auteurs considèrent que les équipiers doivent maîtriser des habiletés inhérentes au travail en équipe (Dominick, Reilly et McGourty, 1997; Stevens et Campion, 1994, 1999). Le terme « habileté » désigne la capacité d'un individu à effectuer facilement et avec précision des comportements associés au travail en équipe. Suite à une revue de la documentation, Stevens et Campion (1994) identifient cinq habiletés¹ se regroupant en deux catégories, à savoir les relations interpersonnelles comprenant la résolution de conflits, la résolution de problèmes et la communication, ainsi que l'autogestion incluant la fixation d'objectifs/gestion de la performance et la planification/coordination des activités de travail. Sans être explicites sur son origine,

¹ Stevens et Campion (1994) présentent ces habiletés en termes de CHA (connaissance, habileté, aptitude) tout en insistant davantage sur l'aspect comportemental.

Dominick et al. (1997) proposent un modèle composé de quatre habiletés, à savoir l'autogestion, la communication, la prise de décision et la collaboration. Ces deux modèles n'ont fait l'objet d'aucune vérification empirique en regard du rendement d'équipe.

L'une des faiblesses de cette approche concerne le niveau auquel chacun des équipiers doit maîtriser ces habiletés pour travailler efficacement en équipe. En effet, est-ce que tous les équipiers doivent parfaitement maîtriser toutes ces habiletés pour que l'équipe connaisse du succès? Ou est-ce qu'un niveau minimum de maîtrise peut se révéler suffisant? Par ailleurs, certaines habiletés, telles que la fixation d'objectifs ou la prise de décision, peuvent sans doute n'être requises que par un seul individu dans l'équipe. Bref, au stade actuel des connaissances, il s'avère difficile de déterminer la configuration optimale des habiletés dans une équipe.

TRAVAUX SE SITUANT AU NIVEAU DU GROUPE

Lorsque les comportements sont manifestés de façon répétitive et par tous les équipiers, il est alors possible de les définir comme des attributs de l'équipe dans son ensemble (Forsyth, 1983). Ainsi, ces conduites caractérisent non seulement les membres sur une base individuelle, mais également l'équipe comme un tout.

Bilan des travaux empiriques

Une recension des recherches permet de constater que plusieurs types de comportement d'équipier s'avèrent susceptibles d'influencer le rendement des

équipes (voir tableau 4). À l'analyse des études recensées, il importe de clarifier certains éléments. Tout d'abord, à quelques occasions, les mesures des types de comportement ne s'avèrent pas purement comportementales, puisque les chercheurs utilisent des indicateurs portant sur des préoccupations, des sentiments ou des cognitions (ex. : Edmondson, 1999a). Par ailleurs, les auteurs utilisent parfois des étiquettes différentes pour désigner sensiblement la même dimension. À titre d'exemple, l'entraide au travail, la coopération, le soutien instrumental et la collaboration sont définis de manière semblable et sont évalués par des indicateurs comportementaux passablement similaires. D'autre part, une échelle regroupe parfois plusieurs types de comportements, comme par exemple la coopération et la communication dans les études de Campion et al. (1993) et de Campion, Papper et Medsker (1996).

En ce qui concerne le rendement d'équipe, la plupart des chercheurs mesurent cette variable en fonction des résultats (*output*) du travail de l'équipe, ce qui est en concordance avec la définition du rendement du présent article. Certaines études portent sur des indicateurs particuliers du rendement, tels que la productivité, la quantité de travail et la qualité du travail. Cependant, d'autres chercheurs utilisent non seulement des indicateurs de rendement, mais également des indicateurs comportementaux en lien avec la conduite des équipiers. Cette approche provient des pratiques de gestion des ressources humaines à l'égard des systèmes d'évaluation de la performance (Murphy et Cleveland, 1995; Reilly et McGourty, 1998). Il convient donc, à des fins de clarification, de différencier ce type de mesure en le nommant « performance » (Brodbeck, 1996). L'utilisation de la performance d'équipe pose un

problème de redondance des indicateurs entre les variables dépendante et indépendante, ce qui peut hausser le coefficient de corrélation.

Tableau 4

Études empiriques sur les types de comportements d'équipier

Auteurs	Nombre d'équipes / d'individus / Lieu d'étude	Relations		Coefficients de corrélation
		Types de comportements ^a	Rendement d'équipe ^b	
Alper, Tjosvold et Law (2000)	67 / 538 / Terrain	Gestion de conflit – approche coopérative	Rendement (s)	,22 ns
		Gestion de conflit – approche compétitive	"	-,27*
Barrick, Stewart, Neubert et Mount (1998)	51 / 652 / Terrain	Conflit	Performance (s)	-,39*
		Communication	"	,26*
		Conflit	Pérennité (s)	-,40*
		Communication	"	,38*
Barry et Stewart (1997)	61 / 289 / Étudiants	Communication	Performance (i)	,29*
		Orientation sur la tâche	"	,13 ns
Campion, Medsker et Higgs (1993)	77 / 391 / Terrain	Soutien social	Productivité (f)	,20*
		Communication/ coopération	"	,18*
		Soutien social	Rendement (s)	,13 ns
		Communication/ coopération	"	,18 ns
Campion, Papper et Medsker (1996)	60 (temps 1) et 36 (temps 2) / 357 / nd / Terrain	Soutien social Communication/ coopération	Temps 1 Rendement (s)	,42*
			"	,48*
		Soutien social Communication/ coopération	Temps 2 (3 mois) Rendement (s)	,48*
			"	,46 ns
Cohen, Ledford et Spreitzer (1996)	120 / nd / Terrain	Coordination	Rendement (s)	,15 ns
		Soutien à l'innovation	"	,26*
De Dreu et Van Vianen (2001)	27 / 201 / Terrain	Entraide (s)	Performance (s)	,61*
		Communication (s)	"	,58*
		Résolution coopérative des conflits relationnels	"	-,45*
Eby et Dobbins (1997)	32 / 148 / Étudiants	Coopération	Rendement (f)	,43*

Tableau 4 (suite...)

Edmondson (1999a)	51 / 427 / Terrain	Soutien psychologique Comportement d'apprentissage	Rendement (s) "	,47* ,52*
Edmondson (1999b)	51 / 427 / Terrain	Soutien psychologique Comportement d'apprentissage	Rendement (t) "	,47* ,55*
Hyatt et Ruddy (1997)	100 / 592 / Terrain	Organisation Communication efficace Coopération Comportement proactif	Rendement (f) " " "	,15 ns ,22* ,25* ,24*
Janz, Colquitt et Noe (1997)	27 / 231 / Terrain	<i>Mesure composite</i> incluant comportement d'entraide, partage d'information et soutien à l'innovation	Performance (t)	,68*
Kirkman, Tesluk et Rosen (2001)	98 / 954 / Terrain	Comportement proactif Comportement civique au travail	Productivité (s) "	,72* ,75*
Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas et Cannon-Bowers (2000)	56 / 112 / Laboratoire	<i>Mesure composite</i> incluant élaboration d'une stratégie, coopération et communication	Rendement (f) temps 1 temps 2 temps 3	,38* ,31* ,20 ns
Podsakoff, Aheame et MacKenzie (1997)	40 / 218 / Terrain	Comportement d'entraide "	Quantité de travail (f) Qualité du travail (f)	,36* ,40*
Stewart et Barrick (2000)	45 / 636 / Terrain	Communication	Performance (s)	,36*
Tesluk et Mathieu (1999)	88 / 473 / Terrain	<i>Mesure composite</i> incluant communication, coopération, coordination, potency et familiarité	Performance (s)	,12 ns
Weldon, Jehn et Pradhan (1991)	40 / 96 / Laboratoire	Planification (o) Évaluation de la progression (o) Communication positive (o)	Rendement (f) " "	,54* ,34* ,06

Notes : ^a Sauf indication contraire, les équipiers constituent la source d'évaluation (voir ^b au besoin).

^b Source d'évaluation : (f) Donnée factuelle (i) Instructeur (o) Observateur

(s) Supérieur immédiat (t) Tiers : consultants, clients, fournisseurs

* $p < ,05$; ns : non significatif; nd : information non disponible

À la lecture des études présentées au tableau 4, il émerge plusieurs constats. Tout d'abord, il n'existe pas de consensus sur les types de comportements d'équipier à privilégier. La recherche ne semble pas suivre un plan d'ensemble ou s'appuyer sur

un véritable fondement théorique pour identifier les comportements d'équipier. En effet, les chercheurs s'attardent à étudier un ou quelques types de comportement, comme par exemple la coopération, la communication ou la planification, sans chercher à intégrer les travaux de leurs prédécesseurs et de leurs contemporains et sans justifier l'exclusion des autres types de comportements. Or, l'intégration de ces travaux permettrait d'obtenir une conception cohérente des comportements d'équipier. Deuxièmement, la quasi-totalité des recherches reposent sur une méthodologie de nature corrélationnelle, ce qui signifie qu'il n'est pas possible de parler de relation de cause à effet entre les variables considérées. Troisièmement, la quasi-totalité des recherches s'appuient sur une méthodologie transversale consistant à mesurer les comportements d'équipier et le rendement au même temps de mesure, ce qui ne permet pas de comprendre de quelle manière les variables s'articulent dans le temps. Quatrièmement, la source d'évaluation des types de comportement d'équipe s'avère généralement les équipiers. Quant à l'évaluation du rendement d'équipe, elle se fait de façon générale par le supérieur immédiat de l'équipe, mais certains chercheurs emploient des tiers (consultants, clients et fournisseurs), des instructeurs ou encore des données factuelles (mesures objectives). Cinquièmement, au plan de la fidélité des instruments psychométriques, les coefficients de cohérence interne varient d'acceptable à excellent ($,64 < \alpha \text{ de Cronbach} < ,95$). Cependant, les chercheurs ne donnent aucune indication quant à la stabilité temporelle de leur instrument. Enfin, les forces des relations varient de nulle à élevée, ce qui révèle l'existence possible de variables modérant ces relations. Cependant, le nombre d'études est trop faible pour réaliser convenablement une méta-analyse sur cette question.

Travaux provenant des secteurs militaire et de l'aviation

Plusieurs chercheurs œuvrant dans les secteurs militaire et de l'aviation proposent des modèles sur les types de comportements clés permettant de réaliser efficacement une tâche commune (voir tableau 5). Ces modèles visent à fournir un cadre de référence permettant d'identifier des besoins de formation des équipes. Ils résultent d'une analyse de la tâche d'équipe en utilisant la technique des incidents critiques ou en comparant des équipes hautement efficaces à des équipes peu efficaces (Morgan, Glickman, Woodward, Blaiwes et Salas, 1986; Prince et Salas, 1993; Smith-Jentsch et al., 1998). Par ailleurs, ces modèles présentent de grandes similitudes, ce qui peut s'expliquer par le fait que les travaux plus récents s'appuient sur les études antérieures.

Tableau 5

Modèles des secteurs militaire et de l'aviation

Auteurs	Types de comportements d'équipier
Morgan, Glickman, Woodward, Blaiwes et Salas (1986)	Communication, capacité d'adaptation de l'équipe, coopération, acceptation des suggestions ou des critiques, formulation de suggestions ou de critiques, esprit d'équipe et coordination
Prince et Salas (1993)	Communication, conscience de la situation, prise de décision, analyse de la mission, leadership, capacité d'adaptation de l'équipe, affirmation de soi
Smith-Jentsch, Johnston et Payne (1998)	Échange d'information, communication, soutien et initiative/leadership

Bien que ces travaux constituent un apport important, il ne faut pas oublier qu'ils proviennent de contextes particuliers et portent sur des types spécifiques d'équipe, ce qui limite grandement leur caractère généralisable (Ilgen, 1999). En

effet, les chercheurs œuvrant dans les secteurs militaire et de l'aviation ont la possibilité de travailler énormément par le biais de simulations afin de déterminer la meilleure façon d'agir, ce qui n'est pas nécessairement possible dans d'autres contextes. Ainsi, les grilles d'observation sont conçues en fonction de simulations dans lesquelles les comportements devraient être émis selon une séquence prédéterminée et dans laquelle chacun des équipiers a un rôle précis à assumer. Par ailleurs, l'unité conceptuelle des dimensions varie à l'intérieur d'un même modèle. En effet, certaines dimensions renvoient à des caractéristiques des individus (ex. : leadership, affirmation de soi), alors que les autres concernent l'ensemble des membres d'une équipe (ex. : coordination, coopération). D'autre part, certaines dimensions incluent des comportements d'équipiers et des comportements de nature technique, comme dans les cas de la conscience de l'environnement et de la communication (Smith-Jentsch et al., 1998). Enfin, l'affirmation de soi s'avère une dimension importante dans les secteurs militaire et de l'aviation, étant donné l'importance de la hiérarchie et de l'obligation de suivre les ordres donnés par un officier supérieur (Prince et Salas, 1993). Bref, ces modèles s'avèrent davantage utiles pour analyser les interactions propres à ces types de groupes et aux situations pour lesquelles ils ont été élaborés (Futoran, Kelly et McGrath, 1989).

Modèles intégrateurs ?

Quelques auteurs proposent des modèles dans lesquels ils identifient explicitement des types de comportements d'équipier susceptibles d'accroître le niveau de rendement de tous les types d'équipe (Canon-Bowers, Tannenbaum, Salas

et Volpe, 1995; Marks, Mathieu et Zaccaro, 2001; McIntyre et Salas, 1995; Tannebaum et al., 1992). Ces modèles résultent d'une analyse de la documentation et présentent de grandes similitudes, probablement parce qu'ils sont basés en bonne partie sur une documentation provenant des secteurs militaire et de l'aviation (voir tableau 6). Par contre, les auteurs décrivent de façon très peu détaillée la démarche par laquelle ils sont parvenus à concevoir leur modèle. D'autre part, ces modèles ne s'avèrent pas définis de manière opérationnelle pour pouvoir être mis à l'épreuve et ne sont pas appuyés par des données de recherche.

Tableau 6

Modèles sur les comportements d'équipier

Auteurs	Types de comportements d'équipier
Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas et Volpe (1995)	Capacité d'adaptation de l'équipe, conscience partagée de la situation, évaluation des progrès et feed-back, gestion de l'équipe/leadership, relations interpersonnelles, coordination, communication et prise de décision
Marks, Mathieu et Zaccaro (2001)	Analyse de la mission, spécification des objectifs, formulation de stratégie, évaluation des progrès, évaluation systémique, entraide, coordination, gestion de conflits, consolidation de la confiance et de la motivation et gestion de l'affect
McIntyre et Salas (1995)	Évaluation des progrès, feed-back, communication et entraide
Tannenbaum, Beard et Salas (1992)	Coordination, communication, résolution de conflits, prise de décision et résolution de problèmes

DISCUSSION

Cette recension des travaux sur les comportements d'équipier met en lumière la grande diversité des approches en regard de cet objet d'étude. En effet, l'unité conceptuelle se situe soit au niveau de l'individu, soit au niveau de l'équipe. Dans le premier cas, les comportements sont regroupés en termes de catégories d'interaction, de rôles ou d'habiletés. Au niveau de l'équipe, les conduites des membres sont classées selon des types de comportement. Toutefois, la recherche se montre éparse et ne permet pas une véritable intégration des connaissances dans ce champ d'étude.

Les obstacles à l'étude des comportements d'équipier

Malgré plus d'une cinquantaine d'années de recherche sur les groupes, il est décevant de constater à quel point relativement peu d'études ont permis de comprendre la manière dont les membres se comportent pour favoriser le succès de leur équipe. Or, depuis des décennies, des auteurs insistent sur l'importance d'approfondir ce domaine de recherche (Cartwright et Zander, 1968; Levine et Moreland, 1998; McGrath, 1986; Thibaut et Kelley, 1959). Malgré ces appels répétés, les chercheurs étudiant les groupes s'attardent souvent à identifier les antécédents des comportements des membres (McGrath, 1984). De même, les chercheurs s'intéressant à des variables résultantes (*output*), telles que le rendement et la satisfaction des membres, adoptent l'approche de la « boîte noire » en les mettant en relation avec des intrants (*input*), telles que la taille du groupe ou le type de réseau de communication, passant outre aux comportements des membres.

Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer le peu de recherches permettant de consolider un fondement théorique et intégré quant aux comportements d'équipier. Tout d'abord, il persiste une croyance selon laquelle le leader constitue l'unique responsable de l'efficacité du groupe en termes de rendement, alors que les membres ont une importance secondaire en étant davantage considérés comme des « suiveurs » (Benne et Sheats, 1948). La multitude de travaux portant sur le leadership corrobore sans doute la force de cette croyance (voir l'impressionnante recension de Yukl et Van Fleet, 1990). Cependant, sans nier l'influence que peut avoir un leader sur un groupe, il convient d'envisager davantage la possibilité que les membres puissent contribuer grandement à l'efficacité d'un groupe.

D'autre part, l'utilisation massive de la méthode expérimentale ne favorise pas l'étude des comportements des membres (Hackman et Morris, 1975; Zander, 1979). En effet, cette méthode permet de vérifier une relation de cause à effet entre deux variables. Pour ce faire, il importe de s'assurer que les participants soient soumis aux mêmes contrôles expérimentaux, proviennent du même environnement socioculturel (ex. : étudiants au niveau universitaire) et réalisent la même tâche selon leur condition expérimentale. Dans ces conditions, les membres des groupes formés en laboratoire tendent à se comporter sensiblement de la même façon, ce qui ne permet pas d'étudier une diversité de comportements. La méthode expérimentale demeure cependant la méthode à privilégier pour mettre en évidence des relations causales.

Un autre facteur susceptible de limiter l'étude des comportements d'équipier concerne l'utilisation de la méthode d'observation pour recueillir des données de

recherche. Une telle méthode de cueillette de données exige beaucoup de temps, d'argent et d'énergie, ce qui a pour effet de limiter les périodes d'observation et donc de diminuer la richesse des informations obtenues.

Enfin, les recherches utilisant des groupes ad hoc formés pour une courte période ne permettent pas nécessairement d'obtenir des résultats applicables dans des contextes organisationnels. En effet, ces groupes se distinguent grandement des équipes en milieu de travail, puisqu'ils n'ont pas d'histoire (de traditions) qui permet une normalisation des conduites des individus et qu'ils n'ont pas d'avenir qui peut influencer la conduite des équipiers dans le moment présent (McGrath, 1991). De plus, les membres de ces groupes ad hoc réalisent souvent des tâches ayant une faible signification psychologique, comme par exemple la construction d'une petite tour avec des blocs de bois.

Les tendances actuelles

Depuis le début des années 1980, il est possible de constater une recrudescence des recherches effectuées sur le terrain auprès d'équipes en milieu de travail. Cette tendance s'explique sans doute par la disponibilité accrue des équipes. Dans la plupart des cas, ces études sont menées au niveau de l'équipe, puisque ce niveau d'analyse permet réellement de mettre en évidence des relations entre les types de comportements d'équipiers et le rendement d'équipe. Par ailleurs, ces recherches reposent pour la plupart sur une méthodologie de nature corrélationnelle qui permet de faire ressortir les comportements pouvant favoriser la réalisation d'une tâche d'équipe. En effet, cette façon de faire a l'avantage de fournir une image

précise d'un phénomène (Sabourin, 1988). Cette méthode consiste en l'étude de la relation entre au moins deux variables et ce, sans intervention du chercheur pour provoquer des variations des variables en question. Si les résultats appuient la corrélation de deux variables, il devient alors avantageux d'investir du temps, de l'argent et des efforts dans une intervention expérimentale sur l'une des variables afin de déterminer avec précision dans quelle mesure elle influence la seconde (méthode expérimentale). En outre, la grande convivialité des outils informatiques d'analyse statistique facilitent grandement le travail des chercheurs en leur permettant de traiter facilement un grand nombre de données.

En terminant, cette recension constitue un apport dans la documentation sur les équipes de travail, puisqu'elle permet de constater la diversité des approches abordant les comportements d'équipier. Le corollaire de cette diversité est l'absence de consensus sur un cadre conceptuel permettant la réalisation de recherches davantage comparables et complémentaires les unes aux autres. Pour les années à venir, il faudra non seulement proposer des conceptions intégrant les connaissances actuelles sur les comportements des équipiers, mais également les mettre à l'épreuve par le biais de recherches réalisées auprès d'équipes en milieu de travail. En développant une meilleure représentation des comportements d'équipier, il deviendra possible de mieux décrire, expliquer et prédire le fonctionnement des équipes de travail.

RÉFÉRENCES

Alper, S., Tjosvold, D. et Law, K.S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53, 625-642.

Anzieu, D. et Martin, J.-Y. (1969). *La dynamique des groupes restreints*. Paris : Presses Universitaires de France.

Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.

Bales, R.F. et Cohen, S.P. (1979). *SYMLOG : A system for the multiple level observation of groups*. New York : The Free Press.

Barrick, M.R., Stewart, G.L., Neubert, M.J. et Mount, M.K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.

Barry, B. et Stewart, G.L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82, 62-78.

Beaudin, G. et Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail: définition, composantes et mesures. *Revue québécoise de psychologie*, 16, 185-201.

Belbin, R.M. (1981). *Management teams : Why they succeed of fail.*
Londres : Heinemann.

Belbin, R.M. (1993). *Team roles at work.* Londres : Butterworth-Heinemann.

Benne, K.D. et Sheats, P. (1948). Functional roles of group members.
Journal of Social Issues, 4, 41-49.

Biddle, B.J. (1979). *Role theory : Expectations, identities, and behavior.*
New York : Academic Press.

Bowers, C.A., Morgan, B.B., Salas, E. et Prince, C. (1993). Assessment of
coordination demand for aircrew coordination training. *Military Psychology, 5*, 95-
112.

Campion, M.A., Medsker, G.J. et Higgs, A.C. (1993). Relations between
work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective
work groups. *Personnel Psychology, 46*, 823-850.

Campion, M.A., Papper, E.M. et Medsker, G.J. (1996). Relations between
workteam characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel
Psychology, 49*, 429-452.

Cannon-Bowers, J.A., Tannenbaum, S.I., Salas, E. et Volpe, C.E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. In R.A. Guzzo et E. Salas, *Team effectiveness and decision making in organizations* (p.333-380). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Cartwright, D. et Zander, A. (1968). *Groups dynamics : Research and theory*. New York : Harper & Row Publishers.

Cohen, S.G., Ledford, G.E. et Spreitzer, G.M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-676.

Cummings, T.G. (1981). Designing effective work groups. In P.C. Nystrom et W.H. Starbuck, *Handbook of organizational design* (p.250-271). New York: Oxford University Press.

Davis, J., Millburn, P., Murphy, T. et Woodhouse, M. (1992). *Successful team building : How to create teams that really work*. London : Kogan Page.

De Dreu, C.K.W. et Van Vianen, A.E.M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.

Dominick, P.G., Reilly, R.R. et McGourty, J.W. (1997). The effects of peer feedback on team member behavior. *Group and Organization Management*, 22, 508-520.

Eby, L.T. et Dobbins, G.H. (1997). Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 275-295.

Edmondson, A. (1999a). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

Edmondson, A. (1999b). A safe harbor: Social psychological conditions enabling boundary spanning in work teams. In R. Wageman, *Research on managing groups and teams* (p.179-199). Stamford, CT: JAI Press;.

Fisher, S.G., Hunter, T.A. et Macrosson, W.D.K. (2001). A validation study of Belbin's team roles. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 121-144.

Forsyth, D.R. (1983). *An Introduction to Group Dynamics*. Monterey, CA : Brooks/Cole Publishing Company.

Furnham, A., Steele, H. et Pendleton, D. (1993). A psychometric assessment of the Belbin team-role self-perception inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 245-257.

Futoran, G.C., Kelly, J.R. et McGrath, J.E. (1989). TEMPO : A time-based system for analysis of group interaction process. *Basic and Applied Social Psychology*, 10, 211-232.

Gladstein, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.

Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch, *Handbook of organizational behavior* (p. 315-342). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Hackman, J.R. et Morris, C.G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness : A review and proposed integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 45-99.

Herold, D.M. (1978). Improving the performance effectiveness of groups through a task-contingent selection of intervention strategies. *Academy of Management Review*, 3, 315-325.

Hill, G.W. (1982). Group versus individual performance : Are N + 1 heads better than one? *Psychological Bulletin*, 91, 517-539.

Hyatt, D.E. et Ruddy, T.M. (1997). An examination of the relationships between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50, 553-585.

Ilgen, D.R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54, 129-139.

Janz, B.D., Colquitt, J.A. et Noe, R.A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50, 877-904.

Kirkman, B.L., Tesluk, P.E. et Rosen, B. (2001). Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology*, 54, 645-667.

Klein, K.J., Dansereau, F. et Hall, R.J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.

Kolodny, H.F. et Kiggundu, M.N. (1980). Towards the development of a sociotechnical systems model in woolands mechanical harvesting. *Human Relations*, 33, 623-645.

Latané, B., Williams, K. et Harkins, S. (1979). Many hands make light the work : The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.

Leclerc, C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*. Saint-Nicolas, QC : Les Presses de l'Université Laval.

Levine, J.M. et Moreland, R.L. (1998). Small groups. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske et G. Lindsey, *The handbook of social psychology* (p.415-469). Boston : McGraw-Hill.

Marks, M.A., Mathieu, J.E. et Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.

Mathieu, J.E., Heffner, T.S., Goodwin, G.F., Salas, E. et Cannon-Bowers, J.A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 273-283.

McGrath, J.E. (1964). *Social psychology : A brief introduction*. New York : Holt, Rinehart & Winston.

McGrath, J.E. (1984). *Groups : Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

McGrath, J.E. (1986). Studying groups at work: Ten critical needs. In P.S. Goodman, *Designing effective work groups* (p.362-391). San Francisco: Jossey-Bass.

McGrath, J.E. (1991). Time, interaction, and performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research*, 22, 147-174.

McIntyre, R.M. et Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R.A. Guzzo et E. Salas, *Team effectiveness and decision making in organizations* (p.9-45). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Mongeau, P. et Tremblay, J. (1995). Typologie des modes d'interaction en groupe de tâches. *Revue québécoise de psychologie*, 16, 135-154.

Morgan, B.B., Glickman, A.S., Woodward, E.A., Blaiwes, A.S. et Salas, E. (1986). *Measurement of team behaviors in a navy environment* (NTSC TC-86-014). Orlando, FL : Naval Training System Center.

Morris, C. G. (1966). Task effects on group interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 545-554.

Moscovici, S. et Zavalloni, M. (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 125-135.

Murphy, K.R. et Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Parker, G.M. (1990). *Team players and teamwork : The new competitive business strategy*. Oxford : Jossey-Bass.

Pearce, J.A. et Ravlin, E.C. (1987). The design and activation of self-regulating work groups. *Human Relations*, 40, 751-782.

Podsakoff, P.M., Ahearne, M. et MacKenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.

Prince, A., Brannick, M.T., Prince, C. et Salas, E. (1997). The measurement of team process behaviors in the cockpit : Lessons learned. In M.T. Brannick, E. Salas et Prince, C., *Team performance assessment and measurement : Theory, methods, and applications* (p.289-310). Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Prince, C. et Salas, E. (1993). Training and research for teamwork in the military aircrew. In E.L. Wiener, B.G. Kanki et R.L. Helmreich, *Cockpit resource management* (p.337-366). San Diego: Academic Press.

Reilly, R.R. et McGourty, J. (1998). Performance appraisal in team settings. In J.W. Smither, *Performance appraisal: State of the art in practice* (p.244-277). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Rentsch, J. R., Heffner, T. S. et Duffy, L. T. (1994). What you know is what you get from experience. *Group and Organization Management*, 19, 450-474.

Roy, M., Guindon, J.C., Bergeron, J.L., Fortier, L. et Giroux, D. (1998). *Équipes semi-autonomes de travail: recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*. Sherbrooke QC: Université de Sherbrooke.

Sabourin, M. (1988). Méthodes d'acquisition des connaissances. In M. Robert, *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie* (p.37-58). St-Hyacinthe, QC : Edisem.

St-Arnaud, Y. (1989). *Les petits groupes: participation et communication*. Montréal: Les presses de l'Université de Montréal.

Salas, E., Bowers, C.A. et Canon-Bowers, J.A. (1995). Military team research: 10 years of progress. *Military Psychology*, 7, 55-75.

Savoie, A. et Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail: que faut-il en connaître?. *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 116-137.

Shaw, M.E. (1981). *Group dynamics : The psychology of small group behavior*. New York : McGraw-Hill Book Company.

Shea, G.P. et Guzzo, R.A. (1987). Groups as human resources. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 323-356.

Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York : Harper.

Smith-Jentsch, K.A., Johnston, J.H. et Payne, S.C. (1998). Measuring team-related expertise in complex environments. In J.A. Cannon-Bowers et E. Salas, *Making decisions under stress: Implications for individuals and team training* (p.61-87). Washington DC: American Psychological Association.

Stevens, M.J. et Campion, M.A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20, 503-530.

Stevens, M.J. et Campion, M.A. (1999). Staffing work teams: Development and validation of a selection test for teamwork settings. *Journal of Management*, 25, 207-228.

Stewart, G.L. et Barrick, M.R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43, 135-148.

Sundstrom, E., DeMeuse, K.P. et Futrell D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.

Tannenbaum, S.I., Beard, R.L. et Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley, *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology* (p.117-153). New York: Elsevier Science.

Tesluk, P.E. et Mathieu, J.E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84, 200-217.

Thibaut, J.W. et Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York : John Wiley an Sons.

Weldon, E., Jehn, K.A. et Pradhan, P. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 555-569.

Yukl, G. et Van Fleet, D.D. (1990). Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette et L.M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology* (p.147-197). Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.

Zajonc, R.B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.

Zander, A. (1979). The psychology of group processes. *Annual Review of Psychology*, 30, 417-451.

Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure

Résumé

L'objet de cette étude consiste, d'une part, à proposer une conception multidimensionnelle et intégrée du fonctionnement interne des équipes de travail et, d'autre part, à présenter des résultats évaluant la validité de cette conception au plan opérationnel. Un premier échantillon comptant 568 membres (63 équipes) permet d'effectuer des analyses dans la perspective d'améliorer le questionnaire sur le fonctionnement interne conçu par un groupe d'experts. Les résultats obtenus à partir d'un second échantillon composé de 376 membres (71 équipes) provenant des secteurs privé et parapublic révèlent que le fonctionnement interne comprend deux dimensions, à savoir le soutien interpersonnel et la gestion du travail de l'équipe. De plus, ces dimensions s'avèrent reliées positivement au rendement évalué par les supérieurs immédiats des équipes.

Mots clés : fonctionnement interne, équipe de travail, instrument de mesure, validation, rendement

Abstract

The goal of this research is, on the one hand, to propose a multidimensional and integrated conception of work team internal functioning and, on the other hand, to present data on the validity of this conception at an operational level. An initial sample of 568 members (63 teams) provides data in order to improve the questionnaire conceived by an expert group. The results obtained from a second sample of 376 members (71 teams) from both private and parapublic sectors suggest that the internal functioning involves two dimensions, namely interpersonal support and team work management. Moreover, these dimensions are positively related to performance as evaluated by the immediate superiors of the teams.

Key words : internal functioning, work teams, measure, validation, performance

Dans un contexte de mondialisation des marchés, les organisations font face à plusieurs changements, tels que la concurrence accrue, l'évolution technologique, les réductions de personnel et l'évolution des besoins des clients. Ces différents facteurs incitent les dirigeants de plusieurs entreprises à revoir le mode d'organisation du travail pour demeurer compétitif (Roy, Guindon, Bergeron, Fortier et Giroux, 1998). Afin de développer une façon de faire coordonnée, où l'apport de chaque employé se complète et renforce l'efficacité de la production d'un bien ou d'un service, la création d'équipes de travail apparaît comme une solution prometteuse comparativement aux façons de faire traditionnelles (Leavitt, 1975). Une équipe de travail se définit comme tout ensemble formel d'au moins deux individus interdépendants et collectivement responsables en regard de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation (Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Sundstrom, DeMeuse et Futrell, 1990).

Il ne suffit pas de mettre des individus ensemble pour qu'ils sachent instantanément comment travailler en équipe (Rentsch, Heffner et Duffy, 1994; Salas, Bowers et Cannon-Bowers, 1995). Cette situation incite plusieurs chercheurs à proposer des modèles rendant compte des facteurs qui déterminent l'efficacité des équipes de travail (Campion, Medsker et Higgs, 1993; Cummings, 1981; Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Kolodny et Kiggundu, 1980; Pearce et Ravlin, 1987; Savoie et Beaudin, 1995; Sundstrom et al., 1990; Tannenbaum, Beard et Salas, 1992). Ces auteurs tendent toutefois à considérer de façon pêle-mêle les comportements, les cognitions, les attitudes et les sentiments sous le vocable « processus d'équipe » (*team process*). Or, les comportements se démarquent des autres attributs par leur

caractère observable et mesurable par un tiers et par les conséquences tangibles qu'ils peuvent entraîner sur l'environnement physique et social. Aussi, afin de réaliser convenablement une tâche commune, les équipiers se doivent de manifester certains comportements de manière à assurer une convergence et une coordination de leurs efforts individuels tout en favorisant le maintien de leur équipe (Bowers, Morgan, Salas, et Prince, 1993; McIntyre et Salas, 1995; Murphy et Cleveland, 1995; Smith-Jentsch, Johnston et Payne, 1998).

Il n'émerge pas actuellement de consensus au sein de la communauté scientifique sur les types de comportement permettant de faciliter la réalisation d'une tâche commune. Jusqu'à maintenant les auteurs s'attardent à faire valoir certaines conduites, telles que la coopération, la communication et la planification, sans nécessairement chercher à intégrer les travaux de leurs prédécesseurs. De plus, au niveau empirique, les chercheurs tentent la plupart du temps de vérifier la relation entre un ou quelques types de comportements et le rendement d'équipe sans justifier l'exclusion des autres types de comportements qui sont pourtant très présent dans la documentation sur les équipes de travail (ex. : Champion et al., 1993; Janz, Colquitt et Noe, 1997; Tesluk et Mathieu, 1999). Bref, il manque un cadre conceptuel qui prend en considération tous les types de comportements susceptibles d'accroître l'efficacité des équipes et qui s'appuie sur au moins une étude effectuée auprès d'équipes en milieu de travail. Une telle représentation multidimensionnelle et intégrée permettrait la réalisation de travaux davantage complémentaires et comparables les uns aux autres.

Essentiellement, cet article vise un objectif fondamental consistant à déterminer une façon de classer les comportements des équipiers de manière à faciliter la recherche et l'avancement des théories sur l'efficacité des équipes de travail. Plus spécifiquement, les objectifs de cette recherche consistent à 1) proposer une conception multidimensionnelle et intégrée des comportements d'équipier désignée sous l'appellation « fonctionnement interne des équipes de travail » et 2) à présenter les résultats d'une étude de la validation basée sur la structure interne et sur la relation avec d'autres variables de cette conception au plan opérationnel.

Fonctionnement interne des équipes de travail

Le fonctionnement interne (FI) des équipes de travail désigne l'ensemble des comportements que les membres manifestent et qui facilitent la réalisation de leur tâche commune. Cette définition exclut les comportements techniques qui s'avèrent directement liés à l'exécution des activités de travail individuelles, puisque ces conduites se révèlent sensiblement les mêmes que le travail soit réalisé en équipe ou de façon individuelle (Hackman, 1987; Stevens et Campion, 1994). L'unité conceptuelle (*focal unit*) du FI se situe au niveau du groupe (équipe), ce qui signifie que les équipes sont envisagées comme des systèmes en soi et non comme de simples regroupements d'individus (McGrath, 1986; Shea et Guzzo, 1987). En conséquence, la notion de FI caractérise l'équipe plutôt que chaque équipier sur une base individuelle.

Afin de pouvoir de déterminer les composantes du FI énoncées dans la documentation sur les équipes de travail, il convient tout d'abord de préciser des

critères d'identification. Par définition, les composantes du FI doivent 1) renvoyer à des comportements démontrés par les équipiers, 2) pouvoir être envisagées au niveau de l'équipe (et non au niveau individuel) et 3) être susceptibles de faciliter la réalisation d'une tâche commune. Ayant établi ces critères d'identification, il importe de recenser les ouvrages pertinents. Pour ce faire, la recension des écrits repose sur trois stratégies. Tout d'abord, la stratégie permettant de repérer le plus grand nombre de documents porte sur la consultation des bases de données informatisées *ERIC*, *ProQuest Digital Dissertations*, *ProQuest Psychology Journals*, *PsycINFO*, *Repère*, *ScienceDirect* et *Sociological Abstracts* en utilisant les mots clés *team*, *group*, *work*, *process*, *behavior*, *performance*, *effectiveness*, équipe, groupe, travail, processus, comportement, performance, efficacité et rendement. Une autre stratégie consiste à examiner les références dans les monographies et les articles scientifiques portant sur les équipes de travail. Enfin, la consultation d'experts du domaine des équipes de travail constitue une source non négligeable pour mettre la main sur des documents.

En se basant sur les critères d'identification des composantes du FI, l'analyse des travaux théoriques et empiriques recensés permet de dresser une liste comptant une vingtaine d'éléments. Ensuite, la comparaison des diverses définitions de ces éléments ainsi que de leurs indicateurs de mesure respectifs permet de vérifier les similitudes et les différences de manière à dégager des dimensions véritablement distinctes au plan conceptuel. Au terme de cette analyse de la documentation, il émerge sept dimensions, à savoir la coopération, la communication, le soutien psychologique, la gestion de conflits, la planification / organisation du travail, la gestion des ressources et le soutien à l'innovation (voir tableau 1).

Tableau 1

Dimensions du fonctionnement interne des équipes de travail

Dimensions	Définition	Recherches
Coopération	Le degré auquel les équipiers s'aident volontairement les uns les autres en cas de besoin lors de l'exécution de leur travail.	Campion, Medsker et Higgs (1993); Campion, Papper et Medsker (1996); Eby et Dobbins (1997); Hyatt et Ruddy (1997); Janz, Colquitt et Noe (1997); Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas et Canon-Bowers (2000); Podsakoff, Ahearne et MacKenzie (1997); Tesluk et Mathieu (1999)
Communication	Le degré auquel les équipiers échangent au moment opportun des informations ou des idées utiles concernant la tâche d'équipe.	Barrick, Stewart, Neubert et Mount (1998); Barry et Stewart (1997); Campion et al. (1993, 1996); Gladstein (1984); Hyatt et Ruddy (1997); Janz et al. (1997); Mathieu et al. (2000); Stewart et Barrick (2000); Tesluk et Mathieu (1999)
Soutien psychologique	Le degré auquel les équipiers manifestent leur respect mutuel ainsi que leur préoccupation pour le bien-être de chacun.	Campion et al. (1993, 1996); Edmondson (1999a, 1999b); Gladstein (1984)
Gestion de conflits	Le degré auquel les équipiers cherchent à concilier de façon constructive leurs divergences réelles ou potentielles en regard de leurs préférences, de leurs valeurs ou de leurs intérêts.	Alper, Tjosvold et Law (2000); Spreitzer, Noble, Mishra et Cooke (1999)
Planification / organisation du travail	Le degré auquel les équipiers se dotent d'un plan de travail décrivant la distribution des activités de travail entre eux et les méthodes utilisées pour coordonner leurs activités de travail et pour compléter leur tâche d'équipe à l'intérieur des délais prescrits.	Cohen, Ledford et Spreitzer (1996); Hyatt et Ruddy (1997); Mathieu et al. (2000); Weldon, Jehn et Pradhan (1991)
Gestion des ressources	Le degré auquel les équipiers s'assurent d'utiliser de façon optimale les ressources dont l'équipe dispose.	Barry et Stewart (1997); Weldon et al. (1991)
Soutien à l'innovation	Le degré auquel les équipiers utilisent des moyens facilitant l'implantation de nouvelles pratiques dans l'équipe.	Cohen et al. (1996); Edmondson (1999a, 1999b); Hyatt et Ruddy (1997); Janz et al. (1997); Kirkman, Tesluk et Rosen (2001)

Tout d'abord, la **coopération** se définit comme le degré auquel les équipiers s'aident volontairement les uns les autres en cas de besoin lors de l'exécution de leur travail (Eby et Dobbins, 1997). Dans la documentation sur les équipes de travail, les auteurs ont tendance à utiliser de façon indifférenciée diverses appellations, telles que l'entraide au travail, le soutien instrumental et la collaboration, pour désigner cette dimension (Eby et Dobbins, 1997; Gladstein, 1984; Podsakoff, Ahearne et Mackenzie, 1997; Yeatts et Hyten, 1998). Cette coopération se manifeste lorsque les équipiers aident spontanément leurs coéquipiers ayant des difficultés à réaliser leur travail, échangent des conseils, s'encouragent mutuellement et facilitent le travail de leurs coéquipiers. Selon plusieurs auteurs, la coopération permet aux équipiers de compléter leurs activités de travail respectives dans des situations où autrement ils auraient de la difficulté à le faire et donc d'accroître l'efficacité de l'équipe (Eby et Dobbins, 1997; Weldon et Weingart, 1993; Yeatts et Hyten, 1998).

La **communication** désigne le degré auquel les équipiers échangent au moment opportun des informations ou des idées utiles concernant la tâche d'équipe (Janz et al., 1997). Cette dimension du FI est également désignée par l'expression « transmission d'information » (Smith-Jentsch et al., 1998). Plus spécifiquement, la communication au sein de l'équipe se manifeste lorsque les équipiers expriment leur point de vue lors des réunions d'équipe, fournissent aux autres membres toutes les informations pertinentes à l'accomplissement du travail de l'équipe et s'assurent de bien comprendre le point de vue des autres équipiers (Yeatts et Hyten, 1998). Les équipes dans lesquelles les informations pertinentes au travail circulent librement et facilement risquent d'être plus efficaces dans la réalisation de leur travail, puisque

chaque membre dispose des données nécessaires à la réalisation de ses activités de travail (Campion et al., 1993; Gladstein, 1984; Pearce et Ravlin, 1987).

En ce qui concerne le **soutien psychologique**, il correspond au degré auquel les équipiers manifestent leur respect mutuel ainsi que leur préoccupation pour le bien-être de chacun (Edmondson, 1999a). Cette dimension est également désignée par l'expression «soutien social» (Campion et al., 1993; Gladstein, 1984). Les équipiers adoptent des conduites de soutien psychologique lorsqu'ils se respectent les uns les autres, reconnaissent et valorisent les contributions de chacun et se montrent sensibles aux sentiments et au bien-être de leurs coéquipiers. Plusieurs auteurs postulent que le soutien psychologique permet aux équipiers de préserver leur estime de soi et celle des autres et de se concentrer sur la réalisation de la tâche d'équipe, car ils n'ont pas à se soucier d'éventuelles réactions de rejet de la part de leurs coéquipiers ou du tort que ces derniers pourraient leur causer (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas, et Volpe, 1995; Gibb, 1978; West, 1990).

La **gestion de conflits** désigne le degré auquel les équipiers cherchent à concilier de façon constructive leurs divergences réelles ou potentielles en regard de leurs préférences, de leurs valeurs ou de leurs intérêts (Yeatts et Hyten, 1998). Les équipiers gèrent efficacement leurs conflits lorsqu'ils discutent de manière ouverte et honnête, abordent ouvertement les mésententes avant qu'elles ne dégèrent en conflits malsains pour l'équipe et cherchent à résoudre les conflits existant (Tjosvold, 1986). Selon plusieurs auteurs, l'émergence de conflits à l'intérieur des équipes est un phénomène pratiquement incontournable à partir du moment où des individus doivent

travailler ensemble à la réalisation d'une tâche commune (Jehn, 1995; Stevens et Campion, 1994). Bien que certains conflits puissent conduire à des changements bénéfiques pour les membres, ils s'avèrent néfastes pour l'équipe, lorsqu'ils ne sont pas gérés de manière adéquate par les équipiers et lorsqu'ils perdurent au sein de l'équipe (Tjosvold, 1998). En effet, les conflits non gérés peuvent faire perdre énormément d'énergie, de temps et d'argent, ainsi qu'engendrer une hostilité interpersonnelle, une diminution de la performance et même la dissolution de l'équipe (Levine et Moreland, 1990). Une gestion efficace des conflits dans l'équipe permet aux équipiers de surmonter ces obstacles et donc de consacrer davantage de temps à la réalisation de leur tâche d'équipe (Alper, Tjosvold et Law, 2000; Yeatts et Hyten, 1998).

La **planification / organisation du travail** concerne le degré auquel les équipiers se dotent d'un plan de travail décrivant la distribution des activités de travail entre eux et les méthodes utilisées pour coordonner leurs activités de travail et pour compléter leur tâche d'équipe à l'intérieur des délais prescrits (Weldon Jehn et Pradhan, 1991). D'autres appellations peuvent être associées à cette notion, telles que la coordination et l'élaboration d'une stratégie (Cohen, Ledford et Spreitzer, 1996; Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas et Cannon-Bowers, 2000). Les équipiers s'engagent dans des conduites de planification / organisation du travail, lorsqu'ils prennent le temps de répartir les tâches, de convenir de la façon dont ils accompliront leur travail, d'établir un échéancier de travail et de déterminer des moyens pour coordonner la réalisation de la tâche d'équipe. Les équipiers ont intérêt à planifier et à organiser leurs activités de travail entre eux afin qu'ils développent la même

représentation de la façon dont ils vont parvenir à réaliser la tâche commune (Hackman, 1987; Pearce et Ravlin, 1987; Tschan et von Cranach, 1996).

Quant à la **gestion des ressources**, cette dimension se définit comme le degré auquel les équipiers s'assurent d'utiliser de façon optimale les ressources dont l'équipe dispose (Anderson et West, 1996; Weldon et al., 1991). L'appellation «orientation vers la tâche» recoupe des aspects de cette notion (Anderson et West, 1998; Barry et Stewart, 1997). Les équipiers gèrent leurs ressources en se servant au mieux des idées de chacun, de leurs compétences, du matériel, de l'équipement et du temps, ainsi qu'en évaluant périodiquement les progrès réalisés dans leur travail (Anderson et West, 1998). Une gestion efficace des ressources permet à l'équipe d'atteindre les meilleurs résultats possibles et de se réajuster, au besoin, pour compléter correctement la tâche d'équipe (Ilgen, 1999; Weldon et al., 1991). En d'autres termes, la manifestation des comportements relatifs à cette dimension permet aux équipiers de « bien faire » leur travail.

Enfin, le **soutien à l'innovation** renvoie au degré auquel les équipiers utilisent des moyens facilitant l'implantation de nouvelles pratiques dans l'équipe (Anderson et West, 1996). Certains auteurs nomment cette notion par les appellations « comportements d'apprentissage » ou « comportements proactifs » (Edmondson, 1999a; Hyatt et Ruddy, 1997). Les équipiers démontrent du soutien à l'innovation lorsqu'ils tâchent de remédier aux faiblesses de l'équipe, recherchent de nouvelles pratiques, prennent le temps de développer de nouvelles façons de faire leur travail et en favorisent l'implantation (Anderson et West, 1998; West, 1990). Ces actions

facilitent l'instauration de nouvelles méthodes de travail qui permettront aux équipiers de réagir plus adéquatement aux exigences changeantes de la tâche d'équipe et donc d'être plus efficaces (Cohen et al., 1996; Janz et al., 1997). En d'autres termes, le soutien à l'innovation amène les équipiers à « mieux faire » leur travail.

Ces sept dimensions du FI des équipes s'avèrent susceptibles d'être reliées entre elles, puisqu'elles ne renvoient pas à des attributs d'équipe complètement indépendants les uns des autres. Cependant, ces dimensions semblent suffisamment distinctes au plan conceptuel pour que cette structure se maintienne au plan opérationnel. Cet état de la documentation permet de formuler une hypothèse s'inscrivant dans une validation basée sur la structure interne¹ (anciennement la validité conceptuelle) de la mesure du FI.

H1 : Le fonctionnement interne des équipes de travail englobe sept dimensions distinctes, à savoir la coopération, la communication, le soutien psychologique, la gestion de conflits, la planification/organisation du travail, la gestion des ressources et le soutien à l'innovation.

Critère du fonctionnement interne : le rendement d'équipe

Étant donné que la raison d'être des équipes consiste à assurer la production d'un bien ou la prestation d'un service requérant la contribution de tous les membres, il se révèle tout à fait justifié de considérer le rendement d'équipe à titre de critère en

¹ Les auteurs du livre *Standards for educational and psychological testing* (American Educational Research Association et al., 1999) soutiennent qu'il existe en fait un seul type de validité mais plusieurs types de validation dont celle basée sur la structure interne.

vue d'effectuer une validation basée sur la relation avec d'autres variables (anciennement la validité par critère) de la mesure du FI (Ilgen, 1999; Shea et Guzzo, 1987). Le rendement d'équipe se définit comme le degré auquel les produits de l'équipe respectent des normes de quantité, de qualité, de synchronisme et de coûts de production (Beaudin et Savoie, 1995). Les principaux indicateurs du rendement d'équipe sont la productivité et la qualité du travail. L'unité conceptuelle de cette variable se situe au niveau de l'équipe, ce qui implique que l'appréciation du rendement doit rendre compte des résultats du travail de l'ensemble des membres (Murphy et Cleveland, 1995; Reilly et McGourty, 1998).

Il existe plusieurs études ayant mis en relation des dimensions du FI et un ou plusieurs indicateurs du rendement d'équipe.² Les résultats de ces recherches permettent de constater que le rendement d'équipe est relié positivement et significativement ($p < ,05$) à la coopération ($,25 < r < ,43$; Eby et Dobbins, 1997; Hyatt et Ruddy, 1997; Podsakoff et al., 1997), à la communication ($,22 < r < ,36$; Barrick, Stewart, Neubert et Mount, 1998; Barry et Stewart, 1997; Hyatt et Ruddy, 1997; Stewart et Barrick, 2000), au soutien psychologique ($,20 < r < ,47$; Campion et al., 1993; Campion, Papper et Medsker, 1996; Edmondson, 1999; Hyatt et Ruddy, 1997), à la planification/organisation du travail ($r = ,54$; Weldon et al., 1991) et au soutien à l'innovation ($,24 < r < ,52$; Cohen et al., 1996; Edmondson, 1999a; Hyatt et

² Ce bilan exclut les études utilisant des variables composites regroupant plusieurs dimensions du FI, afin de pouvoir juger convenablement de la relation entre chacune des dimensions du FI et le rendement d'équipe. D'autre part, il convient de noter que les mesures de rendement utilisées par Barrick et al. (1998), Barry et Stewart (1997) et Stewart et Barrick (2000) incluent des indicateurs comportementaux semblables à ceux du FI, ce qui peut hausser les coefficients de corrélation.

Ruddy, 1997). Concernant la gestion de conflits, le coefficient de corrélation ($r = ,22$) rapporté dans l'étude d'Alper et al. (2000) se situe légèrement en deçà du seuil de signification. L'aspect de l'évaluation des résultats de l'équipe inclus dans la gestion des ressources est relié de façon significative au rendement d'équipe ($r = ,34$; Weldon et al., 1991), mais aucune recherche empirique ne corrobore la relation entre le rendement d'équipe et la gestion des ressources dans sa totalité. Dans l'ensemble, la force de ces relations varie de faible à élevée selon les critères énoncés par Cohen (1992). Ce bilan de recherche appuie suffisamment l'hypothèse selon laquelle le FI ainsi que chacune de ses dimensions seront reliés positivement au rendement d'équipe.

H2 : Chacune des dimensions du FI est liée positivement au rendement d'équipe.

Cet article présente les résultats de deux études menées auprès d'équipes de travail évoluant en contexte organisationnel. La première étude vise à analyser, en se basant sur des données de recherche, les items du questionnaire sur le FI développé par un groupe d'experts dans la perspective d'apporter certains ajustements au besoin. Quant à la seconde étude, son objet consiste à vérifier rigoureusement les hypothèses énoncées.

Étude 1

MÉTHODOLOGIE

Participants

La sélection des équipes participantes constitue l'un des éléments critiques de cette recherche, puisque le terme « équipe » s'utilise dans les organisations pour désigner une grande variété de collectifs, tels que des comités, des services et même des départements. Or, afin de juger si un regroupement d'individus constitue réellement une équipe de travail, cinq critères émergent dans la documentation (Hackman, 1987; Sundstrom et al., 1990). Tout d'abord, les membres doivent accomplir au moins une tâche commune dont les résultats s'avèrent identifiables et mesurables. Deuxièmement, les équipiers doivent interagir et partager des ressources en vue de réaliser la ou les tâches communes. Troisièmement, l'équipe doit évoluer dans un contexte organisationnel avec lequel elle entretient des relations (ex. : fournisseurs, clients, autres équipes). Quatrièmement, les équipiers doivent se percevoir et être perçus par les autres membres de l'organisation comme formant une équipe, c'est-à-dire que les frontières de l'équipe sont clairement délimitées. Enfin, l'équipe doit faire partie prenante, et non être en parallèle, de la structure formelle de l'organisation.

Un autre élément critique concerne la sélection des membres des équipes. Ainsi, pour être identifié en tant que membre d'une équipe, un individu doit 1) travailler depuis au moins trois mois avec les autres membres et 2) travailler durant

au moins 40% de la période de travail de l'équipe³. Ces deux critères permettent de s'assurer que les individus sont parties prenantes de l'équipe et sont en mesure de l'évaluer convenablement.

L'échantillon de cette première étude compte 63 équipes (568 équipiers) provenant de treize établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec. Ces équipes travaillent auprès de différentes clientèles, telles que enfance-jeunesse, santé mentale, scolaire et soins à domicile. La taille des équipes varie entre 3 et 30 membres (moyenne = 9,0; écart type = 5,3). Le plus faible taux de participation par équipe se situe à 60%.

Procédure

La procédure consiste à administrer des questionnaires à des petits groupes (moins de 10 individus) lors des heures de travail des participants et sur leur lieu de travail. Pour ce faire, l'administrateur des questionnaires présente les grandes lignes de l'étude et répond aux questions des participants au besoin. Par la suite, les participants complètent individuellement leur questionnaire. La participation des individus se fait sur une base volontaire et ceux-ci doivent donner explicitement leur accord en signant un formulaire de consentement. Après la compilation des réponses, les organisations reçoivent, en retour de leur participation, un rapport présentant les principaux résultats. Évidemment, l'anonymat des répondants est préservé tout au long de la recherche.

³ À titre d'exemple, un individu doit travailler au moins deux jours à la tâche d'équipe au cours d'une semaine normale de travail de cinq jours.

Matériel

Dans l'optique d'élaborer un questionnaire sur le fonctionnement interne (FI), la constitution d'un groupe de cinq experts du domaine des équipes de travail vise à produire une première version du questionnaire. En plus de l'auteur de la présente thèse de doctorat, ce groupe inclut deux professeurs d'université et deux doctorants réalisant leur thèse sur les équipes de travail. Dans un premier temps, le groupe d'experts précise le contenu du domaine à mesurer en se basant sur la conception en sept dimensions du FI (Ramsay et Reynolds, 2000). Dans un deuxième temps, le groupe d'experts retient quatre indicateurs comportementaux par dimension. Ce nombre d'indicateurs se révèle suffisant pour bien couvrir chacune des dimensions. En s'inspirant des instruments psychométriques de plusieurs études empiriques sur les équipes de travail (Anderson et West, 1998; Eby et Dobbins, 1997; Gibb, 1978; Hyatt et Ruddy, 1997; Podsakoff et al., 1997; Weldon et Weingart, 1993) et de travaux théoriques traitant du FI (McGrath, 1991; Stevens et Campion, 1994; West, 1990), le groupe d'experts formule par itérations les items du questionnaire en fonction des indicateurs comportementaux préalablement identifiés. À cet égard, le respect de plusieurs principes s'impose, à savoir les items doivent 1) décrire un comportement spécifique et non une caractéristique générale de l'équipe, 2) s'appliquer à différents types d'équipes évoluant dans différents secteurs d'activité, 3) être facilement compréhensibles pour les répondants, 4) permettre de mesurer spécifiquement un seul indicateur comportemental et 5) être formulés au présent de l'indicatif (Allaire, 1988; Pettersen, 2000). De plus, les items ne doivent pas contenir des adverbes concernant la fréquence du comportement, comme par exemple « jamais » et « toujours ».

Les équipiers constituent la source d'information sur les dimensions du FI, parce qu'ils sont mieux placés que quiconque dans les organisations pour fournir des informations sur ces variables (Tesluk, Mathieu, Zaccaro, et Marks, 1997). Par ailleurs, afin d'éviter de biaiser les résultats lors de l'agrégation des données et de tirer des conclusions non appropriées en confondant les niveaux d'analyse, la formulation des items renvoie à l'équipe en utilisant le « nous » pour désigner les membres et les consignes du questionnaire indiquent que les questions (items) portent sur l'équipe dans son ensemble (Klein, Dansereau et Hall, 1994; Rousseau, 1985). Bien que les équipiers constituent la source d'évaluation, il convient de rappeler que l'unité conceptuelle du FI se situe au niveau de l'équipe, en conséquence, il faut combiner (ou agréger) les réponses des individus en vue d'obtenir des scores d'équipe.

Le questionnaire compte au total 28 items se répartissant à raison de 4 items par dimension. Les participants doivent indiquer sur échelle de type Likert en cinq points (1 = « pas du tout vrai » et 5 = « tout à fait vrai ») jusqu'à quel point les items sont vrais en se référant à ce qui se passe habituellement dans leur équipe de travail. Un prétest effectué auprès des membres de deux équipes du milieu de la santé et des services sociaux révèle que les consignes et les items du questionnaire sur le FI s'avèrent facile à comprendre et n'entraînent pas de mauvaises interprétations.

ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

La réalisation d'une analyse en composantes principales permet de mettre en évidence de façon exploratoire la structure sous-jacente des items du questionnaire sur le FI et d'orienter les améliorations à apporter (Tabachnick et Fidell, 2001). Même si l'unité conceptuelle des dimensions du FI se situe au niveau du groupe, cette analyse est effectuée en employant les données obtenues au niveau des individus (non agrégées), parce que ce type d'analyse requiert généralement un minimum de 300 participants pour avoir confiance aux résultats (Comrey et Lee, 1992). L'utilisation des données non agrégées peut également se justifier par le fait que les indices statistiques obtenus à un niveau individuel constituent souvent une sous-estimation de ceux obtenus au niveau du groupe, puisque l'erreur de mesure aléatoire s'atténue en combinant les évaluations de plusieurs individus en regard d'un même objet (Kenny et La Voie, 1985; Verran, Gerber et Milton, 1995).

L'utilisation de l'analyse en composantes principales exige le respect de plusieurs postulats. Dans le cas présent, le nombre de participants se révèle largement supérieur au seuil minimal de 300 proposé par Comrey et Lee (1992) et repris par Tabachnick et Fidell (2001). La valeur de l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) est de ,97, ce qui indique que la matrice des corrélations des items se prête très bien à l'analyse en composante principale. D'autre part, le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p < ,05$), ce qui signifie que la matrice des corrélations des items provient d'une population où les variables présentent des liens corrélatifs non nuls.

Les résultats de l'analyse en composantes principales permettent de constater que quatre facteurs comportent une valeur propre (*eigenvalue*) supérieure à 1,0, ce qui est trois facteurs de moins que le nombre attendu. Par ailleurs, la matrice après rotation varimax⁴ indique que certains items présentent des indices de saturation élevés (c.-à-d. supérieurs à 0,3) sur plus d'un facteur. Ces deux constatations conduisent à la nécessité de revoir la formulation et la pertinence des items en ayant comme préoccupation de distinguer davantage les dimensions tout en s'assurant de bien mesurer ces dernières. Ainsi, en prenant en considération les statistiques descriptives des items, la corrélation entre ceux-ci et la structure factorielle après rotation, 6 items demeurent identiques, 16 items sont formulés de façon légèrement différente et 6 items sont remplacés par de nouveaux indicateurs des dimensions du FI. Cette nouvelle version du questionnaire est utilisée dans la deuxième étude.

Étude 2

Cette seconde étude vise à vérifier de façon rigoureuse les hypothèses avancées. Étant donné que les hypothèses s'appliquent à toutes les équipes quel que soit leur environnement organisationnel, l'échantillon comporte une diversité d'équipes.

⁴ Cette matrice est présentée en annexe étant donné le caractère exploratoire de cette analyse.

MÉTHODOLOGIE

Participants

L'échantillon de cette seconde étude compte 71 équipes (376 équipiers et 71 supérieurs immédiats). La taille des équipes varie entre 2 et 22 membres (moyenne = 6,3; écart type = 4,4). Le taux de participation par équipe est en moyenne de 90,1% (écart type = 14,9%); le plus bas taux de participation se situe à 55,0%. Ces équipes proviennent d'organisations œuvrant au Québec dans les secteurs parapublic (39%) et privé (manufacturier : 20%; immobilier : 18%; réparation et entretien : 13%; autres : 10%).

Procédure

La procédure se révèle identique à celle employée lors de l'étude précédente. Il s'y ajoute cependant l'évaluation du rendement des équipes par leur supérieur immédiat. Il est entendu par supérieur immédiat, un individu en position d'autorité par rapport aux équipiers et ayant la responsabilité du bon fonctionnement de l'équipe. D'autre part, afin de s'assurer que cet individu puisse évaluer convenablement le rendement de son équipe, il doit en être le supérieur depuis au moins six mois.

Matériel

Les données sont recueillies par le biais de questionnaires distribués aux membres des équipes et à leur supérieur immédiat.

Fonctionnement interne des équipes de travail. Les données sur le FI proviennent des équipiers. La seconde version du questionnaire compte 28 items se répartissant à raison de 4 items par dimension. Les consignes destinées aux équipiers et l'échelle de réponse sont identiques à celles de la première étude.

Rendement d'équipe. La mesure sur le rendement d'équipe provient du groupe de cinq experts ayant développé le questionnaire sur le FI. En se basant sur des études empiriques portant sur les équipes de travail (Alper et al., 2000; Campion et al., 1993; Cohen et al., 1996; Edmondson, 1999; Janz et al., 1997; Kirkman et al., 2001; Tesluk et Mathieu, 1999), les experts retiennent trois items abordant la qualité du travail, la productivité et l'atteinte des objectifs de performance. Les données sur le rendement d'équipe proviennent de l'évaluation du supérieur immédiat de chacune des équipes. Les participants doivent indiquer sur une échelle de type Likert en cinq points (1 = « pas du tout vrai » et 5 = « tout à fait vrai ») jusqu'à quel point les énoncés sont vrais lorsqu'ils se réfèrent aux résultats de l'équipe. Étant donné que les équipiers évaluent le FI, le recours aux supérieurs immédiats pour apprécier le rendement permet de minimiser le biais de la variance commune selon lequel la surestimation d'une corrélation entre deux phénomènes provient, en partie ou en totalité, de la méthode utilisée pour les mesurer (Podsakoff et Organ, 1986; Spector et Brannick, 1995).

ANALYSE DES RÉSULTATS

Validation basée sur la structure interne

Afin de vérifier la première hypothèse stipulant que le FI des équipes de travail est composé de sept dimensions (ou facteurs), il faut dans un premier temps effectuer une analyse factorielle permettant de mettre en évidence la structure sous-jacente du questionnaire sur le FI. Cette analyse est effectuée en employant les données obtenues au niveau des individus (non agrégées) comme dans l'étude précédente.

Tout d'abord, une analyse en composantes principales permet de constater que trois facteurs comportent une valeur propre (*eigenvalue*) supérieure à un. Toutefois, l'examen visuel du graphique de l'éboulis (*scree plot*) et le très faible apport du troisième facteur indiquent qu'il est préférable de limiter le nombre de facteurs à deux afin de s'assurer d'une plus grande robustesse de la structure factorielle.

Une analyse factorielle par la méthode des moindres carrés non pondérés avec une rotation *oblimin* permet de déterminer la répartition des items en fonction des facteurs. L'utilisation de ce type de rotation se justifie par la corrélation attendue entre les facteurs. Avant d'obtenir une structure factorielle acceptable aux plans conceptuel et statistique, le retrait de six items s'impose, parce que les indices de saturation sont sensiblement équivalents sur au moins deux facteurs (différence inférieure à 0,1) ou encore, aucun des indices de saturation des items n'est supérieur à

0,45 sur un seul facteur, ce qui signifie que l'item partage moins de 20% de la variance avec le facteur (Comrey et Lee, 1992).

Par ailleurs, l'utilisation de l'analyse factorielle exige le respect de plusieurs postulats. Tout d'abord, le nombre de participants se révèle largement supérieur au seuil minimal de 300 proposé par Comrey et Lee (1992) et repris par Tabachnick et Fidell (2001). De même, la valeur de l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de chacune des analyses factorielles se situe au-dessus du seuil de ,90, ce qui indique que la matrice des corrélations des items se prête très bien à l'analyse factorielle. D'autre part, le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p < ,05$) dans tous les cas, ce qui signifie que la matrice des corrélations des items provient d'une population où les variables présentent des liens corrélatifs non nuls.

La solution factorielle finale compte 22 des 28 items initiaux et se compose de deux facteurs expliquant 53,8% de la variance commune (voir tableau 2). Par ailleurs, les valeurs des indices de communauté des items sont supérieurs à ,30, ce qui révèle que la structure factorielle intègre bien chacun des items. Le premier facteur contient des énoncés traitant de la coopération (3 items), de la communication (2 items), du soutien psychologique (3 items) et de la gestion de conflits (4 items). Ces items renvoient au soutien interpersonnel que les membres s'offrent mutuellement. Quant au second facteur, il comporte des énoncés abordant la planification / organisation du travail (4 items), la gestion des ressources (2 items), le soutien à l'innovation (3

items) et la communication (1 item)⁵. Ce facteur peut être désigné par l'appellation « gestion du travail de l'équipe ».

Tableau 2

Matrice après rotation (pattern) de la solution finale à deux facteurs

Indicateurs comportementaux ^a	Indices de saturation ^b	
	I	II
Discuter de manière ouverte et honnête	0,95	
Chercher à résoudre les conflits nuisant au travail	0,79	
Aborder et gérer ouvertement les conflits	0,78	
Se respecter les uns les autres	0,76	
Discuter ouvertement des mésententes avant qu'elles ne dégénèrent en conflits	0,68	
Faciliter le travail des coéquipiers	0,67	
S'entraider spontanément	0,64	
S'assurer de bien comprendre le point de vue des coéquipiers	0,63	
Respecter le point de vue de chacun	0,60	
Se montrer sensible aux sentiments et au bien-être des coéquipiers	0,59	
S'encourager mutuellement à faire du bon travail	0,53	
Exprimer son opinion lors des réunions d'équipe	0,52	
Organiser l'accomplissement des activités de travail		0,83
Coordonner la réalisation des activités de travail		0,75
Établir un échéancier de travail		0,69
Rechercher activement de nouvelles pratiques pouvant améliorer le travail		0,64
Instaurer de nouvelles façons de faire le travail		0,63
Évaluer les résultats du travail		0,60
Planifier la réalisation des activités de travail		0,57
Tirer profit des idées de chacun		0,54
Prendre le temps de développer de nouvelles idées ou façons de faire le travail		0,53
Se donner du feed-back à propos du travail d'équipe	0,32	0,48

Notes : a Afin d'alléger le tableau, les indicateurs comportementaux sont présentés au lieu des items.

^b Les valeurs des indices de saturation inférieures à 0,30 n'apparaissent pas dans le tableau.

N = 353 individus.

⁵ À la lumière des résultats, l'indicateur sous-jacent à cet item (Se donner du feed-back à propos du travail d'équipe) s'apparente davantage à la gestion des ressources qu'à la communication.

Le coefficient de corrélation entre les facteurs est de ,71, ce qui indique qu'il est suffisamment élevé pour justifier l'utilisation d'une rotation de type oblique tout en demeurant suffisamment éloignés du maximum de 1,00 pour que ces facteurs puissent être considérés comme distincts. Par ailleurs, l'analyse des coefficients alpha de Cronbach permet de vérifier si la cohérence interne de chacun des facteurs se révèle adéquate. Les valeurs des coefficients se situent à ,93 pour le soutien interpersonnel et à ,91 pour la gestion du travail de l'équipe, ce qui indique un niveau fort acceptable de cohérence entre les items.

La première hypothèse selon laquelle le FI compte sept dimensions au plan opérationnel s'avère partiellement appuyée dans la mesure où la solution à deux facteurs résulte d'un regroupement des dimensions proposées. Ainsi, le soutien interpersonnel désigne le degré auquel les équipiers optimisent la qualité de leurs interactions en manifestant leur respect mutuel, en partageant des informations ou des idées liées au travail, en conciliant leurs divergences et en s'aidant au besoin. Cette dimension regroupe exclusivement des items appartenant au plan conceptuel à la coopération, à la communication, au soutien psychologique et à la gestion de conflits. En ce qui concerne la gestion du travail de l'équipe, cette dimension se définit comme le degré auquel les équipiers structurent la réalisation de leur travail en planifiant, en s'organisant, en facilitant l'implantation de nouvelles pratiques dans l'équipe et en suivant la progression de leur travail. Cette dimension inclut essentiellement des facettes censées appartenir, au plan conceptuel, à la planification / organisation du travail, à la gestion des ressources et au soutien à l'innovation.

Agrégation des données

Étant donné que le niveau d'analyse des variables est le groupe (l'équipe), il faut combiner les données provenant des membres. Cette agrégation se justifie par le degré élevé de consensus dans les équipes, comme l'indiquent les valeurs moyennes des indices d'accord interjuges (r_{wg}) qui se situent largement au-dessus du seuil de ,70 suggéré par James, Demaree et Wolf (1984; 1993; voir tableau 3).

Analyses préliminaires

Les statistiques descriptives (moyennes et écarts types) et les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) de toutes les variables à l'étude se trouvent au tableau 3. Le score de chacune des équipes et à chacune des variables s'obtient en calculant dans premier temps la moyenne des résultats des membres par équipe et ce, pour chacun des items, puis dans un deuxième temps en calculant la moyenne des résultats des items relatifs à chacune des variables. Le tableau 3 présente également les coefficients de corrélation entre les variables. À cet égard, l'examen préliminaire des données indique que toutes les variables affichent une distribution normale selon les tests de signification du coefficient d'asymétrie (*skewness*), du *kurtosis* et de Kolmogorov-Smirnov. De plus, l'examen des résiduels corrobore le respect des postulats multivariés de linéarité et d'homoscédasticité dans tous les cas.

Validation basée sur la relation avec d'autres variables

L'analyse des coefficients de corrélation permet de vérifier la deuxième hypothèse selon laquelle chacune des dimensions du FI est reliée positivement au rendement d'équipe (voir tableau 3). Plus spécifiquement, le soutien interpersonnel et

la gestion du travail de l'équipe s'avèrent reliés significativement ($p < ,05$) au niveau de rendement d'équipe ($r = ,35$ et $,31$ respectivement). Par ailleurs, les tailles de l'effet de ces relations se qualifient de modérées selon les critères de Cohen (1992), parce qu'elles expliquent respectivement 12,3% et 9,6% de la variance. Ces résultats appuient la validité par critère de la mesure du FI.

Tableau 3

Moyennes (M), écarts types (ÉT), r_{wg} moyens, coefficients de cohérence interne^a et coefficients de corrélation

Variables	M	ÉT	r_{wg}	1	2	3
1. Soutien interpersonnel	3,54	0,45	,88	(,93)		
2. Gestion du travail de l'équipe	3,41	0,46	,88	,75*	(,91)	
3. Rendement	3,86	0,69	--	,35*	,31*	(,81)

Note : ^a Les coefficients de cohérence interne se situent sur la diagonale.

* $p < ,01$; $N = 71$ équipes

Une analyse de régression multiple permet de constater que la valeur du coefficient de détermination (R^2) se situe à 13,1% en utilisant le rendement d'équipe comme variable dépendante et les dimensions du FI comme variables indépendantes. Toutefois, la présence d'une corrélation élevée entre les dimensions du FI empêche l'interprétation des coefficients bêta pour déterminer l'apport relatif de chaque dimension en regard du rendement d'équipe.

DISCUSSION

Cette recherche a donné lieu à l'élaboration d'un fondement théorique intégré du FI des équipes de travail, au développement d'un inventaire mesurable des comportements inhérents au FI et à la vérification de la structure sous-jacente du FI au plan opérationnel. La représentation du FI composée de deux dimensions se révèle en lien étroit avec les deux fonctions classiques des comportements des membres d'un groupe (cf. Bales, 1950). Ainsi, le soutien interpersonnel s'apparente à la fonction expressive en favorisant le maintien de l'équipe. Quant à la gestion du travail de l'équipe, elle assume une fonction instrumentale en étant davantage orientée vers la tâche. Cette conceptualisation en deux dimensions s'avère également omniprésente dans les travaux sur le leadership, tels que les comportements de considération / comportements d'initiation de la structure (Halpin et Winer, 1957), les comportements orientés vers la tâche / comportements orientés vers les relations (Kahn et Katz, 1960), la préoccupation pour la production / préoccupation pour les personnes (Blake et Mouton, 1969) et la performance / maintenance (Misumi, 1985). Il ne faut toutefois pas conclure que ces deux dimensions sont mutuellement exclusives ou encore que chaque comportement assume soit une fonction expressive, soit une fonction instrumentale. Il convient plutôt de considérer cette taxonomie comme une manière parcimonieuse de regrouper les comportements susceptibles d'améliorer le rendement d'équipe.

Ces deux dimensions du FI peuvent sembler trop abstraites pour bien comprendre la manière dont les membres agissent et interagissent au cours de la

réalisation de leur travail. Cependant, la connaissance de la composition de ces dimensions en termes d'indicateurs comportementaux et la façon dont ces indicateurs peuvent se regrouper permet de garder le contact avec le vécu des équipes de travail et d'assurer une validité de contenu. Ainsi, le soutien interpersonnel comporte des aspects renvoyant à la coopération, à la communication, au soutien psychologique et à la gestion de conflits. Quant à la gestion du travail de l'équipe, elle inclut les aspects relatifs à la planification/organisation du travail, la gestion des ressources et au soutien à l'innovation. Bien que ces aspects se regroupent selon deux dimensions, il convient de rappeler que chaque aspect peut jouer un rôle positif et distinct lors de la réalisation de la tâche commune.

D'autre part, cette étude permet d'appuyer la relation entre les composantes du FI et le rendement d'équipe, ce qui s'insère dans la lignée des résultats des recherches antérieures. Ainsi, les équipes pourraient atteindre un meilleur niveau de rendement lorsque les membres se soutiennent mutuellement et structurent ensemble la réalisation de leur travail. De plus, les tailles des effets des relations entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe se révèlent modérées selon les critères énoncés par Cohen (1992), ce qui signale qu'il peut s'avérer très avantageux de favoriser l'acquisition et le maintien de ces comportements pour qu'une équipe puisse connaître du succès. Il convient cependant de rappeler que cette étude repose sur une méthodologie de nature corrélationnelle. Il n'est donc pas possible d'établir avec certitude un lien de causalité entre les variables. En fait, la corrélation observée entre les variables peut s'expliquer de trois façons : 1) le FI influence le rendement

d'équipe, 2) le rendement d'équipe influence le FI ou 3) une tierce variable influence le FI et le rendement d'équipe.

En terminant, la réalisation de cette étude sur le terrain auprès de véritables équipes de travail augmente le caractère généralisable des résultats obtenus. En effet, les équipes participantes évoluent dans un environnement organisationnel, réalisent des tâches ayant une portée concrète et disposent d'un passé (d'une histoire) et, surtout, d'un futur. D'autre part, l'instrument psychométrique conçu dans cette recherche constitue indéniablement un apport tangible pour poser un diagnostic sur le fonctionnement interne d'une équipe. En effet, ce questionnaire repose sur un cadre conceptuel solide, mesure des comportements observables, mesurables et pertinents au travail en équipe et s'avère doté de propriétés psychométriques plus qu'acceptables. Les résultats de cette recherche ont également des implications au niveau de la gestion des ressources humaines, puisque les indicateurs comportementaux des dimensions du FI peuvent être inclus dans différents processus, tels que la sélection de personnel, le développement des individus, l'évaluation de rendement et les systèmes de reconnaissance. De plus, en étant en mesure de poser un meilleur diagnostic sur le fonctionnement d'équipe, il devient possible de déterminer plus judicieusement des interventions, telles que la formation et la consolidation d'équipe, réellement adaptées aux besoins des équipiers.

RÉFÉRENCES

Allaire, D. (1988). Questionnaires : mesures verbales du comportement. In M. Robert, *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie* (p.229-275). St-Hyacinthe, QC : Edisem.

Alper, S., Tjosvold, D. et Law, K.S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53, 625-642.

American Educational Research Association, American Psychological Association et National Council on Measurement in Education. (1999). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, DC : American Psychological Association.

Anderson, N. et West, M.A. (1996). The Team Climate Inventory: Development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 53-66.

Anderson, N.R. et West, M.A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.

Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.

Barrick, M.R., Stewart, G.L., Neubert, M.J. et Mount, M.K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.

Barry, B. et Stewart, G.L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82, 62-78.

Beaudin, G. et Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail: définition, composantes et mesures. *Revue québécoise de psychologie*, 16, 185-201.

Blake, R. et Mouton, J.S. (1969). *Building a dynamic corporation through grid organisation development*. Reading, MA : Addison-Wesley.

Bowers, C.A., Morgan, B.B., Salas, E. et Prince, C. (1993). Assessment of coordination demand for aircrew coordination training. *Military Psychology*, 5, 95-112.

Campion, M.A., Medsker, G.J. et Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.

Campion, M.A., Papper, E.M. et Medsker, G.J. (1996). Relations between workteam characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.

Cannon-Bowers, J.A., Tannenbaum, S.I., Salas, E. et Volpe, C.E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. In R.A. Guzzo et E. Salas, *Team effectiveness and decision making in organizations* (p.333-380). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.

Cohen, S.G., Ledford, G.E. et Spreitzer, G.M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-676.

Comrey, A.L. et Lee, H.B. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Cummings, T.G. (1981). Designing effective work groups. In P.C. Nystrom et W.H. Starbuck, *Handbook of organizational design* (p.250-271). New York: Oxford University Press.

Eby, L.T. et Dobbins, G.H. (1997). Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 275-295.

Edmondson, A. (1999a). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

Edmondson, A. (1999b). A safe harbor: Social psychological conditions enabling boundary spanning in work teams. In R. Wageman, *Research on managing groups and teams* (p.179-199). Stamford, CT: JAI Press;.

Gibb, J.R. (1978). *Trust: A new view of personal and organizational development*. Los Angeles: The Guild of Tutors Press.

Gladstein, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.

Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch, *Handbook of organizational behavior* (p. 315-342). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Halpin, A.W. et Winer, B.J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R.M. Stogdill et A.E. Coons, *Leader behavior : Its description and measurement* (p.39-51). Columbus : Bureau of Business Research, Ohio State University.

Hyatt, D.E. et Ruddy, T.M. (1997). An examination of the relationships between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50, 553-585.

James, L.R., Demaree, R.G. et Wolf, G. (1984). Estimating within group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.

James, L.R., Demaree, R.G. et Wolf, G. (1993). r_{wg} : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.

Janz, B.D., Colquitt, J.A. et Noe, R.A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50, 877-904.

Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

Kahn, R.L. et Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. In D. Cartwright et A. Zander, *Group dynamics : Research and theory* (p.554-570). New York : Harper & Row.

Kenny, D.A. et Lavoie, L. (1985). Separating individual and group effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 339-348.

Kirkman, B.L., Tesluk, P.E. et Rosen, B. (2001). Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology*, 54, 645-667.

Klein, K.J., Dansereau, F. et Hall, R.J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.

Kolodny, H.F. et Kiggundu, M.N. (1980). Towards the development of a sociotechnical systems model in woolands mechanical harvesting. *Human Relations*, 33, 623-645.

Leavitt, H.J. (1975): Suppose we took groups seriously... In E.L. et F.G. Zimmer, *Doing research that is useful for theory and practice* (p.136-149). San Francisco : Jossey-Bass.

Levine, J.M. et Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.

Mathieu, J.E., Heffner, T.S., Goodwin, G.F., Salas, E. et Cannon-Bowers, J.A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 273-283.

McGrath, J.E. (1986). Studying groups at work: Ten critical needs. In P.S. Goodman, *Designing effective work groups* (p.362-391). San Francisco: Jossey-Bass.

McGrath, J.E. (1991). Time, interaction, and performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research*, 22, 147-174.

McIntyre, R.M. et Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R.A. Guzzo et E. Salas, *Team effectiveness and decision making in organizations* (p.9-45). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Misumi, J. (1985). *The behavioral science of leadership: An interdisciplinary Japanese research program*. Ann Arbor : The University of Michigan Press.

Murphy, K.R. et Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Pearce, J.A. et Ravlin, E.C. (1987). The design and activation of self-regulating work groups. *Human Relations*, 40, 751-782.

Pettersen, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations*. Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université du Québec.

Podsakoff, P.M., Ahearne, M. et MacKenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.

Podsakoff, P.M. et Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research : Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.

Ramsay, M.C. et Reynolds, C.R. (2000). Development of a scientific test : A practical guide. In G. Goldstein et M. Hersen, *Handbook of psychological assessment* (p.21-42). New York : Pergamon.

Reilly, R.R. et McGourty, J. (1998). Performance appraisal in team settings. In J.W. Smither, *Performance appraisal: State of the art in practice* (p.244-277). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Rentsch, J. R., Heffner, T. S. et Duffy, L. T. (1994). What you know is what you get from experience. *Group and Organization Management*, 19, 450-474.

Rousseau, D.M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. In L.L. Cummings et B. Staw, *Research in organizational behavior* (p.1-38). Greenwich CT: JAI Press.

Roy, M., Guindon, J.C., Bergeron, J.L., Fortier, L. et Giroux, D. (1998). *Équipes semi-autonomes de travail: recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*. Sherbrooke QC: Université de Sherbrooke.

Salas, E., Bowers, C.A. et Canon-Bowers, J.A. (1995). Military team research: 10 years of progress. *Military Psychology*, 7, 55-75.

Savoie, A. et Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail: que faut-il en connaître?. *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 116-137.

Shea, G.P. et Guzzo, R.A. (1987). Groups as human resources. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 323-356.

Smith-Jentsch, K.A., Johnston, J.H. et Payne, S.C. (1998). Measuring team-related expertise in complex environments. In J.A. Cannon-Bowers et E. Salas, *Making decisions under stress: Implications for individuals and team training* (p.61-87). Washington DC: American Psychological Association.

Spector, P.E. et Brannick, M.T. (1995). The nature and effects of method variance in organizational research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10, 249-274.

Spreitzer, G.M., Noble, D.S., Mishra, A.K. et Cooke, W.N. (1999). Predicting process improvement team performance in an automotive firm: Explicating the roles of trust and empowerment. *Research on Managing Groups and Teams*, 2, 71-92.

Stevens, M.J. et Campion, M.A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20, 503-530.

Stewart, G.L. et Barrick, M.R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43, 135-148.

Sundstrom, E., DeMeuse, K.P. et Futrell D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.

Tabachnick, B.G. et Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics*. Boston : Allyn and Bacon.

Tannenbaum, S.I., Beard, R.L. et Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley, *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology* (p.117-153). New York: Elsevier Science.

Tesluk, P.E. et Mathieu, J.E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84, 200-217.

Tesluk, P., Mathieu, J.E., Zaccaro, S.J. et Marks, M. (1997). Task aggregation issues in the analysis and assessment of team performance. In M.T. Brannick, E. Salas et C. Prince, *Team performance assessment and measurement: Theory, methods and applications* (p.197-224). Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Tjosvold, D. (1986). *Working together to get things done*. Lexington, MA: Lexington Books.

Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 285-342.

Tschan, F. et von Cranach, M. (1996). Group task structure, process and outcome. In M.A. West, *Handbook of Work Group Psychology* (p.95-121). Chichester, Angleterre: John Wiley & Sons.

Verran, J.A., Gerber, R.M. et Milton, D.A. (1995). Data aggregation: Criteria for psychometric evaluation. *Research in Nursing & Health*, 18, 77-80.

Weldon, E., Jehn, K.A. et Pradhan, P. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 555-569.

Weldon, E. et Weingart, L.R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307-334.

West, M.A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M.A. West et J.L. Farr, *Innovation and creativity at work* (p.309-333). Chichester, Angleterre: John Wiley & Sons.

Yeatts, D.E. et Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

ANNEXE

Tableau A.1

Matrice après rotation de la solution à quatre facteurs

Indicateurs comportementaux ^a	Indices de saturation			
	I	II	III	IV
Se respecter les uns les autres	0.80	0.24	0.11	0.12
Écouter le point de vue de chacun	0.71	0.25	0.21	0.21
S'efforcer de maintenir un bon climat dans l'équipe	0.70	0.27	0.28	0.08
S'assurer de bien comprendre le point de vue des autres	0.70	0.23	0.28	0.14
Se montrer sensible aux sentiments et au bien-être des autres	0.69	0.36	0.28	0.00
Utiliser des moyens de communication appropriés	0.65	0.21	0.28	0.24
S'assurer que la solution à un conflit est acceptable	0.60	0.18	0.36	0.23
Discuter de façon ouverte et honnête	0.60	0.31	0.26	0.41
Chercher à faciliter le travail des autres	0.56	0.35	0.39	-0.15
S'entraider en cas de besoin	0.53	0.46	0.32	0.00
Mettre en commun les ressources dont dispose l'équipe	0.45	0.42	0.39	0.03
Coordonner la réalisation des activités de travail	0.19	0.78	0.26	0.07
Chercher à utiliser au mieux les ressources de l'équipe	0.25	0.78	0.21	0.16
Se servir des idées de chacun	0.27	0.74	0.19	0.23
Chercher à utiliser de façon optimale les compétences de chacun	0.40	0.67	0.27	0.13
Respecter les processus de travail convenus	0.41	0.61	0.25	0.09
Consulter les membres avant de faire une action qui peut les affecter	0.32	0.52	0.32	0.17
Se donner du feed-back précis et constructif	0.45	0.46	0.45	-0.02
Porter un regard critique sur les faiblesses du travail d'équipe	0.30	0.30	0.68	0.10
Utiliser des moyens pour mesurer les résultats du travail	0.23	0.16	0.67	0.01
Coopérer à la mise en œuvre de nouvelles pratiques	0.21	0.11	0.67	0.16
Prendre le temps de développer de nouvelles idées ou pratiques	0.19	0.25	0.66	0.09
Chercher à améliorer les processus de travail de l'équipe	0.40	0.29	0.62	0.01
Prendre le temps de planifier les activités de travail	0.10	0.35	0.55	0.39
Discuter des mésententes avant qu'elles ne dégénèrent en conflits	0.48	0.17	0.51	0.31
Organiser les activités de travail	0.23	0.41	0.51	0.11
S'encourager à bien faire le travail de l'équipe	0.50	0.38	0.51	-0.08
Offrir la possibilité à chacun d'exprimer son point de vue	0.22	0.19	0.11	0.82

Note : ^a Afin d'alléger le tableau, les indicateurs comportementaux sont présentés au lieu des items.

Le fonctionnement interne et l'efficacité des équipes de travail

Résumé

L'étude de Rousseau et Savoie (2003) propose une conception du fonctionnement interne des équipes de travail composée de deux dimensions, à savoir le soutien interpersonnel et la gestion du travail de l'équipe. La présente étude vise à déterminer les critères d'efficacité auxquels sont reliées les dimensions du FI et à identifier des variables susceptibles d'agir à titre de médiateur ou de modérateur à l'égard de ces relations. L'échantillon est constitué de 71 équipes (376 membres et 71 supérieurs immédiats) œuvrant dans les secteurs privé ou parapublic. Les résultats de l'étude indiquent que le soutien interpersonnel s'avère relié positivement au rendement d'équipe, à la pérennité d'équipe et à la qualité de l'expérience groupale. Quant à la gestion du travail de l'équipe, elle est reliée au rendement d'équipe et à la qualité de l'expérience groupale. D'autre part, il apparaît que la cohésion envers la tâche et le *potency* peuvent médiatiser certaines des relations précédentes. Enfin, l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche affecte les relations entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe.

Mots clés : fonctionnement interne, équipes de travail, efficacité, rendement, interdépendance en regard de la tâche, cohésion, *potency*

Abstract

Rousseau and Savoie's study (2003) proposed a conception of work teams' internal functioning composed of two dimensions namely interpersonal support and team work management. The present study aims at determining the criteria of effectiveness that are related to the dimensions of the teams' internal functioning and to identify the variables that can play a role of mediator or moderator in these relationships. The sample includes 71 teams (376 members and 71 immediate superiors) working in the private or parapublic sectors. The results indicate that interpersonal support is positively related to team performance and team viability as well as to the quality of group experience. Team work management is related to team performance and to the quality of group experience. Moreover, task cohesion and potency seem to play a mediator role in some of the previous relationships. Finally, task interdependence plays a moderator role in the relationships between the dimensions of the internal functioning and the team performance.

Key words : internal functioning, work teams, effectiveness, performance, task interdependence, cohesion, potency

Afin d'accroître la compétitivité de leur entreprise, de plus en plus de dirigeants décident de mettre en place un mode d'organisation du travail dont l'unité de base est l'équipe de travail et non l'individu (Roy, 1999). Une équipe de travail se définit comme tout ensemble formel d'au moins deux individus interdépendants et collectivement responsables en regard de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation (Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Sundstrom, DeMeuse et Futrell, 1990). Or, il ne suffit pas de mettre des individus ensemble et de leur accoler l'étiquette d'« équipe » pour qu'ils sachent instantanément comment travailler en équipe (Rentsch, Heffner et Duffy, 1994; Salas, Bowers et Cannon-Bowers, 1995). Cette situation incite bon nombre de chercheurs à étudier les facteurs expliquant le succès de certaines équipes et l'échec des autres. Plusieurs modèles tentent de rendre compte de ces déterminants d'efficacité (Campion, Medsker et Higgs, 1993; Cummings, 1981; Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Kolodny et Kiggundu, 1980; Pearce et Ravlin, 1987; Savoie et Beaudin, 1995; Sundstrom et al., 1990; Tannenbaum, Beard et Salas, 1992).

Le principal enjeu d'une équipe de travail consiste à faire converger les efforts des membres vers la réalisation de la tâche commune et à coordonner leurs actions tout en favorisant le maintien de l'équipe (Steiner, 1972). Selon plusieurs auteurs, les équipiers peuvent jouer un rôle actif à ce niveau en manifestant des comportements clés (Bowers, Morgan, Salas et Prince, 1993; McIntyre et Salas, 1995; Murphy et Cleveland, 1995; Smith-Jentsch, Johnston et Payne, 1998). Traditionnellement, les chercheurs dans le domaine des équipes de travail s'attardent à faire valoir certaines de ces conduites, telles que la coopération, la communication et la planification, sans

chercher à intégrer les travaux de leurs prédécesseurs et sans justifier l'exclusion des autres types de comportements (ex. : Campion et al., 1993; Janz, Colquitt et Noe, 1997; Tesluk et Mathieu, 1999). Or, Rousseau et Savoie (2003) présentent une conception, désignée sous l'appellation « fonctionnement interne », intégrant la documentation sur les équipes de travail en rapport avec cette question. Le but de cet article consiste à approfondir la compréhension du fonctionnement interne des équipes de travail en déterminant les critères d'efficacité auxquels sont associées les composantes du fonctionnement interne et en identifiant des variables susceptibles d'agir à titre de modérateur ou de médiateur dans ces relations.

Le fonctionnement interne des équipes de travail

Le fonctionnement interne (FI) des équipes de travail désigne l'ensemble des comportements que les membres manifestent et qui facilitent la réalisation de leur tâche commune. Cette définition exclut les comportements directement liés à l'exécution des activités de travail individuelles (c.-à-d. les comportements techniques), puisque ces conduites se révèlent sensiblement les mêmes que le travail soit réalisé en équipe ou de façon individuelle (Hackman, 1987; Stevens et Campion, 1994). L'unité conceptuelle (*focal unit*) du FI se situe au niveau du groupe (équipe), ce qui signifie que les équipes sont envisagées comme des systèmes en soi et non comme de simples regroupements d'individus (McGrath, 1986; Shea et Guzzo, 1987). En d'autres termes, le FI permet de caractériser l'équipe plutôt que chaque équipier sur une base individuelle.

Suite à une vaste recherche menée auprès d'équipes en milieu de travail, Rousseau et Savoie (2003) présentent une conception multidimensionnelle et intégrée du FI incluant deux dimensions, à savoir le soutien interpersonnel et la gestion du travail de l'équipe. Le **soutien interpersonnel** désigne le degré auquel les équipiers optimisent la qualité de leurs interactions. Cette dimension regroupe quatre volets, à savoir la coopération, la communication, le soutien psychologique et la gestion de conflits (voir tableau 1). Ainsi, la coopération permet aux équipiers de compléter leurs activités de travail respectives dans des situations où autrement ils auraient de la difficulté à le faire (Eby et Dobbins, 1997; Weldon et Weingart, 1993; Yeatts et Hyten, 1998). En regard de la communication, les équipes dans lesquelles les informations pertinentes au travail circulent librement et facilement risquent d'être plus efficaces dans l'accomplissement de leur travail, puisque chaque membre dispose des informations nécessaires à la réalisation de ses activités de travail (Campion et al., 1993; Gladstein, 1984; Pearce et Ravlin, 1987; Yeatts et Hyten, 1998). D'autre part, le soutien psychologique permet aux équipiers de préserver leur estime de soi et celle des autres et de se concentrer sur la réalisation de la tâche d'équipe, car ils n'ont pas à se soucier d'éventuelles réactions de rejet de la part de leurs coéquipiers ou du tort que ces derniers pourraient leur causer (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas, et Volpe, 1995; Gibb, 1978; West, 1990). Enfin, une gestion efficace des conflits dans l'équipe permet aux équipiers d'éliminer des sources de perte d'énergie, de temps et d'argent et donc de consacrer davantage de temps à la réalisation de leur tâche d'équipe (Alper, Tjosvold et Law, 2000; Tjosvold, 1986).

Tableau 1***Conception du fonctionnement interne des équipes de travail***

Dimensions	Définitions
Soutien interpersonnel	
Coopération	Le degré auquel les équipiers s'aident volontairement les uns les autres en cas de besoin lors de l'exécution de leur travail.
Communication	Le degré auquel les équipiers échangent au moment opportun des informations ou des idées utiles concernant la tâche d'équipe.
Soutien psychologique	Le degré auquel les équipiers manifestent leur respect mutuel ainsi que leur préoccupation pour le bien-être de chacun.
Gestion de conflits	Le degré auquel les équipiers cherchent à concilier de façon constructive leurs divergences réelles ou potentielles en regard de leurs préférences, de leurs valeurs ou de leurs intérêts.
Gestion du travail de l'équipe	
Planification / organisation du travail	Le degré auquel les équipiers se dotent d'un plan de travail décrivant la distribution des activités de travail entre eux et les méthodes utilisées pour coordonner leurs activités de travail et pour compléter leur tâche d'équipe à l'intérieur des délais prescrits.
Gestion des ressources	Le degré auquel les équipiers s'assurent d'utiliser de façon optimale les ressources dont l'équipe dispose.
Soutien à l'innovation	Le degré auquel les équipiers utilisent des moyens facilitant l'implantation de nouvelles pratiques dans l'équipe.

En ce qui concerne la **gestion du travail de l'équipe**, cette dimension se définit comme le degré auquel les équipiers structurent la réalisation de leur travail. Cette dimension inclut trois volets, à savoir la planification / organisation du travail, la gestion des ressources et le soutien à l'innovation (voir tableau 1). En planifiant et en organisant leurs activités de travail entre eux, les membres développent la même représentation de la façon dont ils vont parvenir à réaliser la tâche d'équipe dans les délais prescrits (Hackman, 1987; Pearce et Ravlin, 1987; Tschan et von Cranach, 1996). Par ailleurs, une gestion efficace des ressources permet aux équipiers

d'atteindre les meilleurs résultats en fonction des ressources dont ils disposent et de se réajuster, au besoin, pour compléter correctement la tâche d'équipe (Ilgen, 1999; Weldon, Jehn et Pradhan, 1991). Enfin, le soutien à l'innovation facilite l'instauration de nouvelles méthodes de travail qui permettent aux équipiers de réagir plus adéquatement aux changements pouvant survenir aux niveaux de l'équipe, de la tâche ou de l'environnement de travail (Cohen, Ledford et Spreitzer, 1996; Janz et al., 1997).

Le rendement des équipes de travail

Tel que conceptualisé, un FI de qualité faciliterait la production d'un bien ou d'un service requérant la contribution de tous les membres. Dans cette optique, le rendement d'équipe constitue une variable de premier plan sur laquelle le FI peut avoir des conséquences. Le **rendement d'équipe** se définit comme le degré auquel les produits de l'équipe respectent des normes de quantité, de qualité, de synchronisme et de coûts de production (Beaudin et Savoie, 1995). L'unité conceptuelle de cette variable se situe au niveau de l'équipe, ce qui implique que l'appréciation du rendement doit rendre compte des résultats du travail de l'ensemble des membres (Murphy et Cleveland, 1995; Reilly et McGourty, 1998).

Le soutien interpersonnel et la gestion du travail de l'équipe présentent des liens positifs et significatifs ($p < ,05$) avec le niveau de rendement d'équipe ($r = ,35$ et

,31 respectivement; Rousseau et Savoie, 2003).¹ Ces résultats s'avèrent cohérents par rapport à ceux des études antérieures s'attardant à des volets particuliers des deux dimensions du FI. Ainsi, les résultats de ces recherches² permettent de constater que le rendement d'équipe est relié positivement et significativement ($p < ,05$) à la coopération ($,25 < r < ,43$; Eby et Dobbins, 1997; Hyatt et Ruddy, 1997; Podsakoff, Ahearne et MacKenzie, 1997), à la communication ($,22 < r < ,36$; Barrick, Stewart, Neubert et Mount, 1998; Barry et Stewart, 1997; Hyatt et Ruddy, 1997; Stewart et Barrick, 2000), au soutien psychologique ($,20 < r < ,47$; Campion et al., 1993; Campion, Papper et Medsker, 1996; Edmondson, 1999; Hyatt et Ruddy, 1997), à la planification/organisation du travail ($r = ,54$; Weldon et al., 1991) et au soutien à l'innovation ($,24 < r < ,52$; Cohen et al., 1996; Edmondson, 1999; Hyatt et Ruddy, 1997). Concernant la gestion de conflits, le coefficient de corrélation ($r = ,22$) rapporté dans l'étude d'Alper et al. (2000) se situe légèrement en deçà du seuil de signification. L'aspect de l'évaluation des résultats de l'équipe inclus dans le volet de la gestion des ressources est relié de façon significative au rendement d'équipe ($r = ,34$; Weldon et al., 1991). Cette recension des recherches permet également de constater que pour certaines dimensions, telles que le soutien psychologique et le soutien à l'innovation, les forces de ces relations varient de faible à élevée selon les critères énoncés par Cohen (1992), ce qui révèle l'existence d'au moins une variable

¹ Ces résultats proviennent du même échantillon que celui de la présente étude.

² Ce bilan exclut les études utilisant des variables composites regroupant plusieurs volets du FI, afin de pouvoir juger convenablement de la relation entre chacun des volets du FI et le rendement d'équipe. D'autre part, il convient de noter que les mesures de rendement utilisées par Barrick et al. (1998), Barry et Stewart (1997) et Stewart et Barrick (2000) incluent des indicateurs comportementaux semblables à ceux du FI, ce qui peut hausser les coefficients de corrélation.

modératrice.³ Toutefois, le nombre d'études s'avère insuffisant pour effectuer une méta-analyse qui permettrait d'identifier une ou plusieurs variables modératrices.

Variable modératrice : l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche

Dans la documentation sur les équipes de travail, la tâche d'équipe constitue une variable modératrice qui est fréquemment énoncée par les auteurs, mais qui est rarement évaluée concrètement (Paris, Salas et Cannon-Bowers, 2000). Afin de bien comprendre dans quelle mesure le FI peut influencer le rendement d'équipe, il importe de mettre en évidence les exigences de la tâche d'équipe (Hackman, 1978). En effet, ces exigences spécifient les comportements requis pour réaliser adéquatement la tâche en question.

Bien qu'il soit difficile d'analyser convenablement une tâche d'équipe dans sa totalité (Baker, Salas et Cannon-Bowers, 1998), le principal paramètre ressortant de la documentation renvoie à l'**interdépendance des équipiers en regard de la tâche** (IÉT). Cet aspect de la tâche d'une équipe correspond au degré auquel les comportements de chaque équipier influencent les comportements et les résultats des autres équipiers et ce, de façon réciproque (Forsyth, 1983). Bien que l'IÉT constitue un élément clé de la définition des équipes de travail (Salas, Dickinson, Converse et Tannenbaum, 1992; Tannenbaum et al., 1992), cette caractéristique s'avère susceptible de varier d'une équipe à l'autre selon la tâche à réaliser. À titre indicatif,

³ Afin d'éviter toute confusion, il convient de mentionner qu'une variable modératrice se définit comme une variable qui modifie la force de la relation entre deux autres variables (Baron et Kenny, 1986).

un faible niveau d'IÉT correspond à une situation de travail dans laquelle les membres exécutent leurs tâches à tour de rôle dans un ordre prédéterminé (Thompson, 1967). À l'opposé, l'IÉT s'avère élevé, lorsque les membres exécutent les tâches dans un ordre pouvant varier et, en plus, résolvent des problèmes et collaborent en vue de compléter une ou plusieurs tâches (Van de Ven, Delbecq et Koenig, 1976).

L'effet modérateur de l'IÉT sur la relation entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe se manifesterait comme suit : plus l'interdépendance des équipiers est élevée, plus les dimensions du FI sont reliées fortement au rendement d'équipe (Gladstein, 1984; Tesluk, Mathieu, Zaccaro et Marks, 1997; Thompson, 1967). À un niveau élevé d'interdépendance, la réalisation de la tâche requiert que les équipiers se soutiennent mutuellement et structurent leurs activités afin de connaître du succès. À un faible niveau d'interdépendance, les équipiers ont beaucoup moins l'obligation de maintenir un FI de qualité, puisque l'accomplissement de leur travail se fait davantage sur une base individuelle. Malgré l'absence de recherche sur l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers, les nombreux appuis théoriques appuient la formulation d'hypothèses plutôt que de questions exploratoires.

Ha : Plus l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche est élevée, plus la relation entre le soutien interpersonnel et le rendement d'équipe sera forte.

Hb : Plus l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche est élevée, plus la relation entre la gestion du travail de l'équipe et le rendement d'équipe sera forte.

Autres critères d'efficacité des équipes de travail

Les recherches recensées se limitent souvent à considérer le rendement d'équipe comme l'unique critère d'efficacité. Bien que ce critère soit de première importance dans la plupart des organisations (Shea et Guzzo, 1987), il serait profitable de considérer de façon parallèle d'autres critères, tels que la pérennité d'équipe et la qualité de l'expérience groupale (Beaudin et Savoie, 1995; Hackman, 1987; Reilly et McGourty, 1998; Sundstrom et al., 1990). La **pérennité d'équipe** renvoie au degré auquel les membres parviennent à s'adapter aux changements affectant leur équipe (Beaudin et Savoie, 1995; Hackman, 1987; Sundstrom et al., 1990). Quant à la **qualité de l'expérience groupale**, elle désigne le degré auquel les membres parviennent à maintenir un climat positif au sein de l'équipe. L'unité conceptuelle de ces critères d'efficacité se situe au niveau de l'équipe.

Il est possible d'avancer que plus les équipiers manifestent du soutien interpersonnel et gèrent le travail de l'équipe, plus ils s'avèrent en mesure de s'adapter aux changements survenant dans leur travail (pérennité d'équipe) et de maintenir un climat positif au sein de l'équipe (qualité de l'expérience groupale). Malgré l'insistance de plusieurs auteurs de prendre en considération d'autres critères d'efficacité en plus du rendement d'équipe (Beaudin et Savoie, 1995; Hackman, 1987; Reilly et McGourty, 1998; Sundstrom et al., 1990), aucune des recherches recensées ne les mesure au niveau de l'équipe, ce qui conduit à formuler une question de recherche plutôt qu'une hypothèse.

- Q1a : Est-ce que le soutien interpersonnel est relié positivement à la pérennité d'équipe?
- Q1b : Est-ce que la gestion du travail de l'équipe est reliée positivement à la pérennité d'équipe?
- Q2a : Est-ce que le soutien interpersonnel est relié positivement à la qualité de l'expérience groupale?
- Q2b : Est-ce que la gestion du travail de l'équipe est relié positivement à la qualité de l'expérience groupale?

Variables médiatrices : la cohésion et le potency

De façon quasi unanime, les chercheurs étudiant un ou plusieurs volets du fonctionnement interne des équipes de travail postulent un lien direct avec les critères d'efficacité (ex. : Champion et al., 1993; Cohen et al., 1996; Gladstein, 1984; Tannenbaum et al., 1992). Or, Savoie et Beaudin (1995) et Savoie et Brunet (2000) proposent que la cohésion et le *potency* puissent agir à titre de médiateur⁴ dans les relations entre les dimensions du FI et les critères d'efficacité d'équipe, tels que le rendement, la pérennité et la qualité de l'expérience groupale. En effet, selon ces auteurs, les dimensions du FI contribueraient à renforcer des « états psychosociaux », désignés par la cohésion et le *potency*, qui eux-mêmes inciteraient les équipiers à s'investir davantage dans la réalisation proprement dite de leurs activités de travail.

La **cohésion** possède sans conteste une grande notoriété dans la documentation sur les groupes, mais cette notoriété s'accompagne d'une profonde

⁴ Afin d'éviter toute confusion, il convient de signaler qu'une variable médiatrice désigne une variable se situant entre les variables indépendante et dépendante dans une chaîne causale (Baron et Kenny, 1986).

difficulté à la définir convenablement aux plans conceptuel et opérationnel (Mudrack, 1989). Au fil des années, les définitions se sont succédées sans réellement parvenir à cerner cette notion qui semble de prime abord très facile à définir. Carron, Widmeyer et Brawley (1988) tentent de renouveler la notion de cohésion en la définissant comme un processus dynamique reflétant la tendance des membres d'une équipe à rester ensemble et à demeurer unis dans la poursuite de leurs objectifs. Selon la conception de Carron et al., la cohésion se compose de l'attraction interpersonnelle entre les membres pour des raisons sociales (AGS) et des raisons reliées à la tâche (AGT), ainsi que la perception des équipiers du degré d'unité sociale (IGS) et du degré d'unité de l'équipe envers la tâche (IGT). Cependant, parmi ces quatre composantes, seule l'IGT est conservée, puisque cette dimension se situe au niveau de l'équipe en termes d'unité conceptuelle et s'avère susceptible d'être reliée à des critères d'efficacité des équipes (Carless et DePaola, 2000). À cet égard, l'IGT est reliée significativement ($p < ,05$) au rendement d'équipe ($r = ,34$ et $,49$; Larivière et Savoie, 2002 et Villeneuve, 1997 respectivement) et à la qualité de l'expérience groupale ($r = ,76$; Larivière et Savoie, 2002). Par ailleurs, la dimension IGS, définie également au niveau de l'équipe, aborde des aspects non pertinents au contexte de travail et ne constitue pas une variable susceptible d'influencer les critères d'efficacité des équipes de travail et, en particulier, le rendement d'équipe (Larivière et Savoie, 2002; Mullen et Copper, 1994; Villeneuve, 1997; Zaccaro et Lowe, 1987). Dans cet article, l'IGT sera désignée par l'appellation « cohésion envers la tâche ». Malgré les appuis théoriques et empiriques quant aux relations entre la cohésion envers la tâche et certains critères d'efficacité, l'absence de tels appuis en regard des relations entre les dimensions du FI et la cohésion envers la tâche donne un caractère

davantage exploratoire à ces relations d'où la formulation de questions au lieu d'hypothèses sur le rôle médiateur de la cohésion envers la tâche.

Q3 : La cohésion envers la tâche agit-elle comme médiateur dans les relations entre :

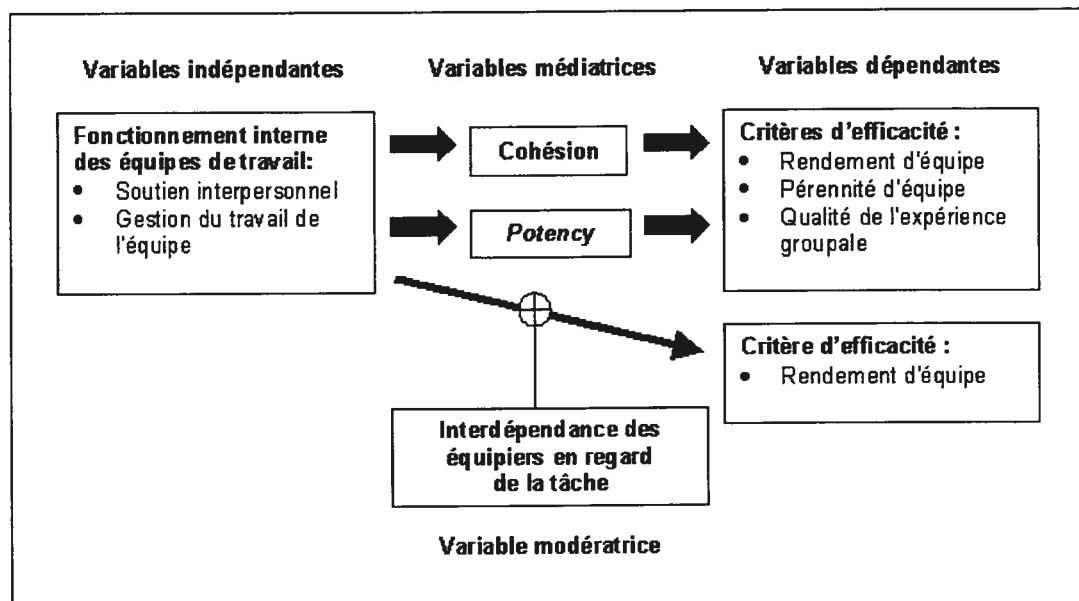
- a) le soutien interpersonnel et le rendement d'équipe,
- b) le soutien interpersonnel et la pérennité d'équipe,
- c) le soutien interpersonnel et la qualité de l'expérience groupale,
- d) la gestion du travail de l'équipe et le rendement d'équipe,
- e) la gestion du travail de l'équipe et la pérennité d'équipe et
- f) la gestion du travail de l'équipe et la qualité de l'expérience groupale?

Concernant le *potency*, cette notion renvoie à la croyance partagée par les membres en l'efficacité de l'équipe (Shea et Guzzo, 1987). De manière semblable au sentiment d'efficacité personnelle au niveau individuel (Bandura, 1982), un degré élevé de *potency* pourrait inciter les équipiers à persister davantage dans la réalisation de leur travail en dépit des obstacles ou des échecs. Les résultats de plusieurs études appuient la relation entre le *potency* et le rendement d'équipe ($0,29 < r < 0,60$; Champion et al., 1993, 1996; Edmondson, 1999; Kirkman et Rosen, 1999; Larivière et Savoie, 2002). De plus, des recherches montrent que le *potency* est relié significativement ($p < ,05$) à la pérennité d'équipe ($r = ,74$; Beaudin, 1996) et à la qualité de l'expérience groupale ($r = ,40$ et $,61$ respectivement; Beaudin, 1996; Larivière et Savoie, 2002). Malgré les appuis théoriques et empiriques concernant les relations entre le *potency* et les critères d'efficacité, l'absence de tels appuis en regard des relations entre les dimensions du FI et le *potency* donne un caractère davantage exploratoire à ces relations d'où la formulation de questions au lieu d'hypothèses sur le rôle médiateur du *potency*.

- Q4 : Le *potency* agit-il comme médiateur dans les relations entre :
- le soutien interpersonnel et le rendement d'équipe,
 - le soutien interpersonnel et la pérennité d'équipe,
 - le soutien interpersonnel et la qualité de l'expérience groupale,
 - la gestion du travail de l'équipe et le rendement d'équipe,
 - la gestion du travail de l'équipe et la pérennité d'équipe et
 - la gestion du travail de l'équipe et la qualité de l'expérience groupale?

En somme, la vérification des hypothèses et des questions exploratoires permet d'approfondir la compréhension du réseau « nomologique » du FI des équipes en termes de conséquences et de variables modératrice et médiatrices (voir figure 1; Schwab, 1980). À cet égard, les dimensions du FI renvoient aux variables indépendantes et les critères d'efficacité correspondent aux variables dépendantes. Cependant, la nature corrélacionnelle de cette étude ne permettra pas d'établir avec certitude un lien de causalité entre ces variables. Cette recherche s'effectue auprès d'équipes travaillant dans des environnements organisationnels.

Figure 1. Représentation schématique des relations entre le fonctionnement interne des équipes de travail et les critères d'efficacité



MÉTHODOLOGIE

Participants

La sélection des équipes participantes constitue l'un des éléments critiques de cette recherche, puisque le terme « équipe » s'utilise dans les organisations pour désigner une grande variété de collectifs, telles que des comités, des services et voire même des départements. Or, afin de s'assurer qu'un regroupement d'individus constitue réellement une équipe de travail, cinq critères émergent dans la documentation sur les équipes de travail (Hackman, 1987; Sundstrom et al., 1990). Tout d'abord, les membres doivent accomplir au moins une tâche commune dont les résultats s'avèrent identifiables et mesurables. Deuxièmement, les équipiers doivent interagir et partager des ressources en vue de réaliser la ou les tâches communes. Troisièmement, l'équipe doit évoluer dans un contexte organisationnel avec lequel elle entretient des relations (ex. : fournisseurs, clients, autres équipes). Quatrièmement, les équipiers doivent se percevoir et être perçus par les autres membres de l'organisation comme formant une équipe, c'est-à-dire que les frontières de l'équipe sont clairement délimitées. Enfin, l'équipe doit faire partie prenante, et non être en parallèle, de la structure formelle de l'organisation.

Un autre élément critique concerne la sélection des membres des équipes et du supérieur immédiat. Ainsi, un individu peut être désigné à titre de membre, si 1) il travaille depuis au moins trois mois avec les autres membres et 2) il travaille durant

au moins 40% de la période de travail de l'équipe⁵. Ces deux critères permettent de s'assurer que les individus sont parties prenantes de l'équipe et qu'ils sont en mesure d'évaluer convenablement leur équipe. Par ailleurs, le supérieur immédiat est un individu en position d'autorité par rapport aux membres et ayant la responsabilité du bon fonctionnement de l'équipe. De plus, afin de s'assurer que cette personne puisse évaluer adéquatement le rendement de son équipe, elle doit occuper son poste de supérieur depuis au moins six mois.

L'échantillon de cette étude compte 71 équipes (376 membres et 71 supérieurs immédiats). La taille des équipes varie entre 2 et 22 membres (moyenne = 6,3; écart type = 4,4). Le taux de participation par équipe est en moyenne de 90,1% (écart type = 14,9%); le plus bas taux de participation se situe à 55,0%. Ces équipes proviennent d'organisations œuvrant au Québec dans les secteurs parapublic (39%) et privé (manufacturier : 20%; immobilier : 18%; réparation et entretien : 13%; autres : 10%).

Procédure

La procédure consiste à administrer des questionnaires à des petits groupes (moins de 10 individus) lors des heures de travail des participants et sur leur lieu de travail. Pour ce faire, l'administrateur des questionnaires présente les grandes lignes de l'étude et répond aux questions des participants au besoin. Par la suite, les participants complètent individuellement leur questionnaire. La participation des

⁵ À titre d'exemple, un individu doit travailler au moins deux jours à la tâche d'équipe au cours d'une semaine normale de travail de cinq jours.

individus se fait sur une base volontaire et ceux-ci doivent donner explicitement leur accord en signant un formulaire de consentement. Après la compilation des réponses, les organisations reçoivent, en retour de leur participation, un rapport présentant les principaux résultats des équipes participantes. Évidemment, l'anonymat des répondants est préservé tout au long de la recherche.

Matériel

Les données sont recueillies par le biais de questionnaires distribués aux membres des équipes et à leur supérieur immédiat. Bien que les équipiers constituent la source d'évaluation pour le FI, l'IÉT, la cohésion envers la tâche, la *potency* et la qualité de l'expérience groupale, il convient de rappeler que l'unité conceptuelle de ces variables se situe au niveau de l'équipe. En conséquence, il faut combiner (ou agréger) les réponses des individus en vue d'obtenir des scores d'équipe. Les équipiers constituent la source d'information sur ces variables, parce qu'ils sont mieux placés que quiconque dans les organisations pour fournir des informations sur ces variables (Tesluk et al., 1997). Par ailleurs, afin d'éviter de biaiser les résultats lors de l'agrégation des données et de tirer des conclusions non appropriées en confondant les niveaux d'analyse, il importe que la formulation des items renvoie à l'équipe en utilisant le « nous » pour désigner les membres et que les consignes du questionnaire indiquent que les questions (items) portent sur l'équipe dans son ensemble (Klein, Dansereau et Hall, 1994; Rousseau, 1985). Quant au rendement d'équipe et à la pérennité d'équipe, les supérieurs immédiats évaluent ces critères d'efficacité, car ils en ont la responsabilité au plan organisationnel. L'utilisation de deux sources distinctes (équipiers et supérieurs immédiats) offre également l'énorme

avantage de minimiser le biais de la variance commune selon lequel la surestimation d'une corrélation entre deux phénomènes provient, en partie ou en totalité, de la méthode utilisée pour les mesurer (Podsakoff et Organ, 1986; Spector et Brannick, 1995). Pour toutes les mesures de cette recherche, les participants doivent indiquer jusqu'à quel point selon une échelle de réponse de type Likert en cinq points (1 = « pas du tout vrai » et 5 = « tout à fait vrai ») les items sont vrais en se référant à leur équipe de travail. Le tableau 2 présente pour chacune des variables à l'étude un exemple d'item.

Tableau 2

Exemples d'item des variables à l'étude

Variables	Exemples d'item
Soutien interpersonnel	Nous nous respectons les uns les autres.
Gestion du travail de l'équipe	Nous organisons l'accomplissement de nos activités de travail.
Interdépendance des équipiers en regard de la tâche	Nous devons nous coordonner dans l'accomplissement de nos tâches.
Cohésion envers la tâche	Notre équipe est unie dans la poursuite de ses objectifs de performance.
<i>Potency</i>	Nous sommes en mesure d'accomplir une grande quantité de travail.
Rendement d'équipe	Cette équipe est productive.
Pérennité d'équipe	Les membres de cette équipe s'adaptent aux différents changements qui surviennent dans leur environnement de travail.
Qualité de l'expérience groupale	Le climat à l'intérieur de notre équipe est bon.

Variables indépendantes, modératrice et médiatrices. Le questionnaire sur le FI présenté par Rousseau et Savoie (2003) compte un total de 22 items se répartissant selon les deux dimensions à raison de 12 items pour le soutien interpersonnel

($\alpha = ,93$) et de 10 items pour la gestion du travail de l'équipe ($\alpha = ,91$). En ce qui concerne la mesure sur l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche, elle comporte 3 items ($\alpha = ,73$) permettant d'évaluer si les membres dépendent les uns les autres dans la réalisation de leur travail. Ces items résultent d'une traduction et d'une adaptation de ceux élaborés par Campion et al. (1993). Quant à la cohésion envers la tâche, elle se mesure par le biais de 5 items ($\alpha = ,84$) provenant de la traduction et de l'adaptation des énoncés du questionnaire élaboré par Carron et al. (1985). L'évaluation du *potency* repose sur 5 items ($\alpha = ,82$) résultant de la traduction et de l'adaptation des énoncés du questionnaire élaboré par Guzzo, Yost, Campbell et Shea (1993). La mesure du *potency* comporte 5 items au lieu des 8 items originaux afin d'éviter une redondance inutile.

Variables dépendantes. Le rendement d'équipe est évalué en fonction de trois items abordant la qualité du travail, la productivité et l'atteinte des objectifs de performance ($\alpha = ,81$; Rousseau et Savoie, 2003). Quant aux items relatifs à la pérennité d'équipe et à la qualité de l'expérience groupale, ils proviennent d'un groupe de cinq experts du domaine des équipes de travail. En plus de l'auteur de la présente thèse de doctorat, ce groupe inclut deux professeurs d'université et trois doctorants réalisant leur thèse sur les équipes de travail. Dans un premier temps, le groupe d'experts précise le contenu du domaine à mesurer en se basant sur la conception de Beaudin et Savoie (1995). Dans un deuxième temps, le groupe d'experts retient trois indicateurs pour chacun des critères d'efficacité. En regard de la pérennité d'équipe, elle se mesure par le biais de trois items ($\alpha = ,81$) portant plus spécifiquement sur l'adaptation de l'équipe face aux changements, la résolution de problèmes et

l'intégration des nouveaux membres. La mesure de la qualité de l'expérience groupale comporte trois items ($\alpha = ,85$) abordant la qualité du climat de travail, le caractère harmonieux des relations entre les équipiers et le développement professionnel des membres.

ANALYSE DES RÉSULTATS

Agrégation des données

Étant donné que le niveau d'analyse des variables est le groupe (l'équipe), il faut combiner les données provenant des membres. Cette agrégation se justifie par le degré élevé de consensus dans les équipes, comme l'indiquent les valeurs moyennes des indices d'accord interjuges (r_{wg}) qui se situent au-dessus du seuil de ,70 suggéré par James, Demaree et Wolf (1984; 1993; voir tableau 3).

Analyses préliminaires

Les statistiques descriptives (moyennes et écarts types) et les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) de toutes les variables à l'étude se trouvent au tableau 3. De plus, ce tableau présente les coefficients de corrélation entre les variables. À cet égard, l'examen préliminaire des données indique que toutes les variables affichent une distribution normale selon les tests de signification du coefficient d'asymétrie (*skewness*), du *kurtosis* et de Kolmogorov-Smirnov. De plus, l'examen des résiduels corrobore le respect des postulats multivariés de linéarité et d'homoscédasticité dans tous les cas.

Tableau 3

Moyennes (M), écarts types (ÉT), r_{wg} moyens, coefficients de cohérence interne^a et coefficients de corrélation

Variables	M	ÉT	r_{wg}	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Soutien interpersonnel	3,54	0,45	,88	(,93)							
2. Gestion du travail de l'équipe	3,41	0,46	,88	,75	(,91)						
3. Interdépendance envers la tâche	3,69	0,47	,72	,34	,39	(,73)					
4. Cohésion envers la tâche	3,08	0,50	,79	,74	,76	,41	(,84)				
5. Potency	3,95	0,34	,90	,74	,66	,33	,70	(,82)			
6. Rendement	3,86	0,69	--	,35	,31	,07	,20	,38	(,81)		
7. Pérennité	3,73	0,82	--	,25	,19	,00	,07	,22	,73	(,81)	
8. Qualité de l'expérience groupale	3,58	0,54	,79	,80	,52	,23	,62	,65	,30	,17	(,85)

Note : ^a Les coefficients de cohérence interne se situent sur la diagonale. $p < ,05$ lorsque $r > | ,23 |$. $p < ,01$ lorsque $r > | ,30 |$. $N = 71$ équipes.

Effet modérateur de l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche

La vérification de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT) sur les relations entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe s'effectue selon la procédure proposée par Cohen et Cohen (1983). Concrètement, cette procédure se base sur une analyse de régression hiérarchique et comporte deux étapes. À la première étape, la variable indépendante (l'une des dimensions du FI) et la variable modératrice (IÉT) sont entrées de façon simultanée dans une analyse de régression dans laquelle le rendement d'équipe constitue la variable dépendante. À la deuxième étape, un terme d'interaction, créé par la multiplication des scores des variables indépendante et modératrice, est ajouté à l'équation de régression. À cet effet, afin de contrer le problème de la multicollinéarité

attribuable à la forte corrélation entre un terme d'interaction et les deux variables impliquées dans ce terme, celles-ci sont préalablement centrées (Cronbach, 1987). L'effet modérateur est confirmé lorsque la variation de R^2 (coefficient de corrélation multiple au carré) entre les deux équations de régression se révèle positive et significative. Le seuil de signification est fixé à ,10 (au lieu de ,05) afin de hausser la puissance statistique de ces analyses et d'éviter de faire des choix trop conservateurs pouvant limiter la poursuite des analyses des effets modérateurs des variables à l'étude. Les résultats obtenus révèlent que l'IÉT joue un effet modérateur dans les relations où intervient chacune des dimensions du FI en regard du rendement d'équipe (voir tableau 4).

Tableau 4

Sommaire de l'analyse de régression hiérarchique de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IET) sur les relations entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe

Modèles	B	ET B	β	ΔR^2
Étape 1				
Soutien interpersonnel (SIN)	,58	,19	,38***	
IET	-,09	,18	-,06	,13***
Étape 2				
SIN	,65	,19	,42***	
IET	-,09	,17	-,06	
SI * IET	,80	,40	,22**	,05**
Étape 1				
Gestion du travail de l'équipe (GTE)	,51	,19	,34***	
IET	-,10	,18	-,07	,10**
Étape 2				
GTE	,49	,18	,33***	
IET	-,09	,18	-,06	
GTE * IET	,70	,36	,22*	,05*

* $p < ,10$. ** $p < ,05$. *** $p < ,01$. $N = 71$ équipes.

En vue d'interpréter l'effet d'interaction, Cohen et Cohen (1983) et Jaccard, Wan et Turrisi (1990) proposent de calculer les équations de régression entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe en fonction des niveaux faible, moyen et élevé de la variable modératrice correspondant respectivement aux valeurs se situant à un écart type au-dessous de la moyenne, à la moyenne et à un écart type au-dessus de la moyenne. Malgré ses inconvénients (voir Nye et Witt, 1995), cette méthode se démarque par sa grande simplicité d'utilisation et permet de visualiser la présence d'un effet modérateur linéaire. À cet égard, les figures 2 et 3 représentent bien l'ampleur de cet effet. Ainsi, plus le niveau d'IÉT est élevé, plus les relations entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe s'avèrent fortes. Il convient de noter que les niveaux faible et élevé des variables représentées sur l'abscisse correspondent respectivement aux ancrés 2 et 4 de l'échelle de réponse. En somme, les résultats appuient l'hypothèse portant sur l'effet modérateur de l'IÉT sur les relations entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe.

Figure 2. Graphique du rendement d'équipe en fonction du soutien interpersonnel selon trois niveaux d'interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT)

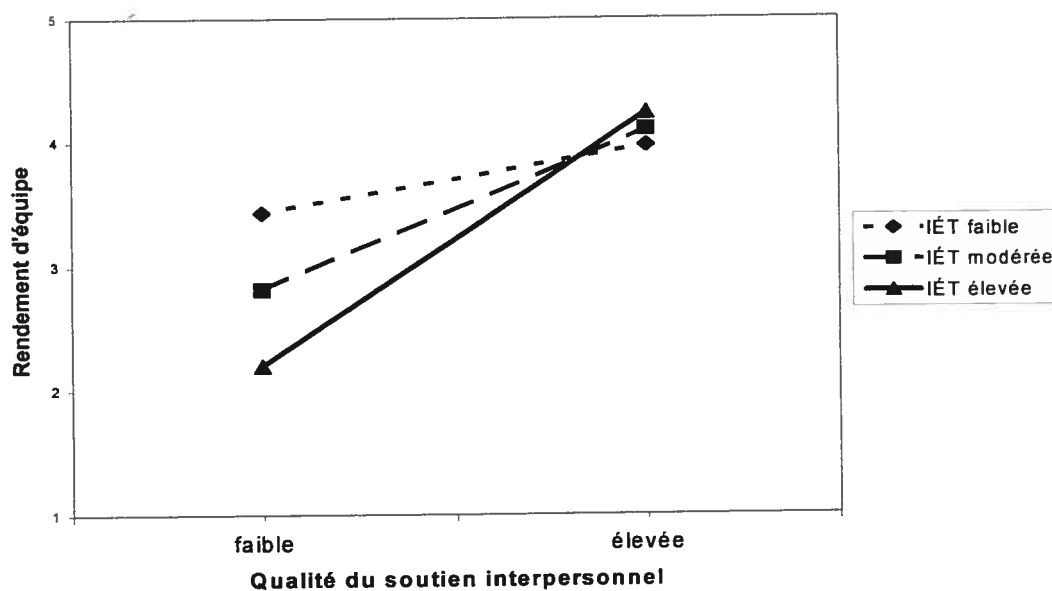
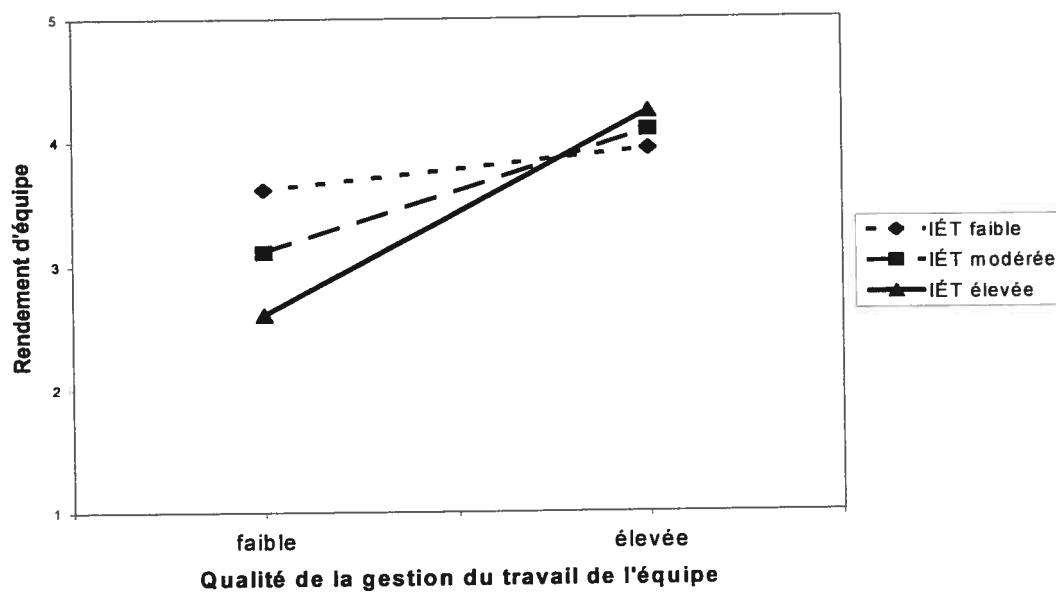


Figure 3. Graphique du rendement d'équipe en fonction de la gestion du travail de l'équipe selon trois niveaux d'interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT)



Relations entre les dimensions du FI et les critères d'efficacité

Les analyses de corrélation permettent de vérifier les questions exploratoires concernant les relations entre les dimensions du FI et les critères d'efficacité, à savoir la pérennité d'équipe et la qualité de l'expérience groupale. Plus spécifiquement, le soutien interpersonnel s'avère lié de façon significative ($p < ,05$) et positive à la pérennité d'équipe ($r = ,25$), mais la gestion du travail de l'équipe n'est pas reliée à ce critère d'efficacité. D'autre part, le soutien interpersonnel et la gestion du travail de l'équipe affichent des relations positives et significatives avec la qualité de l'expérience groupale ($r = ,80$ et $,52$ respectivement). En outre, une analyse de régression multiple permet de constater que le soutien interpersonnel et la gestion du travail de l'équipe expliquent 66,1% (R^2) de la variabilité de la qualité de l'expérience groupale. Toutefois, la présence d'une corrélation élevée entre les dimensions du FI empêche l'interprétation des coefficients bêta pour déterminer l'apport relatif de chaque dimension du FI. Ces résultats permettent de constater que les dimensions du FI sont reliées à d'autres critères d'efficacité en plus du rendement d'équipe.

Rôle médiateur de la cohésion envers la tâche et du potency

La vérification du rôle médiateur de la cohésion envers la tâche et du *potency* dans les relations entre les dimensions du FI et les critères d'efficacité s'effectue à des fins exploratoires. Malgré la nature causale d'un effet médiateur, la méthodologie de la présente étude s'avère de nature corrélationnelle. En conséquence, l'analyse des résultats ne permettra pas de conclure à un véritable effet médiateur au sens causal du terme. Cependant, l'obtention de résultats positifs fournirait des données pour justifier la réalisation d'une recherche expérimentale qui permettrait réellement de

mettre en évidence une relation causale. Dans le cas présent, la méthode d'analyse privilégiée est celle de Baron et Kenny (1986). Selon ces auteurs, en vue de dégager un effet médiateur au plan statistique, trois conditions doivent être satisfaites : 1) la variable indépendante (VI) doit être significativement reliée à la variable médiatrice (VM), 2) la VI doit être significativement reliée à la variable dépendante (VD) et 3) lorsque la VI et la VM sont toutes les deux entrées de manière concomitante dans une analyse de régression multiple, la VM doit présenter un coefficient de régression significatif. De plus, lors de la vérification de cette dernière condition, il sera possible de conclure à une médiation partielle (c.-à-d. la relation entre la VI et la VD est attribuable seulement en partie à la VM) ou complète (c.-à-d. la VM est entièrement responsable de l'effet exercé par la VI sur la VD), selon que le coefficient de régression de la VI est significatif ou non. À ces trois conditions, il faut ajouter une condition préalable selon laquelle la VM doit être reliée significativement à la variable dépendante. Si l'une ou l'autre de ces quatre conditions n'est pas remplie, alors le rôle médiateur de la variable en question s'avère infirmé. Pour chacune de ces analyses, le seuil de signification se situe à ,05.

Les analyses révèlent que la cohésion envers la tâche ne peut être un médiateur dans les relations entre, d'une part, les dimensions du FI et, d'autre part, le rendement d'équipe et la pérennité d'équipe, puisque la cohésion envers la tâche ne présente pas de lien significatif avec ces critères d'efficacité (voir tableau 3). Cependant, la cohésion envers la tâche s'avère reliée de façon significative à la qualité de l'expérience groupale (voir tableau 3), ce qui répond à la condition préalable. D'autre part, les coefficients de corrélations présentés au tableau 3

indiquent que les deux dimensions du FI sont reliées significativement à la cohésion envers la tâche ainsi qu'à la qualité de l'expérience groupale, ce qui permet de remplir les deux premières conditions énoncées par Baron et Kenny (1986). Les résultats des analyses de régression multiple révèlent que la cohésion envers la tâche présente un coefficient de régression significatif seulement lorsqu'elle est entrée conjointement avec la gestion du travail de l'équipe, en conformité avec la troisième condition (voir tableau 5). De plus, cette dimension du FI n'affiche pas un coefficient de régression significatif, ce qui permet de conclure que la cohésion envers la tâche peut exercer une médiation complète dans la relation entre la gestion du travail de l'équipe et la qualité de l'expérience groupale.

En ce qui concerne le *potency*, les analyses révèlent que cette variable ne peut agir comme médiateur dans les relations entre les dimensions du FI et la pérennité d'équipe, puisque le *potency* n'est pas relié de façon significative à ce critère d'efficacité (voir tableau 3). Toutefois, le *potency* présente des liens significatifs avec le rendement d'équipe et la qualité de l'expérience groupale (voir tableau 3), ce qui remplit la condition préalable. D'autre part, les coefficients de corrélation présentés au tableau 3 indiquent que les deux dimensions du FI sont reliées significativement au *potency* ainsi qu'au rendement d'équipe et à la qualité de l'expérience groupale, ce qui permet de répondre aux deux premières conditions énoncées par Baron et Kenny (1986). Les résultats des analyses de régression multiple révèlent que le *potency* présente un coefficient de régression significatif seulement lorsqu'il est entré conjointement avec la gestion du travail de l'équipe et ce, tant en regard du rendement d'équipe que de la qualité de l'expérience groupale satisfaisant ainsi à la

troisième condition (voir tableau 5). Aussi, cette dimension du FI n'affiche pas de coefficients de régression significatifs, ce qui permet de conclure que le *potency* peut exercer une médiation complète dans la relation entre, d'une part, la gestion du travail de l'équipe et, d'autre part, le rendement d'équipe et la qualité de l'expérience groupale.

Tableau 5

Sommaire des analyses de régression sur le rôle médiateur de la cohésion et du potency dans les relations entre les dimensions du FI et les critères d'efficacité

Modèles	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>R</i> ²	<i>F</i> (2, 68)
Qualité de l'expérience groupale				
Soutien interpersonnel	,77	7,10**		
Cohésion envers la tâche	,05	0,49	,65	62,43**
Gestion du travail de l'équipe	,12	0,82		
Cohésion envers la tâche	,53	3,67**	,39	21,90**
Soutien interpersonnel	,72	6,71**		
<i>Potency</i>	,12	1,12	,65	63,88**
Gestion du travail de l'équipe	,17	1,37		
<i>Potency</i>	,54	4,49**	,44	26,52**
Rendement d'équipe				
Soutien interpersonnel	,16	0,99		
<i>Potency</i>	,26	1,55	,16	6,25**
Gestion du travail de l'équipe	,12	0,78		
<i>Potency</i>	,30	2,04*	,15	6,03**

p* < ,05. *p* < ,01. *N* = 71 équipes.

DISCUSSION

Cette recherche permet de répondre à trois questions fondamentales concernant le fonctionnement interne (FI) des équipes de travail. Quelle variable peut avoir un rôle de modérateur dans les relations entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe? Est-ce que les dimensions du FI sont reliées à d'autres critères d'efficacité en plus du rendement? Quels sont les médiateurs dans les relations entre les dimensions du FI et les critères d'efficacité? Concernant la première question, les résultats de cette étude permettent de constater l'effet marquant de l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT) en tant que modérateur des relations entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe, ce qui constitue en soi un apport indéniable dans la documentation sur les équipes de travail. Ainsi, la force des relations entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe se révèle d'autant plus grande que le niveau d'IÉT est élevé. En d'autres termes, il est permis de croire qu'à un niveau élevé d'IÉT, la tâche commande des comportements en matière de soutien interpersonnel et de gestion du travail de l'équipe afin que les équipiers puissent s'acquitter convenablement de leur mandat commun.

D'autre part, les dimensions du FI s'avèrent reliées à d'autres critères d'efficacité en plus du rendement d'équipe, tels que la pérennité d'équipe et la qualité de l'expérience groupale. Ainsi, la manifestation de conduites en termes de soutien interpersonnel est susceptible d'accroître non seulement le rendement d'équipe, mais également la pérennité d'équipe et la qualité de l'expérience groupale. D'autre part, une gestion efficace du travail de l'équipe peut améliorer la qualité de l'expérience

groupale en plus du rendement d'équipe. De plus, l'absence de lien entre la gestion du travail de l'équipe et la pérennité d'équipe indique pour le moins que cette dimension du FI ne nuit pas à ce critère d'efficacité. Par ailleurs, il convient de rappeler que les données sur les dimensions du FI et la qualité de l'expérience groupale proviennent de la même source (les équipiers). Dans cette situation, il est difficilement possible de départager dans quelle mesure la force de ces relations est influencée par le biais de la variance commune (Podsakoff et Organ, 1986; Spector et Brannick, 1995).

En ce qui concerne le rôle médiateur de la cohésion envers la tâche et du *potency* dans les relations entre les dimensions du FI et les critères d'efficacité, les résultats permettent de corroborer partiellement les propositions avancées par Savoie et Beaudin (1995) et par Savoie et Brunet (2000) sur cette question. En effet, la cohésion envers la tâche s'avère reliée de façon significative à un seul critère d'efficacité, à savoir la qualité de l'expérience groupale. Or, la cohésion envers la tâche et la qualité de l'expérience groupale renvoient à des phénomènes dits « proximaux », en ce sens que ces variables sont voisines l'une de l'autre aux plans conceptuel et opérationnel. Les résultats soutiennent la proposition selon laquelle la cohésion envers la tâche joue un rôle de médiateur dans la relation entre la gestion du travail de l'équipe et la qualité de l'expérience groupale. Quant au *potency*, il peut agir comme médiateur dans les relations impliquant la gestion du travail de l'équipe en regard du rendement d'équipe et de la qualité de l'expérience groupale. Cette situation soulève apparemment une contradiction selon laquelle la cohésion envers la tâche et le *potency* peuvent individuellement assurer une médiation complète dans la

relation entre la gestion du travail de l'équipe et la qualité de l'expérience groupale. Cette situation peut s'expliquer par la forte corrélation entre ces deux médiateurs ($r = ,70$) qui permet de croire que la part commune de ces deux notions pourrait jouer le rôle de médiateur dans la relation en question.

Idéalement, afin de vérifier le rôle médiateur de la cohésion envers la tâche et du *potency*, il aurait été préférable d'utiliser, lors de l'analyse des résultats, la méthode de modélisation par équations structurelles. Toutefois, l'utilisation de cette méthode statistique nécessite un échantillon d'au moins 200 individus (Boomsma, 1987). Or, la constitution d'un tel échantillon dans le cas où c'est l'équipe et non l'individu qui est l'objet d'étude s'avère difficilement réalisable⁶. Il n'en demeure pas moins que les analyses effectuées suivant la méthode de Baron et Kenny (1986) permettent de sonder de façon exploratoire si une variable peut agir à titre de médiateur dans la relation entre deux autres variables. Dans l'ensemble, les résultats de ces analyses indiquent la nécessité pour les recherches futures d'explorer d'autres processus médiateurs que la cohésion envers la tâche et le *potency* afin de rendre compte des relations entre le soutien interpersonnel et les critères d'efficacité, ainsi qu'entre la gestion du travail de l'équipe et la pérennité d'équipe.

La présence d'un coefficient de corrélation élevé entre les deux dimensions du FI pourrait remettre en question la pertinence de distinguer ces deux ensembles de comportements ($r = ,75$). Ces deux dimensions regroupent des comportements portant

⁶ À titre de comparaison, dans la documentation actuelle sur les équipes de travail, l'étude de Cohen et al. (1996) dispose du plus grand échantillon avec 120 équipes.

sur des objets différents. En effet, le soutien interpersonnel est orienté vers les relations interpersonnelles des membres, alors que la gestion du travail de l'équipe concerne davantage la tâche. Par ailleurs, certains éléments des résultats de cette étude tendent à appuyer le maintien de la distinction entre ces deux dimensions du FI. D'une part, les forces des relations en regard des critères d'efficacité varient selon la dimension du FI considérée. D'autre part, la cohésion envers la tâche et le *potency* peuvent agir à titre de médiateur dans les relations entre la gestion du travail de l'équipe et certains critères d'efficacité, mais ils ne jouent aucun rôle dans les relations où le soutien interpersonnel est en jeu.

Cette étude comporte certaines limites à mettre en évidence. Tout d'abord, cette recherche repose sur une méthodologie de type corrélationnel, c'est-à-dire que les relations entre les variables n'impliquent pas nécessairement de liens de causalité entre elles. Selon le cadre conceptuel utilisé, les dimensions du FI (variables indépendantes) sont susceptibles d'influencer les critères d'efficacité (variables dépendantes). En fait, la corrélation observée entre les variables peut s'expliquer de trois façons : 1) les dimensions du FI influencent les critères d'efficacité, 2) les critères d'efficacité influencent les dimensions du FI et 3) une tierce variable influence les dimensions du FI et les critères d'efficacité. D'autre part, les équipes participantes proviennent de différentes organisations ce qui peut compromettre la validité interne de l'étude, puisque des facteurs critiques (non identifiés) peuvent varier d'une organisation à l'autre et ainsi influencer les résultats. Toutefois, aucun indice n'indique une possible contamination des résultats. Cette diversité dans l'échantillon procure par ailleurs l'avantage d'accroître le caractère généralisable des

résultats obtenus. Enfin, la nature transversale de cette étude ne permet pas de rendre compte de l'aspect dynamique du FI et de l'efficacité d'équipe, parce que la cueillette des données s'est effectuée lors d'un seul temps de mesure. Il conviendrait lors des prochaines recherches de réaliser des études longitudinales afin de consolider davantage les constats et d'explorer la manière dont les relations entre le FI et les critères d'efficacité s'articulent dans le temps. De plus, ce type d'étude permettrait de vérifier la stabilité temporelle des instruments de mesure.

En terminant, cette recherche comporte des applications pratiques. Tout d'abord, l'IÉT constitue une importante condition à vérifier avant d'intervenir au plan du FI dans la perspective d'accroître le niveau de rendement d'équipe. En effet, une amélioration en termes de FI sera peu susceptible d'influencer le rendement si l'IÉT est faible. Mais cette intervention pourrait se révéler grandement bénéfique dans le cas où l'IÉT est élevée. D'autre part, l'amélioration du soutien interpersonnel pourrait permettre non seulement d'accroître le niveau de rendement, mais également la qualité de l'expérience groupale et la pérennité d'équipe. De même, une meilleure gestion du travail de l'équipe pourrait améliorer le niveau de rendement d'équipe et la qualité de l'expérience groupale. En d'autres termes, les gestionnaires et les praticiens ont tout intérêt à favoriser l'émergence et le maintien des comportements inhérents au fonctionnement interne afin que l'équipe connaisse du succès.

RÉFÉRENCES

Alper, S., Tjosvold, D. et Law, K.S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53, 625-642.

Baker, D.P., Salas, E. et Cannon-Bowers, J. (1998). Team task analysis: Lost but hopefully not forgotten. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 35, 79-83.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.

Baron, R.M. et Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Barrick, M.R., Stewart, G.L., Neubert, M.J. et Mount, M.K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.

Barry, B. et Stewart, G.L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82, 62-78.

Beaudin, G. (1996). *Croyance partagée en l'efficacité groupale: validation prédictive et validation de construit*. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal.

Beaudin, G. et Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail: définition, composantes et mesures. *Revue québécoise de psychologie*, 16, 185-201.

Boomsma, A. (1987). *The robustness of maximum likelihood estimation in structural equation models, structural equation modeling by example : Applications in educational, sociological and behavioral research*. New York : Cambridge University Press.

Bowers, C.A., Morgan, B.B., Salas, E. et Prince, C. (1993). Assessment of coordination demand for aircrew coordination training. *Military Psychology*, 5, 95-112.

Campion, M.A., Medsker, G.J. et Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.

Campion, M.A., Papper, E.M. et Medsker, G.J. (1996). Relations between workteam characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.

Cannon-Bowers, J.A., Tannenbaum, S.I., Salas, E. et Volpe, C.E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. In R.A. Guzzo et E. Salas, *Team effectiveness and decision making in organizations* (p.333-380). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Carless, S.A. et DePaola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31, 71-88.

Carron, A.V., Widmeyer, W.N. et Brawley, L.R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.

Cohen, J. et Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression / correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ : Erlbaum.

Cohen, S.G., Ledford, G.E. et Spreitzer, G.M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-676.

Cronbach, L.J. (1987). Statistical tests for moderator variables : Flaws in analyses recently proposed. *Psychological Bulletin*, 102, 414-417.

Cummings, T.G. (1981). Designing effective work groups. In P.C. Nystrom et W.H. Starbuck, *Handbook of organizational design* (p.250-271). New York: Oxford University Press.

Eby, L.T. et Dobbins, G.H. (1997). Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 275-295.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

Forsyth, D.R. (1983). *An Introduction to Group Dynamics*. Monterey, CA : Brooks/Cole Publishing Company.

Gibb, J.R. (1978). *Trust: A new view of personal and organizational development*. Los Angeles: The Guild of Tutors Press.

Gladstein, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.

Guzzo, R.A., Yost, P.R., Campbell, R.J. et Shea, G.P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.

Hackman, J.R. (1978). The design of self-managing work groups. In B. King, S. Streufert et F.E. Fiedler, *Managerial control and organizational democracy* (p.61-91). New York: John Wiley & Sons.

Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch, *Handbook of organizational behavior* (p. 315-342). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Hyatt, D.E. et Ruddy, T.M. (1997). An examination of the relationships between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50, 553-585.

Ilgen, D.R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54, 129-139.

Jaccard, J., Wan, C.K. et Turrisi, R. (1990). The detection and interpretation of interaction effects between continuous variables in multiple regression. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 467-478.

James, L.R., Demaree, R.G. et Wolf, G. (1984). Estimating within group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.

James, L.R., Demaree, R.G. et Wolf, G. (1993). r_{wg} : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.

Janz, B.D., Colquitt, J.A. et Noe, R.A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50, 877-904.

Kirkman, B.L. et Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.

Klein, K.J., Dansereau, F. et Hall, R.J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.

Kolodny, H.F. et Kiggundu, M.N. (1980). Towards the development of a sociotechnical systems model in woolands mechanical harvesting. *Human Relations*, 33, 623-645.

Larivière, C. et Savoie, A. (2002). *Le fonctionnement des équipes multidisciplinaires de travail dans les services sociaux et de santé*. Rapport de recherche. Conseil québécois de la recherche sociale.

McGrath, J.E. (1986). Studying groups at work: Ten critical needs. In P.S. Goodman, *Designing effective work groups* (p.362-391). San Francisco: Jossey-Bass.

McIntyre, R.M. et Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R.A. Guzzo et E. Salas, *Team effectiveness and decision making in organizations* (p.9-45). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Mudrack, P.E. (1989). Defining group cohesiveness: A legacy of confusion? *Small Group Behavior*, 20, 37-49.

Mullen, B. et Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.

Murphy, K.R. et Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Nye, L.G. et Witt, L.A. (1995). Interpreting moderator effects : Substitute for the signed coefficient rule. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 27-31.

Paris, C.R., Salas, E. et Cannon-Bowers, J.A. (2000). Teamwork in multi-person system: A review and analysis. *Ergonomics*, 43, 1052-1075.

Pearce, J.A. et Ravlin, E.C. (1987). The design and activation of self-regulating work groups. *Human Relations*, 40, 751-782.

Podsakoff, P.M., Ahearne, M. et MacKenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.

Podsakoff, P.M. et Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research : Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.

Reilly, R.R. et McGourty, J. (1998). Performance appraisal in team settings. In J.W. Smither, *Performance appraisal: State of the art in practice* (p.244-277). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Rentsch, J. R., Heffner, T. S. et Duffy, L. T. (1994). What you know is what you get from experience. *Group and Organization Management*, 19, 450-474.

Rousseau, D.M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. In L.L. Cummings et B. Staw, *Research in organizational behavior* (p.1-38). Greenwich CT: JAI Press.

Rousseau, V. et Savoie, A. (2003). *Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure*. Manuscrit non publié.

Roy, M. (1999). Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations. *Gestion*, 24, 76-85.

Salas, E., Bowers, C.A. et Canon-Bowers, J.A. (1995). Military team research: 10 years of progress. *Military Psychology*, 7, 55-75.

Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S.A. et Tannenbaum, S.I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R.W. Swezey et E. Salas, *Teams: Their training and performance* (p. 3-29). Norwood, NJ : Ablex Publishing Corporation.

Savoie, A. et Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail: que faut-il en connaître?. *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 116-137.

Savoie, A. et Brunet, L. (2000). Les équipes de travail: champ d'intervention privilégié pour les psychologues. In J.L. Bernaud et C. Lemoine, *Traité de psychologie du travail et des organisations* (p.171-202). Paris: Dunod.

Schwab, D.P. (1980). Construct validity in organizational behavior. *Research in organizational behavior*, 2, 3-43.

Shea, G.P. et Guzzo, R.A. (1987). Groups as human resources. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 323-356.

Smith-Jentsch, K.A., Johnston, J.H. et Payne, S.C. (1998). Measuring team-related expertise in complex environments. In J.A. Cannon-Bowers et E. Salas, *Making decisions under stress: Implications for individuals and team training* (p.61-87). Washington DC: American Psychological Association.

Spector, P.E. et Brannick, M.T. (1995). The nature and effects of method variance in organizational research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10, 249-274.

Steiner, I.D. (1972). *Group process and productivity*. New York : Academic Press.

Stevens, M.J. et Campion, M.A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20, 503-530.

Stewart, G.L. et Barrick, M.R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43, 135-148.

Sundstrom, E., DeMeuse, K.P. et Futrell D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.

Tannenbaum, S.I., Beard, R.L. et Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley, *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology* (p.117-153). New York: Elsevier Science.

Tesluk, P.E. et Mathieu, J.E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84, 200-217.

Tesluk, P., Mathieu, J.E., Zaccaro, S.J. et Marks, M. (1997). Task aggregation issues in the analysis and assessment of team performance. In M.T. Brannick, E. Salas et C. Prince, *Team performance assessment and measurement: Theory, methods and applications* (p.197-224). Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Thompson, J. D. (1967). *Organization in action*. Chicago: McGraw-Hill.

Tjosvold, D. (1986). *Working together to get things done*. Lexington, MA: Lexington Books.

Tschan, F. et von Cranach, M. (1996). Group task structure, process and outcome. In M.A. West, *Handbook of Work Group Psychology* (p.95-121). Chichester, Angleterre: John Wiley & Sons.

Van de Ven, A.H., Delbecq, A.L. et Koenig, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41, 322-338.

Villeneuve, M. (1997). *Vérification de la relation entre les différentes dimensions de la cohésion et la performance des équipes de travail*. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal.

Weldon, E., Jehn, K.A. et Pradhan, P. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 555-569.

Weldon, E. et Weingart, L.R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307-334.

West, M.A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M.A. West et J.L. Farr, *Innovation and creativity at work* (p.309-333). Chichester, Angleterre: John Wiley & Sons.

Yeatts, D.E. et Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Zaccaro, S. et Lowe, C.A (1987). Cohesiveness and performance on an additive task: Evidence of multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, 128, 547-558.

Conclusion

Au terme de ces trois articles scientifiques, il convient de présenter une discussion générale des résultats, d'effectuer un retour sur la réalisation des études complétées et de proposer les grandes lignes d'un programme de recherche visant à poursuivre le développement des connaissances relatives au fonctionnement interne des équipes de travail.

DISCUSSION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

L'objet de cette thèse de doctorat consiste à concevoir et à mettre à l'épreuve un cadre de référence sur les comportements des équipiers permettant de faciliter la réalisation d'une tâche commune. Pour ce faire, chaque article de cette thèse de doctorat atteint des objectifs différents tout en demeurant grandement complémentaires. Ainsi, le premier article présente l'inventaire des travaux portant sur les comportements d'équipiers. Son apport fondamental consiste à rassembler les conclusions de plus de 50 ans de recherche sur les groupes restreints. De cette recension, il se dégage plusieurs constats. Tout d'abord, compte tenu de la vaste étendue des travaux sur les groupes restreints, il est étonnant de constater que relativement peu de chercheurs étudient les comportements que les membres manifestent et qui facilitent la réalisation d'une tâche commune. D'autre part, les recherches portent davantage sur des groupes de discussion formés en laboratoire que sur des équipes en milieu de travail. De même, les chercheurs s'attardent surtout à

l'étude des individus dans le groupe, plutôt qu'au groupe en tant que système social. Enfin, bien que la recherche se montre plus active au niveau de l'équipe (comparativement au niveau de l'individu), ce champ d'étude se caractérise par l'absence d'une conception intégrée des comportements d'équipiers qui résulte d'une analyse rigoureuse des travaux antérieurs et qui est appuyée par des données empiriques.

Le deuxième article vise à combler une importante lacune dans la documentation en conceptualisant le fonctionnement interne (FI) des équipes de travail. L'analyse de la documentation indique que le FI se compose de sept aspects distincts au plan conceptuel, à savoir la coopération, la communication, le soutien psychologique, la gestion de conflits, la planification/organisation, la gestion des ressources et le soutien à l'innovation. Afin de mettre à l'épreuve convenablement cette conception multidimensionnelle, le développement d'un questionnaire sur le FI repose sur deux collectes de données de grande envergure. Au total, les deux échantillons comptent 134 équipes de travail, ce qui représente 944 personnes. Au terme de ce processus, il appert que le FI comporte de façon parcimonieuse deux dimensions, à savoir le soutien interpersonnel et la gestion du travail de l'équipe. Ces dimensions demeurent concordantes avec la conception initiale et présentent des liens étroits avec les fonctions classiques des comportements des membres d'un groupe (cf. Bales, 1950), appuyant ainsi la validité conceptuelle. Ainsi, le soutien interpersonnel, qui regroupe la coopération, la communication, le soutien psychologique et la gestion de conflits, s'apparente à la fonction expressive en favorisant le maintien de l'équipe. La gestion du travail de l'équipe, qui rassemble la planification/organisation, la

gestion des ressources et le soutien à l'innovation, se rapporte à la fonction instrumentale en étant davantage orientée vers la tâche. Par ailleurs, les deux dimensions du FI s'avèrent reliées de façon positive au rendement d'équipe, ce qui appuie la validité par critère.

Ayant établi la validité de la mesure du FI par le biais de validations basées sur la structure interne et basée sur la relation avec d'autres variables, il devient pertinent d'approfondir l'étude du réseau « nomologique » de cette variable (Schwab, 1980). Dans cette optique, le troisième article vise à vérifier 1) si l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT) affecte les relations entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe, 2) si les dimensions du FI sont associées à d'autres critères d'efficacité en plus du rendement d'équipe et 3) si la cohésion envers la tâche et le *potency* sont susceptibles de jouer un rôle de médiateur dans les relations précédentes. Les résultats indiquent que plus l'IÉT est élevée, plus les relations entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe s'avèrent fortes, ce qui corrobore le rôle modérateur de cette caractéristique de la tâche. D'autre part, les dimensions du FI s'avèrent reliées à d'autres critères d'efficacité en plus du rendement d'équipe. Plus spécifiquement, il apparaît que le soutien interpersonnel est relié positivement à la pérennité d'équipe et à la qualité de l'expérience groupale. Quant à la gestion du travail de l'équipe, elle s'avère liée positivement à la qualité de l'expérience groupale. Enfin, les résultats de cette recherche indiquent que la cohésion envers la tâche peut agir comme médiateur dans la relation entre la gestion du travail de l'équipe et la qualité de l'expérience groupale. Par ailleurs, le *potency* peut jouer un rôle de médiateur dans les relations entre, d'une part, la gestion du travail de l'équipe

et, d'autre part, le rendement d'équipe et la qualité de l'expérience groupale. Il reste cependant à identifier, conceptualiser et définir de manière opérationnelle des variables d'intervenir à titre de médiateur dans les relations entre le soutien interpersonnel et les critères d'efficacité ainsi qu'entre la gestion du travail de l'équipe et le rendement d'équipe.

Les apports de cette thèse de doctorat

Au plan scientifique, cette thèse de doctorat comporte plusieurs apports fondamentaux dans la documentation sur les équipes de travail. En effet, chacun de ces apports constitue une première dans la documentation sur les équipes de travail. Ainsi, cette thèse de doctorat :

- ✓ expose l'état actuel des connaissances relatives aux comportements d'équipiers en couvrant l'ensemble de la documentation et identifie les principales lacunes;
- ✓ procure un fondement théorique intégré du fonctionnement interne des équipes de travail qui résulte d'une analyse systématique de la documentation et d'une démarche scientifique menée auprès d'équipes en milieu de travail;
- ✓ présente un questionnaire sur le FI dont la fidélité, la validité conceptuelle et la validité par critère sont soutenues par des données recueillies auprès d'équipes en milieu de travail;
- ✓ rend manifeste l'importance de l'effet modérateur de l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche sur les relations entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe, après qu'un grand nombre d'auteurs aient discuté de cette question;

- ✓ montre, en envisageant l'efficacité d'équipe selon une vision multidimensionnelle, que les dimensions du FI entretiennent des liens non seulement avec le rendement d'équipe, mais également avec la pérennité d'équipe et la qualité de l'expérience groupale;
- ✓ et permet de comprendre, en partie, comment les dimensions du FI pourraient influencer les critères d'efficacité en introduisant des variables médiatrices (cohésion envers la tâche et *potency*) dans ces relations au lieu de se limiter à postuler des liens directs entre les dimensions du FI et les critères d'efficacité.

Cette thèse de doctorat comporte également des implications pratiques. Tout d'abord, le FI peut constituer un puissant déterminant du rendement d'équipe. En outre, l'importance de ce déterminant s'avère directement proportionnelle au degré d'interdépendance des équipiers en regard de la tâche. Ainsi, lorsque les équipiers sont très interdépendants, les praticiens ont tout intérêt à développer des interventions, telles que la consolidation d'équipe et la formation, permettant d'améliorer la qualité du soutien interpersonnel et la qualité de la gestion du travail de l'équipe afin de hausser le niveau de rendement des équipes. Par ailleurs, le questionnaire sur le FI peut également être utilisé par les praticiens pour évaluer le FI avant et après leur intervention de manière à pouvoir jauger l'efficacité de celle-ci. Enfin, ce questionnaire constitue un des rares outils dans le domaine des équipes de travail à être conçu en français et adapté au contexte québécois.

RETOUR SUR LA RÉALISATION DE LA THÈSE DE DOCTORAT

Après avoir complété la recherche et rédigé les articles scientifiques, il devient pertinent et intéressant d'effectuer un retour sur les moments les plus marquants de la réalisation de cette thèse de doctorat. Ce retour s'avère le fruit d'une réflexion personnelle et de discussions avec des collègues ayant vécu ou vivant une expérience semblable. Les moments marquants concernent l'exploration du domaine d'étude, la rédaction du projet de thèse, l'élaboration des instruments de mesure, la cueillette de données, l'analyse et l'interprétation des résultats et la rédaction des articles scientifiques.

Exploration du domaine d'étude

Tout d'abord, pour bien comprendre les résultats des recherches sur les équipes de travail, il se révèle rapidement essentiel de maîtriser et d'intégrer les aspects conceptuel, méthodologique et statistique. Pour ce faire, il existe plusieurs moyens qui consistent par exemple à effectuer des lectures, à assister à des conférences et à des cours, à consulter des personnes ressources, à discuter avec d'autres personnes intéressées par les équipes de travail et surtout, à prendre le temps d'observer des équipes en milieu de travail.

Rédaction du projet de thèse

Les difficultés deviennent plus flagrantes lorsque vient le temps d'élaborer un projet de thèse. À ce moment, le principal objectif consiste à identifier un problème de recherche ayant une certaine portée au plan scientifique tout en s'assurant de la

faisabilité d'une étude s'attaquant à ce problème. À cet égard, le développement d'une vision de l'ensemble de la recherche en ayant bien en tête les interrelations étroites entre les aspects conceptuel, méthodologique et statistique s'avère un atout indéniable pour pouvoir actualiser la recherche avec succès. Au cours de cette étape, il se révèle fort avantageux d'échanger avec d'autres personnes, telles que le directeur de recherche, les collègues de travail et les autres chercheurs, de manière à faire des choix éclairés qui encadreront l'analyse et l'interprétation des résultats.

Élaboration des instruments de mesure

La documentation sur les équipes de travail se caractérise par la rareté des instruments de mesure validés en français et adaptés au contexte québécois. Ainsi, le développement d'une instrumentation s'est imposé afin de pouvoir mesurer les variables d'intérêt. Étant donnée la complexité des phénomènes à évaluer et le grand nombre d'instruments disponibles en anglais, la constitution d'un comité d'experts permet d'élaborer des mesures qui s'avèrent le plus possible à la fine pointe des connaissances. Le recours à un questionnaire comme instrument de mesure s'explique par de nombreux avantages. En effet, le questionnaire permet 1) de recueillir des données à un faible coût comparativement à d'autres méthodes, telles que l'observation ou l'entrevue, 2) d'évaluer plusieurs variables en peu de temps (toute proportion gardée), 3) de s'adapter aux contraintes des organisations et 4) de standardiser les stimuli auxquels les participants sont soumis (c.-à-d. les consignes et les questions). Il importe cependant de demeurer conscient que les informations obtenues à l'aide de cet instrument de mesure se limitent aux questions posées.

Cueillette de données auprès d'équipes en milieu de travail

La cueillette de données auprès d'équipes de travail évoluant en contexte organisationnel constitue une étape empreinte de défis (ou d'obstacles). Premièrement, le recrutement d'équipes de travail constitue un moment critique et frustrant. Ce recrutement s'avère critique, parce que le respect des exigences méthodologiques et statistiques nécessite de constituer un échantillon dont la taille est suffisamment élevée. Cette période de recrutement se révèle également frustrante, parce que la décision de participer à la recherche revient aux participants et non au chercheur. En effet, le chercheur peut avoir développé une expertise poussée sur les équipes de travail et avoir conçu des instruments de qualité, mais il ne peut obliger des individus à participer à sa recherche. Or, le fait d'amener une personne à participer volontairement à une étude s'inscrit dans une logique de « vente ». Aussi, pour atteindre les équipes, il faut d'abord convaincre la direction de l'organisation de participer à l'étude. Pour ce faire, il importe d'exposer clairement aux dirigeants les bénéfices qu'ils pourront en retirer pour leur organisation. Concrètement, la remise d'un dossier complet de marketing incluant un dépliant promotionnel, un résumé de la recherche, une copie des questionnaires (pour consultation par la direction) et une copie des formulaires de consentement contribue grandement à « vendre » la recherche à la direction des organisations. En outre, l'engagement de remettre aux organisations un rapport présentant les résultats de chacune des équipes participantes constitue un important bénéfice pour celles-ci. En vue de faciliter cette opération de recrutement, les chercheurs ont tout intérêt à créer et à maintenir des relations de partenariat avec des organisations fonctionnant sur la base d'équipes de travail de manière à faciliter le recrutement.

Un autre défi consiste à convaincre la direction des organisations de permettre à un membre du groupe de recherche d'administrer les questionnaires directement aux membres des équipes de travail sur les lieux de travail et lors du temps de travail. Cette façon de faire comporte plusieurs avantages tant pour les chercheurs que pour les organisations. Tout d'abord, le contact direct avec les participants permet d'établir une relation de confiance avec eux. De plus, en procédant de cette manière, le taux de participation par équipe s'avère généralement plus élevé que lorsque les questionnaires sont acheminés par la poste. En conséquence, les résultats s'avèrent plus représentatifs du fonctionnement de chaque équipe. D'autre part, l'accord de la direction pour administrer les questionnaires sur les lieux de travail donne de la crédibilité et du sérieux à la démarche d'évaluation, ce qui permet également de créer un contexte favorable à des changements ultérieurs au sein des équipes de travail (s'il y a lieu). Il va sans dire que l'administration des questionnaires ne doit pas nuire au processus de production des biens ou des services des organisations participantes et doit donc coïncider avec une période au cours de laquelle les participants sont disponibles physiquement et mentalement.

Un dernier défi de taille lié à la cueillette de données réside dans l'importance de s'assurer que les répondants identifient bien leur équipe sur le questionnaire et que leurs réponses se rapportent effectivement à la bonne équipe. La difficulté de relever ce défi provient du fait que les individus peuvent appartenir à plusieurs équipes selon le vocabulaire utilisé dans l'organisation. D'autre part, les frontières des équipes se révèlent parfois difficiles à cerner, malgré les critères utilisés en recherche. À titre d'exemple, il arrive parfois que des individus collaborent avec certaines équipes à

raison d'une demi-journée toutes les deux semaines. Or, ces individus ne s'avèrent pas des membres en règle des équipes, ce qui doit être précisé aux répondants. Concrètement, il importe d'utiliser un nom d'équipe ayant un sens pour les équipiers et de rappeler la liste des membres lorsque les frontières ne sont pas clairement définies.

Le fait de rendre explicite ces défis et de proposer des moyens concrets de les relever permet sans doute de les rendre moins impressionnants et d'enlever une part importante de l'anxiété qu'ils peuvent susciter. En ayant en tête ces défis et surtout, en se préparant en conséquence, les chercheurs pourront réaliser plus facilement des recherches auprès d'équipes en milieu de travail.

Analyse et interprétation des résultats

Les discussions avec d'autres chercheurs s'avèrent certes utiles pour mettre sur papier un projet de thèse, mais leurs impacts se révèlent d'autant plus profitables lors de l'analyse des résultats et de leur interprétation. En effet, pour donner du sens aux résultats, il importe de les envisager selon différentes perspectives tout en prenant en considération les contraintes imposées par les choix de nature conceptuelle, méthodologique et statistique. Par ailleurs, cette étape se révèle fort stimulante et riche en émotions, puisqu'elle permet de concrétiser plusieurs mois de travail en quelques tests de signification (ou en quelques clics de souris). Lorsque les résultats appuient les hypothèses de recherche, la joie ressentie est difficile à contenir. À l'opposé, lorsque les résultats n'appuient pas les hypothèses de recherche, la déception laisse rapidement place à un intense désir de comprendre les causes

possibles. Peu importe les résultats, la diffusion de ceux-ci nécessite une étape de rédaction.

Rédaction des articles scientifiques

La rédaction de la thèse nécessite de rendre le texte le plus complet et le plus univoque possible tout en demeurant concis de manière à ce que le lecteur saisisse bien la démarche accomplie et le sens des résultats. Un facteur de succès incontournable consiste à demander du feed-back constructif sur les articles scientifiques afin de les enrichir le plus possible. Ce travail de rédaction s'échelonne sur une longue (une très longue) période et se révèle parfois fastidieux. La motivation est donc mise à rude épreuve d'où l'importance de se fixer des objectifs précis et réalistes au quotidien et de se récompenser lors de l'achèvement de chaque article scientifique ou de tout événement inspirant une quelconque fierté.

Le fait de vivre ces moments marquants de la réalisation d'une thèse de doctorat constitue sans contredit une expérience déterminante dans la poursuite d'une carrière de chercheur. En effet, la résolution des multiples problèmes rencontrés au cours de cette entreprise contribue au développement d'une solide expertise dans un champ d'étude et fournit des outils nécessaires pour entreprendre d'autres recherches.

PROGRAMME DE RECHERCHE

Cette thèse de doctorat permet d'approfondir la compréhension du FI des équipes de travail. Il n'en demeure pas moins que les résultats obtenus ouvrent la voie à plusieurs avenues de recherche permettant ainsi de constituer un programme de recherche. Tout d'abord, la reproduction de la structure factorielle du FI en utilisant un nouvel échantillon consoliderait davantage cette conception en deux dimensions. Dans cette optique, il devient avantageux d'utiliser des analyses statistiques de nature « confirmatoire ». Il faudrait également tenter de reproduire les relations entre les dimensions du FI et les critères d'efficacité ainsi que le rôle des variables médiatrice et modératrice. À cet égard, ces études gagneraient à être réalisées auprès d'équipes provenant de différents milieux de travail, ce qui appuierait la validité d'échantillonnage et la validité écologique des résultats.

D'autre part, il faudrait parvenir à définir aux plans conceptuel et opérationnel des variables susceptibles d'agir à titre de médiateur entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe. Cette recommandation provient de l'absence inquiétante de travaux menés à cet égard. En effet, la quasi-totalité des auteurs abordant le FI postulent des relations directes avec le rendement d'équipe (ex. : Campion, Medsker et Higgs, 1993; Cohen, Ledford et Spreitzer, 1996; Gladstein, 1984; Tannenbaum, Beard et Salas, 1992). Or, par définition, le soutien interpersonnel et la gestion du travail de l'équipe facilitent l'accomplissement d'une tâche commune. Ces dimensions du FI ne peuvent donc pas se substituer à l'exécution de la tâche qui est nécessaire pour que le niveau de rendement d'équipe ne soit pas nul. De même, il

reste à approfondir la manière dont les dimensions du FI peuvent influencer les autres critères d'efficacité. Dans cette perspective, il convient de mentionner que les processus médiateurs varient probablement selon les dimensions du FI et les critères d'efficacité.

L'élaboration de la mesure sur le rendement constitue un enjeu clé dans cette thèse. Cet objet de mesure est sujet à controverse depuis des décennies (Brodbeck, 1996). Dans le présent contexte, l'utilisation d'une mesure objective (ex. : données factuelles en termes de qualité ou de quantité de travail) n'est pas conciliable avec l'objectif de constituer un échantillon incluant des équipes provenant de diverses organisations. L'autre possibilité consiste à demander aux supérieurs immédiats d'évaluer le rendement de leur équipe par le biais d'un questionnaire (mesure subjective). Bien que l'échelle élaborée respecte les règles de l'art actuelles en recherche sur les équipes de travail, il faudrait au cours des recherches futures s'efforcer d'objectiver cette mesure. Pour ce faire, les chercheurs devraient utiliser plusieurs indicateurs du rendement tout en s'assurant que les aspects mesurés sont effectivement sous le contrôle des équipiers. D'autre part, il faudrait ancrer davantage l'échelle de réponse, c'est-à-dire bien expliquer, tout en demeurant succinct, la signification de chacun des points de l'échelle de réponse.

Les recherches futures gagneraient à reposer sur une méthodologie longitudinale comportant au moins deux temps de mesure, ce qui permettrait de mieux comprendre la façon dont les variables s'articulent dans le temps. Malgré tous les problèmes d'ordre méthodologique et logistique liés à cette méthode scientifique,

l'obtention de telles données s'avère de plus en plus importante. À ce jour, la quasi-totalité des recherches ayant abordé le FI des équipes reposent sur une méthodologie transversale. Ce type d'étude s'avère fort utile pour identifier des variables clés dans le fonctionnement des équipes, mais l'interprétation des relations ainsi observées demeure limitée. Même basées sur de petits échantillons, les recherches longitudinales fourniraient des appuis supplémentaires en regard de l'influence que les dimensions du FI peuvent exercer sur les critères d'efficacité et du rôle des variables médiatrices, telles que la cohésion envers la tâche et le *potency*.¹

Un autre élément à prendre en considération consiste à déterminer les conditions dans lesquelles les dimensions du FI pourraient être reliées plus fortement aux critères d'efficacité, ce qui revient à identifier des variables modératrices. Cette recherche a permis de mettre en évidence le rôle incontournable de l'IÉT sur les relations entre les dimensions du FI et le rendement d'équipe. Or, la documentation sur les équipes de travail ne permet pas de relever d'autres variables pouvant exercer un tel rôle, mis à part la complexité de la tâche d'équipe. Toutefois, la définition de cette caractéristique de la tâche est loin de faire l'objet d'un consensus dans la communauté scientifique. Traditionnellement, la complexité de la tâche est envisagée sous l'angle de la difficulté, ce qui s'avère hautement subjectif (Woods, 1988). En effet, la difficulté d'une tâche est en partie inhérente à celle-ci, mais elle dépend grandement des capacités de l'individu par rapport à cette tâche. Une tâche difficile, c'est-à-dire requérant un investissement important au plan psychologique et/ou

¹ Seule la méthode expérimentale permet de mettre en évidence des relations causales. Or, il apparaît difficilement possible de manipuler expérimentalement le FI des équipes.

physique, devient de plus en plus facile pour la personne à mesure qu'elle la réalise à répétition. Le même raisonnement s'applique pour les équipes en milieu de travail. De plus, elles disposent généralement des ressources atténuant la difficulté inhérente à la tâche qui peut paraître élevée pour un néophyte.

L'approche la plus prometteuse semble d'aborder la complexité de la tâche sous l'angle du caractère routinier (Gladstein, 1984; Herold, 1978; West, 1990). Le caractère routinier de la tâche d'équipe se définit comme le degré auquel les procédures de travail et l'information nécessaire à l'exécution de la tâche d'équipe demeurent stables (Gladstein, 1984). Ainsi, moins la tâche d'équipe est routinière, plus les dimensions du FI devraient être liées positivement et fortement au rendement d'équipe. Dans le cas où les exigences de la tâche d'équipe demeurent stables, les équipiers peuvent accomplir efficacement leur mandat selon une procédure standard préétablie et les dimensions du FI ont alors moins d'importance en regard du rendement d'équipe. Cependant, l'échelle élaborée au cours de la présente recherche pour mesurer le caractère routinier de la tâche ne dégage pas de résultats satisfaisants en termes de fidélité (cohérence interne des items), ce qui empêche la vérification du rôle modérateur de cette variable. Lors des prochaines études, les chercheurs auraient tout intérêt à développer une échelle sur le caractère routinier de la tâche dotée de propriétés psychométriques acceptables ainsi qu'à identifier et à définir aux plans conceptuel et opérationnel des variables pouvant influencer les relations entre les dimensions du FI et d'autres critères d'efficacité, tels que la pérennité d'équipe et la qualité de l'expérience groupale.

En somme, cette thèse de doctorat contribue au développement des connaissances relatives aux équipes de travail. Cette recherche a donné lieu à l'élaboration d'un solide fondement théorique en regard de la conception du fonctionnement interne ainsi qu'au développement d'un questionnaire mesurant cette conception et démontrant des propriétés psychométriques fort acceptables. L'un des hauts faits de cette recherche consiste à avoir mis à l'épreuve des hypothèses et des questions de recherche auprès d'équipes travaillant dans des contextes organisationnels et ce, malgré les multiples embûches inhérentes à une telle démarche. Cette thèse de doctorat ouvre également la voie à la réalisation de plusieurs recherches relatives au fonctionnement interne des équipes de travail.

RÉFÉRENCES

Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.

Brodbeck, F.C. (1996). Criteria for the study of work group functioning. In M.A. West, *Handbook of Work Group Psychology* (p.285-315). Chichester, Angleterre: John Wiley & Sons.

Campion, M.A., Medsker, G.J. et Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.

Cohen, S.G., Ledford, G.E. et Spreitzer, G.M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-676.

Gladstein, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.

Herold, D.M. (1978). Improving the performance effectiveness of groups through a task-contingent selection of intervention strategies. *Academy of Management Review*, 3, 315-325.

Schwab, D.P. (1980). Construct validity in organizational behavior. *Research in organizational behavior*, 2, 3-43.

Tannenbaum, S.I., Beard, R.L. et Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley, *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology* (p.117-153). New York: Elsevier Science.

West, M.A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M.A. West et J.L. Farr, *Innovation and creativity at work* (p.309-333). Chichester, Angleterre: John Wiley & Sons.

ANNEXE A

Formulaire de consentement destiné aux équipiers

Faire équipe pour réussir ensemble

Formulaire de consentement destiné aux équipiers

Cette recherche a pour but de mieux comprendre le fonctionnement des équipes de travail. Elle est dirigée conjointement par André Savoie (Ph.D.) du département de psychologie de l'Université de Montréal, Caroline Aubé (doctorante) et Vincent Rousseau (doctorant).

Nous vous assurons que vos réponses demeureront anonymes, puisque les chercheurs s'intéressent uniquement aux résultats globaux et non aux résultats obtenus sur une base individuelle. De plus, les questionnaires seront conservés sous clé et ne seront accessibles qu'aux membres du Groupe d'étude sur les équipes de travail (GEET) de l'Université de Montréal.

Le questionnaire se complète en 25 minutes environ.

Nous tenons à souligner que votre participation sera fort appréciée. Si vous avez des questions ou commentaires concernant le questionnaire ou la recherche, vous pouvez nous contacter au (514) 343-6111 (poste 5458).

Je, soussigné _____, consens à participer à cette recherche et j'accepte que les résultats globaux de mon équipe puissent être identifiés et utilisés en vue de formuler des suggestions d'amélioration.

Signature

Date

ANNEXE B

Formulaire de consentement destiné aux supérieurs immédiats

Faire équipe pour réussir ensemble

Formulaire de consentement destiné aux supérieurs immédiats

Cette recherche a pour but de mieux comprendre le fonctionnement des équipes de travail. Elle est dirigée conjointement par André Savoie (Ph.D.) du département de psychologie de l'Université de Montréal, Caroline Aubé (doctorante) et Vincent Rousseau (doctorant).

Nous vous assurons que vos réponses demeureront anonymes. De plus, les questionnaires seront conservés sous clé et accessibles seulement aux membres du Groupe d'étude sur les équipes de travail (GEET) de l'Université de Montréal.

Le questionnaire se complète en moins de 10 minutes.

Nous tenons à souligner que votre participation sera fort appréciée. Si vous avez des questions ou commentaires concernant le questionnaire ou la recherche, vous pouvez nous contacter au (514) 343-6111 (poste 5458).

Je, soussigné _____, consens à participer à cette recherche et je conserve une copie du présent formulaire.

Signature

Date

