
Les équipes de travail : un moteur de performance organisationnelle

Marie-Ève Lapalme, Ph. D.
ESG-UQAM
Olivier Doucet, Ph. D.
HEC Montréal

INTRODUCTION

La mise en place d'équipes de travail représente l'un des principaux changements survenus dans les organisations au cours des dernières années.

La mise en place d'équipes de travail représente l'un des principaux changements survenus dans les organisations au cours des dernières années¹. L'émergence d'une économie axée sur le savoir, couplée aux exigences accrues en matière de flexibilité, a eu pour effet qu'un nombre grandissant d'organisations s'est tourné vers cette forme d'organisation du travail. À titre d'exemple, on estime que près des deux tiers des 500 plus grandes entreprises aux États-Unis ont maintenant recours au travail en équipe et que 68 % des petites entreprises nord-américaines utilisent cette forme d'organisation du travail².

La popularité des équipes de travail a mené plusieurs chercheurs et praticiens à s'interroger sur l'efficacité de cette pratique. On remarque cependant que les recherches empiriques associant le travail d'équipe et la performance se sont surtout concentrées sur la performance au niveau du groupe, analysant soit les résultats liés aux objectifs de l'équipe ou encore les comportements de ses membres. La recherche associant

les équipes de travail à des indicateurs de performance organisationnelle demeure encore limitée et surtout centrée sur les équipes de direction³. En effet, alors que la relation entre les équipes de direction et la performance organisationnelle apparaît naturelle, celle-ci est moins évidente lorsqu'il s'agit d'équipes de niveaux inférieurs.

L'objectif de cet article est de proposer un cadre d'analyse qui permet de mieux comprendre de quelle manière et sous quelles conditions les équipes de travail contribuent à la performance organisationnelle. Nous nous attardons plus particulièrement au rôle que jouent les comportements discrétionnaires des employés qui forment ces équipes et certaines pratiques de gestion dites « à haut niveau d'engagement » dans cette relation.

On estime que près des deux tiers des 500 plus grandes entreprises aux États-Unis ont maintenant recours au travail en équipe et que 68 % des petites entreprises nord-américaines utilisent cette forme d'organisation du travail.

1. HISTORIQUE DES ÉQUIPES DE TRAVAIL

Afin de bien cerner le concept de l'équipe de travail, il s'impose de faire référence à deux grandes approches de l'organisation du travail : le modèle participatif et l'approche socio-technique. Ces deux approches s'inscrivent dans une perspective opposée à l'école mécaniste dont les grands principes sont la spécialisation

des tâches et des procédures, l'élimination du temps improductif et l'automatisation⁴.

Une grande distinction du modèle participatif réside dans une conception renouvelée de la nature humaine où l'individu est perçu comme un être autonome, motivé par le travail et

recherchant des responsabilités. L'approche mécaniste part plutôt du postulat que l'homme est un être sans ambition, qui a un dégoût du travail, qui préfère être dirigé et évite les responsabilités. Les organisations structurées sur la base du modèle mécanique réduisent ainsi les occasions d'action et de contrôle que peut exercer l'individu. Ce dernier se trouve alors en situation de frustration et peut adopter des comportements déviants (p. ex., s'absenter indument, réduire son rythme de travail, etc.). La solution apportée par le modèle participatif, où l'individu s'inscrit dans une logique de développement personnel, consiste à mettre en place des structures organisationnelles offrant davantage de contrôle et d'autonomie aux individus. Un système ainsi basé sur la participation serait plus efficace puisqu'il stimulerait l'échange d'information, la prise de décision et le soutien mutuel de ses membres.

L'approche socio-technique, développée par le Tavistock Institute of Human Relations à Londres, a vivement critiqué l'approche mécaniste en affirmant que l'organisation constituait une combinaison d'éléments techniques et sociaux qui était ouverte sur son environnement.

L'approche socio-technique, développée par le Tavistock Institute of Human Relations à Londres, a vivement critiqué l'approche mécaniste en affirmant que l'organisation constituait une combinaison d'éléments techniques et sociaux qui était ouverte sur son environnement. Contrairement à l'approche mécaniste qui organise les éléments techniques du travail et laisse ensuite les éléments sociaux s'y adapter, l'approche socio-technique fait évoluer ces deux éléments conjointement. Selon l'approche, la per-

2. ÉQUIPES DE TRAVAIL

Lorsqu'il s'agit d'équipes de travail, la littérature fournit une panoplie d'étiquettes reliées à ce concept. On parle notamment d'équipes autonomes, semi-autonomes, autogérées, de cercles de qualité, d'équipes de projet, de comités, d'équipes virtuelles. Différentes typologies existent afin de catégoriser les équipes de travail. À titre d'exemple, l'une de ces typologies propose

performance organisationnelle provient de l'optimisation conjointe des besoins des individus et de l'organisation. Les principes de cette approche concernent ainsi la minimisation des procédures, la décentralisation du contrôle, l'élargissement des habiletés, la notion de groupe de travail, la fluidité de l'information, le support des systèmes de reconnaissance et la qualité au travail des individus⁵. Ce dernier principe est le cœur de l'approche et ce qui la distingue le plus de l'approche mécaniste.

Une importante percée dans les travaux du Tavistock Institute concerne le développement des équipes de travail au sein des entreprises. En effet, comme l'approche socio-technique favorise l'autonomie décisionnelle, l'élargissement des tâches et l'information, l'équipe de travail semble tout à propos dans ce renouvellement de l'organisation. L'utilisation des équipes de travail permet l'adaptation de l'organisation aux demandes d'interdépendance de ses éléments sociaux et techniques et à celles de son environnement. C'est ce caractère adaptatif des équipes de travail qui contribue à la performance organisationnelle. Les approches participative et socio-technique sont donc à la base de l'émergence des équipes de travail dans les organisations. Dans les prochaines sections, nous définirons le concept d'équipes de travail pour ensuite discuter de sa contribution à la performance de l'organisation.

C'est ce caractère adaptatif des équipes de travail qui contribue à la performance organisationnelle. Les approches participative et socio-technique sont donc à la base de l'émergence des équipes de travail dans les organisations.

quatre sous-groupes : les équipes de travail permanentes, les équipes de travail parallèles, les équipes de projet et les équipes de direction⁶. Une autre typologie classe les équipes de travail selon cinq catégories : les groupes de travail, les pseudo-équipes, les équipes potentielles, les vraies équipes et les équipes hautement performantes⁷.

Devant cette multitude de types d'équipes, il est tout à fait légitime de se demander ce qui constitue ou non une équipe de travail. Dans ce texte, l'équipe de travail est définie comme un ensemble d'individus qui sont interdépendants en regard de leurs tâches, qui partagent des responsabilités au niveau des résultats, qui se voient et sont vus par les autres comme une entité sociale distincte imbriquée dans un système social plus large (l'organisation) et qui entretiennent des relations au-delà du niveau organisationnel⁶. En raison de son caractère non restrictif, cette définition permet d'englober toutes, sinon la

plupart, des formes d'équipes de travail identifiées dans la littérature.

L'équipe de travail est définie comme un ensemble d'individus qui sont interdépendants en regard de leurs tâches, qui partagent des responsabilités au niveau des résultats, qui se voient et sont vus par les autres comme une entité sociale distincte imbriquée dans un système social plus large (l'organisation) et qui entretiennent des relations au-delà du niveau organisationnel.

3. ÉQUIPES DE TRAVAIL ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : LE RÔLE DES COMPORTEMENTS DISCRÉTIONNAIRES

L'étude des équipes de travail est de plus en plus courante auprès des chercheurs et consultants organisationnels. L'idée que le concept d'équipe de travail soit lié à la performance organisationnelle gagne en popularité. Plusieurs études ont d'ailleurs tenté d'illustrer la relation entre certaines caractéristiques des équipes de travail et divers indicateurs de performance tels que la rentabilité et les ratios financiers⁸.

Cependant, peu d'études se sont attardées aux mécanismes intermédiaires définissant la relation entre les équipes de travail et la performance organisationnelle. À ce niveau, les travaux sur la performance des pratiques de gestion des ressources humaines nous mènent sur une piste intéressante. Ils identifient trois conditions qui doivent être remplies afin que les pratiques innovantes, telles les équipes de travail, contribuent à une performance économique accrue. D'abord, les employés doivent posséder des compétences propres. Ensuite, ils doivent être motivés à mettre ces compétences au service de l'organisation à travers des comportements discrétionnaires. Enfin, des comportements discrétionnaires doivent être à la base de la stratégie de la firme⁹.

Ainsi, les équipes de travail peuvent influencer la performance organisationnelle dans la mesure où elles favorisent l'adoption de comportements discrétionnaires de la part des employés. Les comportements discrétionnaires pourraient donc

servir d'intermédiaire entre la présence d'équipes de travail et la performance organisationnelle. Il est alors intéressant de se pencher plus particulièrement sur ces comportements.

De façon générale, les comportements discrétionnaires sont des comportements adoptés par les employés qui sont reliés au travail et qui vont au-delà des attentes de l'organisation. Dans la littérature, ce type de comportements a été défini et utilisé sous plusieurs formes. Les comportements de citoyenneté organisationnelle, qui constituent sans aucun doute la forme la plus connue, sont définis comme des comportements discrétionnaires, qui ne sont pas directement ou explicitement reconnus par un système formel de rémunération et qui globalement contribuent au bon fonctionnement de l'organisation¹⁰. Ces comportements sont répartis en cinq catégories soit les comportements d'altruisme, de professionnalisme, d'esprit sportif, de vertu civique et de courtoisie.

Les équipes de travail peuvent influencer la performance organisationnelle dans la mesure où elles favorisent l'adoption de comportements discrétionnaires de la part des employés. Les comportements discrétionnaires pourraient donc servir d'intermédiaire entre la présence d'équipes de travail et la performance organisationnelle.

On retrouve plusieurs autres types de comportements dans la littérature qui partagent certaines similitudes avec les comportements de citoyenneté. Le plus évoqué est celui des comportements pro-sociaux, lesquels sont définis comme des comportements positifs déployés par un employé et dirigés envers un autre individu, groupe ou organisation avec lesquels il interagit¹¹. Contrairement aux comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements pro-sociaux n'ont pas uniquement des conséquences positives pour l'organisation. Lorsqu'ils sont adoptés dans le but d'aider spécifiquement un individu ou un groupe dans l'organisation, ils peuvent parfois être dysfonctionnels pour cette dernière. Par exemple, le fait de prendre du temps au travail pour aider un coéquipier qui éprouve un problème d'ordre personnel ne contribue pas nécessairement au bon fonctionnement de l'organisation.

D'autres auteurs ont préféré étudier ce qu'on appelle les comportements hors rôle. Ces derniers sont définis comme des comportements discrétionnaires qui apportent du soutien à l'organisation et qui vont au-delà des tâches prescrites d'un employé¹². Tout comme les comportements de citoyenneté organisationnelle, ils ne peuvent être que positifs pour l'entreprise et ne doivent pas être rémunérés formellement par l'organisation. Cependant, contrairement à ces derniers, les comportements hors rôle n'incluent pas les comportements de nature passive, c'est-à-dire que l'employé doit fournir un effort accru pour que l'on qualifie son comportement de hors rôle.

4. ÉTUDES RELIANT LES ÉQUIPES DE TRAVAIL AUX COMPORTEMENTS DISCRÉTIONNAIRES ET À LA PERFORMANCE

À notre connaissance, aucune étude ne s'est attardée à l'impact de la présence ou de l'absence des équipes de travail sur l'adoption de comportements discrétionnaires par les employés. Et pour cause, il serait assez réducteur de penser que la seule mise en place d'équipes puisse améliorer la performance des organisations. Dans cette section, nous cherchons donc à établir un lien entre les équipes de travail, les comportements discrétionnaires et la perfor-

Finale, dans la littérature québécoise, le terme de mobilisation ou comportements mobilisateurs est utilisé pour désigner les comportements discrétionnaires qu'adopte un employé. Le concept de mobilisation est plus large que les différents concepts mentionnés précédemment dans le sens où il renvoie davantage à l'état d'un employé. La mobilisation est définie comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective »¹³. Ces actions se regroupent sous trois catégories de comportements mobilisateurs, soit ceux liés au respect du contrat, ceux associés aux comportements de motivation individuelle et les comportements de motivation collective. Une personne mobilisée adoptera donc des comportements discrétionnaires se modelant à ces trois catégories.

Bien que ces formes présentent certaines différences, elles représentent toutes des comportements effectués par un employé dans le but de venir en aide à autrui. Dans cet article, nous nous attarderons aux comportements discrétionnaires pris de manière générale.

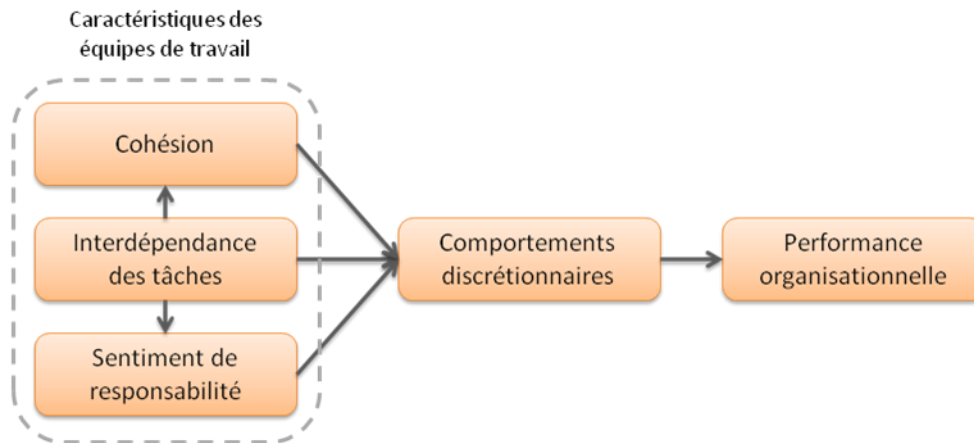
La mobilisation est définie comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective ».

mance organisationnelle en nous référant aux différentes caractéristiques des équipes de travail. Sur la base de la définition des équipes de travail retenue dans le présent texte, trois principales caractéristiques s'en dégagent, soit : l'interdépendance des tâches, le sentiment de responsabilité et la cohésion. Contrairement à d'autres caractéristiques, telle l'autonomie qui est présente dans certaines formes d'équipes, mais non dans d'autres, ces trois caractéristiques sont

inhérentes à la composition d'une équipe de travail et sont donc présentes dans toutes les formes d'équipes. La figure 1 présente l'ensemble des relations associant les équipes de

travail à la performance organisationnelle, illustrant le rôle intermédiaire des comportements discrétionnaires dans cette relation.

Figure 1 – Modèle relationnel entre les équipes de travail et la performance



Cohésion - comportements discrétionnaires

La cohésion exprime l'attraction mutuelle des membres d'un groupe pour leurs co-équipiers et le désir qu'ils ont de demeurer avec ce groupe.

Une des caractéristiques souvent évoquées dans la littérature portant sur l'efficacité des équipes de travail est la cohésion. La cohésion exprime l'attraction mutuelle des membres d'un groupe pour leurs co-équipiers et le désir qu'ils ont de demeurer avec ce groupe. Diverses recherches ont établi une relation entre la cohésion dans un groupe et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Par exemple, une étude auprès d'une population de vendeurs dans le domaine du commerce de détail montre que plus la cohésion est forte à l'intérieur d'un groupe, plus les membres de ce dernier adoptent des comportements pro-sociaux de nature altruiste¹⁴. La relation entre la cohésion et les comportements discrétionnaires peut s'expliquer par le fait que les membres d'un groupe cohésif ont tendance à être plus enthousiastes et à avoir des interactions positives avec les autres qui les poussent à mettre plus d'efforts vers l'atteinte des objectifs

communs¹⁵. On note d'ailleurs une relation positive entre la cohésion du groupe et le niveau de difficulté des objectifs que ce groupe se fixe¹⁶. La cohésion servirait donc de moteur à différents types de comportements discrétionnaires.

Les membres d'un groupe cohésif ont tendance à être plus enthousiastes et à avoir des interactions positives avec les autres qui les poussent à mettre plus d'efforts vers l'atteinte des objectifs communs.

Sentiment de responsabilité

Une deuxième caractéristique propre aux équipes de travail est celle du sentiment de responsabilité qui découle de l'appartenance à un groupe. Les individus qui travaillent en équipe éprouvent généralement un sentiment d'obligation plus élevé d'aider les membres de leur groupe. Ce sentiment de responsabilité face aux membres de l'équipe les pousserait à donner leur maximum au travail et à aider les co-équipiers qui en ont besoin, se traduisant ainsi par un niveau plus élevé de comportements discrétionnaires¹⁷.

Interdépendance des tâches

L'interdépendance crée un contexte qui renforce la qualité des relations entre les membres du groupe, les poussant à adopter des comportements discrétionnaires positifs envers leurs collègues et l'organisation.

La première composante inhérente aux équipes de travail concerne l'interdépendance des tâches. L'interdépendance vient cerner dans quelle mesure les membres de l'équipe doivent coopérer et coordonner leurs efforts afin d'accomplir leurs tâches¹⁸. Dans une équipe où l'interdépendance est forte, les membres dépendent de leurs coéquipiers pour atteindre leurs objectifs. Il se crée donc des liens plus profonds entre les membres de l'équipe. En d'autres mots, l'interdépendance crée un contexte qui renforce la qualité des relations entre les membres du groupe, les poussant à adopter des comportements discrétionnaires positifs envers leurs collègues et l'organisation¹⁹.

En plus d'agir directement sur les comportements discrétionnaires des employés, les recherches montrent que l'interdépendance favorise également la cohésion dans le groupe et le sentiment de responsabilité que ressent un individu envers les résultats de travail de ses coéquipiers. L'interdépendance favorise la camaraderie, l'amitié et le sentiment d'attachement envers le groupe, ce qui rend celui-ci plus cohésif²⁰. L'interdépendance crée aussi un contexte dans lequel les individus dépendent des autres membres de l'équipe pour effectuer leur travail, ils sont eux-mêmes plus sensibilisés à l'impact que peut avoir leur travail sur les autres, augmentant par conséquent leur sentiment de responsabilité²¹. La cohésion et le sentiment de responsabilité qu'exprime un individu pour le travail des membres de son groupe seraient ainsi des variables intermédiaires qui expliqueraient l'impact de l'interdépendance des tâches sur les comportements discrétionnaires.

Comportements discrétionnaires - performance

Différentes raisons peuvent être avancées afin d'expliquer l'impact des comportements discrétionnaires sur la performance organisationnelle.

D'abord, lorsque les employés s'entraident, ils maîtrisent plus rapidement leurs tâches et sont donc plus productifs. Ensuite, lorsqu'ils agissent de façon consciencieuse, ils apportent une certaine stabilité dans la production. Enfin, lorsqu'ils sont proactifs dans leur emploi, ils peuvent aider l'organisation à s'adapter à son environnement. De façon générale, la littérature supporte la relation entre les comportements discrétionnaires et la performance, et ce, à travers de multiples secteurs et industries²². Dans un cadre de service à la clientèle, on note que les comportements pro-sociaux influencent la performance au niveau des ventes du groupe¹⁴. Dans le domaine des pâtes et papiers, les comportements de citoyenneté organisationnelle ont été associés à une hausse de la performance au niveau de la quantité et la qualité du papier produit²³. De façon plus générale, une influence positive des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'évaluation des employés par les gestionnaires et sur la propension de ces derniers à recommander une promotion pour leurs employés a été relevée dans la littérature²⁴. Parallèlement, des études ont démontré qu'il existe un lien entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la rétention des employés, de même que la loyauté des clients²⁵.

Dans un cadre de service à la clientèle, on note que les comportements pro-sociaux influencent la performance au niveau des ventes du groupe. Dans le domaine des pâtes et papiers, les comportements de citoyenneté organisationnelle ont été associés à une hausse de la performance au niveau de la quantité et la qualité du papier produit.

Les relations présentées précédemment s'inscrivent dans une perspective universaliste dans la mesure où les équipes de travail influencent de manière individuelle les comportements discrétionnaires et la performance. Cependant, certains auteurs ont remis en cause cet effet individuel. Selon ces derniers, les équipes de travail contribuent à la performance dans la mesure où elles sont supportées par d'autres pratiques de gestion.

Cette problématique est bien illustrée dans une étude de cas auprès d'une entreprise américaine œuvrant dans les produits commerciaux de transport²⁶. Les conclusions de cette étude montrent que le passage d'une organisation du travail traditionnelle au travail en équipe a été infructueux parce que les autres pratiques de gestion des ressources humaines n'ont pas été changées afin de soutenir cette transition. En effet, les auteurs ont pu remarquer que les employés étaient particulièrement réticents à ce changement. Par conséquent, l'organisation n'a pu atteindre le seuil d'efficacité qu'elle espérait obtenir par la mise en place de ces équipes de travail.

Les recherches qui s'intéressent à l'impact de la mise en place d'équipes de travail sur la performance organisationnelle écartent souvent le fait que la mise en place d'équipes de travail est généralement accompagnée de plusieurs

autres changements structurels et que l'impact des équipes sur la performance est souvent confondu dans la masse de ces autres changements. C'est principalement pour cette raison qu'il nous apparaît primordial de considérer le rôle de soutien que peuvent jouer les autres pratiques de gestion dans la relation entre les équipes de travail, les comportements discrectionnaires et la performance. Les travaux sur les équipes de travail hautement performantes s'inscrivent dans cette optique.

Le passage d'une organisation du travail traditionnelle au travail en équipe a été infructueux parce que les autres pratiques de gestion des ressources humaines n'ont pas été changées afin de soutenir cette transition.

5. ÉQUIPES DE TRAVAIL HAUTEMENT PERFORMANTES

On identifie trois types essentiels de pratiques pour qu'une équipe augmente sa performance : l'intéressement, le développement de compétences et l'information.

Suivant la popularité grandissante des équipes de travail dans le monde organisationnel et le fait qu'elles s'avèrent rarement efficaces dès leur implantation²⁷, les chercheurs se penchent de plus en plus sur les questions d'efficacité des équipes. Plusieurs travaux s'orientent sur les facteurs qui différencient les équipes de travail des équipes hautement performantes. Ces facteurs sont de deux ordres; ceux propres à l'équipe et ceux de nature organisationnelle. Au nombre des facteurs propres à l'équipe, le degré d'autonomie est mentionné dans plusieurs études⁶.

Ainsi, plus le niveau d'autonomie est élevé à l'intérieur d'une équipe, plus leur performance sera grande. Une équipe de travail hautement performante devrait en effet pouvoir résoudre elle-même des situations complexes et floues.

En ce qui a trait aux facteurs de nature organisationnelle, on peut parler de différentes pratiques de gestion qui vont influencer la performance des équipes. En effet, les conditions qui amènent une équipe de travail vers la performance ne peuvent être prises séparément. L'impact individuel de chaque pratique de gestion sur la performance des groupes de travail semble minime lorsque l'on compare celui-ci avec l'effet de ces pratiques en combinaison. On identifie trois types essentiels de pratiques pour qu'une équipe augmente sa performance : l'intéressement, le développement de compétences et l'information²⁸.

L'intéressement

Divers écrits montrent qu'au sein des équipes de travail hautement performantes, la rémunération est basée sur la performance, orientée sur la collaboration et les initiatives du groupe, ainsi qu'administrée sur une base collective et non sur une base individuelle. Bien que les changements concernant les politiques de rémunération soient complexes et difficiles à mettre en œuvre, la rémunération sur une base collective doit être considérée, car elle contribue fortement à la performance des équipes de travail²⁹.

Le développement des compétences

Pour assurer la performance de l'équipe, l'entreprise devrait fournir de la formation à ses employés concernant les aspects du travail pour lesquels ces derniers n'ont pas assez de connaissances, d'habiletés ou d'expérience. C'est d'ailleurs ce que démontre une étude sur l'efficacité des équipes autonomes selon laquelle la formation et le support du superviseur au niveau du développement des habiletés seraient positivement associés à une performance accrue des équipes³⁰.

L'information

Bien qu'il possède les compétences requises et qu'il soit rémunéré adéquatement, le groupe devrait avoir l'information nécessaire pour pouvoir effectuer ses tâches et pour prendre des initiatives dans l'accomplissement de son travail. La fluidité de l'information doit être vue comme

une façon de susciter la créativité chez les employés. C'est d'ailleurs ce qu'avancent certains auteurs qui considèrent la transparence comme un pilier dans l'élaboration d'équipes hautement performantes³¹.

La mise en place d'équipes de travail dans l'organisation impliquerait donc une réorganisation des autres pratiques de gestion présentes dans l'entreprise. Ainsi, le défi pour les gestionnaires qui travaillent avec cette forme d'organisation du travail serait d'implanter des pratiques de gestion qui poussent les équipes de travail à engendrer une meilleure performance. En analysant cet agencement de pratiques, on s'aperçoit qu'il existe un lien étroit entre les conditions nécessaires pour la mise en place d'équipes hautement performantes et les pratiques associées au *High Commitment Management*.

6. HIGH COMMITMENT MANAGEMENT

Le *High Commitment Management* serait en fait la combinaison de plusieurs pratiques visant à augmenter l'implication et l'engagement affectif des employés envers leur organisation suscitant donc les conditions essentielles aux comportements discrétionnaires des employés.

Le *High Commitment Management* est caractérisé par l'utilisation de pratiques de gestion telles que la fluidité de l'information, la résolution de problème, l'aplatissement de la hiérarchie, la flexibilité organisationnelle et les équipes de travail; mais par-dessus tout, par l'utilisation de ces pratiques en combinaison³². Il est intéressant de noter que cette définition n'est pas sans rappeler les principes fondamentaux de l'approche socio-technique.

Le *High Commitment Management* serait en fait la combinaison de plusieurs pratiques visant à augmenter l'implication et l'engagement affectif des employés envers leur organisation suscitant donc les conditions essentielles aux comportements discrétionnaires des employés. On

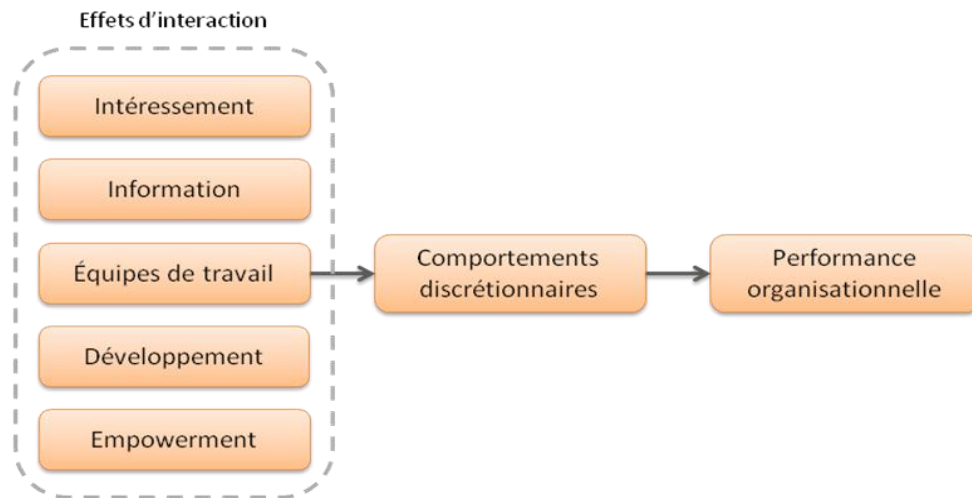
regroupe ces différentes pratiques sous quatre thèmes, soit les pratiques d'empowerment (ex. participation, consultation, autonomie), d'intéressement, de partage d'information et de gestion des compétences³³. Il est intéressant de remarquer que les trois derniers thèmes capturent parfaitement les pratiques associées aux équipes de travail hautement performantes identifiées précédemment.

Les entreprises utilisant le *High Commitment Management*, peu importe dans quelle mesure, obtiennent une meilleure performance, que ce soit en termes de performance globale, d'efficacité financière ou de diminution du taux de roulement³⁴. Ces résultats ne sont pas surprenants puisque les pratiques du *High Commitment Management* inciteraient à l'adoption de comportements discrétionnaires et, comme nous avons pu l'observer précédemment, ces derniers influencent positivement la performance organisationnelle. Dans cette optique, nous pourrions affirmer que le travail d'équipe aurait un impact plus important sur les comportements discrétionnaires et la performance, lorsque combiné aux pratiques de gestion du *High Commitment Management*.

Ceci nous permet d'introduire notre deuxième modèle qui s'avère complémentaire au premier dans la mesure où il reprend les éléments de celui-ci en y ajoutant une dimension contingente, c'est-à-dire qu'il intègre l'effet des interactions d'autres pratiques de gestion sur les comportements discrétionnaires et la perfor-

mance. De façon plus spécifique, ce modèle tente d'illustrer les effets d'interactions possibles entre les équipes de travail et les pratiques du *High Commitment Management* regroupées sous les thèmes de l'intéressement, de l'information, de la gestion des compétences et de l'empowerment.

Figure 2 – Modèle relationnel entre les équipes de travail en interaction avec les pratiques du *High Commitment Management* et la performance



CONCLUSION

Cette étude illustre l'importance d'arrimer la mise en place des équipes de travail avec les autres pratiques de gestion, notamment celles associées au *High Commitment Management*, afin de profiter des retombées en matière de performance que peut offrir cette forme d'organisation du travail.

Face à la popularité du recours aux équipes de travail au sein des organisations, il importe de mieux comprendre comment et sous quelles conditions ces dernières peuvent influencer la performance organisationnelle. Le premier modèle présenté dans cet article suggère que les caractéristiques inhérentes à l'ensemble des équipes de travail viennent contribuer à l'adoption de comportements discrétionnaires chez les employés, menant à une performance organisationnelle accrue.

Par ailleurs, alors que la majorité des recherches tendent à étudier l'efficacité des équipes de travail en les isolant de leur contexte, cette étude illustre l'importance d'arrimer la mise en place des équipes de travail avec les autres pratiques de gestion, notamment celles associées au *High Commitment Management*, afin de profiter des retombées en matière de performance que peut offrir cette forme d'organisation du travail.

L'implantation des équipes de travail est un processus qui peut être bénéfique pour l'organisation, mais qui ne peut être pris à la légère et exige ainsi de repenser les modes de gestion présents dans l'organisation de manière à ce qu'ils soutiennent les objectifs de la mise en place de ces équipes. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ¹Van Mierlo, H., Rutte, C. G., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J., et Doorewaard, J. A. C. M. (2007). A Multi-level Mediation Model of the Relationships Between Team Autonomy, Individual Task Design and Psychological Well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 647-664.
- ²Sivasubramaniam, N., Murry, W.D., Avolio, B.J. et Jung, D. I. (2002). A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance, *Group & Organization Management*, 27: 66-96; Strozniak, P. (2000). Teams at work, *Industry week*, 18 septembre, p. 47-50.
- ³Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T. et Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future. *Journal of Management*, 34, 410-476.
- ⁴Campion, M. et Thayer, P. (1987). Job Design: Approaches, Outcomes, and Trade-Offs, *Organizational Dynamics*, 15 (3), p. 66-79.
- ⁵Appelbaum, S. (1997). Socio-Technical Systems Theory : an Intervention Strategy for Organizational Development, *Management Decision*, 35 (6), 452-463.
- ⁶Cohen, S. et Bailey, D. (1997). What Makes Teams Work : Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, *Journal of management*, 23 (3), 239-290.
- ⁷Katzenbach, J.R. et Smith, D.K. (1993). The Wisdom of Teams : Creating the High Performance Organization, Boston, *Harvard Business School Press*.
- ⁸Barrick, M. B., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., et Colbert, A. E. (2007). The Moderating Role of Top Management Team Interdependence: Implications for Real Teams and Working Groups. *Academy of Management Journal*, 50, 544-557; Bunderson, J. S. et Sutcliffe, K. A. (2002). Comparing Alternate Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance. *Academy of Management Journal*, 45: 875-893.
- ⁹MacDuffie, J.P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial Relations and Labor Review*, 48, 197-221.
- ¹⁰Organ, D.W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA : Lexington Books.
- ¹¹Brief, A.P. et Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors, *Academy of Management Review*, 11 (4), 710-725.
- ¹²Van Dyne, L., Cummings, L.L. et McLean Parks, J. (1995). Extra-role Behaviors : In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (a Bridge over Muddied Waters), *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- ¹³Tremblay, M. et Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30 (2), 37-49.
- ¹⁴George, J. et Bettenhausen, K. (1990). Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover : a Group-Level Analysis in a Service Context, *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 698-709.
- ¹⁵Chen, C.-H. V., Tang, Y.-Y. et Wang, S.-J. (2009). Interdependence and Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Mediating Effect of Group Cohesion in Multilevel Analysis, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143 (6), 625-640.
- ¹⁶Klein, H. et Mulvey P. (1995). Two Investigations of the Relationships Among Group Goals, Goal Commitment, Cohesion, and Performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61 (1), 44-53.
- ¹⁷Pearce, J. et Gregersen, H. (1991). Task Interdependence and Extrarole Behavior : a Test of the Mediating Effects of Felt Responsibility, *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 838-844.
- ¹⁸Stewart, 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.
- ¹⁹Lin, C.P., Hung, W.T., et Chiu, C.K. (2008). Being Good Citizens: Understanding a Mediating Mechanism of Organizational Commitment and Social Network Ties in OCBs. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 561-578.
- ²⁰Campion, M., Medsker, G. et Higgs, C. (1993). Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness : Implications for Designing Effective Work Groups, *Personnel Psychology*, 46, 823-849.
- ²¹Van der Vegt, G., Emans, B. et van der Vliert, E. (1998). Motivating Effects of Task and Outcome Interdependence in Work Teams, *Group & Organization Management*, 23 (2), 124-143.
- ²²Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. et Blume, B.D. (2009). Individual and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- ²³Podsakoff, P., Ahearne, M. et Mackenzie, S. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 262-270.
- ²⁴Allen, T. et Rush, M. (1998). The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgements : a Field Study and a Laboratory Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 247-260.

²⁵Chen, X.-P. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: A Predictor of Employee Voluntary Turnover*. In D. L. Turnipseed (Ed.), *Handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 435-454). New York: Nova Science; Barroso Castro, C., Armario, E. M. et Ruiz, D. M. (2004). The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty. *Journal of Service Management*, 15 (1), 27-53.

²⁶Davis, K.A. et Coleman, G.D. (1999). Teams Alone are not Enough, *Engineering Management Journal*, 11 (3), 31-37.

²⁷Aubé, C., Rousseau, V. et Savoie, A. (2000). Le développement des équipes de travail : où en sommes-nous? *Revue québécoise de psychologie*, 21, 159-177.

²⁸Hackman, J.R. (1990). *Groups that Work (and Those that don't)*, San Francisco, Jossey-Bass Limited.

²⁹Kirkman, B.L. et Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management : Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42 (1), 58-74.

³⁰Cohen, S., Ledford, G. et Spreitzer, G.M. (1996). A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness, *Human Relations*, 49 (5), 643-676.

³¹Beech, N. et Crane, O. (1999). High Performance Teams and a Climate of Community, *Team Performance Management*, 6 (3), 87-102.

³²Wood, S. et de Menezes, L. (1998). High Commitment Management in the UK : Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employer's Manpower and Skills Practice Survey, *Human Relations*, 51 (4), 485-515.

³³Lawler, E.E. (1992), *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

³⁴Vandenberg R.J., Richardson H.A. et Eastman L. J. (1999). The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: A Second-Order Latent Variable Approach. *Group and Organization Management*, 24: 300-339.



Centre de recherche sur le
développement territorial

Centre de recherche sur le développement territorial

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs reconnu par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.

Rassemblant près d'une cinquantaine de membres, dont une dizaine de l'extérieur du Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions universitaires implantées au cœur même des régions du Québec.

Le CRDT met en oeuvre une programmation intégrée de recherche comparative sur le développement territorial :

www.crdt.ca

AXE 1

**Aménagement et gestion durables
du territoire et des ressources**

AXE 2

**Dynamiques économiques,
production et proximité**

AXE 3

**Politiques publiques et
gouvernance territoriale**



Photos : CCDM, P.Grant, 2001; D. Chabot, 2001, 2002; G. Gauthier, 1992; D. Chabot, 2003; S. Aubé, 1999



Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec), Canada, G7H 2B1

téléphone : 418.545.5011, poste 4038 - télécopieur : 418.545.5012 - crdt@uqac.ca