

Le fonctionnement interne et l'efficacité des équipes de travail

Caroline Aubé

HEC Montréal

29 septembre 2005

DÉROULEMENT DE L'ACTIVITÉ

- Présentation de mes recherches antérieures et mon programme de recherche actuel sur les équipes de travail.
- Introduction aux principaux enjeux liés à la réalisation de recherches sur les équipes de travail en contexte organisationnel.

QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL?



QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL? (SUITE)

- Une **équipe de travail** se définit comme tout ensemble formel d'au moins trois individus interdépendants et collectivement responsables en regard de la production d'un bien ou d'un service et dont la durée de vie est indéterminée (Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Sundstrom, DeMeuse & Futrell, 1990).

QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL? (SUITE)

- Fonction: produire un bien ou fournir un service
- Durée de vie indéterminée
- Interdépendance au niveau de la tâche
- Responsabilités de gestion

D'OÙ VIENT MON INTÉRÊT POUR LES ÉQUIPES DE TRAVAIL?

- L'implantation d'équipes de travail: une pratique très en vogue
- La présence d'équipes dans une organisation n'est pas garante de succès...

LES PRATIQUES DE SUPERVISION

- Les interventions régulatrices groupales (IRG):
 - La fixation d'objectifs communs
 - La transmission de feed-back collectif
 - L'octroi de récompenses de groupe

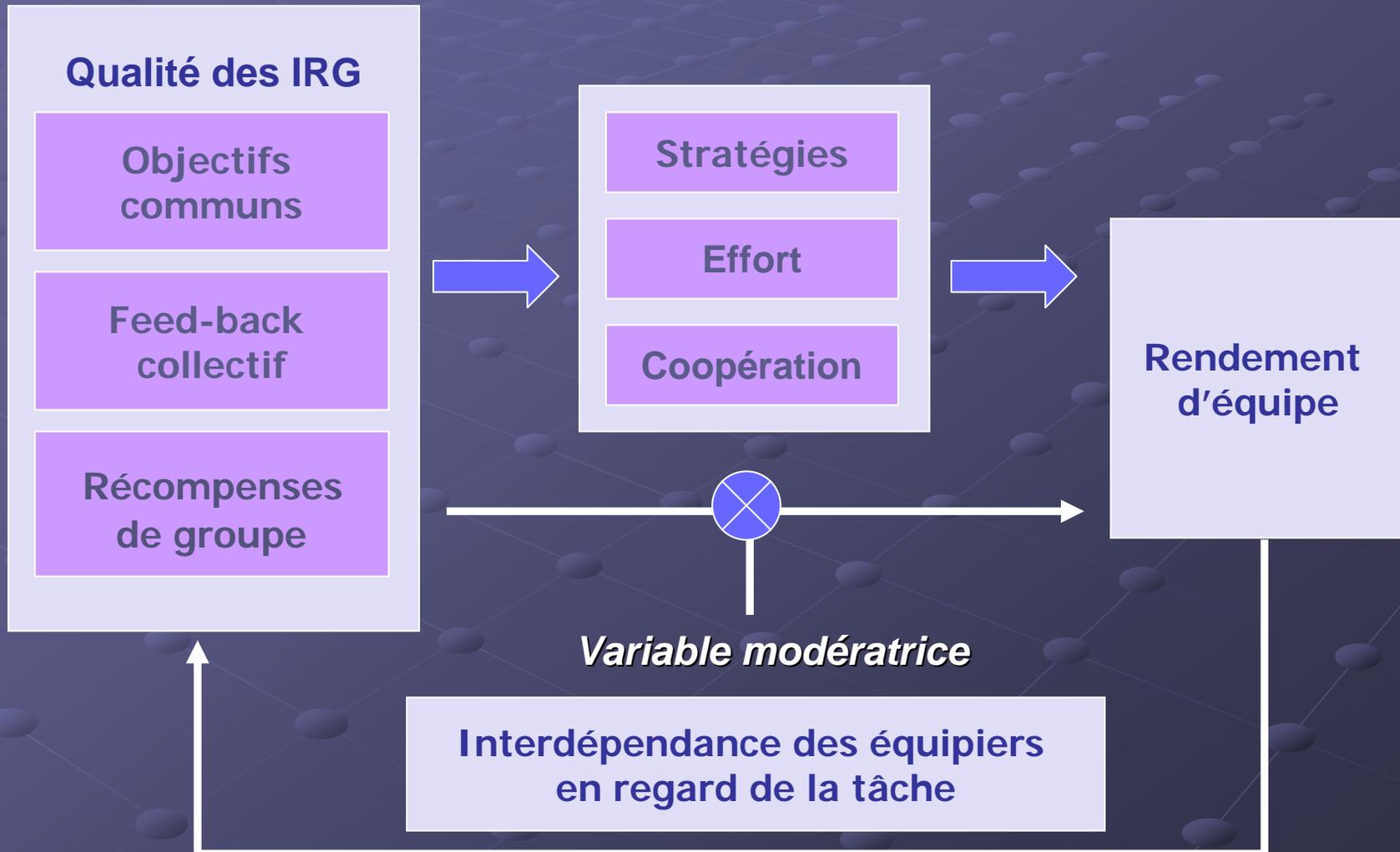
MODÈLE THÉORIQUE

(AUBÉ, ROUSSEAU ET SAVOIE, SOUS PRESSE)

Variables indépendantes

Variables médiatrices

Variable dépendante



MISE À L'ÉPREUVE DU MODÈLE

1^{ère} recherche

63 équipes provenant de 13 établissements du réseau québécois de la santé et des services sociaux :

- 568 membres et 63 supérieurs immédiats

2^{ème} recherche

73 équipes provenant de 13 organisations des secteurs privé et public

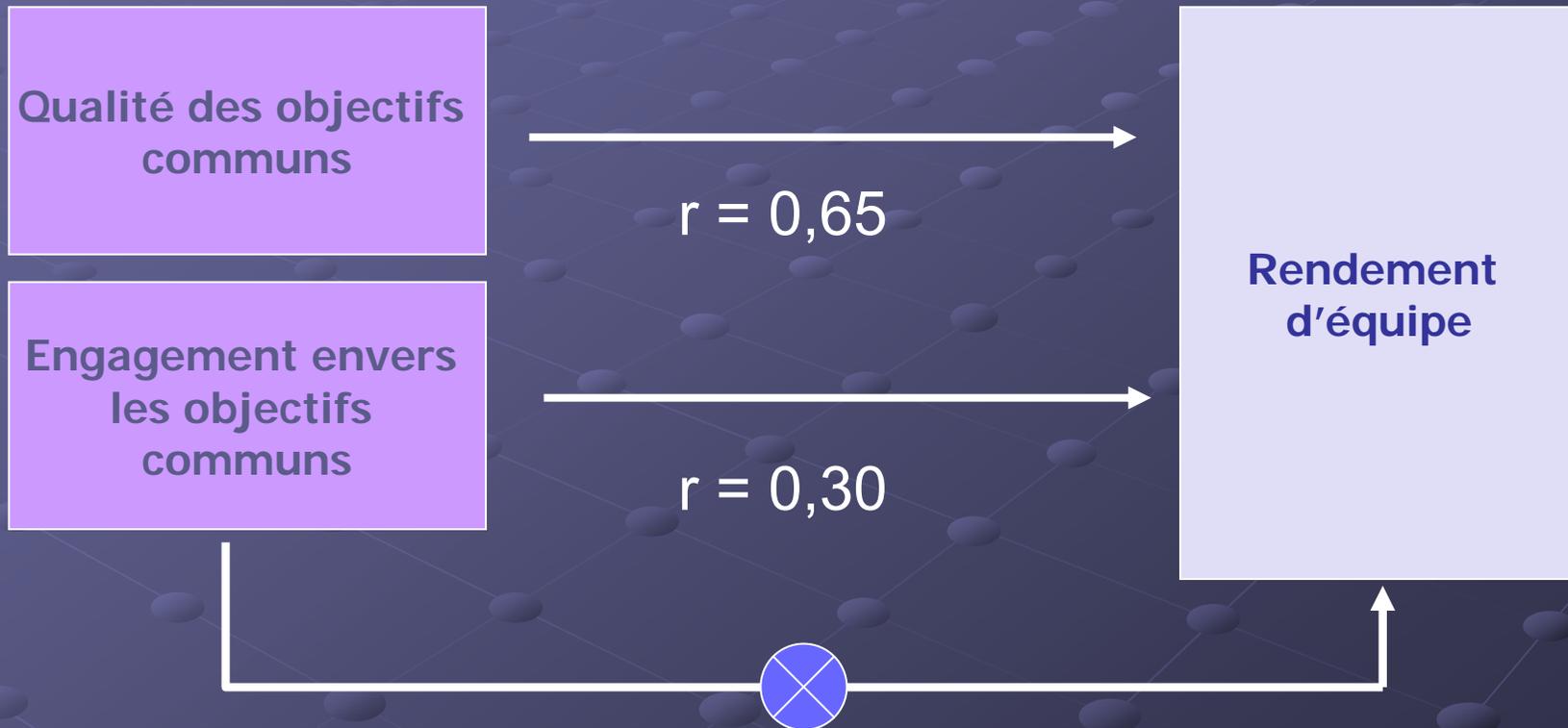
- 389 membres et 73 supérieurs immédiats

LES PRATIQUES DE SUPERVISION

(AUBÉ ET ROUSSEAU, 2005)

Variables indépendantes

Variable dépendante



Interdépendance des équipiers

LE FONCTIONNEMENT INTERNE

Variable indépendante

Variable dépendante

Objectifs
communs



Rendement
d'équipe



Fonctionnement
interne de l'équipe

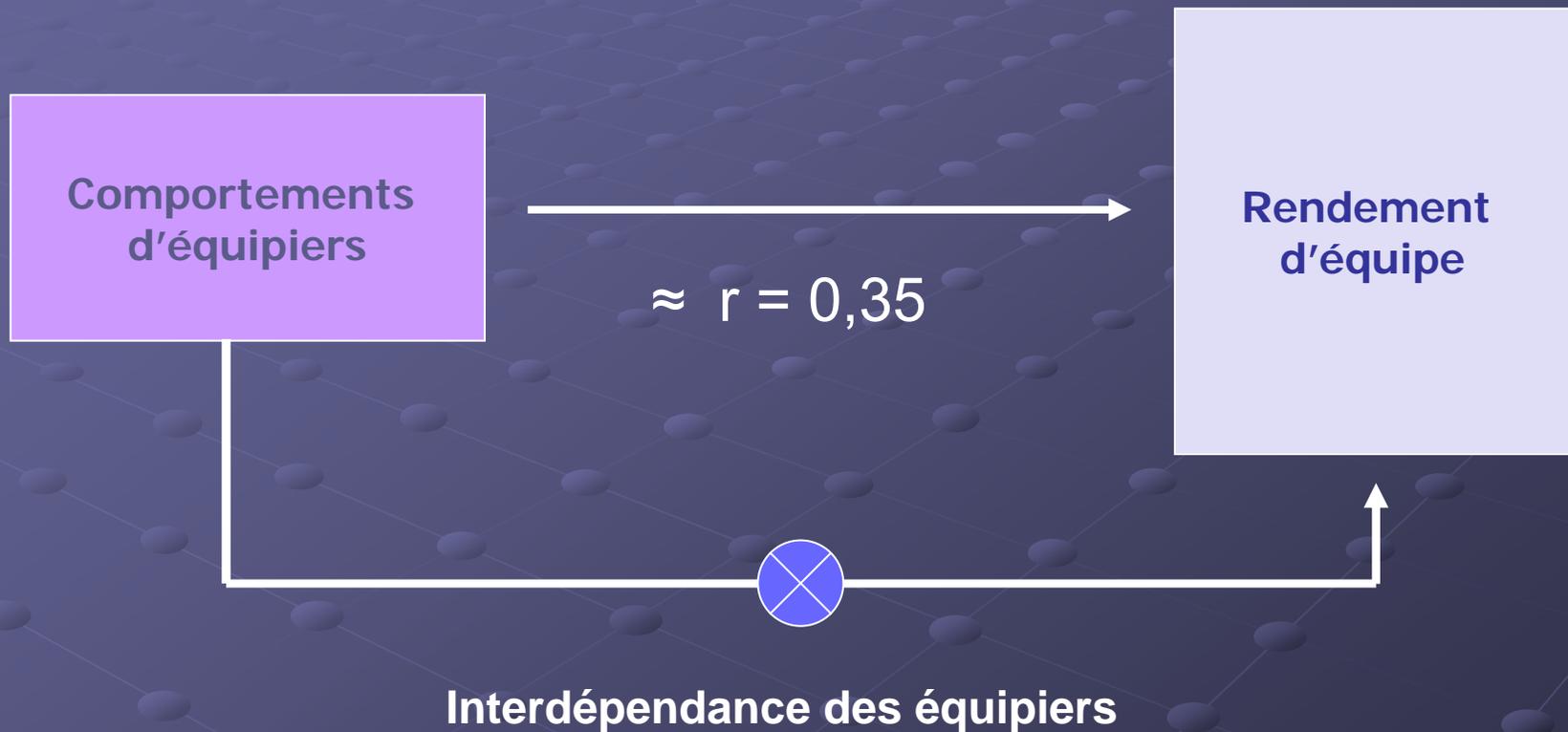
LE FONCTIONNEMENT INTERNE

(ROUSSEAU, 2003; ROUSSEAU, AUBÉ ET SAVOIE, SOUS PRESSE)

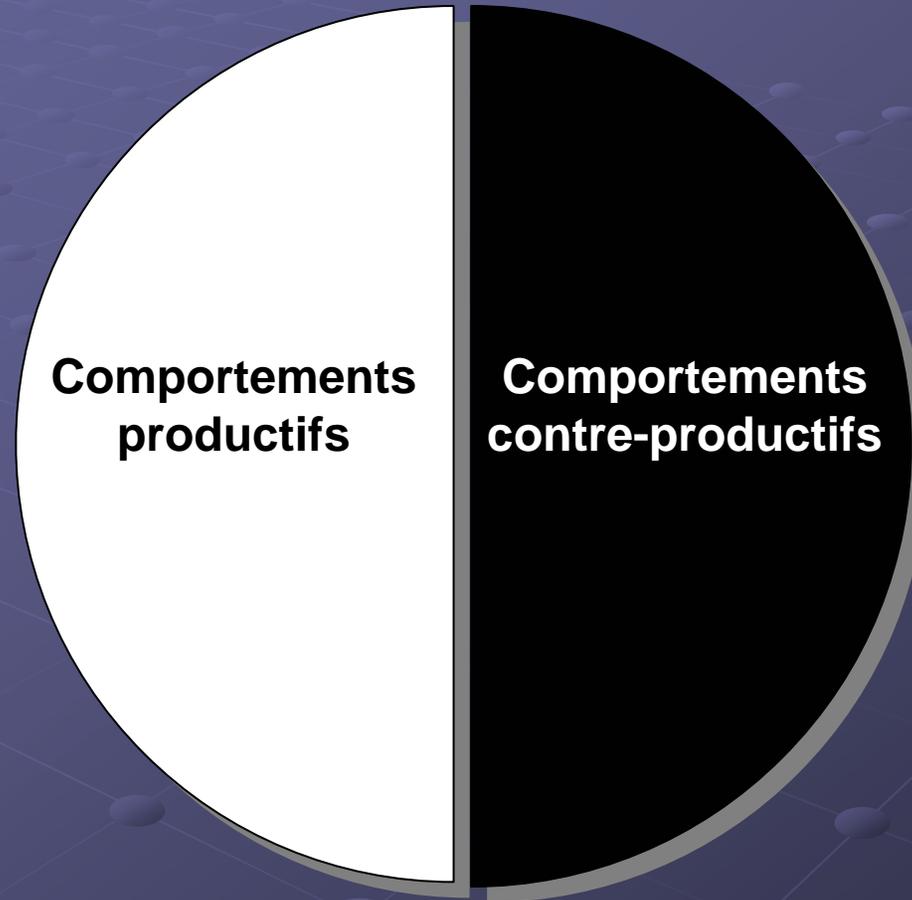
Dimension	Définition
Coopération	Le degré auquel les équipiers s'aident volontairement les uns les autres en cas de besoin lors de l'exécution de leur travail.
Communication	Le degré auquel les équipiers échangent au moment opportun des informations ou des idées concernant la tâche d'équipe.
Soutien 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.
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 leur 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.

LE FONCTIONNEMENT INTERNE

(ROUSSEAU, 2003; ROUSSEAU, AUBÉ ET SAVOIE, SOUS PRESSE)



LE FONCTIONNEMENT INTERNE



LES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS

Postulats de départ:

- ❖ Certains comportements contre-productifs peuvent nuire au fonctionnement et à l'efficacité des équipes de travail.
- ❖ Certains comportements contre-productifs sont particulièrement néfastes dans un contexte d'équipe de travail.

LES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS (SUITE)

Négligence dans le travail

- ... réfère au degré auquel certains membres de l'équipe s'en remettent aux autres pour faire leur propre travail.

Agression

- ... réfère au degré auquel certains membres de l'équipe adoptent des comportements abusifs à l'égard de leurs collègues.

Mauvaise utilisation des ressources et de l'équipement

- ... réfère au degré auquel certains membres de l'équipe utilisent de façon inadéquate les ressources et l'équipement mis à leur disposition.

Valorisation personnelle

- ... réfère au degré auquel certains membres de l'équipe tentent de se mettre en valeur par rapport à leurs collègues.

Individualisme

- ... réfère au degré auquel certains membres de l'équipe n'en font qu'à leur tête sans se soucier du plan de travail convenu en équipe.

LES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS (SUITE)

- Développement d'un questionnaire

- 42 items ont été formulés

- Consignes:

En vous basant sur les six derniers mois, évaluez à quelle fréquence les comportements suivants sont adoptés par certains membres de votre équipe.

- Échelle de réponse de type *likert* en 5 points

Jamais ou presque
jamais
1

Rarement
2

Parfois
3

Souvent
4

Très fréquemment
5

LES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS (suite)

- Échantillon

510 individus travaillant dans une entreprise manufacturière établie au Québec ont complété le questionnaire.

COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS	FACTEURS			
	1	2	3	4
... fournissent moins d'efforts que les autres.	.736			
... n'assument pas leurs responsabilités.	.635			
... travaillent lentement de façon intentionnelle.	.753	Négligence		
... se montrent négligents dans leur travail.	.659			
... ne font pas leur juste part du travail.	.815			
<hr/>				
... menacent physiquement ou verbalement d'autres collègues.		.618		
... insultent leurs collègues.		.652		
... disent des remarques blessantes à leurs collègues.		.645		
... font des allusions désobligeantes à caractère sexuel, raciste, religieux ou physique.		.743	Agression	
... disent des blasphèmes à leurs collègues.		.734		
... font des blagues mesquines sur leurs collègues.		.677		
<hr/>				
... abîment volontairement l'équipement disponible.			.583	
... gaspillent les ressources dont le secteur dispose.			.517	
... volent ou brisent des biens qui appartiennent à leurs collègues.		Ressources		.628
... mettent en danger leurs collègues en ne respectant pas les règles de sécurité.			.499	
... brisent le matériel dont le secteur dispose en raison de leur négligence.			.770	
<hr/>				
... présentent les idées/réalisations de leurs collègues comme s'il s'agissait des leurs.				.710
... jettent le blâme sur leurs collègues pour des erreurs qu'ils ont personnellement commises.				.491
... nient leur part de responsabilités lorsque des problèmes surviennent dans le secteur.				.454
... s'attribuent publiquement les succès du secteur.				.751
... agissent comme si tous les mérites leur revenaient.				.856
				Valorisation personnelle

LES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS (suite)

Est-ce que le fait que des comportements contre-productifs soient adoptés dans une équipe affecte l'adoption de comportements productifs?

Coefficients de corrélation^a et coefficients de cohérence interne

Fonctionnement interne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Négligence	(.89)										
2. Agression	.585	(.88)									
3. Utilisation des ressources	.536	.527	(.81)								
4. Valorisation personnelle	.626	.596	.575	(.86)							
5. Coopération	-.358	-.353	-.308	-.358	(.86)						
6. Communication	-.359	-.306	-.333	-.337	.804	(.88)					
7. Soutien psychologique	-.441	-.411	-.340	-.406	.849	.785	(.90)				
8. Gestion des conflits	-.454	-.380	-.313	-.387	.730	.755	.843	(.92)			
9. Planification	-.350	-.319	-.231	-.328	.752	.727	.745	.735	(.85)		
10. Gestion des ressources	-.385	-.352	-.307	-.365	.840	.811	.853	.813	.821	(.87)	.
11. Soutien à l'innovation	-.342	-.304	-.266	-.309	.744	.751	.786	.745	.781	.852	(.88)

^a Toutes les corrélations sont significative à un seul de 0.01 (2-tailed). N = 510

LES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS: *programme de recherche*

- Tester la nouvelle version de l'instrument;
- Vérifier les relations entre, d'une part, les comportements contre-productifs et, d'autres part, la santé et la détresse psychologique;
- Vérifier les relations entre les comportements contre-productifs et l'efficacité des équipes de travail;
- Vérifier les liens entre les pratiques de supervision et les comportements contre-productifs.



Merci de votre attention!