

XI^e Congrès de
l'Association francophone de
Gestion des Ressources Humaines
Thème – Internationalisation de la GRH ?
Paris, 16 et 17 Novembre 2000

TRAVAIL EN EQUIPE, COMPETENCES ET PRATIQUES DE SELECTION AU QUEBEC

David ROLLAND

Télé-université, Université du Québec
drolland@teluq.quebec.ca

Diane-Gabrielle TREMBLAY

Télé-université, Université du Québec/ Canada
dgtrembl@teluq.quebec.ca

Eduardo DAVEL

Télé-université, Université du Québec/ Canada, CNPQ/ Brésil
École des Hautes études commerciales de Montréal/ Canada
eduardo.davel@hec.ca

résumé

Les critères utilisés lors de la sélection constituent des indicateurs privilégiés pour analyser les compétences requises pour une organisation du travail en équipe. En tenant compte de l'influence du modèle japonais de GRH, cet article analyse au plan du discours les relations entre le travail en équipe et les compétences professionnelles. Une enquête auprès de responsables du personnel au Québec a été effectuée pour cette recherche exploratoire. L'enquête posait une question ouverte sur les compétences jugées nécessaires au travail en équipe. On s'intéressait également à la question des compétences requises pour solutionner des problèmes, résoudre des conflits, de même qu'à la capacité à apprendre, autant d'aspects jugés importants dans le modèle japonais de gestion des ressources humaines. D'une façon générale, l'internationalisation du modèle japonais de GRH au Québec ne semble pas suivre un chemin uniforme. Si les compétences identifiées témoignent d'un certain transfert de pratiques, le constat global va plutôt dans le sens d'une hybridation du modèle japonais de gestion au Québec, ou d'une certaine combinaison de pratiques japonaises et nord-américaines.

abstract

The criteria used in the selection of personnel are good indicators to analyse competencies required for teamwork. Taking into account the influence of the Japanese model of Human Resources Management (HRM), our article analyses the relations between teamwork and professional competencies, on the basis of HR managers' discourse. We undertook an exploratory survey of HR representatives in Québec firms that do have teams. We were also interested in the competencies required to resolve problems, to resolve conflicts as well as in the capacity to learn, elements which are judged important in the Japanese model of HRM. In general, the internationalisation of the Japanese model of HRM in Québec has not followed a unilinear path. If the competencies identified indicate a certain transfer of practices, the general observation is that of a hybridisation or mix of Japanese and North-American practices in the application of the Japanese model of HRM in Québec.

Mots-clés: participation, compétences, organisation du travail, Japon, Québec, gestion des ressources humaines

Keywords: participation, competencies, work organisation, Japan, Québec, human resources management

1. Introduction

Depuis les années 80 et surtout au cours des années 90, le Japon est présenté comme une référence en ce qui concerne le management en général et la Gestion des Ressources Humaines en particulier. Sous cette influence, les nouvelles formes de management et d'organisation du travail à la japonaise prennent de plus en plus comme point d'ancrage le travail en équipe. Le nombre d'entreprises au Québec ayant adopté cette forme d'organisation du travail est déjà considérable (Tremblay et Rolland, 1996, 1998). En effet, le modèle japonais de GRH se diffuse de plus en plus auprès des praticiens et théoriciens en Occident. Cet héritage ne va pas toutefois de soi car l'implantation des configurations collectives de travail exige une certaine adaptation de la GRH. Autrement dit, les pratiques de GRH ont un impact significatif sur la configuration des équipes et sur leur dynamique sociale interne.

La performance du travail en équipe dépend de la configuration des postes de travail qui permet de satisfaire les objectifs de l'organisation, de faire en sorte d'assurer la pérennité du groupe et de contribuer au bien-être des participants (Hackman, 1987, 1990:6). Mais, en amont, cette performance des équipes de travail dépend également du contexte organisationnel en termes de relation d'emploi et de gestion des ressources humaines. L'attention portée au groupe plutôt qu'aux membres individuels d'une équipe serait à la source d'un changement des modes de recrutement, de formation, de rémunération et d'évaluation du personnel (Ramanoothy et Carroll, 1998:582). En effet, le manque de synchronie entre les exigences du travail en équipe et les systèmes de gestion des ressources humaines pourrait être en partie responsable des difficultés observées lors de l'implantation de ce type de réorganisation du travail.

De ce fait, il semble important de mieux comprendre le processus d'adaptation des pratiques locales de GRH à des modèles répandus internationalement lors de l'implantation de nouvelles modalités d'organisation du travail. Notre recherche¹ concerne les nouvelles compétences nécessaires pour le travail en équipe, et la

¹ Notons que ce projet s'inscrit au sein d'une recherche plus vaste sur le travail d'équipe. Nous tenons à remercier le CRSH, qui nous finance dans le cadre de son programme stratégique.

contribution présentée ici traite de la sélection des employés par les entreprises.

Le processus de sélection vise à combler des postes de travail en tenant compte de certains critères de compétence. Il semble bien que l'organisation du travail en équipe exige des compétences différentes de l'organisation taylorisée et que celles-ci sont nécessaires pour retirer les avantages de ce type d'organisation. Les changements introduits dans l'organisation du travail au Québec, qui vont dans le sens d'un enrichissement et d'un élargissement des tâches, accordant plus de responsabilités aux équipes de salariés dans les domaines de la qualité, de l'amélioration continue et de la sécurité au travail (Maschino, 1995; Roy *et al.*, 1998), ont-ils changé les pratiques de gestion des ressources humaines?

Il semble que le développement ou l'acquisition des compétences spécifiques au travail en équipe joue un rôle important pour le fonctionnement et la performance de l'équipe (Parlier, 1997), et affecte de façon significative les possibilités de gains de productivité dans l'organisation (Woodcock 1996; Swenson 1997). La notion de compétence est ainsi à la base du fonctionnement et de la performance de l'équipe. La compétence pour le travail en équipe désigne une nouvelle forme de qualification au sein du système productif, et la sélection devrait permettre d'identifier les capacités professionnelles individuelles nécessaires à une organisation du travail plus collective.

Dans cette partie de la recherche, l'analyse des critères de sélection utilisés par des entreprises pratiquant le travail en équipe nous permet d'obtenir une indication du type de compétences que ces entreprises considèrent nécessaires pour la mise en œuvre de cette nouvelle forme d'organisation du travail à caractère collectif. D'une certaine manière, les critères de sélection sont des types idéaux de ce que les nouvelles configurations collectives d'organisation du travail représentent pour les entreprises en ce qui concerne les nouvelles compétences exigées.

Dans cet article, notre attention se portera sur les compétences recherchées pour le travail en équipe dans le cadre des pratiques de sélection du personnel. Cet aspect nous semble d'autant plus opportun puisqu'un bon nombre d'études sur les nouvelles compétence portent sur la valorisation des ressources humaines par la formation. Or, si la formation au sein des entreprises porte parfois sur le développement de compétences interpersonnelles (Doray *et al.*, 1994) visant le travail en équipe, il n'est pas toujours possible pour les individus d'acquérir ces nouvelles compétences, mais il se peut qu'elles soient recherchées lors du processus de sélection. Par ailleurs, il nous semble que les critères retenus lors du processus de sélection constituent des indicateurs privilégiés² pour saisir les changements introduits par les reconfigurations du modèle internationalisé de GRH d'inspiration japonaise.

Cet article présentera dans une première partie les approches théoriques sur les compétences professionnelles et les pratiques de sélection du personnel dans le contexte du travail en équipe. Plus spécifiquement, nous allons explorer les particularités et les apports du modèle japonais de sélection et de développement de compétences. Ensuite, en nous appuyant sur une recherche empirique auprès de responsables du personnel au Québec, nous allons analyser les compétences recherchées lors de processus de sélection visant à développer et à entretenir une organisation du travail en équipe. Dans cette partie, nous montrerons toute l'importance de la compétence en tant que médiatrice d'insertion et comme forme de qualification. Finalement, nous discuterons des résultats de l'enquête concernant les critères de sélection concernant le travail en équipe. Les critères mentionnés suggèrent que (a) l'influence du modèle japonais se traduit par une certaine hybridation et que (b) des compétences de nature plus personnelle telles que l'ouverture, le respect, la tolérance, l'humilité, la coopération et la sociabilité ont une place importante dans les critères employés par les responsables de la sélection du personnel.

² L'étude des critères de sélection nous permet de faire ressortir un des traits marquants de la compétence, à savoir un objet de connaissance construit par le discours (Holmes 1995). En effet, selon Holmes, il semble impossible de distinguer précisément par le biais de ces compétences les employés qui seront efficaces de ceux qui ne le seront pas.

2. Compétences et sélection dans le contexte du travail en équipe

On peut identifier deux grandes approches de la relation entre le travail en équipe et les compétences essentielles à cette forme d'organisation du travail, soit (a) celle privilégiant le développement de compétences spécifiques à l'organisation, par la formation et/ou par les relations quotidiennes au travail des membres, mettant davantage l'accent sur le développement interne des compétences; et (b) celle qui consiste à acquérir les compétences jugées nécessaires à l'externe, par une nouvelle orientation de la sélection. De manière générale, l'approche (a) s'apparente au modèle utilisé par les entreprises japonaises (Tremblay et Rolland, 1996, 1998), alors que la seconde (b) s'apparente aux pratiques dites traditionnelles des entreprises américaines. Cette dualité d'approches n'implique cependant pas qu'elles soient toujours exclusives.

Notre recherche nous a conduits à nous interroger sur la notion de compétence dans le contexte du travail en équipe et à approfondir les liens que l'on peut établir entre la sélection et la constitution des compétences dans le système japonais de GRH. Nous interrogerons par la suite le cas de la GRH au Québec afin de faire le lien avec les deux grands modèles identifiés, que l'on peut qualifier de « modèle japonais » de développement interne des compétences et de « modèle américain » d'acquisition externe de compétences.

2.1 Le travail en équipe et les compétences

On s'entend généralement pour dire que le travail en équipe exige des compétences sociales particulières. Deux approches semblent toutefois possibles afin d'identifier celles-ci.

Pour les tenants de l'approche cognitive, on peut, par l'apprentissage, développer les connaissances, les capacités et les habiletés nécessaires. C'est dans cette perspective que Stevens et Campion (1994) ont conçu un outil de sélection basé sur l'identification de compétences sociales objectivées. Pour les tenants d'une approche plus psychologique et comportementaliste, on considère que les compétences sociales nécessaires au travail d'équipe sont davantage des traits de personnalité. C'est ce

dernier courant qui domine dans beaucoup de recherches.

2.1.1 Les approches cognitives

Stevens et Campion (1994, 1999) entendent par compétence la connaissance, la capacité et l'habileté dont fait preuve une personne exerçant une activité en équipe. Pour ceux-ci, les traits de personnalité peuvent peut-être constituer des indicateurs appropriés pour sélectionner des candidats aptes au travail en équipe mais une méthode qui cible directement les compétences utilisées dans les interactions en équipe serait, selon eux, supérieure. Ces auteurs identifient donc trois compétences interpersonnelles principales, soit les capacités de communication, de résolution des conflits et celle qui consiste à résoudre de façon collaborative les problèmes.

À ces dimensions, on pourra ajouter la capacité d'apprentissage, qui semble pertinente dans un contexte où les membres d'une équipe sont amenés par la polyvalence à devoir apprendre un éventail plus étendu de situations de travail et un nombre plus grand de procédures touchant le contrôle de la qualité, ou encore les notions rudimentaires d'entretien. Les membres d'une équipe doivent dans tous les cas acquérir un nombre étendu de rôles. Pour certains, la capacité d'apprentissage est un élément fondamental à la réussite du fonctionnement du travail en équipe (Savoie et Beaudin, 1995; Brooks, 1994). Ces processus d'apprentissage et de développement des nouvelles connaissances sociales et techniques renvoient simultanément à un processus réflexif (formulation du problème, partage de connaissance et des idées, intégration de nouvelle connaissance) et à un processus actif (rassemblement de données et propagation de nouvelles informations).

2.1.2 Les traits de personnalité et les approches psychologiques

Certains auteurs considèrent que les traits de personnalités d'un individu sont des aspects fondamentaux pour comprendre la réussite des équipes dans l'accomplissement de leur travail (Stewart et Carson, 1997; Neuman et Wright, 1999; Barrick *et. al.*, 1998; Neuman, Wagner et Christiansen, 1999).

Pour certains (Digman, 1990; McCrae, 1989), dans les organisations orientées vers une plus grande décentralisation des décisions ou impliquant des interactions fréquentes comme c'est le cas au sein d'équipes de travail, cinq traits de personnalité (souvent nommés « Big five ») sont à rechercher. Il s'agit d'une personne: (1) ayant un tempérament agréable (tendance à être accommodant, coopératif et confiant), (2) étant consciencieuse (tendance à être responsable, fiable, persistant et à mettre l'accent sur la réussite), (3) ayant une stabilité émotionnelle (tendance à être décontracté, sûr de soi et calme), (4) étant extravertie (tendance à être sociable, loquace et assuré) et (5) ouverte aux expériences (tendance à être imaginatif, artistiquement sensible, intellectuel).

Ces cinq éléments, plus que la nature du poste de travail, conduiraient à des performances supérieures dans un contexte de travail collaboratif. Ce contexte de travail est davantage gouverné par des relations négociées entre les participants et des ajustements mutuels de comportements. Dans un tel contexte, une personne consciencieuse ajustera son comportement en fonction de sa conscience et de son jugement plutôt que des règles hiérarchiques. Elle est donc plus susceptible de volontairement négocier un arrangement et de le respecter, ce qui favorise des relations de confiance.

Pour Neuman et Wright (1999), les traits de tempérament « agréable et consciencieux », autant au plan individuel que groupal, sont des facteurs liés à la performance du travail en équipe. Une autre recherche (Neuman, Wagner et Christiansen, 1999) indique que les tempéraments agréable, consciencieux et ouvert aux expériences constituent des traits fiables à retenir au sein des équipes. Barrick *et al.* (1998) suggèrent que les traits de l'extraversion et de la stabilité émotionnelle favorisent un degré plus élevé de cohésion sociale entre les membres des équipes. D'une façon similaire, Flynn, McCombs et Elloy (1990:27) divisent quant à eux les compétences en caractéristiques de l'individu et celles de membre d'un groupe. Les individus devraient être fiables, auto-motivés, intègres et avoir des habiletés relationnelles au plan interpersonnel. Comme membres d'un groupe, ils devraient avoir un potentiel de leadership, de la confiance en soi, une capacité à participer et la capacité à supporter le

stress et l'ambiguïté.

Bref, on constate que, pour des approches psychologiques, les compétences sociales nécessaires au travail en équipe sont fondées sur des aptitudes développées au cours de l'éducation des personnes ne peuvent être perfectionnées que si certains traits et attributs sont déjà présents dans la personnalité de l'individu. Pour les tenants de l'approche cognitive, au contraire, le contexte traditionnel de travail a empêché l'éclosion de compétences intellectuelles et sociales qui seraient normalement présentes chez n'importe quel individu. Dans cette perspective, les compétences peuvent être développées afin de dynamiser des savoirs qui seront mis en action au sein de l'activité régulière de l'équipe.

Ces deux perspectives peuvent comporter des implications tantôt opposées, tantôt complémentaires, en termes de gestion des ressources humaines. La sélection s'attardera dans le premier cas à rechercher des compétences particulières et génériques tandis que dans le deuxième cas, on recherchera des candidats qui peuvent être formés aux nouvelles pratiques collectives de travail (Neumann, Holti et Standing, 1995:209). Il y a ici opposition entre les pratiques de sélection qui découlent des deux visions. La première s'apparente aux pratiques américaines, alors que la seconde, prévoyant une possibilité de formation interne aux nouvelles pratiques, s'apparente davantage aux pratiques japonaises fondées essentiellement sur la formation en milieu de travail.

3. Compétences et travail en équipe lors des pratiques de sélection

Les pratiques de sélection sont révélatrices des exigences des nouvelles modalités de travail et de l'adaptation de la gestion des ressources humaines à ces exigences. Il existe toutefois un écart considérable entre la sélection idéale (ou idéalisée) et la sélection réelle (ou concrétisée) et certains considèrent que la sélection est un processus peu fiable en termes de prédiction des performances au travail (Beaumont, 1993:63; Sparrow, 1997:357). Toutefois la pratique de la sélection est une fonction inévitable de l'entreprise; partout, elle en constitue la porte d'entrée (Tremblay et Rolland, 1998). Les critères de sélection amènent à définir le profil idéal souhaité du

personnel pour intégrer celui-ci aux nouveaux modes de travail mis en place. Elle vise à sélectionner des candidats compatibles avec l'organisation.

La sélection semble être l'une des pratiques de GRH qui, dans à une organisation orientée vers le travail en équipe, serait susceptible d'être modifiée. Pour Eby et Dobbins (1997:277), l'orientation collectiviste des personnes affecte la performance des équipes en augmentant le potentiel de coopération, tandis qu'une orientation individualiste des personnes poserait certains problèmes (Ramamoorthy et Carroll, 1998). La préférence pour des situations de travail collectif s'expliquerait par une série de croyances relatives au fait de travailler avec d'autres: (1) une croyance que l'on a les habiletés interpersonnelles nécessaires (self-efficacy), (2) la croyance que les facteurs de succès dépendent en partie de facteurs externes, (3) des expériences antérieures positives vis à vis du travail de groupe, (4) la croyance que le groupe permet de satisfaire des besoins. Un groupe devrait rassembler des personnes ayant des besoins complémentaires en termes d'inclusion, de contrôle et d'affection (West et Allen, 1997:500).

Les pratiques de sélection semblent donc privilégier deux types de critères:

- *Selon les approches cognitives:* la résolution de conflit, la solution collaborative de problèmes, la communication, la planification et la coordination des tâches, l'élaboration des objectifs et le management de la performance, l'adaptabilité, la conscience situationnelle partagée, le leadership.
- *Selon les approches psychologiques:* recherche de tempérament agréable, consciencieux, stabilité émotionnelle, personnalité extravertie et ouverture aux expériences.

L'orientation individualiste des pratiques traditionnelles (ou américaines) de sélection ne semble pas être en accord avec les exigences du travail en équipe (Stewart et Carson, 1997). Il semble préférable de s'inspirer des pratiques japonaises de sélection, telles que celles-ci sont décrites dans la vision-type de l'entreprise japonaise.

4. Le modèle japonais de sélection et de développement de compétences

Au sein du modèle japonais, on considère que la sélection du personnel a pour but de choisir des personnes permettant de constituer un groupe homogène, qui pourra travailler ensemble (Tremblay et Rolland, 1998). De fait, la sélection s'opère sur le non apprenable ou le difficilement apprenable parce que ce qui peut être appris en situation de travail ne vaut pas la peine d'être retenu comme critère de sélection. De ce fait les capacités d'apprentissage des recrues font partie des critères de sélection pour le travail en équipe (Tremblay et Rolland, 1998; Savoie et Beaudin, 1995).

Au Japon, la sélection des nouveaux employés se fait habituellement au même endroit (université ou collège), et au même moment, au mois d'avril, et ceux-ci proviennent du même groupe d'âge (et de sexe). Pour évaluer leurs candidats, les entreprises entretiennent des contacts avec les professeurs qui participent au pré-recrutement. La politique de sélection des grandes entreprises japonaises est particulière en ce sens qu'elle favorise l'homogénéité. Elle émane d'un besoin de cohésion au sein d'une entreprise voulant recréer une ambiance familiale basée sur la confiance (Bernstein, 1988).

L'approche japonaise du recrutement est fondée sur l'idée que des gens qui se connaissent bien travaillent bien ensemble (Mehtabdin, 1986). L'homogénéité du recrutement semble favoriser l'esprit d'équipe et résoudre un certain nombre de problèmes de communication, ou pour ainsi dire de pré-management (Murayama, 1982:101). Ce processus de sélection s'applique à toute les catégories d'emploi car les postes de cadres et de techniciens seront pourvus à même les ressources internes de l'entreprise.

Au Japon, le processus de recrutement est minutieux et certains l'ont comparé à l'étude d'un projet d'investissement important. Ceci n'est pas surprenant, considérant que l'employé est peu susceptible de quitter l'entreprise une fois embauché et que l'entreprise compte doter la plupart des postes à même ses ressources internes. Les critères de recrutement de l'entreprise japonaise visent surtout à vérifier la conformité du candidat par rapport à la culture de l'entreprise et non pas par rapport au poste à pourvoir. La personnalité ainsi que les compétences dites "sociales" telles que la capacité de travailler en équipe et la motivation à apprendre (Morishima, 1995) semblent primordiales, davantage

que les connaissances du candidat. L'éducation de base est le principal critère de qualification car la formation spécifique est assurée par l'entreprise. Ce mode de sélection a une incidence importante sur la façon de penser la formation, puisque l'on a une approche de long terme, que l'on cherche à identifier des individus ayant de bonnes bases et pouvant continuer à apprendre, et non des individus possédant les connaissances requises au moment de l'embauche (Tremblay et Rolland, 2000).

Ce type de politique de recrutement qui vise à évaluer la capacité du candidat à apprendre est évidemment associé aux besoins spécifiques du marché interne des entreprises japonaises. De façon générale, tous les nouveaux employés sont embauchés pour des postes d'entrée, au bas de l'échelle. Ceci permet bien sûr de payer de moindres salaires mais cette pratique protège l'entreprise d'une mauvaise interprétation des compétences d'un employé et permet éventuellement de redéployer les ressources humaines. Cette pratique permet l'élaboration d'une échelle de promotion interne à l'entreprise, cette échelle étant associée à un processus de formation continue. La sélection se fait donc pour un emploi et une carrière au sein d'une entreprise, et non pour des tâches très définies, contrairement à ce qui se fait généralement en Amérique et en Europe. On peut ainsi dire que la formation et le développement de l'individu sont tout à fait centraux dans la façon de penser de l'entreprise japonaise, alors que c'est moins le cas en Amérique, où l'on considère que la formation est d'abord la responsabilité de l'individu.

4.1 Qualification et cheminement de carrière

Au Japon, les employés sont appelés à effectuer des tâches différentes pour le même employeur jusqu'à 55 ans. La progression des carrières au sein des entreprises japonaises est très lente et se fait en général au sein d'une même entreprise (Koike, 1984). La mobilité entre grandes entreprises ou le passage d'une petite à une grande est assez rare. Ceci diminuerait les possibilités d'amortissement de la formation, conçue comme un processus de développement à long terme de l'individu. Il faut souligner également que le recrutement au bas de l'échelle n'incite pas les travailleurs à changer d'employeur puisqu'ils perdraient ainsi le niveau de salaire attaché à l'ancienneté. De plus, les grandes entreprises embauchent très peu d'employés à mi-carrière; aussi ceux qui quitteraient ne pourraient retrouver un

emploi qu'au sein des moyennes entreprises payant un salaire moindre.

En pratique par ailleurs, les jeunes Japonais dans la vingtaine changent de plus en plus fréquemment d'employeurs (Nakamura et Nitta, 1995). Il semble qu'ils pensent différemment des générations antérieures en ce qui concerne la formation, et qu'ils considèrent que le passage par plusieurs entreprises peut être très formateur. En cela, ils s'apparenteraient davantage à la vision nord-américaine, où l'on considère que le passage dans plusieurs entreprises peut effectivement être formateur, pourvu qu'il y ait possibilité de développement des compétences dans les diverses entreprises. Ce sera plus souvent le cas dans le domaine de l'informatique ou de la gestion, et certes rarement le cas lorsque les employés sont en situation d'emploi précaire.

L'un des traits distinctifs du modèle japonais est qu'il permet aux cols bleus une progression de carrière qui s'apparente à celle dont bénéficient les cols blancs (Koike, 1987:139). Le marché interne du travail de l'entreprise japonaise est particulièrement développé et la formation joue un rôle important pour toutes les catégories de salariés, cols bleus autant que cols blancs, alors qu'on constate la situation inverse en Amérique du Nord et au Canada notamment.

4.2 Développement des compétences

La vision japonaise en matière de formation est aussi très fortement axée sur la polyvalence et ce, depuis un bon nombre d'années. Le développement des compétences est favorisé par l'échelle de promotion. Le système favorise l'acquisition de deux types de compétences: compétences de flexibilité ou de polyvalence d'une part, et compétences dites "sociales" d'autre part, soit la capacité de communiquer et de pouvoir enseigner aux jeunes collègues de travail (Tremblay et Rolland, 2000).

Ces compétences sont de nature plutôt générale comparativement aux compétences spécialisées que l'on retrouve au sein des filières professionnelles dans les entreprises allemandes ou nord-américaines. La façon de penser l'acquisition des compétences au Japon est aussi particulière. La formation sur le tas et l'apprentissage sur les lieux de travail constituent les principaux moyens par lesquels les employés acquièrent leurs compétences.

La formation structurée à l'externe y est moins fréquente. La préférence pour ce type de développement des compétences par rapport à un système de qualification externe (par l'expérience dans une autre entreprise ou par un système de formation professionnelle) constitue une particularité de la façon de faire de l'entreprise japonaise. Les pratiques de recrutement font en sorte que les employés débutent leur carrière sans formation pratique et s'identifieront davantage à l'entreprise qu'à un poste de travail ou à une profession. Ici encore, on peut distinguer la vision japonaise du mode nord-américain (ou allemand), où la majorité des ouvriers comme des professionnels s'identifient d'abord à leur métier ou leur profession, et non à leur entreprise (Tremblay et Rolland, 1998, 2000).

5. Travail en équipe, compétences et pratiques de sélection au Québec

Notre but étant d'étudier le renouvellement des pratiques de sélection et de développement de compétences dans le contexte de l'adoption du travail en équipe au Québec³, nous allons présenter dans cette partie les résultats d'une enquête sur les pratiques de sélection dans les entreprises québécoises qui ont adopté le travail en équipe. Il s'agit d'une recherche de nature exploratoire, ayant pour but de connaître l'orientation des entreprises vis-à-vis des compétences recherchées en vue de combler des postes où le travail en équipe est l'organisation du travail prédominante. Il s'agit de voir dans quelle mesure, non seulement les formes d'organisation du travail se sont rapprochées du modèle japonais, ce que nous avons effectivement observé (Tremblay et Rolland, 1996, 1999), mais de vérifier si cela a influé sur les pratiques de sélection et les critères utilisés pour la sélection du personnel.

Notre démarche a consisté à réaliser une enquête auprès des responsables de la GRH de dix-neuf⁴ entreprises québécoises afin de connaître les critères de sélection utilisés lors des embauches⁵. L'analyse du discours des responsables des ressources

³ Ce projet s'inscrit dans la suite d'une recherche sur la diffusion des pratiques japonaises de travail au Québec (Tremblay et Rolland, 1996, 2000).

⁴ L'échantillon a été constitué à partir de cas connus de nos recherches précédentes sur l'adoption du modèle japonais au Québec, ainsi que d'autres ajouts. Il s'agit donc d'un échantillon de convenance car il n'est pas possible pour l'instant de connaître la population totale des entreprises où le travail d'équipe a été mis sur pied. Les entrevues se sont déroulées jusqu'à saturation de l'échantillon, c'est à dire jusqu'à ce que les réponses deviennent redondantes.

⁵ Il existe des méthodes de sélection alternative comme celles consistant à déléguer directement ce processus aux équipes elles-mêmes. Murakami (1997:753) montre toutefois que l'autonomie des

humaines ne visait aucunement à vérifier l'application concrète des critères de sélection mais plutôt à voir si une tendance pouvait se dessiner autour du profil « travail en équipe ». Cela permet également de préciser la nature des nouvelles exigences des entreprises par rapport au contexte d'adoption du travail en équipe. L'objectif de l'étude a donc consisté à repérer les compétences jugées nécessaires pour le fonctionnement en équipes de travail lors de la sélection.

Le tableau 1 montre certaines caractéristiques des entreprises où une entrevue a été conduite. Ces entreprises se retrouvent au sein de secteurs industriels diversifiés, la taille des entreprises est moyenne et l'échantillon comporte une majorité d'entreprises syndiquées.

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises
Forêt	1
Machinerie et assemblage	2
Agro-alimentaire	1
Meuble	5
Matériaux	2
Vêtement	1
Pharmaceutique	1
Chimie et plasturgie	2
Services	4
Taille	Nombre d'entreprises
- de 200 employés	7
entre 200 et 500 employés	9
+ de 500 employés	3
Syndicalisation	Nombre d'entreprises
entreprises syndiquées	12
entreprises non-syndiquées	7
Total	19

L'entrevue téléphonique avec les responsables de la GRH se composait de trois parties. La première visait tout d'abord à nous assurer de l'existence d'au moins une équipe au sein de l'organisation. Pour nous assurer que les entreprises retenues avaient effectivement une organisation du travail en équipe, nous avons posé sept questions de validation. Dans cette partie, nous avons d'abord voulu vérifier si les équipes avaient les caractéristiques minimales nécessaires : avoir été formées et reconnues par l'entreprise;

équipes dans ce processus est assez faible au sein des grands constructeurs du secteur de l'automobile,

avoir des responsabilités en propre; et avoir des tâches interdépendantes. Nous avons également vérifié si les membres de l'équipe devaient, pour leur travail, communiquer entre eux; s'il y avait des mesures de rétroaction sur le travail; s'ils étaient évalués et rémunérés selon leurs résultats; et si l'équipe tenait des réunions régulières ou fréquentes. Cette partie nous a permis de confirmer que les entreprises enquêtées avaient effectivement des équipes de travail, au sens où nous l'entendons.

La deuxième partie du questionnaire posait une question de nature ouverte: quelles sont les compétences ou qualités nécessaires selon vous pour bien fonctionner en équipe? Les répondants mentionnaient en moyenne trois réponses. Une fois ces réponses énumérées, nous demandions si l'on tenait également compte de quatre compétences spécifiques pour le travail en équipe, à savoir la capacité à apprendre, à solutionner des problèmes, à résoudre des conflits et à communiquer.

Une troisième partie du questionnaire consistait à obtenir des précisions sur les aspects suivants: (a) s'il y avait une formation spécifique pour favoriser le travail en équipe et (b) si les compétences mentionnées constituaient des critères de sélection ou de licenciement du personnel.

Les résultats de l'enquête révèlent que les qualités personnelles sont beaucoup plus recherchées comparativement aux compétences cognitives. La présence marquée de cette dimension personnelle dans l'ensemble des compétences mentionnées par les responsables de la sélection nous mène à reconsidérer les bases sur lesquelles repose l'adoption du travail en équipe comme forme d'organisation du travail.

5.1 La dimension cognitive ou affective des compétences

Dans la deuxième partie de la recherche les responsables ont abordé librement les compétences nécessaires pour développer et assurer le succès du travail en équipe. Celles-ci se partagent entre des compétences cognitives et des qualités personnelles (tableau 2), avec une prédominance de ces dernières. Lorsqu'il s'agit de compétences pour la résolution de problèmes, certaines compétences cognitives semblent être

reconnues mais lorsque l'on aborde des compétences relatives à la résolution de conflits et à la communication, les qualités personnelles semblent primées. L'évaluation des compétences est davantage fondée sur des caractéristiques de nature attitudinale et comportementale, que sur les compétences techniques et pratiques.

Tableau 2 - Question ouverte sur les compétences pour le travail en équipe⁶

	compétences cognitives	qualités personnelles, affectives
1 résolution de problèmes	sociabilité, discussion, négociation voir le bien commun de l'équipe, se fixer des buts, esprit visionnaire se donner des objectifs ambitieux partage des rôles et des responsabilités capacité à résoudre les problèmes, gestion du temps, des ressources et des priorités; capacité d'utiliser des outils de discussion capacité de synthétiser	prendre les critiques, ouvert aux commentaires, ouverture d'esprit (5) interagir (2), maturité veut partager ses connaissances peut déléguer un travail (2), recevoir la coopération
2 résolution de conflits	respect de la culture d'entreprise	tolérance (2), maturité capacité d'adaptation (3), personnalité flexible respect (4), humilité
3 communication	leadership établissement de relations sociales, négociateur, savoir écouter (4) diffuser les informations donner de l'information être bon communicateur	habileté à communiquer ses émotions manifester de la sympathie, avoir de l'empathie (2), attitude positive sens de l'humour, attitude positive envers ses collègues, éviter des problèmes honnêteté (2), maîtrise de soi, authenticité sens de la coopération (3), ne pas être égoïste: esprit de collaboration (2) savoir communiquer (5) être naturellement extravertie, s'adapter, être sociable
4 apprentissage	Entraide, montrer à l'autre comment faire acquérir le vocabulaire	désir apprendre vouloir travailler

Lorsque que les répondants eurent fini de mentionner les compétences nécessaires au travail en équipe, nous leur avons demandé si les quatre compétences que nous avons défini étaient pertinentes. Comme le montre le tableau 3, la grande majorité semble considérer la capacité à communiquer comme la compétence primordiale; la capacité à résoudre les problèmes et les conflits ne recueille pas la moitié des faveurs des répondants et la capacité à apprendre n'est presque pas considérée.

⁶ Les chiffres entre parenthèse représentent le nombre d'occurrence.

Tableau 3 - Questions fermées sur les compétences pour le travail en équipe

capacité à résoudre les problèmes	95%
capacité à résoudre les conflits	42%
capacité à communiquer	42%
capacité à apprendre	24% ⁷

La sous-estimation de la capacité à apprendre comme compétence nécessaire au travail en équipe semble suggérer que la GRH au Québec n'utilise pas le travail en équipe afin de renforcer les compétences techniques, contrairement à ce que l'on observe dans le cas modèle japonais. À cet égard, deux hypothèses devraient être examinées. Il est possible que les responsables des ressources humaines aient de la difficulté à se représenter les exigences du travail en équipe en termes de compétences. Il est possible par ailleurs que l'organisation du travail n'ait pas été transformée au point de favoriser une organisation du travail dite « qualifiante », ou véritablement collaborative. La perception par ailleurs que les compétences s'aquièrent par la formation formelle est peut-être également en jeu. Elle ferait fi de la dynamique d'interaction quotidienne qui peut éventuellement s'établir au sein des équipes et qui favorise la circulation des informations techniques, comme c'est le cas au sein des entreprises japonaises.

Par ailleurs, la quête de compétences dites « sociales » comme la tolérance, l'altruisme, la maturité, l'honnêteté, l'ouverture, la sociabilité, la coopération et le respect, nous amène à constater que la communication est davantage axée vers la compréhension mutuelle entre les membres des équipes. Autrement dit, pour bien travailler en équipe, selon les répondants, il faut avoir plus que l'aptitude à communiquer facilement avec autrui; il est nécessaire d'avoir des attitudes qui soutiennent une communication et une compréhension réciproque. Pour les répondants, les compétences mentionnées ont une grande importance puisque la grande majorité les utilise comme critère de sélection. Dans une moindre mesure, ils servent à l'évaluation

⁷ Une partie des répondants ont donné une réponse mitigée à cette question et celles-ci ont compté pour une demie. En éliminant ces cas, seul 10% des répondants considère que la capacité à apprendre est importante pour le travail en équipe.

des candidats en probation et de critère de mise-à-pied (ou licenciement). Dans une moindre mesure encore, ils sont utilisés pour établir des programmes de formation.

6. Conclusion

L'ensemble des diverses qualités requises pour travailler en équipe est révélateur de l'importance de la communication en tant qu'élément central des processus visés par l'adoption de cette nouvelle forme d'organisation du travail à caractère collective. La réussite du travail en équipe tiendrait à l'engagement réciproque des acteurs. Pour Zarifian (1996), ceci donne un caractère particulièrement solide à la coordination des actions, beaucoup plus solide que l'exécution d'un ordre ou la soumission à un jeu d'influence.

La disposition à collaborer avec quelqu'un et à participer à une œuvre commune exige, d'une part, un certain degré d'empathie et de similitude des sentiments entre deux ou plusieurs personnes, et d'autre part, un certain degré de tolérance et de respect afin de soutenir un minimum de sociabilité et d'intercompréhension entre les membres de l'équipe. C'est dans cette perspective que nous nous sommes intéressés aux critères de sélection des entreprises pratiquant le travail en équipe au Québec, dans cette enquête de nature exploratoire.

Les attitudes mentionnées par les répondants telles que le respect, l'extraversion, la sympathie, l'empathie, la collaboration, l'ouverture d'esprit, etc. constituent autant de dispositions qui poussent à la cohésion de l'équipe en tant que sphère collective de travail. En effet, de telles qualités renvoient à des capacités à établir des contacts avec ceux qui nous entourent ou, autrement dit, une certaine capacité de vivre en association permanente et paisible avec nos semblables.

Un fait nous a surpris parmi les réponses de nos répondants: une minorité seulement des répondants considèrent que la capacité à apprendre est importante et, de ce fait, prise en compte lors du processus de sélection. Alors que la vision japonaise valorise la capacité à apprendre, il semble que dans la pratique de ces entreprises, l'apprentissage au sein de l'équipe n'est pas considéré comme un des atouts majeurs face à l'imprévisibilité du processus productif et des contingences actuelles du marché,

alors que les théories mettent beaucoup l'accent sur cette dimension. Ce fait semble paradoxal par rapport au rôle central de la communication réciproque et par rapport au rôle présumé qualifiant de l'équipe. Selon le modèle japonais, le travail en équipe exige un type d'organisation qui qualifie ses membres en fonction des compétences présentes des personnes qu'elle emploie ou recrute, et de manière à les développer continûment grâce aux situations qu'elle aménage et aux dispositifs d'apprentissage qu'elle comporte (Tremblay et Rolland, 1996, 2000). Zarifian (1997, 1999) avance le même type d'exigences. Ce type d'organisation peut détenir un pouvoir formateur explicite en suscitant l'émergence des compétences nouvelles ou complémentaires chez les membres (Parlier *et al.*, 1997). C'est d'ailleurs ce qui est explicitement prévu dans l'organisation japonaise.

Nier le rôle de l'équipe en tant qu'espace d'apprentissage continu signifie alors nier la capacité de l'équipe à faire face à tout dysfonctionnement et à tout imprévu. Pourrait-on dire que les responsables de GRH ne croient pas que le développement d'une communication réciproque et effective fera de tout événement une occasion d'apprentissage individuel et collectif? Bref, il nous semble paradoxal que d'une part, les pratiques de sélection pour le travail en équipe visent à fonder une communication active et directe autour d'une coresponsabilité; et d'autre part, elles ne considèrent pas la possibilité pour l'équipe de se qualifier davantage en faisant des choix, c'est-à-dire de permettre aux employés de s'investir dans des projets d'amélioration permanente basés sur le développement de l'habileté à apprendre continuellement.

Dans le contexte du travail en équipe, la GRH et ses pratiques de sélection doivent permettre de trouver une combinaison adéquate⁸. Ceci renvoie d'une part, aux différentes compétences techniques liées à la nature du travail à être effectué, et d'autre part, aux attitudes et comportements qui favoriseraient la dynamique communicationnelle et interpersonnelle entre les membres de l'équipe. En effet, les résultats de l'enquête que nous avons menée font ressortir que la nature du travail en équipe semble essentiellement relationnelle; selon nos interlocuteurs, elle semble

⁸ Pour Belbin (1996) par exemple, la sélection devrait tenir compte de la correspondance entre les préférences des personnes et les exigences du travail en groupe.

faiblement basée sur des compétences techniques, ou alors on présume celles-ci acquises et ce sont les autres compétences, de nature plus tacite et moins facilement identifiables qui font l'objet d'attention dans le processus de sélection. Dans ce contexte, on s'intéresse surtout à des attitudes telles que le respect, la sociabilité, l'ouverture d'esprit et la collaboration. Ce sont ces critères qui présideront apparemment au processus de sélection pour le travail en équipe.

Notre recherche soulève le rôle apparemment central de ce que Zarifian (1996) a appelé l'intercommunication, ou la compréhension intersubjective, pour l'efficacité du travail en équipe. Ce type de communication se distingue de celle associée aux compétences interpersonnelles reliées à la résolution de conflits et de problèmes. On constate qu'il existe chez les responsables de la sélection un désir de considérer la communication humaine comme étant plus qu'une simple transmission d'information.

Il faut souligner que l'efficacité du travail en équipe est également liée au soutien fourni par le contexte organisationnel (Cohen and Bailey, 1997). Les entreprises peuvent, par le biais de leur processus de sélection, discriminer les personnes qui possèdent des savoirs et des attitudes particulières favorisant une certaine composition et une dynamique sociale au sein de l'équipe. Le processus long et très approfondi de la sélection japonaise est orienté vers ce type d'objectif. Toutefois, l'efficacité du fonctionnement à *posteriori* des équipiers sélectionnés dépend tout autant de l'organisation des tâches, de la composition de l'équipe et du soutien offert par l'organisation (Hackman, 1987; Cohen et Bailey, 1997; Guzzo et Dickson, 1996; Sundstrom *et al.*, 1994). Ces aspects ne sauraient être négligés pour retirer les promesses attendues du travail en équipe. Or, en regard des caractéristiques du modèle japonais de développement interne des compétences, la sélection insiste tout autant sur les qualités personnelles que sur le potentiel d'apprentissage des candidats. Ceci semble indiquer qu'il serait opportun de repenser les approches de GRH dans le contexte du travail en équipe en Occident.

Bibliographie

- Barrick, Murray R. et al., (1998), "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, n° 3, pp. 377-391.
- Beaumont, Philip B., (1993), *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*, Thousand Oaks, Sage, 225 pages.
- Belbin, R. Meredith, (1996), *Team Roles at Work: A Strategy for Human Resource Management*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 141 pages.
- Bernstein, Paul, (1988), "The Trust Culture", *Advanced Management Journal*, Vol. 53, n° 3, pp. 4-8, 23.
- Brangier, Eric et Cyril Tarquinio, (1997), "La compétence: modèles et usages", *Connexions*, Vol. 70, n° 2, pp. 13-30.
- Brooks, Ann K., (1994), "Power and the Production of Knowledge: Collective Team Learning in Work Organizations", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 5, n° 3, pp. 213-236.
- Cannon-Bowers, Janis A. et al., (1995), Defining Competencies and Establishing Team Training Requirements, in Richard A. Guzzo and E. Salas, (eds), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, pp.333-380.
- Cappelli, Peter et Nikolai Rogovsky, (1994), "Quelles qualifications pour les nouveaux systèmes de production?", *Revue internationale du travail*, Vol. 133, n° 2, pp. 223-241.
- Case, John, (1993), "What the Experts Forgot to Mention", *Inc. Magazine*, n° sept, , (on-line - <http://www.inc.com/incmagazine/archives/09930661.html>).
- Civelli, Franco, (1998), "Personal Competencies, Organizational Competencies, and Employability ", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 30, n° 2, pp. 48-52.
- Cohen, Susan G. and Diane E. Bailey, (1997), "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", *Journal of Management*, Vol. 23, n° 3, pp. 239-290.
- de Terssac, Gilbert, (1996), Savoirs, compétences et travail, in J. M. Barbier, (ed.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris, PUF.
- de Witte, Serge, (1994), La notion de compétence, problèmes d'approche, in Francis Minet, Michel Parlier, et Serge de Witte, (eds), *La compétence, mythe, construction ou réalité?*, Paris, L'harmattan, pp.23-38.
- Dench, Sally, (1997), "Changing Skill Needs: What Makes People Employable? ", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, n° 6, pp. 190-193.
- Digman, J. M., (1990), "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model", *Annual Review of Psychology*, Vol. 41, pp. 417-440.
- Doray, Pierre, Rachid Bagaoui, et Danielle Ricard, (1994), *La formation dans les entreprises québécoises: études de cas auprès de 15 entreprises performantes*, Sainte-Foy, Conseil de la Science et de la Technologie, 195 pages.
- Drumm, Hans Jürgen, (1995), "The Paradigm of a New Decentralization. Its Implications for Organization and HRM", *Employee Relations*, Vol. 17, n° 8, pp. 29-45.
- Eby, Lillian T. and Gregory H. Dobbins, (1997), "Collectivistic Orientation in Teams: An Individual and Group-level Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, n° 3, pp. 275-295.
- Elmuti, Dean, (1997), "The perceived Impact of Team-based Management Systems on Organizational Effectiveness", *Team Performance Management*, Vol. 3, n° 3, pp. 179-192.
- Flynn, Randolph, Tom McCombs, and David Elloy, (1990), "Staffing the Self-Directed Work Teams", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 11, pp. 26-31.
- Gagnon, Mona-Josée, (1995), *Notre action syndicale et la réorganisation du travail*, Montréal, FTQ, 119 pages.

- Grant, Michel, Paul R. Bélanger, et Benoît Lévesque, (1997), Aperçu des principales transformations des rapports du travail dans les entreprises: le cas québécois, in Michel Grant, Paul R. Bélanger, et Benoît Lévesque, (eds), *Nouvelles formes d'organisation du travail : études de cas et analyses comparatives*, Paris, L'Harmattan, pp.221-277.
- Guzzo, Richard A. and Marcus W. Dickson, (1996), "Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness", *Annual Review of Psychology*, Vol. 47, pp. 307-338.
- Hackman, J. Richard, (1987), The Design of Work Teams, in Jay W. Lorsch, (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, pp. 315-342.
- Hackman, J. Richard, (1990), Introduction: Work Teams in Organizations: An Orienting Framework, in J. Richard Hackman, (ed.), *Groups that Work (And Those that Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*, San Francisco, Jossey Bass, pp.1-14.
- Heneman III, Herbert G., Robert L. Heneman, and Timothy A. Judge, (1997), *Staffing Organizations, second edition*, Middelton, WI, Irwin, 720 pages.
- Holmes, Len, (1995), "HRM and the irresistible rise of the discourse of competence ", *Personnel Review*, Vol. 24, n° 4, pp. 34-49.
- Koike, Kazuo, (1984), Skill Formation Systems in the US and Japan : A Comparative Study, in Masahiko Aoki, (ed.), *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Amsterdam, North-Holland, pp.47-75.
- Koike, Kazuo, (1987), Système de formation et gestion de l'emploi, in Cahiers formation et gestion, Japon, France-Europe: la maîtrise du changement technologique par la formation, Paris, Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, pp.135-144.
- Lembke, Svan and Marie G. Wilson, (1998), "Putting the "Team" into Teamwork: Alternative Theoretical Contributions for Contemporary Management Practice", *Human Relations*, Vol. 51, n° 7, pp. 927-945.
- Margerison, Charles J. and Dick McCann, (1996), "Five Skills to Improve Performance", *Team Performance Management*, Vol. 2, n° 1, pp. 14-16.
- Maschino, Dalil, (1995), "Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec", *Le marché du travail*, Vol. 16, n° 8, pp. 9-10, 81-99.
- McCrae, Robert R., (1989), Why I advocate the five-model: Joint factor analyses of the NEO-PI and other instruments, in D. M. Buss and N. Cantor, (eds), *Personality psychology: Recent trends and emerging directions*, New York, Springer-Verlag,
- Mehtabdin, Khalid R., (1986), *Comparative Management. Business Styles in Japan and in the United States*, Lewiston, Edwin Mellen Press, 132 pages.
- Mestre, Michel, Alan Stainer, and Lorice Stainer, (1997), "Employee Orientation - the Japanese Approach", *Employee Relations* , Vol. 19, n° 5, pp. 443-456.
- Morishima, Motohiro, (1995), The Japanese Human Resource Management System: A Learning Bureaucracy, in Larry F. Moore and P. Devereaux Jennings, (eds), *Human Resources on the Pacific Rim. Institutions, Practices, and Attitudes*, Berlin, Walter de Gruyter, pp.119-150.
- Murakami, Thomas, (1997), "The Autonomy of Teams in the Car Industry: A Cross National Comparison", *Work, Employment and Society*, Vol. 11, n° 4, pp. 749-758.
- Murayama, Motofusa, (1982), The Japanese Business Value System, in Sang M. Lee and Gary Schwendiman, (eds), *Japanese Management: Cultural and Environmental Considerations*, New York, Praeger, pp.89-116.
- Nakamura, Keisuke and Michio Nitta, (1995), Developments in Industrial Relations and Human Resource Practices in Japan, in Richard M. Locke, Thomas A. Kochan, and Michael J. Piore, (eds), *Employment Relations in a Changing World Economy*, Cambridge, The MIT Press, pp.325-358.
- Neuman, George A., S. H. Wagner, and N. D. Christiansen, (1999), "The Relationship Between Work-Team Personality Composition and the Job Performance of Teams", *Group and Organization Management*, Vol. 24, n° 1, pp. 28-45.

- Neuman, George A. and Julie Wright, (1999), "Team Effectiveness: Beyond Skills and Cognitive Ability", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, n° 3, pp. 376-389.
- Neumann, J. E., Richard Holt, and Hilary Standing, (1995), *Change Everything at Once! The Tavistock Institute's Guide to Developing Teamwork in Manufacturing*, Oxfordshire, Management Books 2000, 289 pages.
- Parlier, Michel, (1997), "Les enjeux et les ambivalences de la gestion des compétences", *Connexions*, Vol. 70, n° 2, pp. 47-65.
- Parlier, Michel, Christian Perrien, et Dominique Thierry, (1997), "L'organisation qualifiante et ses enjeux dix ans après", *Revue Française de Gestion*, n° Novembre-décembre, pp. 4-17.
- Ramamoorthy, Nagarajan and Stephen J. Carroll, (1998), "Individualism/Collectivism Orientations and Reactions Toward Alternative Human Resource Management Practices", *Human Relations*, Vol. 51, n° 5, pp. 571-588.
- Rowe, Christopher, (1995), "Clarifying The Use of Competence and Competency Models in Recruitment, Assessment and Staff Development", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 27, n° 11, pp. 12-17.
- Roy, Mario, Bergeron, Jean-Louis, Fortier, Lucie, et Guindon, Jean-Charles, (1998), *Équipes semi-autonomes de travail : recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*, Bilans de connaissances, N° B-052, Montréal, Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec.
- Savoie, André et Guy Beaudin, (1995), "Les équipes de travail: que faut-il en connaître?", *Psychologie du travail et des organisations*, Vol. 1, n° 2-3, pp. 116-137.
- Savoie, André et H. Mendes, (1993), L'efficacité des équipes de travail: une prédiction initialement multidimensionnelle, in P. Goguelin, (ed.), *Psychologie du travail et des organisations*, Paris, EAP.
- Schmitt, Neal W. and David Chan, (1998), *Personnel Selection. A Theoretical Approach*, London, Sage, 359 pages.
- Schuring, Roel W., (1992), "Reasons for the Renewed Popularity of Autonomous Work Groups", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 12, n° 4, pp. 61-68.
- Shipper, Frank and Charles C. Manz, (1992), "Employee Self-Management Without Formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment", *Organizational Dynamics*, Vol. 20, n° 3, pp. 48-61.
- Sparrow, Paul R., (1997), Organizational Competencies: Creating a Strategic Behavioral Framework for Selection and Assessment, in Neil Anderson and Peter Herriot, (eds), *International Handbook of Selection and Assessment*, New York, John Wiley and Sons, pp.343-368.
- Stevens, Michael J. and Michael A. Campion, (1994), "The Knowledge, Skill and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resources Management", *Journal of Management*, Vol. 20, n° 2, pp. 503-520.
- Stevens, Michael J. and Michael A. Campion, (1999), "Staffing Work Teams: Development and Validation of a Selection Test for Teamwork Settings", *Journal of Management*, Vol. 25, n° 2, pp. 207-228.
- Stewart, Greg I. and Kenneth P. Carson, (1997), "Moving Beyond the Mechanistic Model: An Alternative Approach to Staffing for Contemporary Organizations", *Human Resource Management Review*, Vol. 7, n° 2, pp. 157-184.
- Sundstrom, Eric, Kenneth P. De Meuse, and David Futrell, (1990), "Work Teams: Applications and Effectiveness", *American Psychologist*, Vol. 45, n° 2, pp. 120-133.
- Swenson, David X., (1997), "Requisite Conditions for Team Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, n° 1, pp. 16-25.
- Thomas, David C., Elizabeth C. Ravlin, and Alan W. Wallace, (1996), Effect of Cultural Diversity in Work Groups, in Peter A. Bamberger, Miriam Erez, and Samuel B. Bacharach, (eds), *Cross-Cultural Analysis of Organizations*, *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 14 London, Jai Press, pp.1-33.
- Townley, Barbara, (1989), Selection and Appraisal: Reconstituting Social Relations?, in John Storey, (ed.), *New Perspectives on*

- Human Resource Management, London, Routledge, pp.92-108.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et David Rolland, (2000), La formation au Japon, en Suède et au Québec. Différentes manières de penser, différentes manières d'agir, in Bruno Maggi, (sous la direction de), *Manières de penser et manières d'agir en éducation et en formation*, Paris, PUF, pp. 183-214.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et David Rolland, (1999), "La formation dans les entreprises canadiennes: où nous situons-nous?", *Gazette du travail*, Ottawa, Ressources humaines Canada, n° printemps, pp. 88-99.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et David Rolland, (1998), *Gestion des ressources humaines: typologies et comparaisons internationales*, Québec, Presses de l'université du Québec, 415 pages.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et David Rolland, (1996) *Le modèle japonais de gestion au Québec: vers une hypothèse d'hybridation*, cahiers de recherche, N° 96-3, Montréal, Télé-université, 35 pages.
- West, Michael A. and Natalie J. Allen, (1997), Selecting for Teamwork, in Neil Anderson and Peter Herriot, (eds), *International Handbook of Selection and Assessment*, New York, John Wiley and Sons, pp.493-506.
- Woodcock, David, (1996), "How Skills Development Affects Manufacturing's Competitive Capability ", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 7, n° 1, pp. 38-44.
- Yang, John Zhuang, (1994), "The Japanese Approach to Quality Management – A Human Resource Perspective", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, n° 3, pp. 44-64.
- Zarifian, Philippe, (1999), "L'agir communicationnel face au travail professionnel", *Sociologie du Travail*, Vol. 41, pp. 163-177.
- Zarifian, Philippe, (1994), Compétences et organisation qualifiante en milieu industriel, in Francis Minet, Michel Parlier, et Serge de Witte, (eds), *La compétence, mythe, construction ou réalité?*, Paris, L'harmattan, pp. 111-133.
- Zarifian, Philippe, (1996), *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF, 213 pages.