

## **LES EQUIPES DE TRAVAIL CONTRIBUENT-ELLES AUX COMPORTEMENTS DISCRETIONNAIRES ET A LA PERFORMANCE?**

**Marie-Eve LAPALME**

**Étudiante au Doctorat en administration  
École des Sciences de la Gestion, UQAM  
me.lapalme@internet.uqam.ca**

**Olivier DOUCET**

**Étudiant au Doctorat en administration  
École des Sciences de la Gestion, UQAM  
Odoucet@hotmail.com**

### **INTRODUCTION**

L'ouverture des marchés a provoqué plusieurs bouleversements dans le domaine de la gestion des entreprises. Performance et compétitivité sont au centre des préoccupations des gestionnaires et des chercheurs en gestion des ressources humaines (Morin, Savoie et Beaudin, 1994). Les entreprises se doivent d'être de plus en plus performantes et pour ce faire elles ont comme objectif de trouver de nouvelles façons de gagner un avantage compétitif qui les assure d'une certaine réussite.

Traditionnellement, le succès des firmes résidait au niveau des produits, des technologies, de la réglementation des marchés, de l'accès aux ressources financières et des économies d'échelles. Selon Pfeffer (1994), ces éléments peuvent encore fournir un avantage compétitif aux entreprises mais avec moins de vigueur que par le passé. Les organisations doivent maintenant se tourner vers leurs employés pour assurer leur réussite. Un des points culminants à la performance organisationnelle, selon l'auteur, est la manière dont l'entreprise gère ses employés et plus particulièrement les pratiques de gestion des ressources humaines qu'elle met en place.

Cette réorientation mettant les employés au centre d'attention est, entre autres, le résultat des avancées importantes au niveau technologique et de l'émergence d'une nouvelle forme d'économie axée sur le savoir. Vu la complexité croissante et le besoin de flexibilité qu'amène cette nouvelle économie, il nous faut repenser à des formes d'organisation du travail favorisant l'adaptation et l'apprentissage organisationnel.

Comme solution à ces nouvelles réalités organisationnelles, Orstman (1994) favorise un style de management plus participatif. Selon lui, ce mouvement entraîne une certaine confiance en l'individu, une plus grande liberté d'expression et de communication, la décentralisation des pouvoirs, l'importance des pouvoirs, l'importance des rapports interpersonnels et de groupes,

ainsi qu'une vision des besoins de l'être humain à respecter dans le travail. Au centre de cette approche se trouvent les équipes de travail.

Ce texte à caractère théorique a pour objet principal les équipes de travail et cherche à comprendre de quelle manière ces dernières augmentent la performance organisationnelle. Plus précisément, nous cherchons à identifier le rôle que jouent les comportements discrétionnaires des employés et les autres pratiques de gestion des ressources humaines dans cette relation.

Pour répondre à cet objectif, nous allons d'abord aborder l'origine des équipes de travail et définir ce concept. Ceci nous amènera à faire une revue de la littérature afin de documenter la façon dont les caractéristiques propres aux équipes de travail influencent les comportements discrétionnaires et la performance organisationnelle. Finalement, nous nous attarderons à l'effet que peuvent avoir différentes pratiques de gestion des ressources humaines sur ces relations.

## **HISTORIQUE DES EQUIPES 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. Cette dernière tient ses origines de l'école classique du travail de Fayol, de l'école scientifique du travail fondée par Taylor et du Fordisme. Les grands principes de l'approche mécanique telle que décrite par Champion et Thayer (1987) sont 1- la spécialisation des tâches et des procédures, 2- la simplification, la standardisation et la répétition des tâches, 3- l'élimination du temps improductif et 4- l'automatisation.

La grande différence entre le modèle participatif et l'approche mécanique réside dans leur conception opposée de la nature humaine. Les théories X et Y de McGregor (1960) nous aident à saisir cette différence. En effet, le modèle participatif conçoit l'individu comme un être autonome, motivé par le travail et recherchant des responsabilités (théorie Y), alors que l'approche mécanique part du postulat que l'homme est un être sans ambition, qui a un dégoût du travail, qui préfère être dirigé et évite les responsabilités (théorie X). Selon Argyris (1957), l'individu s'inscrit dans une logique de développement personnel caractérisée par la recherche de contrôle et d'autonomie. Les organisations structurées sur la base du modèle mécanique réduisent 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 (adhérer à un syndicat, quitter l'organisation, etc.). La solution à cette situation consiste à mettre en place des organisations axées davantage sur la participation.

Par ses travaux, Likert (1967) a aussi grandement contribué au modèle participatif. Selon lui, un système basé sur la participation est plus efficace puisqu'il stimule l'échange d'information, la prise de décision et le soutien mutuel des membres du groupe. Likert conçoit l'organisation comme un amalgame de petits groupes qui interagissent ensemble. Les groupes situés au sommet de la pyramide influencent le fonctionnement des autres groupes. La participation des subordonnés est toutefois favorisée dans les processus de prise de décision et d'élaboration de politiques organisationnelles.

L'approche socio-technique a été développée par le Tavistock Institute of Human Relations à Londres. Ce groupe de recherche, axé sur la compréhension des mécanismes de l'organisation, a critiqué vivement l'approche mécanique en affirmant que l'organisation constituait une combinaison d'éléments techniques et sociaux qui était ouverte sur son environnement. Contrairement à l'approche mécanique 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 performance organisationnelle provient de l'optimisation conjointe des besoins des individus et de l'organisation. Les principes de cette approche concernent donc : 1- la minimisation des procédures, 2- la décentralisation du contrôle, 3- l'élargissement des habiletés, 4- la notion de groupe de travail, 5- la fluidité de l'information, 6- le support des systèmes de reconnaissance et 7- la qualité au travail des individus (Appelbaum, 1997). Ce dernier principe est le cœur de l'approche et ce qui la distingue le plus de l'approche mécanique.

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, selon les tenants de cette approche, 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.

## EQUIPES DE TRAVAIL

La popularité du travail d'équipe a littéralement explosé au cours des dernières années. En 1993, soixante-huit pour cent des entreprises du Fortune 1000 ont affirmé utiliser le travail d'équipe dans leur entreprise (Lawler et al., 1995). Aussi, la littérature abonde de livres et d'articles sur les équipes et leur efficacité (Cohen et al., 1996 ; Hackman, 1990).

Lorsqu'il s'agit d'équipes de travail, la littérature fournit une panoplie d'étiquettes reliées à ce concept. On parle d'équipes autonomes, semi-autonomes, autogérées, de cercles de qualité, d'équipes de projet, de comités, d'équipes de gestionnaires stratégiques, *etc.* Différentes typologies existent afin de catégoriser les équipes de travail. Cohen et Bailey (1997) proposent une typologie en quatre sous-groupes : les équipes de travail permanentes, les équipes de travail parallèles, les équipes de projet et les équipes de direction. Katzenbach et Smith (1993) pour leur part divisent les équipes de travail en 5 catégories : les groupes de travail, les pseudo-équipes, les équipes potentielles, les vraies équipes et les équipes hautement performantes.

Avec cette multitude de types d'équipes de travail, il est tout à fait légitime de se demander ce qu'est au juste une équipe de travail? La définition utilisée dans ce texte est celle proposée par

Cohen & Bailey (1997). Selon ces auteurs, une équipe de travail représente 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 (ex. organisation) et qui entretiennent des relations au delà du niveau organisationnel.

L'équipe de travail étant un concept complexe et hétérogène, la définition utilisée ici a été choisie en raison de son caractère non-restrictif. En effet, cette définition présente l'avantage d'englober toutes, sinon la plupart, des formes d'équipes de travail mentionnées dans la littérature.

### **EQUIPES DE TRAVAIL ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : LE ROLE DES COMPORTEMENT DISCRETIONNAIRES**

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 de causalité entre certaines caractéristiques des équipes de travail et le concept de performance (Van der Vegt, 1998 ; Wech et al., 1998). Champion, Medsker et Higgs (1993) démontrent qu'il existe une relation entre différentes caractéristiques des groupes et trois indicateurs de performance : la productivité, la satisfaction des employés et l'évaluation des employés par les gestionnaires. Cohen & Bailey (1997) proposent un modèle illustrant la tendance au niveau de la littérature à démontrer le lien direct entre les caractéristiques de l'équipe de travail et l'efficacité organisationnelle.

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 de Mac Duffie (1995) nous mènent sur une piste intéressante. Selon lui, ...

*“Innovative human resource practices are likely to contribute to improved economic performance only when three conditions are met : when employees possess knowledge and skills that managers lack; when employees are motivated to apply this skill and knowledge through discretionary effort; and when the firm's business or production strategy can only be achieved when employees contribute such discretionary effort. I will argue that all three conditions must be met for HR practices to contribute to performance.”*

Selon ces propos, les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment les équipes de travail, peuvent donc 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 discrétionnaires.

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. Ce type de comportements a été défini et utilisé sous plusieurs formes à travers la littérature. Les comportements de citoyenneté organisationnelle constituent, sans aucun doute, la forme la

plus connue de ce type de comportements. Organ (1988) définit ces comportements 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'organisation. ". Ces comportements sont répartis en cinq catégories soit les comportements d'altruisme, de professionnalisme (conscientiousness), de sportsmanship, de vertu civique et de courtoisie.

Suite aux premiers travaux de Smith, Organ et Near (1983) sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, d'autres formes de comportements discrétionnaires ont fait l'objet de plusieurs études. Bien que rejoignant les comportements de citoyenneté organisationnelle sur plusieurs points, ces autres formes présentent certaines différences. La forme la plus large retrouvée dans la littérature réfère aux comportements prosociaux. Ces derniers sont définis comme des comportements qu'adopte un membre de l'organisation et qui sont dirigés envers un individu, un groupe ou l'organisation avec lesquels ce dernier interagit (Brief et Motowidlo, 1986). Contrairement aux comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements prosociaux n'ont pas uniquement l'organisation comme cible. Ces comportements sont adoptés dans le but d'aider l'individu, le groupe ou l'organisation visés, ils peuvent donc être fonctionnels ou dysfonctionnels pour l'organisation. Par exemple, le fait d'aider un coéquipier qui éprouve un problème d'ordre personnel ne contribue pas nécessairement au bon fonctionnement de l'organisation. Finalement, les comportements prosociaux contrairement aux comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent être formellement prescrits par l'emploi ou non.

D'autres auteurs ont préféré étudier ce qu'on appelle les comportements hors-rôle (extra-rôle behaviors). Ces derniers sont définis comme des comportements discrétionnaires qui apportent du soutien à l'organisation et/ou qui sont adoptés dans l'intention d'apporter du soutien à l'organisation, et qui vont au-delà des tâches prescrites d'un employé (Van Dyne et al., 1995). Contrairement aux comportements prosociaux, les comportements hors-rôle ne sont en aucun cas prescrits par la nature du travail de l'employé. De plus, 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 pour que l'on qualifie son comportement comme un comportement hors-rôle.

Finalement, 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 réfère davantage à l'état d'un employé. Trois principes fondamentaux sous-tendent la mobilisation telle que définie par Wils et al. (1998) : 1- l'amélioration continue du travail, 2- l'alignement des objectifs de l'employé sur les objectifs stratégiques de son organisation et 3- la coopération et l'esprit d'équipe des employés. Une personne mobilisée adoptera donc des comportements discrétionnaires se modelant à ces trois aspects, ces comportements sont ce qu'on appelle les comportements mobilisateurs.

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 cette étude, nous nous attarderons aux comportements discrétionnaires pris de manière générale. Cependant, nous nous sommes intéressés uniquement aux comportements discrétionnaires adoptés dans l'intention de contribuer au succès de l'organisation.

## **ETUDES RELIANT LES EQUIPES DE TRAVAIL AUX COMPORTEMENTS DISCRETIONNAIRES ET A LA PERFORMANCE**

Jusqu'à maintenant, 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. Dans cette section nous cherchons donc à établir un lien entre les équipes de travail, les comportements discrétionnaires et la performance organisationnelle en nous référant aux différentes recherches traitant des caractéristiques des équipes de travail. Il nous a été possible, à partir de la définition des équipes de travail que nous utilisons dans ce texte, d'identifier trois caractéristiques reliées à ces dernières : 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 (Cohen et Bailey, 1997), ces trois caractéristiques sont inhérentes à la composition d'une équipe de travail et sont donc présentes dans toutes les formes d'équipes de travail.

### **Interdépendance des tâches - sentiment de responsabilité – comportements discrétionnaires**

La première composante inhérente aux équipes de travail concerne l'interdépendance des tâches. Kiggundu (1981) définit l'interdépendance des tâches comme une relation de travail où la performance d'une tâche dépend du succès de l'exécution d'une autre tâche. Il affirme également que l'interdépendance des tâches est positivement corrélée avec le sentiment de responsabilité que ressent un individu envers les résultats de travail de ses coéquipiers (Kiggundu, 1983). Cette relation est supportée par les recherches de van der Vegt, Emans et van der Vliert (1998) effectuée auprès d'agents en télémarketing. Ces derniers concluent que le sentiment de responsabilité qu'exprime un individu pour le travail des membres de son groupe est une conséquence de l'interdépendance des tâches.

Pearce et Gregersen (1991) ajoutent la notion de comportements hors-rôle à cette relation. Leur étude arrive à la conclusion que l'interdépendance des tâches influence le sentiment de responsabilité. C'est ce sentiment qui, à son tour, a un impact positif sur les comportements hors-rôle. Dans cette relation, le sentiment de responsabilité des individus serait donc une variable intermédiaire entre l'interdépendance des tâches et certains comportements discrétionnaires.

### **Cohésion - comportements discrétionnaires**

Une autre caractéristique reliée aux équipes de travail est la cohésion. La cohésion exprime l'attraction mutuelle des membres d'un groupe pour leurs coéquipiers et le désir qu'ils ont de demeurer avec ce groupe. Selon nous, cette caractéristique représente une certaine forme d'engagement affectif envers le groupe. Klein et Mulvey (1995) ont établi une relation entre la cohésion dans un groupe et le niveau de difficulté des objectifs que ce groupe se fixe. Leur étude conclue que la cohésion dans une équipe de travail est un facteur qui influence positivement le désir de ses membres de se fixer des objectifs au-delà des attentes de l'organisation. Ce comportement s'inscrit dans les comportements mobilisateurs visant l'amélioration continue du travail d'un employé. Les auteurs affirment également que la cohésion est positivement reliée à l'engagement envers les objectifs de travail de l'équipe. Or,

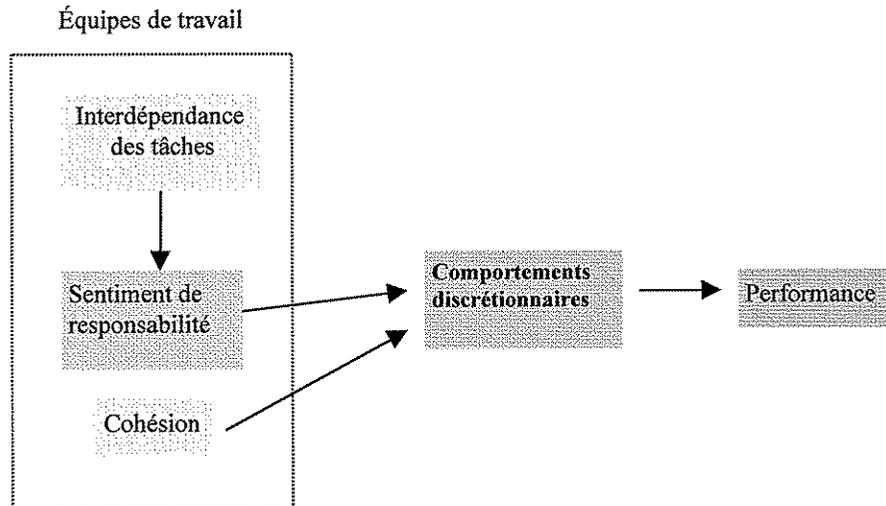
l'engagement au travail est une des bases de la mobilisation selon le modèle de Wils, Labelle, Guérin, & Tremblay (1998).

Les travaux de George et Bettenhausen (1990) viennent d'ailleurs supporter cette conclusion dans une étude auprès d'une population de vendeurs dans le domaine du commerce de détail. Ces auteurs ont trouvé que plus la cohésion était forte à l'intérieur d'un groupe, plus les membres de ce dernier adoptaient des comportements prosociaux.

### *Comportements discrétionnaires - performance*

Dans leur étude, George et Bettenhausen (1990) ont également trouvé que certains comportements prosociaux, dans un contexte de service à la clientèle, entraînaient un haut taux de performance au niveau des ventes du groupe. Une étude effectuée dans le domaine des pâtes et papiers par Podsakoff, Ahearne & Mackenzie (1997) a confirmé que les comportements de citoyenneté organisationnelle entraînaient une hausse de la performance au niveau de l'équipe de travail. Leur objectif était d'évaluer l'impact de comportements discrétionnaires sur la quantité et la qualité du papier produit au niveau des groupes de travail. Ils en sont venus à la conclusion que les comportements d'altruisme avaient un effet sur la quantité et la qualité du papier produit et que les comportements de sportsmanship avaient un impact positif sur la quantité produite de papier. Allen et Rush (1998) ont évalué l'influence positive des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'évaluation générale des employés par les gestionnaires et sur la propension de ces derniers à recommander une promotion pour leurs employés. L'étude a révélé que les comportements de citoyenneté organisationnelle prédisaient de manière significative ces deux variables. Finalement, Chen, Hui et Sego (1998) ont démontré qu'il existe un lien entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et le taux de roulement des employés. Dans leur étude, ils affirment que des employés qui présentent un faible taux d'adoption de ces comportements sont plus sujets à quitter l'organisation que leurs acolytes.

L'ensemble de ces études nous démontre que les comportements discrétionnaires ont un impact sur une multitude d'indicateurs de performance. Cette recension de la littérature nous amène à présenter notre premier modèle.

*Modèle 1**Modèle relationnel entre les équipes de travail et la performance*

Le modèle présenté démontre de quelle manière, à travers les études recensées, les équipes de travail peuvent influencer les comportements discrectionnaires et la performance organisationnelle. Il est important de mentionner que le modèle s'attarde uniquement sur les attributs fondamentaux du travail d'équipe. Par ce modèle, nous illustrons que l'interdépendance des tâches influence le sentiment de responsabilité ressenti par chaque individu pour le travail des autres et pour l'organisation, qui à son tour, influence les comportements discrectionnaires. Nous dégageons également que la cohésion dans le groupe a un effet positif direct sur ces comportements. Finalement, le modèle présente les comportements discrectionnaires comme variable influençant la performance organisationnelle. À partir de ce modèle, nous sommes donc en mesure d'établir une première hypothèse qui se formule comme suit :

**H1 : La mise en place d'équipes de travail influence l'adoption de comportements discrectionnaires de la part des employés, ce qui engendre une performance organisationnelle accrue.**

Cette première hypothèse s'inscrit dans une perspective universaliste dans la mesure où les équipes de travail influencent de manière individuelle les comportements discrectionnaires 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 ressources humaines.

Davis et Coleman (1999) illustrent bien cette problématique dans une étude de cas auprès d'une entreprise américaine œuvrant dans les produits commerciaux de transport. Les conclusions de cette étude montrent que le passage d'une organisation du travail traditionnelle au travail en équipes a été infructueux parce que les autres pratiques de ressources humaines n'ont pas été changées afin de soutenir cette transition. En effet, les auteurs ont pu remarquer que les employés étaient particulièrement réticent 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.

Selon, Guzzo et Dickson (1996), les recherches démontrent jusqu'à maintenant que la mise en place de formes d'organisation du travail basées sur les équipes augmentaient la performance organisationnelle des entreprises en comparaison aux formes d'organisation du travail plus traditionnelles et bureaucratiques. Cependant, ces auteurs attirent notre attention sur le fait la mise en place d'équipes de travail est souvent 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. Ces auteurs terminent leur texte en formulant la question suivante : Dans quelle mesure les équipes de travail, prises comme élément d'un système social plus large, contribuent-elles à l'efficacité de l'organisation ?

C'est principalement pour cette raison qu'il nous apparaît intéressant de vérifier si l'impact des équipes de travail sur les comportements discrétionnaires et la performance est plus important lorsque celles-ci sont supportées par d'autres pratiques de gestion des ressources humaines. Les travaux sur les équipes de travail hautement performantes s'inscrivent dans cette optique et c'est pourquoi elles feront l'objet de la section suivante.

## **EQUIPES DE TRAVAIL HAUTEMENT PERFORMANTE**

À mesure que l'engouement envers les équipes de travail augmente, les chercheurs se penchent de plus en plus sur l'amélioration de l'efficacité de ces équipes. Les recherches s'orientent davantage sur les facteurs qui différencient les équipes de travail des équipes de travail hautement performantes.

Les différents facteurs qu'on peut ressortir de la littérature qui sont utilisés pour différencier ce type d'équipe sont de deux ordres. Il existe des facteurs qui sont propres à l'équipe et d'autres facteurs qui sont de nature organisationnelle. Au nombre des facteurs propres à l'équipe, le degré d'autonomie est mentionné dans plusieurs études (Cohen et Bailey, 1997). Ainsi, plus le niveau d'autonomie est élevé à l'intérieur des équipes, plus leur performance sera grande. Une équipe de travail hautement performante devrait pouvoir solutionner elle-même des situations complexes et floues.

En ce qui a trait aux facteurs qui sont de nature organisationnelle, on peut parler de différentes pratiques de gestion qui vont influencer la performance des équipes. Hackman (1990) affirme que les conditions qui amènent une équipe de travail vers la performance ne peuvent être prises séparément. En effet, 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. Selon cet auteur, trois types de pratiques sont essentiels pour qu'une équipe augmente sa performance : l'intéressement, la gestion des compétences et l'information.

### *Intéressement*

Les modes de rémunération devraient être basés sur la performance, ils devraient être orientés sur la collaboration et les initiatives du groupe, et la rémunération devrait être administrée sur une base collective et non sur une base individuelle. C'est également ce qu'ont conclu Kirkman et Rosen (1999) qui affirment que bien que les changements concernant les politiques de rémunération soient complexes et difficiles à mettre en œuvre, la rémunération sur une base collective affecte positivement la performance des équipes de travail.

### *Gestion des compétences*

Au niveau de la gestion des compétences, Hackman (1990) mentionne que 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 aussi ce que démontre l'étude de Cohen et al. (1996) sur l'efficacité des équipes autonomes. Selon cette étude, la formation et le support du superviseur au niveau du développement des habiletés seraient positivement associés à une meilleure performance selon l'évaluation que se donnent les membres de l'équipe.

### *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 Beech et Crane (1999) qui considèrent la transparence comme un pilier dans l'élaboration d'équipes hautement performantes.

La mise en place d'équipes de travail dans l'organisation impliquerait donc une réorganisation des autres pratiques de gestion des ressources humaines 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 du high commitment management .

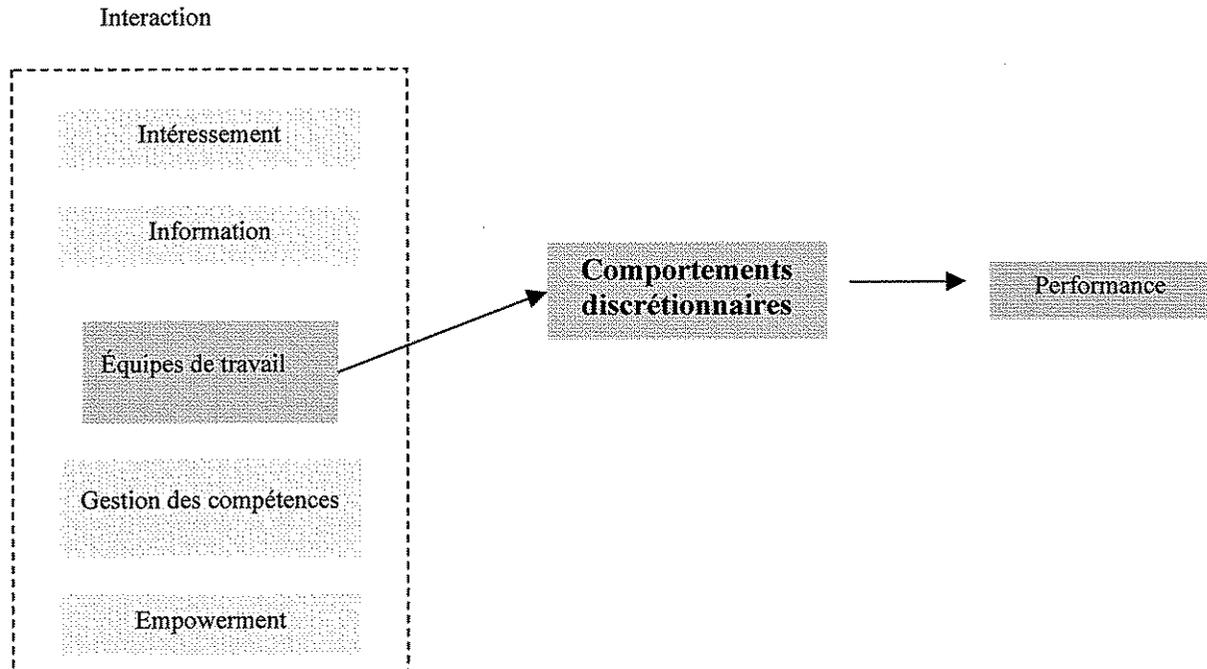
## **HIGH COMMITMENT MANAGEMENT**

Le High commitment management (HCM) 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 combinaison (Wood et de Menezes, 1998). Il est intéressant de noter que cette définition n'est pas sans rappeler les principes fondamentaux de l'approche socio-technique du Tavistok Institute.

Le HCM serait en fait la combinaison de plusieurs pratiques visant à augmenter l'engagement affectif des employés envers leur organisation suscitant donc les conditions essentielles aux comportements discrétionnaires des employés. Plusieurs auteurs ont identifié différentes pratiques de high commitment management (Wood et de Menezes, 1998 ; Guest, 1987, Lawler, 1986). Lawler (1986) regroupe différentes pratiques en quatre catégories, soit les pratiques d'empowerment (équipes de travail, participation, consultation, autonomie, etc.), d'intéressement, de partage d'information et de gestion des compétences. Il est intéressant de remarquer que ces quatre indicateurs s'imbriquent parfaitement à l'intérieur des trois types de pratiques mentionnés par Hackman (1990).

Dans leurs conclusions, les deux auteurs affirment que les entreprises utilisant le HCM, peu importe dans quelle mesure, ont une meilleure performance en terme de productivité au niveau des profits, d'opportunités à créer de l'emploi et de diminution du taux d'absentéisme. Ces résultats ne sont pas surprenants puisque les pratiques du *high commitment management* susciteraient des comportements discrétionnaires et, comme nous avons pu l'observer précédemment, ces derniers influencent positivement la performance organisationnelle. Alors, dans cette optique, on pourrait 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 HCM. Ceci nous permet d'introduire notre deuxième modèle.

Ce modèle est 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 ressources humaines sur les comportements discrétionnaires et la performance. De façon plus spécifique, ce modèle tente d'illustrer l'effet d'interaction possible entre les équipes de travail et les pratiques du HCM regroupés sous les thèmes de l'intéressement, de l'information, de la gestion des compétences et de l'empowerment.

*Modèle 2**Modèle relationnel entre les équipes de travail en interaction avec les pratiques du HCM et la performance*

Ce modèle nous permet de formuler notre seconde hypothèse.

**H2 : L'impact des équipes de travail sur les comportements discrétionnaires et la performance organisationnelle est plus élevé lorsque celles-ci sont intégrées aux autres pratiques du high commitment management.**

## CONCLUSION

Ce texte théorique nous a permis de comprendre de quelle manière les équipes de travail augmentent la performance organisationnelle. La revue de la littérature effectuée nous a permis de poser deux hypothèses qui tentent d'expliquer l'impact des équipes de travail et de leurs interactions avec d'autres pratiques de ressources humaines sur la performance organisationnelle par l'intermédiaire des comportements discrétionnaires. Ce texte s'inscrit à l'intérieur d'un projet qui consistera à tester empiriquement ces hypothèses. Nous pensons réaliser cette étude auprès d'une population d'employés œuvrant dans le domaine des hautes technologies. Ce type de population nous apparaît intéressant car nous y retrouvons une forte concentration de pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines, notamment l'utilisation du travail en équipe. Afin de tester nos hypothèses, nous pensons que la distribution de questionnaires serait la méthode la plus appropriée. Il serait intéressant de

pouvoir mener cette étude dans plusieurs organisations afin de nous donner une base de comparaisons entre les différentes combinaisons de pratiques de gestion de ressources humaines et la performance des équipes de travail.

Finalement, compte tenu de l'hétérogénéité du concept de travail d'équipe, il serait tout aussi intéressant pour des recherches futures d'évaluer l'impact de chaque type d'équipes sur les comportements discrétionnaires et la performance. Cela aurait pour effet d'explorer des caractéristiques particulières à ces types d'équipes qui ont été négligées dans cette étude parce qu'elles n'étaient pas présentes dans l'ensemble des équipes de travail.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN, 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.
- APPELBAUM, S. (1997). Socio-Technical systems theory : an intervention strategy for organizational development, *Management decision*, 35 (6), 452-463.
- ARGYRIS, C. (1957). *Personality and Organization : the conflict between system and the individual*, New York, Harper & Row, 291 p.
- BEECH, N. et CRANE, O. (1999). High performance teams and a climate of community, *Team Performance Management*, 6 (3), 87-102.
- BRIEF, A.P. et MOTOWIDLO, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors, *Academy of Management Review*, 11 (4), 710-725.
- CAMPION, 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.
- CAMPION, M. et THAYER, P. (1987). Job Design: Approaches, Outcomes, and Trade-Offs, *Organizational Dynamics*, 15 (3), p. 66-79.
- CHEN, X., HUI C. et SEGO, D. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover : conceptualization and preliminary tests of key hypotheses, *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 922-931.
- COHEN, 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.
- COHEN, S., LEDFORD, G. et SPREITZER, G.M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness, *Human Relations*, 49 (5), 643-676.
- DAVIS, K.A. et COLEMAN, G.D. (1999). Teams alone are not enough, *Engineering Management Journal*, 11 (3), 31-37.
- GEORGE, 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.
- GUEST, D.E. (1987). Human resource management and industrial relations, *Journal of management studies*, 24, 503-521.
- GUZZO, R.A. et DICKSON, M.W. (1996). Teams in organizations : Recent research on performance and effectiveness, *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- HACKMAN, J.R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*, San Francisco, Jossey-Bass Limited.

- KATZENBACH, J.R. et SMITH, D.K. (1993). *The wisdom of teams : creating the high performance organization*, Boston, Harvard Business School Press.
- KIGGUNDU, M.N. (1981). Task interdependence and the theory of job design, *Academy of Management Review*, 6 (3), 499-508.
- KIGGUNDU, M.N. (1983). Task interdependence and Job design : Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 145-172.
- KIRKMAN, B.L. et ROSEN, B. (1999). Beyond self-management : Antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of management journal*, 42 (1), 58-74.
- KLEIN, H. & 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.
- LAWLER, E.E. (1986). *High-involvement management : Participative strategies for improving organizational performance*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., 252 p.
- LAWLER, E., MOHRMAN, S. et LEDFORD, G. (1995). *Creating high performance organizations : Practices and results of employee involvement and total quality management in fortune 1000 companies*, San Francisco, Jossey-Bass, 186 p.
- LIKERT, R. (1967). *The Human Organizations : Its management and value*, New York, McGraw-Hill Inc., 258 p.
- MACDUFFIE, 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.
- MCGREGOR, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill Inc., 246 p.
- MORIN, E.M., SAVOIE, A. et BEAUDIN, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur ltée, 158 p.
- ORGAN, D.W. (1998). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*, Lexington, MA : Lexington Books.
- ORSTMAN, O. (1994). *Quel travail pour demain ?*, Paris, Dunod Entreprise, 193 p.
- PEARCE, 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.
- PFEFFER, J. (1994). *Competitive advantage through people : Unleashing the power of the work force*, Boston, Harvard Business School Press, 281 p.
- PODSAKOFF, 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.
- SMITH, C.A., ORGAN, D.W. et NEAR, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- VAN 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.
- VAN 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.
- WECH, B., MOSSHOLDER, K., STEEL, R. et BENNETT, N. (1998). Does work group cohesiveness affect individual's performance and organizational commitment? A cross level examination, *Small group research*, 29 (4), 472-494.
- WILS, T., LABELLE, C., GUERIN, G. et TREMBLAY, M. (1998). Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines, *Gestion*, 23 (2), 30-39.

WOOD, 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.