



HAL
open science

DYNAMIQUE DES REPRESENTATIONS ET EFFICACITE DANS LES SYSTEMES “ EQUIPE DE TRAVAIL ”

Henry Cléty

► **To cite this version:**

Henry Cléty. DYNAMIQUE DES REPRESENTATIONS ET EFFICACITE DANS LES SYSTEMES “ EQUIPE DE TRAVAIL ”. Psychologie. Université Charles de Gaulle - Lille III, 2009. Français. NNT: . tel-00463338

HAL Id: tel-00463338

<https://theses.hal.science/tel-00463338>

Submitted on 11 Mar 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Charles-de-Gaulle Lille 3

Arts, Lettres, Langues, Communication, Sciences Humaines et Sociales

**DYNAMIQUE DES REPRESENTATIONS ET EFFICACITE
DANS LES SYSTEMES « EQUIPE DE TRAVAIL »**

THESE DE DOCTORAT

Henry CLETY (2009)

Soutenance pour le grade de :

Docteur en Psychologie

Composition du jury :

Adalgisa BATTISTELLI,

Professeur de Psychologie de l'université de Vérone (Italie)

Alain LANCRY,

Professeur de Psychologie de l'université d'Amiens (France)

Claude LEMOINE (directeur de thèse),

Professeur de Psychologie de l'université de Lille (France)

Président de l'A.I.P.T.L.F.

Georges MASCLET,

Professeur émérite de Psychologie de l'université de Lille (France)

Michel SYLIN,

Professeur de Psychologie de l'université libre de Bruxelles (Belgique)

Le scientifique est à l'image d'un capitaine de navire qui cherche à cartographier les rives d'une mer. Il n'y parviendra réellement que dans la mesure où il échoue, ou risque d'échouer, sur les rochers présents sur la côte. Car sortir et rentrer au port sans entraves le rassurera certes, mais ne le renseignera pas sur la topographie locale et ne lui garantira pas non plus d'avoir pris la plus pertinente des routes. Au mieux saura-t-il seulement qu'il a pris une route sans rochers et sans encombres.

Image inspirée de Watzlawick.

« - J'espère donc trouver quelques rochers et risquer de m'échouer. »

Remerciements

Après ces quatre années de doctorat, voici enfin projeté sur le papier le produit de cette réflexion. Cependant, ne s'agissant pas d'une démarche solitaire, introspective et égocentrée, je ne peux pas m'en approprier seul les mérites. Il est donc important de remercier ceux qui y ont contribué et l'ont permise.

Au premier rang de cette contribution, il me faut exprimer toute ma gratitude au *Professeur Claude Lemoine*. Nos nombreux échanges et ses commentaires (non directifs) ont pu m'orienter, m'éclaircir dans mes phases de questionnements, et m'aider à repousser mes propres limites.

Sur le plan professoral, je tiens également à adresser mes remerciements aux *professeurs Georges Masclat, Pascale Desrumaux et Hossein Djazaïeri*. Tous trois, de par leurs enseignements mais également de par les échanges informels que nous avons pu avoir, ont contribué à développer mon intérêt pour la psychologie et à développer ma réflexion sur mon sujet de recherche.

Je ne peux également manquer de remercier chaleureusement *Didier Desonnay*, docteur, collègue et ami. Nos nombreux débats à l'université et lors de congrès, en Tunisie ou au Québec par exemple, ont développé chez moi – à n'en pas douter – mon goût pour la théorie, l'épistémologie et la philosophie.

Sur le plan pratique, je tiens aussi à rappeler les rôles fondamentaux des organisations, auprès desquelles j'ai pu réaliser mes mesures mais également développer ma réflexion au travers des dix années passées dans le secteur de l'animation socioculturelle. Je remercie entre autres *l'UFCV, Les 1000 & Un Loisirs, Plein Air 2000, les villes d'Arques et de Fauquembergues*.

Enfin, au-delà des « contributeurs », il me faut également remercier très sincèrement ceux qui m'ont permis de consacrer tant de temps à ce travail. Ainsi, pour sa confiance, j'exprime un grand merci à mon cabinet *Altedia*, qui a accepté mon passage à temps partiel et la flexibilisation de mon emploi du temps. Et enfin, sans être pour autant les derniers à remercier, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à *mes amis (notamment Julie et Hélène), ma famille, mon père, ma mère, ma sœur et Sylvain*. A tous ceux-ci, merci de m'avoir permis de « rester sur Terre » et de descendre régulièrement de ces tours d'ivoire que constituent parfois la Science et le savoir.

Tous ces acteurs sont indissociables de mon travail. Ils sont, c'est certain, les clés de mon système de réflexion : système dans lequel je joue le rôle de catalyseur et de liant.

Avant-propos

Un travail de recherche et de construction du savoir, comme ici mené, contient nécessairement une part de soi. En science, la quête d'objectivité, certes nécessaire, reste malgré tout une quête et non un but atteint. Donnant ainsi chacun de soi dans nos réflexions, il importe, de ce fait, d'en mesurer la part. Voici la mienne.

Comme beaucoup d'étudiants de mon époque, mes périodes de vacances m'ont conduit à encadrer de nombreux centres de vacances et de loisirs. Durant dix ans, j'ai ainsi pu participer à l'organisation de plusieurs séjours, à diverses fonctions, avec différents publics et dans différentes structures. Ce sont ces expériences qui m'ont poussé à m'intéresser à la psychologie des personnes. Prenant de plus en plus de responsabilités dans ce domaine, dans la direction puis l'organisation, mes intérêts se sont ensuite dirigés vers les systèmes humains, les équipes et les organisations, soit vers la psychologie du travail.

Une expérience particulière, toujours présente à mon esprit, m'a conduit, plus que d'autres, au projet de doctorat et au travail de réflexion ici menée. En 2001, directeur « fraîchement » diplômé, je pris ma première direction de séjour. Accompagné d'une équipe de 10 animateurs et d'un adjoint pédagogique, je pris en charge un centre de loisirs avec plus d'une centaine d'enfants, pendant quatre semaines. L'équipe d'animateurs, constituée de jeunes gens, connaissait bien le public. Durant les deux premières semaines, l'équipe fonctionna efficacement. Ses membres s'apprécièrent, travaillèrent ensemble, à la disposition des enfants et dans le plaisir de réaliser des animations ludiques et pédagogiques. En qualité de directeur, j'étais satisfait du travail réalisé. Les projets étaient tenus et les enfants passaient de très bonnes vacances.

Néanmoins, en milieu de séjour, au terme des deux premières semaines, l'organisateur imposa à l'ensemble des séjours qu'il organisait une nouvelle procédure pour « aider les animateurs dans la préparation de leurs activités et de leurs animations ». Celle-ci consistait en un travail rédactionnel journalier. L'équipe était tenue de remplir un tableau, sous format A3, pour chaque animation. Celui-ci rappelait les rôles de chacun, le matériel nécessaire, les objectifs, la planification, l'évaluation retour... En qualité de directeur, je devais donc diffuser l'information auprès de mon équipe, et en attendre la réalisation. Ce que je fis le soir même, lors d'une réunion d'équipe.

Sans revenir sur l'ensemble des détails et des événements survenus lors de cette réunion, il faut retenir que cette nouvelle consigne ne fut globalement pas appréciée par l'équipe. Certains estimèrent que nous remettions en cause la valeur de leur travail, d'autres que cela était en rupture avec leur raison d'être : « faire des jeux, et non remplir des tableaux »... Les échanges et les mots s'emballant, certains animateurs étaient a priori prêts à ne pas revenir le lendemain. Dur constat pour le jeune directeur que j'étais : une bonne équipe qui perdait de son élan et de sa dynamique, un collectif qui se retournait contre moi, et le risque, le lendemain, d'encadrer une centaine d'enfants avec la moitié de l'équipe. A cet instant, sans trop de réflexion et de préparation, mon adjoint pédagogique et moi-même nous sommes lancés dans un discours de « recadrage », apportant les explications de la démarche, rassurant sur les résultats de l'équipe et rappelant nos objectifs : faire passer des vacances à des enfants dont les familles n'en avaient pas nécessairement les moyens. Ceci calma les esprits, et nous pûmes terminer la journée en espérant que tout se serait estompé le lendemain.

Dès le lendemain, et durant les deux semaines qui suivirent, nous observâmes des changements significatifs dans la dynamique de l'équipe et dans les comportements de chacun. Mais, alors que nous espérions avoir simplement « limité la casse », et que nous attendions des animateurs présents mais avec moins d'entrain, je devais constater que mon équipe était devenue bien meilleure et plus efficace encore qu'auparavant. Ainsi, les animateurs se mirent à inventer des jeux, alors que bien souvent ils reproduisaient ou adaptaient. Ils étaient plus fédérés que jamais autour du projet, et ils se mirent à préparer pendant des heures des animations, des décors et des déguisements d'une qualité remarquable. Nous n'avions plus rien à faire si ce n'est de s'assurer de leur confort (matériel, repas...) et de leur donner quelques conseils techniques. Cette équipe était devenue complètement autonome. Elle fut, d'ailleurs, l'une des meilleures équipes que j'eus l'occasion d'encadrer.

Mais pourquoi ? Pourquoi cette équipe est-elle devenue plus efficace qu'auparavant ? Fallait-il risquer la rupture et l'échec pour créer ce changement ? Fallait-il aller jusqu'aux tensions et aux conflits pour ramener tous les membres à l'équipe ? Ou, était-ce par notre discours que ce changement put se produire ? Etais-ce par notre pratique de management que nous avons pu rassembler ? Voilà, les questions qui m'animent depuis cette expérience et qui sont le point de départ de la réflexion que je mène depuis. Je n'avais alors pas les réponses. J'espère à présent que le travail de recherche, que je viens de mener, y apporte un éclairage savant.

Table des matières

| | |
|---------------------------|----|
| <i>Introduction</i> | 11 |
|---------------------------|----|

PREMIERE PARTIE

Concepts, théories, épistémologie

| | |
|---|-----------|
| Le travail en équipe ou l'équipe de travail | 16 |
| <i>1.1 Construction, définitions et évolution du concept d'équipe</i> | <i>17</i> |
| 1.1.1. L'origine des termes de groupe et d'équipe | 17 |
| 1.1.2. La construction scientifique et psychologique des concepts de groupe et d'équipe | 18 |
| 1.1.2.1. Le cadre scientifique des 19 ^e et 20 ^e siècles | 18 |
| 1.1.2.2. Les expériences et connaissances scientifiques « historiques » | 22 |
| 1.1.3. Le concept d'équipe | 25 |
| 1.1.3.1. Les définitions courantes de l'équipe..... | 25 |
| 1.1.3.2. Les typologies de groupe et d'équipe | 26 |
| 1.1.3.3. L'évolution récente du concept d'équipe..... | 28 |
| <i>1.2 Notions et modelisations associées au travail d'équipe</i> | <i>30</i> |
| 1.2.1. Les facteurs structuraux associés au concept d'équipe..... | 32 |
| 1.2.1.1. Le niveau environnemental | 32 |
| 1.2.1.2. Le niveau groupal..... | 35 |
| 1.2.1.3. Le niveau individuel | 37 |
| 1.2.2. Les notions processuels et psychosociales associées au concept d'équipe..... | 38 |
| 1.2.2.1. La croyance partagée en l'efficacité groupale : « potency » | 39 |
| 1.2.2.2. La cohésion d'équipe..... | 41 |
| 1.2.2.3. Autres dimensions psychosociales | 42 |
| 1.2.3. Autres notions importantes sur le travail en équipe | 45 |
| 1.2.3.1. L'efficacité groupale | 45 |
| 1.2.3.2. La dynamique et le développement de l'équipe..... | 48 |
| 1.2.4. Analyse du corpus théorique | 49 |
| ... <i>Encadré 1 : Point Théorique</i> | 52 |

Réflexion épistémologique sur le travail en équipe 54

2.1 *Position paradigmatique et épistémologique* 55

2.1.1. Les courants systémiques et cybernétiques 55

2.1.1.1. La construction historique « des cybernétiques » 55

2.1.1.1.1. La première cybernétique : le socle 55

2.1.1.1.2. La seconde cybernétique : l'évolution du paradigme 57

2.1.1.2. La théorie des systèmes et la modélisation des systèmes complexes 59

2.1.1.3. La notion de causalité circulaire 61

2.1.1.4. Les autres notions clés 63

2.1.1.5. Le modèle de la complexité 64

2.1.2. Approche constructiviste 65

2.1.2.1. La construction historique du constructivisme 65

2.1.2.2. Fondements du constructivisme 66

2.1.2.3. La rupture épistémologique et scientifique : approche globaliste et non analytique 68

2.2 *Problèmes et conséquences méthodologiques dans l'étude du travail en équipe* 69

2.2.1. Le problème des niveaux d'analyse 70

2.2.2. Méthode et protocole : Contextualisation de l'étude 71

2.2.3. Le problème de l'intégration de la causalité circulaire 73

2.2.4. Méthode et protocole : Simultanéité/répétition des mesures 75

2.2.5. Approche abductive 77

... *Encadré 2 : Point Épistémologique* 79

Problématique générale : Hypothèses et conceptualisation 80

3.1 *Problématique* 81

3.1.1. Réflexion au regard du terrain et de la pratique 81

3.1.2. Réflexion sur le plan théorique 83

3.1.3. Réflexion sur le plan épistémologique 85

3.2 *Problématique générale et Modélisation* 86

3.2.1. Axes de recherche 87

3.2.1.1. La proximité des représentations des membres de l'équipe quant au système « équipe » 88

3.2.1.2. La dynamique des représentations des membres de l'équipe quant au système « équipe » 89

3.2.2. Concepts 90

3.2.2.1. La construction de la représentation du système « équipe » 90

3.2.2.2. Le système « équipe » : modélisation de la représentation du membre 91

3.2.2.2.1. La dimension « cadre organisationnel » 91

3.2.2.2.2. La dimension « pratiques de management » 93

3.2.2.2.3. La dimension « type de tâches » 94

3.2.2.2.4. La dimension « mode de travail d'équipe » 95

3.2.2.3. La modélisation de l'efficacité 97

... *Encadré 3 : Point sur la problématique et les modélisations* 98

Protocole et traitements de données 100

4.1 *Protocole général* 101

4.1.1. Triangulation des sources 101

4.1.2. Triangulation des mesures 103

4.1.2.1. La grille d'observation 103

4.1.2.2. La grille d'entretien 104

4.1.2.3. Le questionnaire 105

| | | |
|------------|--|-----|
| 4.2 | <i>Traitements statistiques</i> | 107 |
| 4.2.1. | Traitement des données quantitatives..... | 107 |
| 4.2.1.1. | Le traitement statistique classique des données ordinales..... | 108 |
| 4.2.1.2. | Le sens psychologique des réponses au questionnaire..... | 110 |
| 4.2.1.3. | Proposition méthodologique : de nouveaux indices numériques..... | 111 |
| 4.2.1.3.1. | Construction méthodologique des indices..... | 112 |
| 4.2.1.3.2. | Propositions d'indices..... | 114 |
| 4.2.1.3.5. | Qualités métriques des indices..... | 119 |
| 4.2.2. | Le traitement qualitatif retenu : une lecture croisée des analyses et des traitements qualitatifs et quantitatifs..... | 122 |
| ... | <i>Encadré 4 : Point méthodologique</i> | 124 |

DEUXIEME PARTIE

Expérimentations, Protocoles et Recherches

Recherche 1 : Exploration et Comparaison de deux équipes 126

| | | |
|----------|---|-----|
| 5.1 | <i>Problématique</i> | 126 |
| 5.1.1. | Cadre théorique..... | 127 |
| 5.1.2. | Problématique..... | 128 |
| 5.1.3. | Variables..... | 130 |
| 5.2 | <i>Population, terrain, méthodologie</i> | 131 |
| 5.2.1. | Hypothèses opérationnelles..... | 131 |
| 5.2.2. | Plan d'expérience et outils de mesure..... | 132 |
| 5.2.3. | Population..... | 134 |
| 5.2.3.1. | Le terrain et cadre organisationnel..... | 134 |
| 5.2.3.2. | Les équipes « sujets »..... | 135 |
| 5.3 | <i>Résultats, Conclusions et Discussion</i> | 136 |
| 5.3.1. | Résultats..... | 136 |
| 5.3.1.1. | Les caractéristiques structurelles des deux équipes..... | 136 |
| 5.3.1.2. | Les compétences d'équipe effectives des deux groupes..... | 138 |
| 5.3.1.3. | Les résultats et l'efficacité des deux équipes..... | 141 |
| 5.3.2. | Conclusions..... | 142 |
| 5.3.3. | Discussion..... | 143 |
| ... | <i>Encadré 5 : Résumé de la recherche 1</i> | 145 |

Recherche 2 : Proximité des représentations..... 147

| | | |
|----------|---|-----|
| 6.1 | <i>Problématique</i> | 147 |
| 6.1.1. | Rappel théorique..... | 148 |
| 6.1.2. | Problématique..... | 149 |
| 6.1.3. | Modélisations et variables..... | 150 |
| 6.2 | <i>Population, terrain, méthodologie</i> | 152 |
| 6.2.1. | Opérationnalisation des mesures du système de représentation..... | 152 |
| 6.2.1.1. | Opérationnalisation pour la partie « inter-membres »..... | 152 |
| 6.2.1.2. | Opérationnalisation pour la partie « membre-manageur »..... | 153 |
| 6.2.2. | Variables et Hypothèses opérationnelles..... | 153 |
| 6.2.3. | Plan d'expérience et outils de mesure..... | 155 |

| | | |
|--|--|------------|
| 6.2.4. | Population | 156 |
| 6.2.4.1. | Le terrain et le cadre organisationnel | 156 |
| 6.2.4.2. | Les équipes « sujets » | 157 |
| 6.3 | <i>Résultats et conclusions</i> | 158 |
| 6.3.1. | Les dynamiques d'équipes | 160 |
| 6.3.2. | L'efficacité estimée | 165 |
| 6.3.3. | Les représentations du système | 168 |
| 6.3.3.1. | Sous l'angle inter-membres | 168 |
| 6.3.3.2. | Sous l'angle membre-manager | 171 |
| 6.3.4. | Synthèse des résultats | 172 |
| 6.3.5. | Conclusions | 173 |
| 6.3.6. | Discussion | 174 |
| ... | <i>Encadré 6 : Résumé de la recherche 2</i> | 178 |
| Recherche 3 : Dynamique des représentations | | 179 |
| 7.1 | <i>Problématique</i> | 179 |
| 7.1.1. | Rappel théorique | 180 |
| 7.1.2. | Problématique | 180 |
| 7.1.3. | Modélisations et variables | 181 |
| 7.2 | <i>Population, terrain, méthodologie</i> | 182 |
| 7.2.1. | Opérationnalisation des mesures | 182 |
| 7.2.1.1. | Opérationnalisation pour la partie (inter-membres) | 182 |
| 7.2.1.2. | Opérationnalisation pour la partie (membres & manager) | 183 |
| 7.2.2. | Variables et Hypothèses opérationnelles | 184 |
| 7.2.3. | Plan d'expérience et outils de mesure | 185 |
| 7.2.4. | Population | 186 |
| 7.2.4.1. | Le terrain et le cadre organisationnel | 186 |
| 7.2.4.2. | Les équipes « sujets » | 187 |
| 7.3 | <i>Résultats et conclusions</i> | 188 |
| 7.3.1. | La dynamique d'équipes | 189 |
| 7.3.2. | L'efficacité estimée | 194 |
| 7.3.3. | Les représentations du système | 198 |
| 7.3.3.1. | Sous l'angle inter-membres | 198 |
| 7.3.3.2. | Sous l'angle membre-manager | 200 |
| 7.3.4. | Synthèse des résultats | 201 |
| 7.3.5. | Conclusions | 202 |
| 7.3.6. | Discussion | 203 |
| ... | <i>Encadré 7 : Résumé de la recherche 3</i> | 206 |

TROISIEME PARTIE

Applications théoriques et pratiques

| | | |
|---------------------------------------|---|------------|
| Discussion et Conclusion | | 208 |
| 8.1 | <i>Analyses des résultats de recherches</i> | 209 |
| 8.1.1. | Les analyses de la Recherche 1 | 209 |
| 8.1.2. | Les analyses des Recherches 2 et 3 | 210 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 8.2 | <i>Critiques méthodologiques et épistémologiques</i> | 211 |
| 8.2.1. | Le rapport qualitatif / quantitatif : une réelle complémentarité ? | 211 |
| 8.2.2. | La sélection systémique des informations : un traitement « holistique » ? | 212 |
| 8.2.3. | Le choix constructiviste : une pratique ? | 213 |
| 8.2.4. | Le paradigme cybernétique et systémique : une place pour l'humanisme ? | 215 |
| 8.3 | <i>Conclusion générale, apports au plan théorique</i> | 216 |
| 8.3.1. | Compréhension du système « équipe » | 216 |
| 8.3.2. | Apports pour le concept et la définition de l'équipe | 219 |
| 8.3.3. | Nouvelles problématiques et recherches | 220 |
| 8.4 | <i>Perspectives pratiques</i> | 221 |
| 8.4.1. | Rupture dans les pratiques de G.R.H. et de gestion des organisations « équipe » : best practices 222 | |
| 8.4.2. | Au sein des organisations et du conseil-formation : quelques recommandations | 223 |
| ... | <i>Encadré 8 : Point sur la discussion et la conclusion</i> | 224 |
| | <i>Conclusion</i> | 226 |
| | <i>Références bibliographiques</i> | 228 |
| | <i>Annexes</i> | 243 |
| | Annexe 1 : Questionnaire « manager d'équipe » pour les recherches 2 & 3 | 243 |
| | Annexe 2 : Questionnaire « membre d'équipe » les recherches 2 & 3 | 245 |
| | Annexe 3 : Appariement items et dimension pour les recherches 2 & 3 | 251 |
| | Annexe 4 : Entretien exploratoire pour la recherche 1 | 252 |
| | Annexe 5 : Questionnaire « temps 1 » de la recherche 1. | 253 |
| | Annexe 6 : Questionnaire « temps 2 » pour la recherche 1. | 255 |
| | Annexe 7 : Données « T » et « C » par équipes pour la recherche 2. | 258 |
| | Annexe 8 : Données qualitatives par équipes pour la recherche 2. | 262 |
| | Annexe 9 : Données « T » et « C » par équipes pour la recherche 3. | 270 |
| | Annexe 10 : Données qualitatives par équipes pour la recherche 3. | 274 |
| | Annexe 11 : Exemple de restitution auprès des équipes des recherches 2 & 3. | 291 |

Science sans conscience n'est que
ruine de l'âme.

Rabelais.

Introduction

Engager un travail de recherche sur les équipes de travail relève du défi scientifique le plus complet. Sans prétendre que les autres notions étudiées en psychologie soient relativement simples d'approche et donc de moindre niveau, il faut comprendre qu'étudier les équipes requiert des réponses à des problèmes théoriques complexes et majeurs.

Le premier problème porte, pour le scientifique, sur l'intégration nécessaire d'un corpus théorique riche, naissant, divers et encore non « aggloméré ». En effet, l'équipe n'est étudiée, au sens moderne du terme, que depuis trois décennies environ en psychologie du travail et des organisations. Et, même si de nombreuses notions ont pu émerger via de nombreuses études, celles-ci sont encore « jeunes » et gravitent en forme de collection incertaine dans un espace lui-même tout juste défini : le concept d'équipe de travail. L'articulation de ces notions est donc encore, pour beaucoup, a priori. Pour traiter du thème de l'équipe, il importe donc de ne pas tenter l'exercice d'une liste exhaustive des notions et des modèles existants, qui pourrait perdre le scientifique. Il faut sans doute lui préférer une sélection efficiente et pertinente de ceux-ci, qui puisse guider le scientifique dans sa réflexion.

Le deuxième problème, porté par l'analyse des connaissances théoriques établies, conduit à une rupture des paradigmes et cadres épistémologiques courants et classiques. Ainsi, là où l'approche aristotélicienne, cartésienne et formelle répond suffisamment aux problématiques du chercheur dans la plupart de ses sujets, dans le cas de l'étude du système « équipe », les problèmes de la récursivité de la cause ou de rapport du scientifique à l'objet, par exemple, persistent. Il s'avère donc nécessaire de changer de cadre et d'approche. Il faut s'engager dans la recherche d'un nouvel angle épistémologique qui puisse, en respectant l'exigence scientifique, apporter les réponses théoriques et conceptuelles attendues. Il s'agit donc là d'une seconde réflexion à mener : une métaréflexion.

Le problème suivant conduit, par ricochets, à d'autres changements nécessaires : ceux de la reformulation des outils et des méthodes de mesures scientifiques employés. En effet, dans la mesure où des réponses aux deux premiers problèmes sont apportées, il importe de rester critique et de vérifier la cohérence, la pertinence et l'heuristique des moyens employés dans la mesure et la vérification des hypothèses formulées par le scientifique. Sinon, c'est prendre le risque d'une réflexion préliminaire perdue et de résultats et conclusions invalides. De même, au-delà de ces outils et ces méthodes de mesure, il existe également la question des moyens expérimentaux et techniques, qu'il faut réinterroger. Ainsi, là où il faut habituellement un sujet « individu », il faut, dans le cas des études sur les équipes, un sujet « équipe », qui comprend en soit plusieurs individus. Ce qui multiplie par un facteur indéniable le nombre de sujets « individus membres » aux études d'équipe. De ce fait, le traitement des données sur une population si importante requièrent également une posture critique, voire la ré-interrogation de l'utilisation de populations si vastes et moyennisantes.

Ces problèmes d'ordres théoriques, épistémologiques et théoriques sont traités dans la première partie de cet écrit. Les réponses apportées permettent de circonscrire le cadre des recherches qui suivent.

La démarche réflexive introductrice ne doit cependant pas obscurcir l'objectif premier de ce travail, qui est de faire avancer la recherche et les connaissances sur le système de travail en équipe, pour notamment mieux comprendre l'Humain dans sa dimension psychologique. Ainsi, par l'étude des savoirs théoriques, la rupture épistémologique engagée et l'analyse des pratiques existantes, il devient possible de dégager la problématique générale de ce travail : cœur de notre projet. Celle-ci porte, en fait, sur les représentations de chacun des membres sur le système lui-même, avec pour question centrale : « les communications et les échanges d'informations entre les membres de l'équipe produisent des représentations individuelles du système chez ces membres et leur manager : quelles places et rôles ont ces représentations dans l'efficacité du système « équipe » ? »

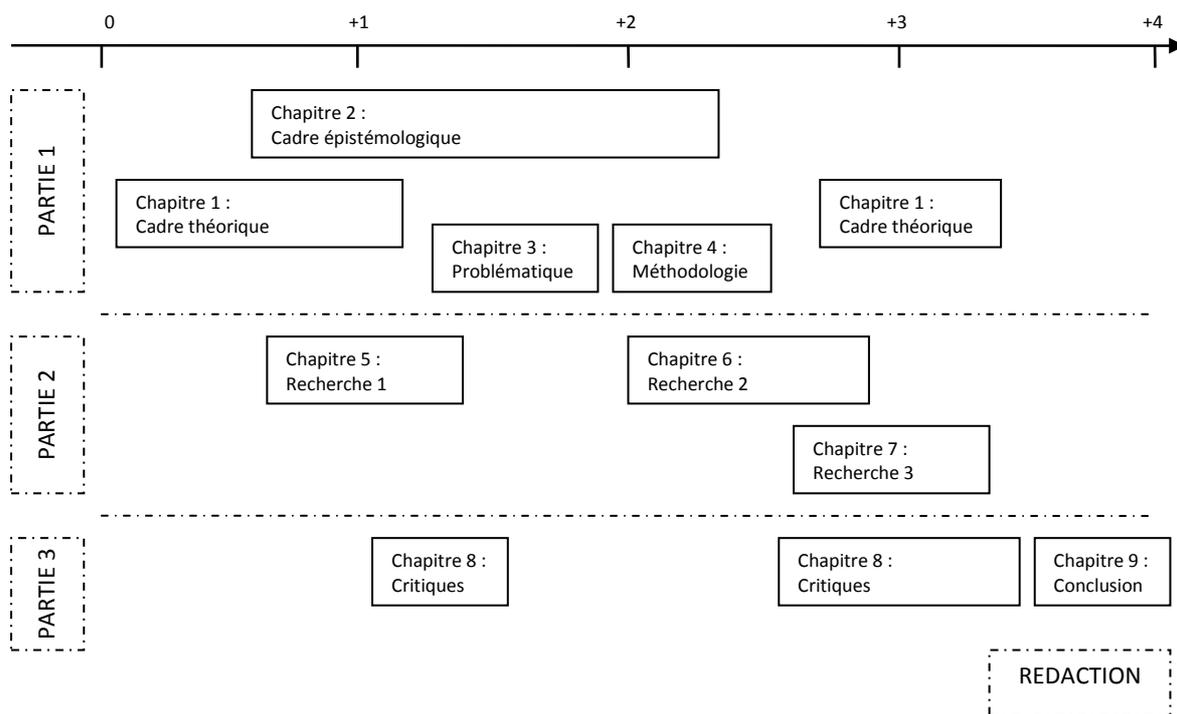
Pour y répondre, l'importante démarche réflexive préliminaire permet d'aborder le problème sous de nouveaux angles. Ainsi, plutôt que de traiter, comme couramment, par la comparaison d'états psychologiques absolus, il devient possible de s'intéresser à des états relatifs, c'est-à-dire dépendants du groupe et des individus membres eux-mêmes. Autrement dit, ce ne sont plus tant les valeurs et les contenus des représentations elles-mêmes qui deviennent l'objet d'étude, mais davantage les rapports et les liens entre ces représentations au sein des équipes qui nous intéressent, et ce, tant dans leur proximité que dans leur dynamique. Par analogie avec la physique, nous pourrions dire que notre intérêt se déplace de la localisation spatiale d'éléments à la distance et au mouvement de ces éléments

dans l'espace choisi. Les changements d'états et les processus deviennent ainsi le cœur des recherches menées, mais également des mesures. La deuxième partie de cet écrit illustre cette rupture dans l'approche de l'objet d'étude et du système « équipe », et apporte un certain nombre de réponses à la problématique posée à l'aide des trois recherches présentées.

Une troisième partie est également proposée. Elle a pour vocation de rappeler les apports du travail réalisé, tant sur le plan théorique, conceptuel, épistémologique, méthodologique que pratique. Il s'agit là d'un point important pour le scientifique, notamment pour le psychologue. Ceci doit nous permettre d'ouvrir le débat scientifique sur les « rochers » rencontrés (cf. p.2) et sur les critiques formulables, mais également de réfléchir à l'utilisation et au transfert des connaissances dégagées. Conformément à notre éthique et notre déontologie, la vocation de la Psychologie est non seulement de mieux comprendre l'individu dans sa dimension psychique, mais aussi et surtout de le défendre dans cette même dimension. Ainsi, mieux comprendre le fonctionnement des équipes de travail, c'est sans doute mieux comprendre l'individu, mais c'est aussi mieux accompagner celui-ci dans sa vie quotidienne et sa réalité. Il importe donc, pour chacun d'entre nous, de veiller à la diffusion et à la vulgarisation de nos connaissances.

Notons que, même si la présentation des trois parties est linéaire, la pensée qui s'exprime et notre réflexion ne le sont nullement (cf. figure suivante). Il s'agit davantage d'allers-retours terrain/théorie, outils/concepts, pratique/savoir... Ainsi, même si projeter un système de pensée complexe, dynamique et (parfois) circulaire sur une ligne d'écriture linéaire et synthétique s'avère nécessaire et incontournable, cela est également un exercice difficile et sans doute réducteur : réduisant la multi-dimensionnalité à l'unidimensionnalité, la complexité à la simplicité, l'in-structuré à l'organisé...

D'autre part, même si cet exercice nécessite une uniformité et une continuité suffisantes pour être lu, il convient aussi, afin de respecter au mieux la pensée et la réflexion menées, d'utiliser différentes écritures et différents vocables, suivant la tenue des informations traitées. Ainsi, là où la théorie appelle une écriture scientifique et argumentée de résultats et de références, l'épistémologie appelle, quant à elle, une écriture analytique, philosophique et réflexive. De même, là où l'expérimentation appelle une écriture plutôt descriptive et répétitive, la critique et l'analyse finale appellent une écriture éclairante et vulgarisante.



Nous espérons donc que cet écrit retranscrira notre pensée, avec le plus de fidélité et de facilité possible, dans l'esprit du lecteur. Des encadrés, synthétisant l'apport des chapitres, sont proposés en fin de chacun d'eux. Ils balisent également la lecture de cet écrit.

PREMIERE PARTIE

Concepts, Théories, Epistémologie

L'abeille confond par la structure de ses cellules de cire l'habileté de plus d'un architecte. Mais ce qui distingue dès l'abord le plus mauvais architecte de l'abeille la plus experte, c'est qu'il a construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans sa ruche.

Karl Marx.

Qui de vous en effet, s'il veut bâtir une tour, ne commence par s'asseoir pour calculer la dépense et voir s'il a de quoi aller jusqu'au bout ? De peur que ...

Saint Luc.

Si quelqu'un veut sérieusement rechercher la vérité, il ne doit pas faire choix d'une science particulière ; elles sont toutes unies entre elles et dépendent les unes des autres. Qu'il pense seulement à accroître la lumière naturelle de sa raison.

René Descartes.

CHAPITRE 1

Le travail en équipe ou l'équipe de travail

Depuis ces trois dernières décennies, la notion d'équipe de travail est devenue une notion très étudiée en psychologie du travail. Les publications et les recherches scientifiques sur ce thème sont devenues nombreuses et internationales. On observe une augmentation des implantations de ces systèmes au sein des organisations et sur le terrain (Rousseau & al, 2007). Pourtant, l'équipe de travail ne constitue pas « une technologie sociale de production » récente (Savoie & Brunet, 2000). Sa construction conceptuelle est en fait plus ancienne, discontinue et contextuée par des époques. Elle s'étend notamment sur les deux derniers siècles, 19^e et 20^e siècle, qui sont marqués par d'importantes évolutions industrielles et sociales.

Pour étudier l'équipe de travail et contribuer à sa compréhension psychologique, il est donc nécessaire de revenir sur l'histoire du concept avant de proposer une revue des notions qui lui sont associées. Cette analyse du corpus théorique et du concept d'équipe de travail doit permettre de mieux cerner les modélisations proposées par la psychologie du travail et des organisations, et permettre de mieux formuler une problématique de recherche heuristique et efficiente.

1.1 CONSTRUCTION, DEFINITIONS ET EVOLUTION DU CONCEPT D'EQUIPE

1.1.1. L'origine des termes de groupe et d'équipe

Les concepts d'équipe et de groupe sont deux concepts fondamentaux en psychologie du travail. Ils sont régulièrement associés voire confondus. Leurs conceptualisations sont sans doute proches et se confondent en certains points. Pourtant leurs définitions, comme les réalités psychosociales auxquelles l'équipe et le groupe renvoient, révèlent des différences significatives et importantes, qu'il est nécessaire d'intégrer à la réflexion ici menée.

Ainsi, le terme de groupe semble apparaître pour la première fois au 17^e siècle. Il désigne alors « la réunion de plusieurs figures formant un ensemble dans une œuvre d'art » (Gason, 1668, cité par Littré, 2007). Étymologiquement, le mot groupe trouve son origine de l'italien « gruppo ». Léonard de Vinci est a priori le premier à en utiliser le terme. Cela lui permet alors de mettre en évidence des caractéristiques communes physiques et/ou formelles d'éléments appartenant à un ensemble. La ressemblance entre ces éléments, leur proximité dans ce qui les définit et fonde leur identité, sont le fondement et l'essence de la notion de groupe. Le groupe révèle les caractéristiques semblables de ses éléments.

Ce n'est qu'à partir du 18^e siècle, que le terme de groupe semble s'appliquer pour la première fois à des individus. Il renvoie alors à un « ensemble de personnes liées par un point commun (opinion, goûts, activités, etc.) » (Marat, 1790, cité par Littré, 2007). Les groupes d'individus sont donc encore des ensembles d'éléments centrés sur le semblable et la ressemblance, mais ces derniers deviennent des éléments humains et psychologiques. Il s'agit alors de groupes comme peuvent l'être les hommes, les femmes, les bourgeois, les pauvres ou les religieux. Là encore, ce sont les caractéristiques communes des individus qui créent le groupe.

En ce qui concerne le terme d'équipe, celui-ci semble apparaître plutôt, dès le 12^e siècle. Il s'agit d'un terme d'abord technique et maritime. Il dérive du mot « équiper » qui signifie « pourvoir un navire de ce qui lui est nécessaire à la navigation » (Mace, 1155, cité par Littré, 2007). Il désigne donc un ensemble d'éléments matériels, physiques et humains, nécessaires à l'action et aux finalités dessinées : conduire le navire. Comparé au terme de groupe, il s'agit encore d'ensembles se justifiant par les caractéristiques des éléments qui le constituent. Mais, le critère n'est plus identitaire et descriptif, il devient téléologique et orienté vers la finalité et la raison d'être de l'ensemble.

Le terme d'équipe ne concernera a priori des individus qu'à partir du 15^e siècle, dans le cas du travail ou du sport. L'équipe se définit alors comme un « groupe de personnes unies dans une tâche commune » (Mantellier, 1469, cité par Littré, 2007). L'équipe, au sens psychologique du terme, n'est

donc plus un groupe qui repose sur des caractéristiques formelles et identitaires des membres. Il s'agit plutôt d'un groupe qui repose sur l'existence de buts communs pour ses membres. Ceux-ci sont réunis pour accomplir quelque chose ensemble.

Ces différences étymologiques et sémantiques permettent de comprendre les proximités et les liens qui existent entre les deux termes groupe et équipe. Ainsi, en principe, un groupe ne peut pas être considéré comme une équipe, car son existence n'est pas nécessairement associée à une finalité et une fin en soi. C'est le cas, par exemple, des femmes ou des « grandes personnes ». Ces individus constituent un groupe, mais n'ont pas de buts communs en soi. A l'inverse, une équipe peut légitimement être considérée comme un groupe qui a pour caractéristique commune une fin et un but partagé. Ainsi, une équipe de football est un groupe de joueurs qui partagent une caractéristique : l'objectif de remporter le match qu'ils jouent. La catégorie « équipe » est donc tout entière incluse dans la catégorie « groupe », qui lui est plus large et ne s'y résume pas.

1.1.2. La construction scientifique et psychologique des concepts de groupe et d'équipe

Les concepts d'équipe et de groupe n'en sont pas restés à leur sémantique première. Ils ont connu une évolution importante, notamment via la sociologie et la psychologie. Ces deux sciences se sont fondées aux 19^e et 20^e siècles. Elles ont contribué, par leurs développements et les expériences historiques qui les ont portées, aux découvertes et aux modélisations de deux concepts. Comprendre et maîtriser le concept d'équipe, sous l'angle de la psychologie du travail et des organisations, requiert donc de connaître le cadre scientifique et historique de sa construction, et le contexte scientifique actuel.

1.1.2.1. Le cadre scientifique des 19^e et 20^e siècles

Les 19^e et 20^e siècles ont connu d'importants bouleversements historiques, économiques et sociaux, qui sont à l'origine de nos sociétés industrielles modernes. Ces changements sont associés à des doctrines et/ou des philosophies, qui ont également joué un rôle déterminant dans le développement des sciences humaines, et notamment le développement de la sociologie et de la psychologie (cf. figure 1). L'enjeu n'est pas, ici, de comprendre les liens étroits et entretenus entre ces différentes sphères et de mener une réflexion philosophique et historique à leur propos, mais de rappeler le contexte heuristique et épistémologique qui porte la conception moderne du concept d'équipe de travail.

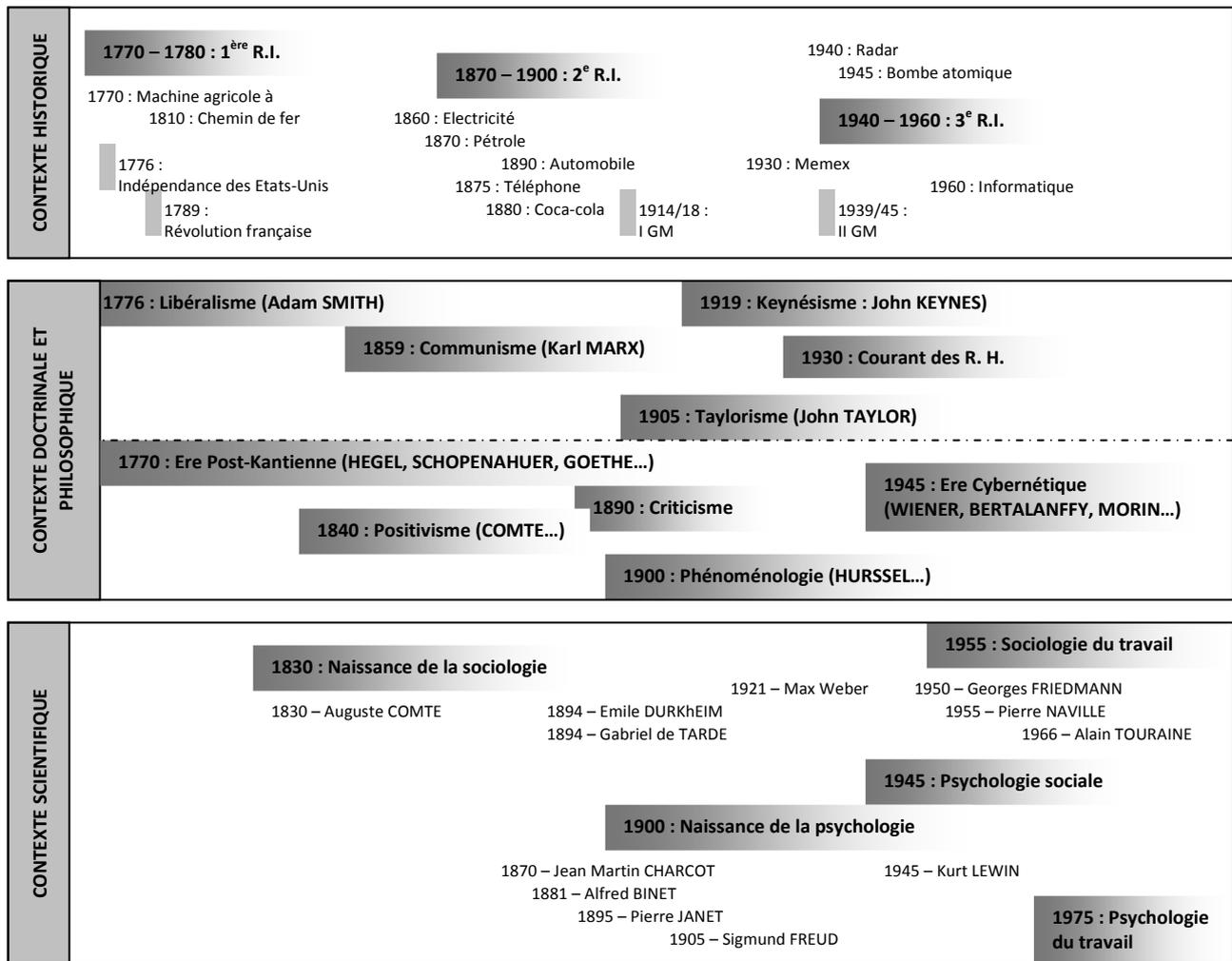


Figure 1 – Cadre historique, philosophique et scientifique des 19^e et 20^e siècles.
 Historic, philosophic and scientific frame of the 19th and 20th centuries.

Ainsi, la sociologie naît au début du 19^e siècle, avec la pensée d'Auguste Comte, et le courant philosophique du positivisme. Sa naissance coïncide avec une période historique importante : l'ère de l'industrialisation et des démocraties. La Grande-Bretagne connaît alors, dans les années 1780/90, la première révolution industrielle, qui va conduire les grandes puissances dans le développement de l'industrie textile et du chemin de fer. A cette époque, les États-Unis et la France font leur révolution « politique » et choisissent le modèle démocratique. Elles rejoindront la Grande-Bretagne plus tardivement dans sa dynamique industrielle. D'importantes avancées sociales sont alors en marche par la valorisation et la « démocratisation » du travail. L'Homme et ses conditions de vie deviennent sources d'intérêt et de réflexion pour le monde intellectuel. Les sciences humaines, au sens moderne du terme, qui apparaissent alors, en sont l'expression. Elles vont ainsi prendre de la distance avec la philosophie, comme ont pu le faire les sciences dures un siècle plus tôt. La sociologie, première des sciences humaines, va donc se développer à partir des années 1830.

A la fin du 19^e siècle et au début du 20^e siècle, des tentatives d'intégration des facteurs humains et psychosociaux dans le monde du travail font leur apparition, comme avec le fouriérisme (Vacher, 1992). En France, Godin (1871) expérimente alors des « solutions sociales » au travail (Vacher & Lemoine, 1995). A cette époque, la sociologie est prise dans la dynamique de la deuxième révolution industrielle. Deux courants/paradigmes sociologiques majeurs vont alors apparaître et se suivre. Le premier est le paradigme holistique, porté par Émile Durkheim (1893). Il perçoit la société comme un tout, supérieur à la somme des parties, préexistante aux individus, qu'elle définit. L'objet de recherche est alors le fait social. Le second paradigme est le paradigme atomistique, porté par Max Weber (1921, posthume) dans les années 1910. Il conçoit l'individu comme un atome social qui agit suivant ses intérêts et ses motivations. La société est produite par ce système d'interactions. L'objet de recherche est alors l'action sociale. Ces deux approches constitueront, et constituent toujours, l'espace de réflexion moderne en sociologie – comme en psychologie sociale. Notons qu'Edgar Morin (2008) proposera à la fin du 20^e siècle une « troisième voie » : le paradigme de la complexité, qu'il oppose aux deux premières appartenant, selon lui, au paradigme de la simplification.

Au milieu du 20^e siècle, la sociologie continue son essor, intégrant également les doctrines économiques ou philosophiques qui sont apparues ou se dessinent, comme le taylorisme (cf. figure 1). La sociologie du travail apparaît, dans les années 1950/60, avec des auteurs comme Georges Friedmann (1956), Pierre Naville (1957) ou Alain Touraine (1966)... A la même époque, apparaît le courant des Relations Humaines, en France, en économie et gestion des organisations, courant apparu dans les années 1930 aux Etats-Unis. Une réhabilitation de l'Homme psycho-social au sein des organisations et du travail est en cours. Il n'est plus une simple charge, il devient, comme le groupe à présent, une ressource et un intérêt pour l'organisation.

La psychologie, quant à elle, va connaître une dynamique différente et différée dans le temps. Ainsi, elle n'apparaît en tant que telle qu'à la fin du 19^e siècle. Jusqu'à cette période, l'étude de la pensée, de l'esprit humain et de son fonctionnement sont encore du domaine de la philosophie. Ce sont, en fait, les avancées convergentes de l'anatomie médicale, de la neurologie et de la psychiatrie (Charcot, Binet...) d'une part, et de l'hypno-thérapie, de la psycho-dynamique et de la psychanalyse (Janet, Freud...) d'autre part, qui vont fonder la psychologie au sens scientifique et moderne du terme. Le premier laboratoire de psychologie expérimentale est associé à Wundt, dans les années 1879. La psychologie sociale, quant à elle, n'apparaîtra que plus tardivement, à la fin de la première moitié du 20^e siècle.

Quatre périodes peuvent se concevoir dans l'évolution et la construction de la psychologie sociale (cf. figure 2). La première période s'étend des débuts de la psychologie aux années 1940. Elle renvoie à une psychologie qui construit ses fondements. La psychologie sociale émerge, mais les notions de groupe et/ou d'équipe ne sont pas encore réellement traitées comme des sujets d'étude. Elles sont

d'abord le support technique et méthodologique à l'étude et la compréhension de l'individu. La deuxième période s'étale des années 1940 à 1960. Elle voit se constituer, sous l'impulsion de Kurt Lewin, une psychologie sociale en tant que science de l'humain et de son environnement. Son développement est exponentiel, notamment sur la notion de groupe, qui fait alors son entrée en tant que sujet et objet d'étude. Notons que cette période correspond également à l'émergence de la sociologie du travail, et à une nouvelle révolution industrielle et informatique. Elle correspond aussi à la rupture épistémologique qui s'engage sous l'ère de la cybernétique (Lafontaine, 2004) (cf. chapitre 2.). A ces périodes, vont se succéder deux nouvelles. La troisième va des années 1960 aux années 1980. Elle va produire, sur l'acquis des décennies passées, une large partie des concepts et modèles théoriques qui sont encore utilisés aujourd'hui : le conformisme (Asch (1956), cité par Moscovici, 1984), la dissonance cognitive, le leadership, l'influence (Moscivici, 1961), ou l'emprise analytique (Pagès & Lemoine, 1979). Enfin, la quatrième période s'étale des années 1980 à nos jours. Elle va permettre de confirmer, sur la base des capacités technologiques et informatiques croissantes et maintenant possibles, bon nombreux d'hypothèses et de modèles. L'approche « statistique et mathématique » des concepts et des modèles psychologiques s'impose. C'est donc dans ce contexte de la quatrième période qu'émerge l'étude « moderne » du concept d'équipe de travail.

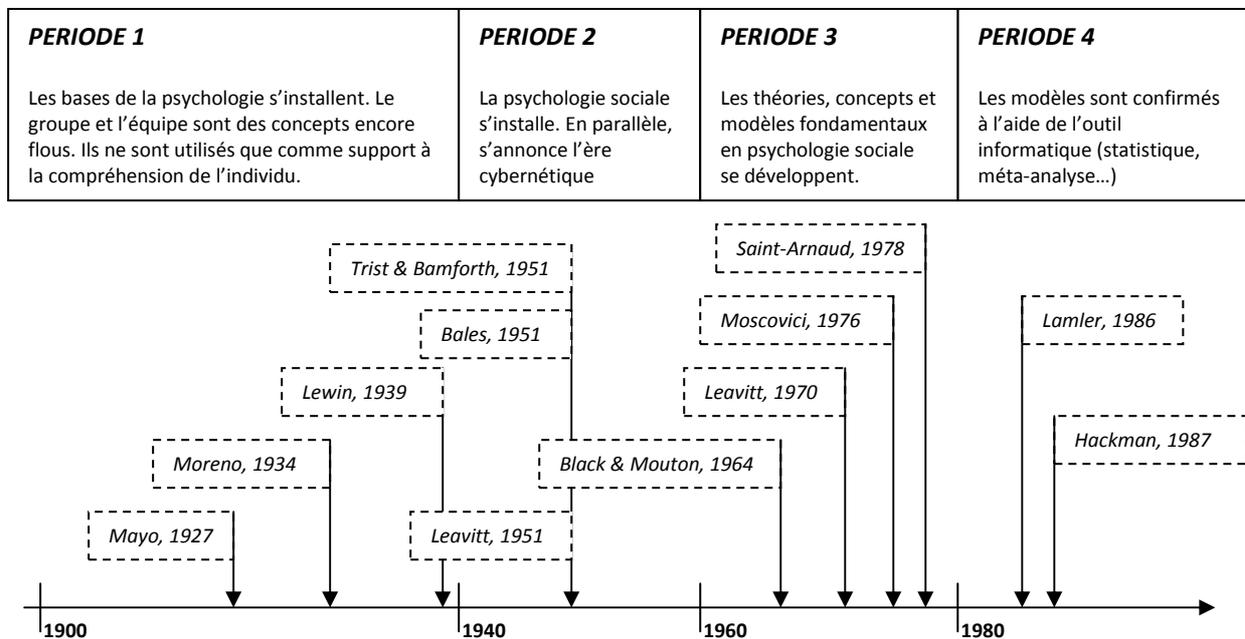


Figure 2 – Chronologie de l'Histoire de la Psychologie : périodes et expériences historiques sur les groupes.
 Chronology of the History of the Psychology: historic periods and experiences on the groups.

La psychologie du travail et des organisations va, quant à elle, apparaître dans les années 1970-1980. D'abord une mise en pratique des savoirs théoriques construits notamment en psychologie sociale, elle est devenue rapidement une discipline autonome de la psychologie, traitant et construisant ses propres concepts, comme par exemple le harcèlement moral au travail, le burn-out, la qualité de vie au travail, ou l'équipe de travail. L'étude du concept d'équipe, en tant que tel en psychologie, apparaît donc avec la naissance de la psychologie du travail et des organisations.

A cette époque, la sociologie du travail (Alaluf, 2007), inspirée du – et inspirant le – courant des Relations Humaines qui est en rupture avec le Taylorisme du début du siècle, étudie déjà les organisations et les fonctionnements en équipe depuis plusieurs années. La psychologie sociale y apporte des fondements théoriques importants et nécessaires. Epistémologiquement, la science a consommé sa rupture et est entrée dans l'ère cybernétique. Les notions de système, d'information et de rétroaction sont devenues centrales (cf. chapitre 2). Et les outils informatiques et statistiques sont devenus essentiels dans toutes les pratiques scientifiques, comme en psychologie. Le terrain scientifique de l'époque est donc adéquat pour l'étude du concept d'équipe de travail, qui est également devenue une réalité psychosociale et organisationnelle majeure. Les modélisations actuelles, présentées ensuite au point 1.2., illustrent clairement ces imprégnations historiques, philosophiques et scientifiques.

1.1.2.2. Les expériences et connaissances scientifiques « historiques »

En psychologie, sur le thème du groupe et de l'équipe, plusieurs recherches et publications font figures de référence, voir d'événements au sens historique du terme (cf. figure 2). Sans être propres au concept d'équipe, elles illustrent l'évolution des savoirs sur le groupe et l'équipe, et illustrent les liens entre la construction des savoirs et leur époque.

La première d'entre elles est l'expérience dite de la « Western Electric Corporation » (Mayo, 1932) dans les années 1920. Dans cette expérience, lors de leurs interventions au sein de l'établissement, les chercheurs ont observé des « phénomènes » de groupes. Ils notèrent que des groupes d'individus peuvent produire des effets positifs et/ou négatifs sur la performance, la productivité et sur l'organisation du travail en général. D'après les chercheurs, ces observations ne s'expliquent pas par des « consignes » données ou des « volontés individuelles de le faire », mais davantage par des données situationnelles et contextuelles qui produisent ces effets sur le groupe d'individus. L'action des chercheurs sur l'amélioration de l'éclairage du service « transforma une horde de solitaires en un groupe social » (Mayo, cité par Anzieu & Martin, 1968). Par la suite, les chercheurs menèrent au sein de cette entreprise de nombreuses expérimentations, qui confirmèrent leurs observations. Néanmoins, d'après eux, ces « phénomènes » visaient avant tout à protéger les travailleurs, et pouvaient générer

des problèmes au sein de l'entreprise, dans sa gestion et sur sa production. A l'époque, ces conclusions renforcèrent la vision négative des groupes au travail. L'objectif était alors de contrôler, de maîtriser et de diminuer ces phénomènes. Cette position confirme l'approche industrielle de l'époque, encore portée par le taylorisme, préconisant la suppression des rapports collectifs, notamment par la division et la simplification de l'activité et la séparation des tâches au sein des organisations.

Néanmoins, hors du champ du travail, des travaux continuèrent d'être menés sur les groupes, et en psychologie sociale. Ainsi, en 1930, Moreno (1934) met au point le psychodrame et la sociométrie. Cela lui permet de mesurer les relations entre les individus sur trois types : sympathique, antipathique, indifférente. Le recueil des informations se faisant par questionnaire, les résultats paraissent sur des représentations graphiques, nommés sociogrammes. Grâce à cet outil, l'auteur pourra développer ses connaissances sur les relations interpersonnelles, les modes de communications et leur fluidité au sein des groupes. Comme Mayo, il mettra en relation ses observations avec les performances des groupes et des équipes. Moreno étend par la suite ces travaux aux rapports conflictuels intergroupes, s'intéressant alors aux situations de ruptures dans les groupes. Il fait parti des premiers à s'intéresser à l'individu au sein des groupes, et aux relations interindividuelles.

En 1939, Kurt Lewin (1939), inspiré de la psychologie de la forme, va être le fondateur de ce qui deviendra la dynamique des groupes. L'expérience, qu'il mena auprès de groupes d'enfants sur les types de climats sociaux (autocratique, démocratique, laisser-faire), est souvent prise pour la première des expériences historiques de la psychologie sociale. Il s'agit d'une première rupture dans l'approche des groupes, où « le tout est plus que la somme des parties » et où le comportement de l'individu est maintenant, en partie, conditionné par la structuration et l'organisation de son environnement. La rupture avec les approches personnalologiques, qui pouvaient encore exister, est consommée. Le groupe est maintenant conçu comme une unité propre.

Dès lors, l'approche des groupes évolue. Ils commencent à être perçus comme des phénomènes positifs, et ils deviennent sources d'intérêts majeurs. Ainsi, Trist & Bamforth (1951) observent, comme Mayo, vingt ans plus tôt, des phénomènes de groupes (coopération et relations de sympathie) dans des mines britanniques. Seulement, ils ne les conçoivent plus comme des éléments contre-productifs. Ils estiment au contraire qu'il peut s'agir de phénomènes vecteurs d'efficience et d'efficacité. Dans la même année, Leavitt (1951) réalise d'autres mesures sur les groupes. Ces mesures sont expérimentales et en laboratoire, et portent sur l'impact des réseaux de communication (linéaire, circulaire, central, multidirectionnel) sur la réalisation de tâches. Il démontre l'intérêt de certains systèmes suivant les types de tâches prévues (cf. chapitre 8). Bales (1951, 1958), quant à lui, développe une grille d'observation en 12 catégories des modes de communication des groupes, classées en deux catégories : par rapport au groupe et par rapport à la tâche. Cette grille, devenue un

classique en psychologie sociale, permet d'étudier le groupe sous l'angle de ses échanges et de sa dynamique, et plus nécessairement de son état et de son conformisme. Puis, à partir des années 60, apparaissent en série de nombreuses autres références qui plébiscitent le groupe et ses « pouvoirs » psychosociaux, tels que les travaux de Black & Mouton (1964, 1980) sur la consolidation d'équipe et leur grille managériale, les travaux de Moscovici & Large (1976) sur les modèles de décision et les minorités actives, ceux de Saint-Arnaud (1978) sur les processus élémentaires des groupes et l'interaction...

Il faut attendre les années 1970 pour que les recherches retournent au monde du travail, et pour réhabiliter complètement et idéologiquement le groupe de travail au sein des organisations. Leavitt (1975) sera le premier à proposer une organisation fondée sur des unités, non individuelles mais groupales : « basic building blocks ». Historiquement, l'approche humaniste de l'organisation des entreprises a fait son entrée, en contre-balancement de l'approche tayloriste. Il devient possible de concevoir les groupes au travail comme des éléments favorables, pouvant participer aux décisions, être consultés, devenir motivationnels voire créer et innover. Le concept d'équipe de travail, au sens moderne du terme, voit le jour dans cette dynamique, à l'époque de Hackman (1987) et de ses travaux sur l'efficacité des équipes de travail, et avec la notion « *d'empowerment* » évoquée par Lawler (1986) – c'est-à-dire, littéralement, les niveaux de pouvoir et d'autonomie accordés à l'équipe par l'organisation pour réaliser ses tâches.

Rappelons que ces expériences et modèles théoriques s'inscrivent dans un cadre philosophique et épistémologique en plein essor : l'entrée philosophique dans l'ère de la cybernétique (cf. figure 1). Ce cadre paradigmatique (cf. chapitre 2.) a influencé la quasi-majorité des courants de pensées scientifiques actuels : le structuralisme, la systémie, le post-modernisme... Lafontaine (2004) parle de « *révolution épistémologique* » ou « *d'empire cybernétique* ». Pour preuve en psychologie du travail, bon nombre des travaux et d'études sur les équipes de travail s'inscrivent, explicitement ou implicitement, dans ce courant, comme nombre de théories sur les groupes et les organisations en général : du courant lewinien aux des théories de Hackman, en passant par l'analyse stratégique de Crozier & Friedberg (1977), les modèles d'organisation de Mintzberg (1990), l'emprise analytique de Lemoine (1994)... Toutes ses théories s'appuient implicitement sur les notions d'informations, de traitement, de processus, de rétroaction ou de causalité circulaire. Au chapitre 2, nous comprendrons l'intérêt de prendre conscience de ce paradigme qui s'impose, pour mener avec critique et raison les études proposées.

1.1.3. Le concept d'équipe

1.1.3.1. Les définitions courantes de l'équipe

Aujourd'hui, les deux axes de lecture groupe/équipe, que sont celui de l'identité « caractéristique » et celui de l'identité « téléologique » (cf. point 1.1.1.), sont intégrés à toutes les analyses et les études scientifiques, qu'elles portent sur l'équipe ou le groupe.

Néanmoins, cet éclairage bidimensionnel ne suffit pas pour cerner et définir efficacement l'équipe, car l'existence de buts communs ne semble pas suffire pour identifier une équipe. Ainsi, par exemple, des militaires constituent-ils nécessairement une équipe parce qu'ils partagent la fin commune de la défense et de la protection de leur nation ? Des scientifiques constituent-ils également une équipe parce qu'ils ont pour ambition commune de développer le savoir et la connaissance ? Dans les deux cas, il s'agit de groupes qui ont pour caractéristique un but commun. Mais, a priori, il ne s'agit pour autant d'équipe au sens courant du terme. La seule notion de « but commun » ne suffit donc pas pour déterminer les groupes qui correspondent à des équipes.

Les définitions de l'équipe, issues de la psychologie du travail, peuvent apporter un éclairage supplémentaire pour comprendre ce qui caractérise fondamentalement l'équipe de travail. La première, formulée par Savoie & Mendès (1993), définit l'équipe de travail comme « un regroupement formel qui a pour fonction de s'acquitter d'un travail spécifique et bien défini dans un endroit donné et dont les rapports inter-membres et inter-équipes sont en partie prescrites par l'organisation ». La seconde, formulée par Sundstrom & co (1999), définit l'équipe comme « interdependent individuals who share responsibility for specific outcomes for their organization ».

De l'analyse de ces définitions, réapparaissent les notions de travail ou de responsabilités partagés, propres au concept d'équipe et identifiées précédemment. Mais, apparaît également une nouvelle notion : la notion d'organisation. En effet, l'organisation parente, et d'appartenance, de l'équipe semble avoir un rôle important à jouer, au travers de l'objectif qu'elle lui fixe, le mandat qu'elle lui accorde et la structuration qu'elle lui procure. Cette notion d'organisation est un point essentiel, qui permet de mieux cerner ce qu'est l'équipe et de la dissocier avec plus de rigueur de la notion de groupe et/ou de groupe « ayant un but commun ». Ainsi, l'équipe n'existe que dans la mesure où son organisation l'a légitimement instruite pour réaliser un but commun. L'organisation joue ainsi un rôle de mandateur, de « catalyseur » d'éléments constitutifs de l'équipe et encore non agrégés. L'équipe n'est pas donnée en soi. Elle n'est pas un produit « naturel », il s'agit d'un construit organisationnel (Lemoine, 1995). Dans les exemples précédents, des militaires ne constitueront une équipe que si leur organisation (unité, commandement...) les a missionnés et dotés de moyens pour réaliser collectivement leurs missions de défense. Des scientifiques ne constitueront une équipe que dans la mesure où leur organisation

(université, laboratoires de recherche...) les a structurés pour développer ensemble un savoir. A noter que cette dimension organisationnelle de la conception de l'équipe apparaît déjà, implicitement, dans les premiers sens maritimes du terme. « Équiper » ou « pourvoir le navire » signifie qu'il y a une intervention extérieure et organisationnelle qui réunit des éléments pour réaliser un objectif commun, fixé et décidé par cette même intervention. L'équipe est donc un système humain complexe, construit par l'environnement organisationnel, dans l'optique de réaliser un but commun.

1.1.3.2. Les typologies de groupe et d'équipe

Dans la pratique, même si ces concepts de groupe et d'équipe sont parfois confondus, les chercheurs ont eu pour ambition d'en distinguer les différentes typologies possibles. Certains ont tenté des typologies centrées sur l'équipe, d'autres des typologies ouvertes à tous les types de groupes d'individus. Dans tous les cas, ces travaux ont produit des critères et/ou des dimensions, justifiant les typologies proposées et traduisant les notions clés de ces concepts.

Ainsi, Anzieu & Martin (1968), dans une approche psychodynamique des groupes, déterminent une classification des groupes humains en général (cf. tableau 1.). Ils distinguent ainsi la foule, de la bande, du groupement, du groupe primaire ou restreint, et du groupe secondaire ou de l'organisation. Dans cette classification le terme d'équipe n'apparaît pas, mais il peut correspondre au type « groupe secondaire ». Leur classification utilise pour premier critère la structuration du groupe, c'est-à-dire le degré d'organisation interne et de différenciation des rôles. D'autres critères comme les relations des membres, la conscience des buts fixés et les normes groupales sont également utilisés pour décrire les types de groupe.

Les auteurs proposent également une autre classification d'après la taille et l'effectif des groupes : les coalitions (moins de 3 personnes), les petits groupes (de 3 à 5 personnes), les groupes restreints (de 6 à 13 personnes), les groupes étendus (de 14 à 24 personnes), les groupes larges (de 25 à 50 personnes), et les assemblées (au-delà de 50 personnes). Là encore, ils tentent une description structurelle et fonctionnelle de ces différents types de groupe. Leur travail est important, mais il révèle également toute la complexité de l'exercice. Tenter une classification et une typologie des groupes n'est pas aisé, dans la mesure où le concept de groupe lui-même est large, compliqué et diffus. Pour cette raison, leurs typologies sont très critiquées.

| TYPE | Structuration | Durée | Nombre d'individus | Relations | Effets sur les croyances et les normes | Conscience des buts | Actions communales |
|--|---------------|--------------------------------------|----------------------|-----------------------------------|--|---------------------|--|
| Foule | Très faible | Quelques minutes à quelques jours | Grand | Contagion des émotions | Irruption des contagions latentes | Faible | Apathie ou actions paroxystiques |
| Bande | Faible | Quelques heures à quelques mois | Petit | Recherche du semblable | Renforcement | Moyenne | Spontanées mais peu importantes pour le groupe |
| Groupement | Moyenne | Plusieurs semaines à plusieurs mois | Petit moyen ou grand | Relations humaines superficielles | Maintien | Faible ou moyenne | Résistance passive ou actions limitées |
| Groupe primaire ou restreint | Elevée | Trois jours à dix ans | Petit | Relations humaines riches | Changement | Elevée | Importantes spontanées voire novatrices |
| Groupe secondaire ou organisation | Très élevée | Plusieurs mois à plusieurs décennies | Moyen ou grand | Relations fonctionnelles | Induction par pressions | Faible à élevée | Importantes habituelles et planifiées |

*Tableau 1 – Classification des groupes humains (Anzieu & Martin, 1968)
Classification of the human groups (Anzieu & Martin, 1968)*

Savoie & Brunet (1995) proposent une autre analyse des types de groupe, fondée sur une évolution continue des concepts de groupe et d'équipe : du groupe restreint à l'équipe de travail, en passant par le groupe informel. Les auteurs reviennent sur les différents critères utilisés dans la littérature. Ils retiennent notamment le croisement des dimensions subjectives et objectives des groupes (Miles & Huberman, 1984). Les premières renvoient aux aspects psychoaffectifs et aux relations au sein du groupe. Les secondes renvoient aux comportements observables.

Et, en ce qui concerne le concept « d'équipe », certains auteurs, comme Sundstrom & al (1990) et Sundstrom (1999), ont tenté d'en identifier différents types. A partir de la notion d'habilitation (« empowerment ») (Levine & Moreland, 1990), qui peut se définir comme le niveau de pouvoir et d'autonomie accordé au groupe par l'organisation, les auteurs déterminent quatre types d'équipes : les équipes traditionnelles, les équipes consultatives, les équipes ad hoc et les équipes semi-autonomes. Les premières se caractérisent par un faible niveau d'habilitation. Les membres sont en lien direct et individuel avec leur manager, qui confie avec parcimonie les tâches et rôles de chacun. Il est également le seul à prendre les décisions. Les équipes consultatives obtiennent un peu plus d'habilitation. Elles sont écoutées et incluses dans l'organisation. Elles sont proches des cercles de qualité des années 1970-80 et du toyotisme. Les équipes ad hoc bénéficient d'un niveau plus élevé d'autonomie. Elles ont généralement la possibilité de s'auto-organiser pour réaliser les tâches qui leur

sont confiées. Et les équipes semi-autonomes ont le plus haut niveau d'autonomie possible. Elles portent une responsabilité entière et collective de toute leur activité, jusqu'à la prise de décision (Roy & al, 1998). D'autres types d'équipe proches existent comme les équipes autonomes, autodéterminées et autogérées.

Ces tentatives de « typologisation » des différentes formes de groupes et/ou d'équipes produisent de nombreuses nomenclatures riches et variées, qui enrichissent la compréhension des deux concepts étudiés. Mais, leur richesse conduit à une collection si vaste de types possibles que toutes les intégrer n'est pas pertinent et efficient. Appartenant à des courants et des approches différentes, complémentaires ou opposées, il importe donc d'identifier et de retenir, avec parcimonie, la typologie la plus adéquate et nécessaire aux cadres de recherche retenus par le scientifique.

Ces propositions ont néanmoins permis l'émergence de nombreuses dimensions ou critères structurels ou fonctionnels. Ces éléments vont fonder les grilles de lecture théoriques actuelles, qui vont produire et conditionner les notions dérivées de l'équipe. Parmi ceux-ci figurent les relations entre les membres, l'habilitation, les buts communs, la structuration du groupe. Ces dimensions, qui permettent aux auteurs de construire ces typologies, s'appuient sur une distinction « toujours fructueuse » des processus groupaux (Oberlé & Drozda-Senkowska, 2006) : ceux orientés vers la tâche et ceux orientés vers le groupe. Cette dichotomie existe dans de nombreux autres concepts : la cohésion, l'influence, le leadership... Nous la retrouverons dans les points suivants.

1.1.3.3. L'évolution récente du concept d'équipe

Aujourd'hui, le concept d'équipe semble acquis et avoir trouvé une place importante dans le champ des savoirs de la psychologie du travail et des organisations. Cela indépendamment du concept de groupe, qui appartient sans doute encore beaucoup au domaine de la psychologie sociale, appliquée ou expérimentale. De très nombreux travaux, principalement, voire uniquement, nord américains, et qui portent exclusivement sur le concept d'équipe, proposent des modélisations complexes, importantes et spécifiques à l'équipe de travail : « The model group effectiveness » (Hackman, 1987) le modèle d'analyse et d'intervention pour la gestion des équipes de travail (Rousseau & al, 2007), le modèle cybernétique intrant-transformation-extrant des déterminants de l'efficacité des équipes de travail (Savoie & Brunet, 2000) ou le modèle des interventions régulatrices groupales (Aubé & al, 2006) par exemple. Ces modélisations comportent toujours des moyens d'interventions ou leviers (Savoie & Beaudin, 1995), qui permettent aux praticiens d'agir sur les résultats et l'atteinte des buts communs de l'équipe. Elles sont orientées vers l'intervention sur les systèmes équipes, et sans doute moins sur la connaissance et l'heuristique de ces systèmes. Pour certains, cela traduit sans doute

l'essence même du concept d'équipe, mais également une approche psychologique nord américaine différente d'une approche européenne, plus théorique que pragmatique.

Cette autonomie prise aujourd'hui par le concept d'équipe vis-à-vis du concept du groupe conduit néanmoins à deux constats épistémologiques importants et qu'il faut relever pour continuer l'analyse du cadre théorique des équipes.

Le premier constat porte sur les nombreuses notions développées autour du concept d'équipe, comme la coopération (Mathieu & al, 2000), la cohésion d'équipe (Villeneuve & Letarte, 1995), le feed-back (Aubé & al, 2006), la composition de l'équipe (Stewart, 2006), l'efficacité groupale (Savoie & Brunet, 2000), le soutien interpersonnel (Campion & al, 1996)... Ces notions connaissent, comme le concept d'équipe, un développement « autonome » et propre de leurs analyses et de leurs modélisations, dans le champ de la psychologie du travail et/ou de la psychologie industrielle. Mais, de ce fait, il n'est pas certain que ces modèles s'inspirent encore de ce que la psychologie sociale peut leur apporter. Ainsi, par exemple, il n'est pas certain que le modèle de la cohésion d'équipe, développé par la psychologie du travail, soit inspiré de celui de la cohésion en groupe, développé en psychologie sociale ou en dynamique des groupes. Sans être une critique, nous constatons ainsi la formation de nouveaux corpus théoriques parallèles à d'autres : une forme d'atomisation des notions et des concepts en psychologie. Il peut donc être intéressant dans une démarche de réflexion portant sur les équipes, et sans viser la réunion de tous les construits psychologiques, de faire un parallèle entre ces derniers dans l'environnement de la psychologie du travail.

Le second constat porte sur l'évolution de la terminologie et de la sémantique du concept. Le terme « traditionnel », et qui apparaît majoritairement depuis les années 1970, est celui d'équipe de travail. Il s'explique du fait du champ d'expérimentation et d'étude, quasi exclusivement centré sur le monde du travail, et excluant, expérimentalement, d'autres champs pouvant être intéressés par le concept d'équipe, comme les domaines para-professionnels (associations, collectifs, humanitaires, sportifs ou militaires). Néanmoins, d'autres termes sont parfois utilisés et portent a priori sur le même objet. Ainsi, depuis les années 2000, le terme de travail en équipe apparaît et prend place au côté du terme d'équipe de travail. Cette évolution, a priori anodine, est pourtant fondamentale, car il s'agit d'un glissement sémantique qui traduit une évolution du concept d'équipe. La conceptualisation scientifique de l'équipe passe ainsi de l'étude du groupe qui réalise collectivement une activité à une activité qui est réalisée par un groupe d'individus. L'équipe se conçoit ainsi de plus en plus comme une réponse adaptée à un type d'activité. Les volets fonctionnels, processuels et systémiques du concept prennent ainsi davantage de poids par rapport aux dimensions structurelles, constitutives et groupales. L'équipe est de moins en moins donnée en soi, elle est de plus en plus perçue comme un phénomène organisationnel, une réponse systémique à une activité et à un but à réaliser.

1.2 NOTIONS ET MODELISATIONS ASSOCIEES AU TRAVAIL D'EQUIPE

La littérature scientifique regorge de nombreuses notions liées au thème du travail en équipe. Cette prolifération conceptuelle illustre sans doute la complexité de la thématique, et la multi-dimensionnalité du travail en équipe. Aujourd'hui, ces notions ne sont pas clairement organisées et /ou mises en relation. Elles constituent une galaxie que beaucoup de modélisations tentent d'articuler. Le premier à proposer une grille de lecture qui soit à présent une référence, est John Richard Hackman (1987). Dans sa publication, l'auteur illustre ce qui deviendra l'approche majeure dans la conceptualisation des systèmes « équipes » (cf. figure 3). Il distingue les grandes « catégories » des dimensions et des notions qui seront étudiées dans le champ des équipes. Une grande partie des réflexions et des modélisations qui apparaîtront par la suite suivent la structure de sa modélisation. Dès lors, il devient possible d'identifier des angles d'analyse simples et régulièrement utilisés, tels que le niveau d'analyse (individu / groupe / organisation), la dissociation des facteurs internes et externes ou les dimensions structurelles vs psychosociales de l'équipe.

Dans cette modélisation a priori relativement simple, Hackman (1987) croise plusieurs caractéristiques déterminantes, qu'il est important de relever, et qui fonde l'essence des modélisations le travail en équipe :

- Il fait apparaître la distinction entre différents niveaux de facteurs structurant le travail en équipe : le niveau organisationnel, le niveau groupal et le niveau individuel. Il s'agit sans doute d'un découpage simple et courant, mais également heuristique et fertile pour les scientifiques.
- Il intègre la notion de résultats du travail en équipe dans sa modélisation. Ceux-ci sont en effet déterminants. Ils correspondent à l'essence même de l'équipe : des buts communs à atteindre. Néanmoins, il disjoint deux types de résultats, ceux associés à la performance de l'équipe et les autres. Reprenant ainsi une distinction courante dans l'étude des groupes (cf. 1.1.2.3.), il distingue les dimensions associées à la tâche de celles associées au groupe (Oberlé & Drozda-Senkowska, 2006).
- Il centralise sa modélisation sur des processus groupaux d'interactions, c'est-à-dire des processus psychosociaux. Pondérant ainsi tous les effets des premiers facteurs par la dimension psychosociale de l'équipe, il introduit la variabilité et l'autonomie dans le système « équipe ». L'individu et le groupe occupent ainsi une place déterminante dans le fonctionnement de l'équipe.
- Et il temporalise le système, avec une relation entre un temps T1 et un temps T2. Néanmoins, Hackman (1987) ne fait pas apparaître de rétroactions dans sa modélisation. Il est donc encore

dans un rapport causal linéaire. Des rétroactions et une forme de causalité circulaire n'apparaîtront qu'ultérieurement dans les modélisations d'autres auteurs.

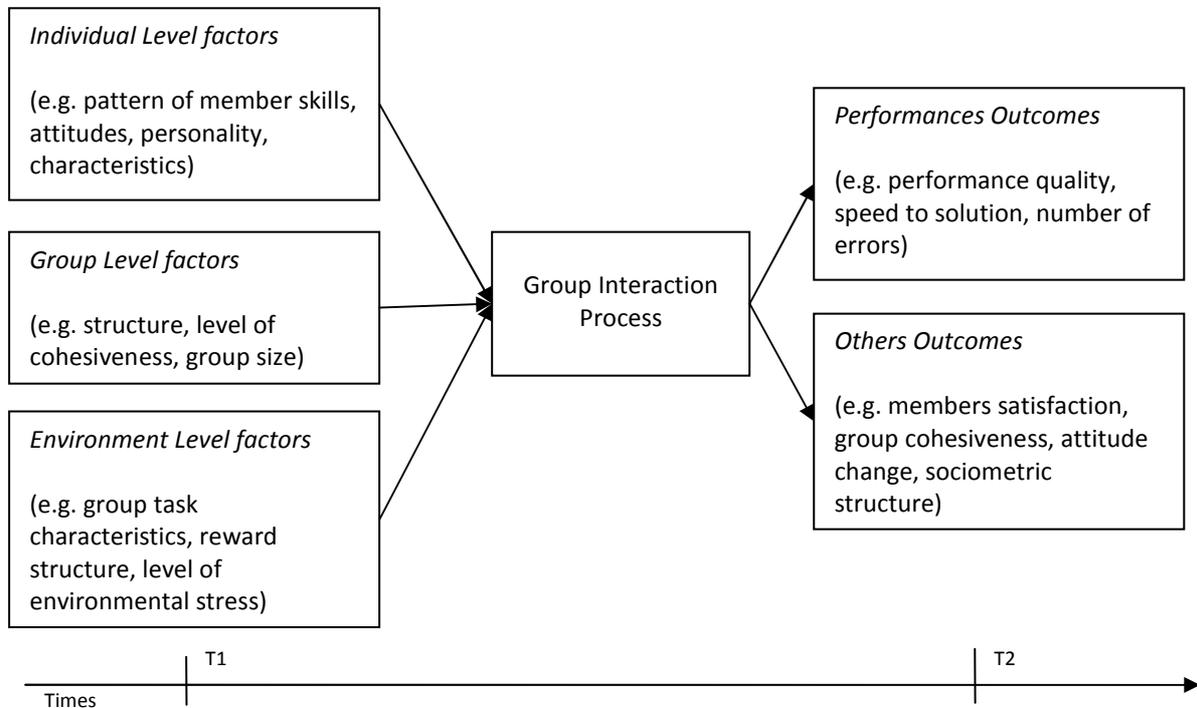


Figure 3 – Structure en intrant-processus-extrant pour l'analyse des comportements et des performances des groupes (Adapté de J. E. Grath (1964) par J. R. Hackman (1987)).
 An input-process-output framework for analysing of group behaviours and performances (Adapted from J. E. Mc Grath (1964) by J. R. Hackman (1987)).

Notons qu'afin de cerner le concept d'équipe, et de connaître l'état actuel des connaissances scientifiques sur ce thème, il pourrait sembler important de reprendre chacune des notions existantes. Néanmoins, étant donné le nombre quasi illimité des notions proposées, ceci correspond à un travail fastidieux et risqué, duquel il peut être difficile d'extraire l'essentiel des éléments nourrissants les recherches proposées. Toutes ne sont donc pas à traiter, seules les plus pertinentes et les plus robustes en terme de publications ou d'avancés sont ici étudiées. La modélisation proposée par Hackman (1987) nous sert de « grille de lecture ».

1.2.1. Les facteurs structuraux associés au concept d'équipe

Les facteurs structuraux sont donc nombreux et quasi illimités (Rousseau & al, 2007). De nombreux auteurs s'essayent à en proposer des listes riches et importantes. Hackman (1990), par exemple, en détermine certains, tels que les caractéristiques personnelles des membres de l'équipe, la structuration et la répartition des rôles, le type d'activités et les caractéristiques des tâches à réaliser, le type de groupe, le leadership exercé, ou les facteurs environnementaux (ressources, mandat, autres équipes...).

Ces facteurs sont essentiels et déterminants dans l'existence de l'équipe, puisqu'ils participent directement à ce qui structure l'équipe. Sans ces facteurs, il ne peut exister d'équipe au sens strict du terme, et donc d'efficacité de l'équipe en tant que telle. De ce fait, et d'autant plus qu'ils sont plus aisés à provoquer, mesurer et modéliser que les dimensions psychosociales de l'équipe, ces facteurs font l'objet d'un nombre très important de publications.

1.2.1.1. Le niveau environnemental

L'environnement de l'équipe joue un rôle déterminant dans l'efficacité de l'équipe (Sundstrom, 1999). Cet environnement est riche. Il comprend l'organisation d'appartenance de l'équipe, les ressources dont elle dispose, les acteurs externes (clients, fournisseurs, autres équipes...)... Chacun de ces éléments joue également un rôle déterminant dans la structuration et l'existence de l'équipe, dans sa réalité comme dans sa définition : le but commun à atteindre des membres de l'équipe et le cadre organisationnel (cf. point 1.1.3.1.). Le rôle de l'environnement s'articule autour des relations qu'il entretient avec le système « équipe », et qui peuvent prendre la forme d'interdépendance de l'équipe au regard de son environnement, telles que le mandat groupal remis par l'organisation, les objectifs fixés, les rétroactions organisationnelles, la structuration et l'organisation du travail proposé, les sanctions individuelles/collectives, les relations externes (clients/fournisseurs, et autres équipes...) (Savoie & Beaudin, 1995).

Ainsi, les objectifs groupaux, ou communs, fixés par l'organisation pour l'équipe semblent être un premier déterminant important dans sa structuration et son efficacité (Aubé & al, 2005). Ils correspondent à la spécification des résultats à atteindre par l'ensemble de l'équipe (Weldon & Weingart, 1993). Ces objectifs doivent notamment porter sur la quantité, la qualité et le délai de travail à réaliser collectivement (Locke & Lathan, 1990), pour optimiser leur effet sur l'équipe, ses résultats et son efficacité.

Ces éléments sont déterminants pour l'équipe, car ils permettent à l'organisation de « circonscrire les responsabilités spécifiques de l'équipe dans l'atteinte de la finalité organisationnelle » (Savoie &

Brunet, 2000). Cela constitue le mandat groupal de l'équipe, qui va permettre de mesurer les niveaux d'interdépendance au regard des buts à atteindre, et de concevoir les niveaux d'interdépendance entre les membres. La fixation des objectifs et des buts communs par l'organisation correspond donc en partie à l'action de création et d'implantation de l'équipe. Ces objectifs sont donc essentiels, tant par leur effet sur les résultats de l'équipe (Yeatts & Hyten, 1998) que sur la conception même de l'équipe. Néanmoins, ils ne sont pas déterminants uniquement au démarrage et à la constitution de l'équipe. Leur action est continue, et leurs rappels réguliers sont nécessaires (Aubé & al, 2006). Ils peuvent par exemple contribuer à la socialisation de nouveaux membres (Chen & al, 2008).

Par ailleurs, les effets de ces objectifs communs peuvent se trouver renforcés par l'accès aux informations tant externes (Lemoine, 1995 ; Van Vijfeiken & al, 2002) qu'internes à l'équipe. Ces informations, permettant aux équipes de mieux connaître leur environnement et leur état, constituent pour partie les rétroactions du système « équipe ». Elles sont d'ordre collectif (Saavedra & al, 1993), et permettent à l'équipe de (ré-)agir en conséquence et d'augmenter son efficacité, notamment sur le volet rendement (Jung & Socik, 2003). Yeatts & Hyten (1998) avancent que, sans rétroactions et informations retours, il peut s'avérer difficile voir impossible pour l'équipe d'atteindre les objectifs fixés. Les sources de ces informations peuvent être variées : la direction de l'organisation, le supérieur immédiat de l'équipe, les autres équipes, les fournisseurs et clients, voire les membres entre eux (Rousseau & al, 2007). Plus ces informations sont nombreuses et variées, plus leurs effets sur la structuration de l'équipe et son efficacité sont importants.

Un autre facteur environnemental important tient dans l'octroi des récompenses et des sanctions auprès de l'équipe. La sanction groupale, et collective, s'avère être « un des leviers les plus puissants pour hausser l'interdépendance entre les équipiers » (Savoie & Brunet, 2000). Elle doit, néanmoins, respecter trois conditions : la contingence au rendement groupal, l'origine externe de l'équipe, l'uniformité de son application (Shea & Guzzo, 1987). De plus, ce système récompenses/sanctions collectives doit être apprécié et accepté par les membres de l'équipe eux-mêmes (DeMatteo & al, 1998), au risque de produire de l'insatisfaction (Bartol & Srivas-tava, 2002) voire un sentiment d'iniquité (Comer, 1995). Ce système de récompenses/sanctions collectives doit donc être utilisé avec prudence, car il peut s'avérer contre-productif.

Aubé & al (2006) proposent, après une recension des différents travaux menés sur certains facteurs structurants, une modélisation théorique reprenant ces trois facteurs fondamentaux que sont les objectifs communs, les rétroactions collectives et les sanctions. Ils constituent ce que Aubé & al (2006) désignent par les Interventions Régulatrices Groupales (IRG) (cf. figure 4.). Ils jouent un rôle important dans la détermination du rendement de l'équipe. Leur modélisation rappelle qu'il existe une

interaction entre ces facteurs, et que leur congruence est importante pour garantir une meilleure efficacité de l'équipe. Par ailleurs, les auteurs présentent les rôles médiateurs/modérateurs de certains facteurs non structuraux tels que la coopération, l'effort... On peut rappeler que les variables médiatrices, renvoient plutôt aux processus à travers lesquels les variables structurelles vont agir, alors que les variables modératrices, renvoient plutôt aux processus modifiant la direction et l'intensité de ces variables (Rasclé, 2001). Ces facteurs non structurants expriment donc a priori l'intégration psychologique, de la part des membres de l'équipe, des IRG dont l'influence ne peut se faire « sans que les équipiers ne manifestent certains comportements » (Aubé & al, 2006, p. 281).

Dans cette modélisation, « l'esprit » du modèle de Hackman (1987) est conservé. Des facteurs structuraux, pondérés par des variables psycho-sociales, ont un effet sur les résultats de l'équipe. Aubé & al (2006) indiquent également dans un autre schéma du même article un rapport au temps, identique à Hackman. Ils introduisent néanmoins une rétroaction (flèche du bas, cf. figure 4) : le rendement peut ainsi avoir des effets sur les variables dépendantes (objectifs, rétroactions, et récompenses). Il s'agit typiquement d'une modélisation cybernétique intrant-processus-extrant (cf. chapitre 2).

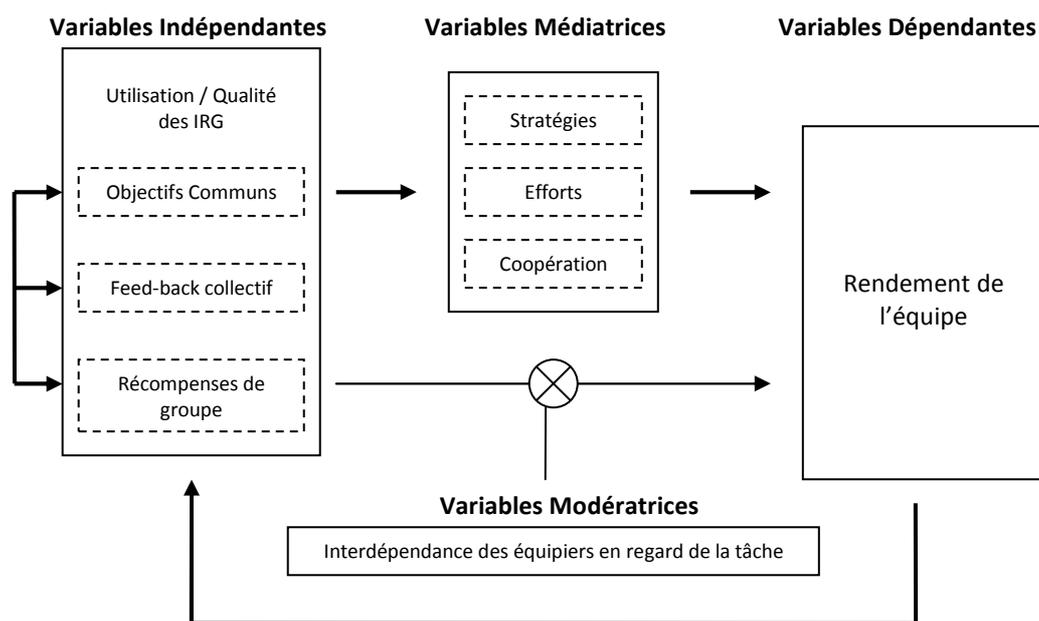


Figure 4 – Représentation schématique du modèle théorique concernant les Interventions régulatrices groupales (IRG) et le rendement des équipes de travail (Aubé & al, 2006).

Schematic representation of the theoretical model for group regulating interventions (GRI) and the performance of work teams (Aubé & al, 2006).

Parmi les facteurs structurants de l'équipe, appartenant au niveau environnemental, il est également possible d'inscrire les caractéristiques de la tâche de l'équipe (Hackman, 1987 ; Savoie & Brunet, 2000). Celles-ci, exprimées sous forme de variables modératrices dans le modèle de Aubé & al (2006),

sont, en fait, tout aussi déterminantes que les facteurs précédents, car elles participent à l'efficacité de l'équipe mais également à sa conceptualisation et sa création. Il existe de nombreuses définitions de l'interdépendance des membres d'équipes au regard de la tâche. Thompson (1967) l'assimile au « degré auquel les membres du groupe doivent compter les uns sur les autres et se supporter pour accomplir leurs tâches de façon efficace ». Pour cela, il importe néanmoins que ces tâches soient suffisamment complexes pour requérir l'emploi de plusieurs individus (Orsburn, 1990).

La conceptualisation de l'interdépendance au regard de la tâche permet d'en concevoir quatre niveaux (Savoie & Brunet, 2000). Un niveau bas d'interdépendance, soit une interdépendance dite « commune », renvoie à une production collective qui correspond à la somme des productions individuelles. Rien n'est alors produit ensemble, chacun ayant la charge complète de son unique part. Une interdépendance, dite « séquentielle », renvoie à une production collective mais linéaire. Chacun produit alors des parties différentes d'un tout mais dans un ordre précis. Une interdépendance, dite « réciproque », renvoie à une production qui circule dans les deux sens, chacun pouvant être le client puis le fournisseur d'un autre membre de l'équipe. Et enfin, une interdépendance, dite « maximale », renvoie à une production multidimensionnelle et aux échanges divers et simultanés entre les membres de l'équipe. Ces quatre niveaux d'interdépendance peuvent, conceptuellement, être associés aux quatre types d'équipes définis par Sundstrom & al (1990) (cf. point 1.1.3.2.) : traditionnelles, consultatives, ad hoc, et semi-autonomes. Les tâches de l'équipe, et leurs caractéristiques, participent donc clairement à la conceptualisation même du système « équipe ». Sans tâches à réaliser, pas d'équipe.

1.2.1.2. Le niveau groupal

Au niveau groupal, Hackman (1987) fait apparaître différents facteurs comme la structuration du groupe, le niveau de cohésion ou le type de groupe (cf. figure 3). Néanmoins, la littérature propose peu de publications, de concepts et de modélisations de facteurs structuraux de ce niveau d'étude. En fait, ce niveau des facteurs structuraux est peu étudié sous l'angle structurel. Deux analyses/constats peuvent permettre de l'expliquer.

La première analyse porte sur le fait que bon nombre des concepts appartenant au niveau groupal de l'équipe procède en réalité de dimensions processuelles et psychosociales. Ainsi, les notions associées au niveau groupal ne peuvent être considérées comme structurelles. Elles relèvent davantage des processus internes de l'équipe. Rousseau & al (2006) relèvent parmi les processus internes régulièrement étudiés : la coopération, la communication, le soutien psychologique, la gestion des conflits, la planification du travail, la gestion des ressources, le soutien à l'innovation. Dans le fonctionnement interne de l'équipe, les auteurs retiennent deux facteurs essentiels : le soutien interpersonnel et la gestion du travail en équipe. A noter que cette distinction entre ces deux facteurs

reprend, une fois de plus, une disjonction courante dans l'étude des groupes et des processus groupaux, et déjà évoquée (cf. point 1.1.3.2.) : ceux orientés vers la tâche et ceux orientés vers le groupe.

Dans une modélisation récente, Rousseau & al (2008) mettent en relation ces dimensions du fonctionnement interne de l'équipe avec le sentiment d'intégration sociale (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003), la qualité de vie au travail de l'équipe et son efficacité (cf. figure 5.). Là, encore, des effets et des résultats significatifs plus ou moins forts sont marqués sur la vitalité subjective, le développement des compétences et du sens du travail, qui sont d'autres concepts développés et ici associés au concept d'équipe de travail.

La seconde analyse porte sur la rupture épistémologique qu'engage l'étude de ce niveau groupal. En fait, les facteurs structurants le système « équipe » doivent être perçus comme ceux assurant l'ossature ou l'architecture du système. Ils comptent donc les facteurs associés à l'environnement du système et à ses éléments (individus membres). Ils constituent les « ingrédients de base » : la dimension allonomique du système (cf. chapitre 2). Or, les facteurs appartenant au niveau groupal reposent principalement sur la dynamique et la mise en action des éléments du système dans l'environnement donné. Ces facteurs constituent les nombreux processus, appartenant au niveau groupal, et font, en fait, le jeu de la dynamique de groupe de l'équipe. Ils sont les produits des nombreuses interactions existantes au sein de l'équipe et entre l'équipe et son environnement. Ils relèvent plutôt de la dimension autonome du système (cf. chapitre 2.). Ces facteurs sont donc développés au point 1.2.2.

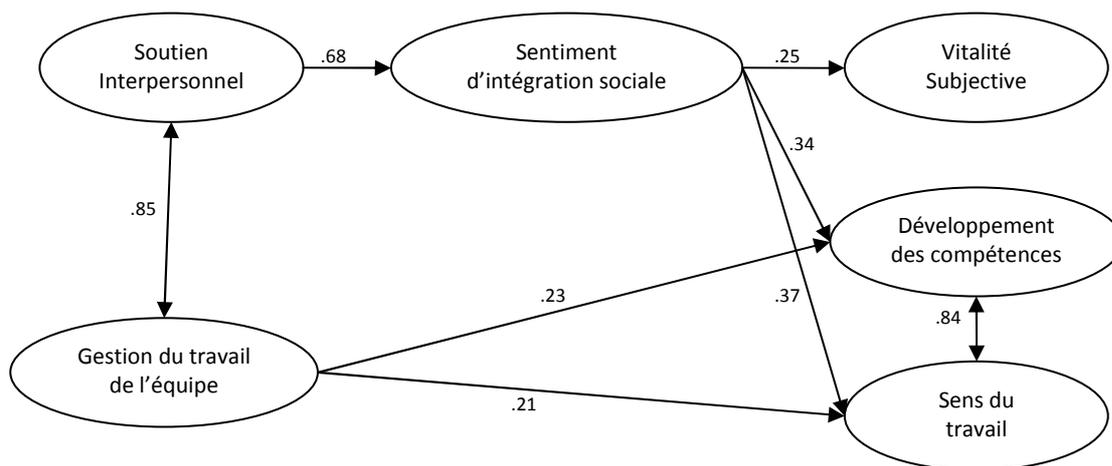


Figure 5 – Représentation schématique des relations structurelles entre les variables du fonctionnement interne, du sentiment d'intégration sociale et de la qualité de vie au travail des équipes. (Rousseau & al, 2008).
Schematic representation of the structural relations between the variables of the internal functioning, the feeling of social integration, and the quality of the life in the work of the teams (Rousseau & al, 2008).

A noter que la modélisation proposée par Rousseau & al (2008) (cf. figure 5) illustre la rupture scientifique engagée entre les niveaux. Ainsi, les caractéristiques du modèle de Hackman (1987), qui réapparaissent dans le modèle de Aubé & al (2006), ne sont pas reproduites dans ce modèle. Il ne s'agit plus d'un modèle cybernétique intrant-processus-extrant, mais d'un ensemble de concepts (variables) mises en liens (corrélations). Il n'apparaît plus de rétroactions au sens strict du terme, même si un sens de lecture semble apparaître au travers des sens des flèches. En fait, à ce niveau, il s'agit de la « part autonome » du système équipe (cf. chapitre 2). Ainsi, il devient théoriquement et pratiquement impossible de déterminer qui du « soutien interpersonnel » ou du « sens du travail » produit l'autre.

Il y a donc peu de facteurs structurants au niveau groupal, si nous excluons les effets structurants des dimensions psychosociales des groupes. Ainsi, par exemple, le processus de cohésion renforce et conforte la structure des réseaux de communication. Même, si ce niveau d'analyse apparaît donc dans le modèle de Hackman (1987) ou d'autres, son contenu renvoie davantage aux processus dynamiques et processuels des groupes. Le découpage organisation/groupe/individu des facteurs structurants, qui s'avère utile, est donc sans doute plus esthétique que formel et réaliste.

1.2.1.3. Le niveau individuel

Dans la structuration du travail en équipe, le niveau individuel des facteurs déterminants est important. A ce niveau d'analyse, il faut comprendre que chaque individu membre de l'équipe joue le rôle d'élément constituant de l'équipe. De ce fait, l'ensemble des caractéristiques de cet individu joue un rôle dans l'équipe. La liste des facteurs appartenant à ce niveau d'analyse devient donc importante : personnalité, motivation, compétences, aptitudes (Kozlowski & Bell, 2003) mais également intérêts, valeurs, états psychologiques... Chacun de ces facteurs influe sur le travail du système « équipe » tant par sa valeur absolue, comme peut l'être le trait de personnalité « extraverti » d'un membre de l'équipe, que par sa valeur relative, c'est-à-dire par rapport aux autres membres – soit l'« extraverti » parmi d'autres membres « introvertis ». On parle alors de composition de l'équipe, ou d'adéquation et d'équilibre homogénéité/hétérogénéité des membres de l'équipe (Savoie & Brunet, 2000).

Le premier des facteurs individuels étudiés est la personnalité des membres d'équipe, notamment sous l'angle de la composition des personnalités des groupes. Halfhill & al (2005b) ont réalisé une méta-analyse importante sur plusieurs publications, combinant 31 études, soit 1400 groupes, soit plus de 6700 sujets. Cette étude leur permit de confirmer l'effet de la composition des groupes en terme de personnalité sur l'efficacité des groupes. Note : les auteurs parlent de groupes, car certaines de ces études furent réalisées en laboratoire sur des groupes artificiels. Ces effets semblent d'ailleurs plus

marqués sur les groupes de terrain que sur les groupes de laboratoires (Halfhill & al, 2005a ; Halfhill & al, 2005b). Néanmoins, même si le rôle primordial de la personnalité est avancé dans la prédiction de la performance en équipe (Kichuch, & Wiesner, 1998), son intérêt dans la sélection est encore discuté. De nombreux travaux sur les profils de personnalité des membres des équipes de travail existent, mais ils n'aboutissent à aucun profil pertinent et particulier. Seul les traits « Consciencieux », « Agréabilité », « Extraversion » et « Stabilité Emotionnelle » du modèle de personnalité du Big Five semblent réapparaître régulièrement dans les travaux (Barrick & al, 1998 ; Kichuch & Wiesner, 1998 ; Halfhill, 2001 ; Halfhill & al, 2005b). De même, son intérêt dans le mode d'exécution et de conceptualisation des tâches de l'équipe n'est pas encore démontré (Cléty & al, 2005 ; Cléty & Lemoine, 2008b). Il semble, pour les chercheurs, plus pertinent d'adopter un approche systémique plutôt que personnalologique, et de préférer au sein de l'équipe une équilibre homogénéité/hétérogénéité des profils (Hoffman & Maier, 1961 ; Savoie, 2007) plutôt que de rechercher un profil-type.

En ce qui concerne les compétences et les aptitudes des membres de l'équipe, il semble acquis que plus elles sont diverses et correspondent aux besoins précis des tâches demandées à l'équipe, plus celle-ci sera efficace (Barrick & al, 1998). Autrement dit, il importe que les membres de l'équipe présentent les moyens suffisants pour comprendre et réaliser leur tâche, voire également les capacités d'apprendre (Savoie & Brunet, 2000). Les compétences des membres, articulées autour des pratiques procédurales, des habiletés fonctionnelles et notamment des compétences d'équipier, sont donc essentielles (Orsburn, 1990).

Par ailleurs, le système de valeurs de chacun des membres joue aussi un rôle important. A priori, une équipe comptant des membres compatibles avec un minimum de similitudes peut être plus efficace. On parle de « proximité individu-organisation » suffisante (Savoie & Brunet, 2000).

Les facteurs individuels sont donc nombreux. Ce qui les détermine est essentiellement lié à la composition globale de l'équipe. Celle-ci, pour réaliser une tâche complexe, nécessitant plusieurs individus, doit s'appuyer sur les compétences, profils... nécessaires et suffisants. C'est donc le cadre organisationnel, les tâches prescrites, les objectifs et les buts fixés... qui déterminent, par la prescription, les besoins et donc, de ce fait, les facteurs individuels. Une fois de plus l'organisation détermine en grande partie la structuration de l'équipe, même au niveau individuel.

1.2.2. Les notions processuels et psychosociales associées au concept d'équipe

Les facteurs structuraux ne suffisent bien évidemment pas pour expliquer l'efficacité des équipes. Et, ils ne permettent pas de comprendre les processus psychosociaux mis en jeu. Ils

constituent en fait l'architecture du système « équipe » et déterminent ainsi la structuration des rapports interpersonnels et des interactions entre les membres au sein de ce système. Ils sont donc nécessaires, mais non suffisants.

L'un des enjeux dans l'étude des équipes en psychologie du travail et des organisations réside dans la compréhension de ces autres dimensions, non structurelles et psychosociales. Seulement, le nombre des notions exprimant ces dimensions est important et expansif. Seules les plus pertinentes et les plus robustes en terme de publications sont donc ici présentées, notamment « the potency » et la cohésion (Jordan & al, 2002).

1.2.2.1. La croyance partagée en l'efficacité groupale : « potency »

L'une des notions issues des nombreux travaux sur les équipes est la notion de « potency » ou, en français, de croyance partagée en l'efficacité groupale : CPEG (Beaudin, 1996). Les premières études sur ce thème remontent à Sayles (1958). L'auteur ne parle alors pas encore de « potency », mais il met en évidence l'effet des croyances des groupes sur leur performance. Ainsi, mesurant la force des croyances en la réussite de groupes sur quatre niveaux : apathique, conservatrice, irrégulière et stratégique, l'auteur démontre que les croyances stratégiques, c'est-à-dire orientées vers l'avenir, l'innovation et inspirées des réussites réalisées, rendent plus efficaces les groupes. « Le succès appelle le succès ». Par la suite, Larson & Lafasto (1989) et Hackman (1990) conduisirent d'autres expérimentations. Ils observèrent des résultats similaires, indiquant que le niveau de confiance entre les membres quant à leur réussite était un indicateur pertinent de l'efficacité de l'équipe.

Le concept de CPEG, inspiré de ces travaux, est en fait dérivé du concept de sentiment d'auto-efficacité de Bandura (1982), qui se définit comme la croyance d'une personne qu'elle a à pouvoir émettre un comportement performant pour obtenir ce qu'elle désire. Mais, la CPEG diffère par trois points : (1) il se situe au niveau groupal, (2) il est partagé par le groupe et (3) il ne porte pas sur une tâche spécifique mais sur la globalité des tâches de l'équipe (Guzzo & al, 1993). Guzzo & al (1993) en propose une modélisation qui intègre les éléments/facteurs déterminants, qui potentialisent la CPEG et conduisent à l'efficacité de l'équipe (cf. figure 6).

Cette modélisation de la CPEG est une synthèse de nombreux travaux menés et qui ont vérifié l'effet de chacun des facteurs sur l'efficacité de l'équipe ou sur la CPEG directement. Ainsi, par exemple, Guzzo (1986) démontra que des objectifs clairs et difficiles augmentent la CPEG, et les théories de Bass (1985) justifient l'effet attendu du facteur « leadership ». Des travaux ultérieurs confirmeront les différents effets modélisés, comme O'Connell & al (2003), qui en étudiant des équipes de services avec près de 250 sujets démontrent un lien corrélatif fort entre la satisfaction de l'équipe, la CPEG de l'équipe et l'efficacité du leadership ou Guertin & Savoie (2005) qui étudie quant à eux la relation

CPEG / interdépendance des membres / rendement. Notons, néanmoins que la rétroaction, indiquée par la double flèche entre « potency » et « group effectiveness », n'est pas explicitement justifiée. Elle semble plutôt s'appuyer sur une conception en système de l'équipe, non exprimée par les auteurs. Des travaux ultérieurs, comme ceux de Pearce & al (2002) démontreront ce lien réciproque CPEG/efficacité.

Ce concept de croyance partagée en l'efficacité groupale fut également opérationnalisé par Beaudin (1996), qui le présente comme bon prédicteur de la réussite de l'équipe. Aujourd'hui, ce concept est encore très étudié, et régulièrement cité comme variable médiatrice/modératrice, pondérant et maximisant les effets des facteurs structurels internes et externes (Savoie, 2007).

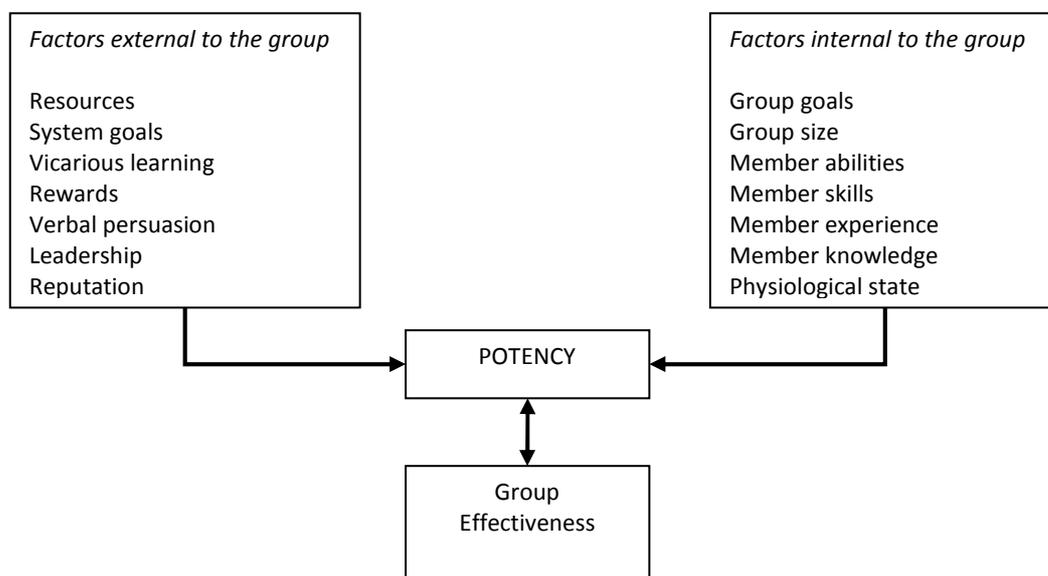


Figure 6 – Modèle conceptuel de la croyance partagée en l'efficacité groupale (Guzzo & al, 1993).
A conceptual model of potency (Guzzo & al, 1993).

D'autres concepts très proches de la CPEG ont été développés plus récemment et par la suite, comme l'équité perçue des contributions (Erez & al, 2002), la confiance interpersonnelle (Costa & al, 2001), le sentiment d'efficacité collective ou le sentiment d'efficacité d'équipe (Tasa & Whyte, 2005), qui semblent se distinguer de la confiance groupale (Rousseau & al, 2004 ; Savaria & al, 2008) et de la CPEG par l'objet de la croyance (Rousseau & al, 2007). Toutes ces notions renvoient aux représentations collectives des équipiers (Rousseau & al, 2007), c'est-à-dire aux croyances portées par les membres de l'équipe quant à différents éléments de leur système : résultats, sanctions, soutien... Et toutes ces notions montrent des effets sur la performance de l'équipe, comme l'avait démontré Sayles en 1958. Ces dimensions du système « équipe » sont médiatrices/modératrices ; elles vont pondérer positivement les facteurs structurels internes ou externes pour produire l'efficacité de l'équipe.

1.2.2.2. La cohésion d'équipe

Une autre notion fondamentale dans la compréhension du concept d'équipe est la notion de cohésion. Celle-ci est sans doute plus ancienne et plus étudiée que celle de « potency ». Elle est également plus étendue. Un nombre plus important et plus large de publications traite de la cohésion. Ainsi, un certain nombre de travaux anciens, expérimentaux et appartenant au champ de la psychologie sociale, notamment de la psychologie militaire ou de la psychologie du sport, traite de la cohésion. Anciennement, la cohésion était conçue au sens de « degré d'attraction et d'attirance que les individus ont entre eux au sein du groupe » (Festinger & al, 1950). La conception de la cohésion était alors encore centrée sur le groupe et la vie du groupe.

Plus tard, cette conception de la cohésion va intégrer le lien du groupe avec la tâche. La cohésion devient multidimensionnelle. Ainsi, Mullen & Cooper (1994) conceptualise la cohésion sous trois dimensions : l'attraction interpersonnelle, la fierté du groupe et l'engagement envers la tâche.

Villeneuve (1995) et Villeneuve & Savoie (1998), sur la base de la définition de Carron (1982) : « a dynamic process which is reflected in the tendency for a group to stick together and remain united in the pursuit of its goals and objectives » et des conceptualisations qui suivirent comme le modèle de Carron & al (1985) (cf. figure 7) à quatre dimensions, vérifient le lien avec l'efficacité de l'équipe. Ils précisent notamment que cette vision multidimensionnelle de la cohésion, et notamment l'engagement envers la tâche, présente un lien plus important avec l'efficacité.

Le développement de modélisations multidimensionnelles de la cohésion a permis d'augmenter la pertinence du lien à l'efficacité. Ainsi, il semble à présent acquis que la cohésion groupale contribue à motiver les membres de l'équipe et à les conduire vers plus de coordination entre eux (Beal & al, 2003).

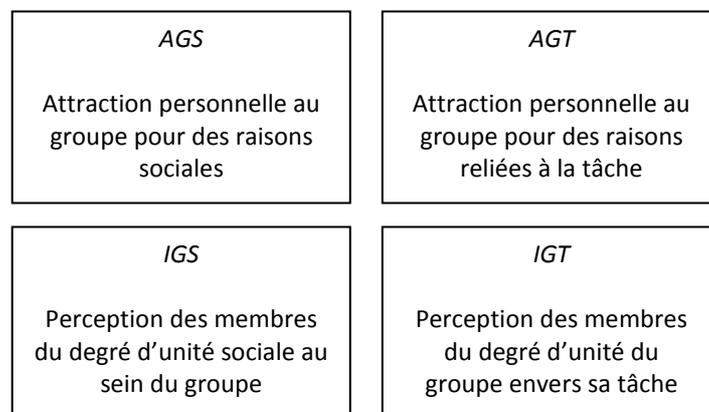


Figure 7 – Modèle à quatre dimensions de la cohésion d'équipe (Carron & al, 1985).
Model in four dimensions of team's cohesion (Carron & al, 1985).

Mais, la cohésion fait l'objet de très nombreuses approches. Et le consensus sur sa conception, sa mesure et ses effets n'est pas encore acquis. Ainsi, Piras & Fraccaroli (2005) étudie, dans le contexte des forces armées italiennes, la cohésion de groupes. Leur étude s'appuie sur une pratique sociologique : l'ethnographie, qui leur permet de vérifier que les groupes fonctionnent sur « un modèle typique de cohésion : a) un partage des valeurs fondamentales ; b) un fort sentiment d'appartenance et d'exclusivité ; c) une définition d'objectifs spécifiques, précis et partagés ; d) une conscience de son propre rôle dans l'obtention des résultats du groupe ; e) des compétences techniques exclusives et différenciées. Cette autre modélisation proposée par Piras & Fraccaroli (2005) est intéressante mais, elle justifie le constat de non consensus. En fait, elle dépasse conceptuellement celle proposée par Caron & al (1985), et intègre d'autres notions, présentées ci-après.

1.2.2.3. Autres dimensions psychosociales

D'autres notions enrichissent la compréhension des dimensions psychosociales du travail en équipe : le pouvoir, le soutien interpersonnel, la prise de conscience, la coopération, la dynamique relationnelle... Pourtant ces notions sont largement moins étudiées que la cohésion ou « potency ». Deux raisons peuvent l'expliquer : ces notions sont récentes et demandent à être développées et/ou ces notions sont idéologiques ou contraires au travail en équipe.

Le pouvoir au sein des groupes est l'une des premières notions, qui a fait émerger la notion de groupe et la psychologie sociale. Cette notion introduit dans les années 1940 la dynamique de groupe, via l'expérience de Lewin (1939). Néanmoins, c'est aujourd'hui une notion peu associée au travail en équipe, sans doute pour des motifs idéologiques et culturels. « Le travail en équipe appelant la coopération, il rend a priori tabou le pouvoir » (Perrenoud, 1993). Quant cette thématique est étudiée sur les équipes du travail, elle l'est davantage via la notion de leadership et/ou de rôle du supérieur immédiat de l'équipe (Roy & al, 1998).

Pourtant, la diffusion des responsabilités et des décisions à prendre au sein du groupe ne supprime pas le pouvoir mis en jeu. « Pouvoir et coopération ne sont pas contradictoires, mais sont la conséquence naturelle l'un de l'autre » (Friedberg, 1993). Le pouvoir est d'ailleurs sans doute plus complexe dans le cas de l'équipe. Celle-ci pour gérer ce pouvoir semble fonctionner sur un équilibre entre harmonisation intensive sur quelques aspects de la pratique et une harmonisation plus lâche de nombreux autres aspects (Perrenoud, 1996). Le pouvoir ne relève alors plus d'une décision classique, individuelle, hiérarchique et unidirectionnel, mais d'un processus psychosocial, groupal et complexe. Cette notion mériterait donc sans doute de plus d'intérêts et d'études.

Le soutien interpersonnel est une autre notion importante. Elle est l'une des deux notions fondamentales du fonctionnement interne de l'équipe de (Rousseau & al, 2006) avec la gestion du travail en équipe. Le soutien interpersonnel désigne le degré auquel les membres de l'équipe optimisent la qualité de leurs interactions (Rousseau & al, 2007). A priori, il regroupe les notions de communication (Yeatts & Hyten, 1998), de coopération (Eby & Dobbins, 1997), de soutien psychologique (Campion & al, 1996) et de gestion des conflits (Alper & al, 2000). La gestion du travail en équipe se définit à l'inverse comme le degré auquel les membres de l'équipe structurent la réalisation de leur travail (Rousseau & al, 2007). Il regroupe, a priori, la planification des tâches (Marks & al, 2001), le suivi du travail (Weldon & al, 1991) et le soutien à l'innovation (Anderson & West, 1998).

La coopération est une autre notion. Elle se définit comme le degré auquel les membres de l'équipe s'aident volontairement les uns les autres en cas de besoin lors de l'exécution de leur travail (Eby & Dobbins, 1997). Elle correspond à « l'esprit de corps » ou « l'esprit d'équipe » (Gheorghui & Moatty, 2005). Ce travail de coopération a un impact positif sur la résolution des difficultés des membres (Porter & al, 2003) et sur l'efficacité de l'équipe. Mais la coopération est une notion complexe. Certains travaux ont permis de la conceptualiser sous deux formes processuelles : la coopération complémentaire et la coopération communautaire (Dameron, 2002). Non contradictoires et opposées, ces deux formes de coopération semblent davantage interagir et se co-construire. C'est ce rapport et ce lien qui constituent l'effet sur les résultats de l'équipe.

Il est également possible de citer d'autres notions parmi les dimensions psychosociales du travail en équipe, comme « the awareness », en français la conscience de la situation (Endsley & Garland, 2000 ; Patrick & al, 2007) ou la notion de « the team-member exchange (TMX) », en français : les échanges entre les équipiers (Seers, 1989). Pour cette dernière, il s'agit de l'entraide des membres de l'équipe dans l'assistance des autres membres, le partage des informations et la contribution aux idées. En retour, les autres membres leur offrent soutien, information et reconnaissance (Seers & al, 1995). Cette notion diffère de la cohésion, qui porte davantage sur la perception du groupe et de ses membres (Seers, 1989). Ces échanges entre les équipiers ont, comme les autres notions, un effet positif sur la performance de l'équipe (Liden & al, 2000).

Le champ des notions psychosociales associées au thème du travail en équipe est donc très vaste. Seulement dix-neuf notions sont ici rapportées et plus ou moins développées : la croyance partagée en l'efficacité (« potency »), le sentiment d'efficacité collective, le sentiment d'efficacité d'équipe, la confiance groupale, l'équité perçue des contributions, la confiance interpersonnelle, la cohésion, le pouvoir, le leadership, le soutien interpersonnel, la gestion du travail en équipe, la communication, le

soutien psychologique, la gestion des conflits, la planification des tâches, le suivi du travail, le soutien à l'innovation, la coopération, la conscience de la situation (« awareness »), les échanges entre les équipiers (« team-member exchange »). Toutes sont l'expression de processus psychosociaux groupaux actifs et mis en jeu dans le travail en équipe. Dans le fonctionnement et la structuration des équipes, elles sont sous l'influence des facteurs structurants (objectifs, tâches, rétroactions, récompenses...), dont elles pondèrent les effets sur les résultats de l'équipe. Et, elles sont sous l'influence de la rétroaction globale du système. Les interactions multiples et multidimensionnelles ainsi créées produisent la dynamique et la complexité du système « équipe » et ses résultats.

Mais, il faut tout de même relever plusieurs points/critiques, à la lecture de l'ensemble de ces notions et processus psychosociaux du travail en équipe.

Tout d'abord, il faut constater que la constellation grandissante de notions conduit de plus en plus de chercheurs vers une relecture transversale. Ainsi, Jordan & al (2002), Rousseau & al (2006) (cf. figure 5) ou Lepine & al (2008) (cf. figure 8) proposent certaines méta-analyses. Leur objectif est la construction d'un modèle multidimensionnel de ces notions (ou d'autres) et de leur relation avec l'efficacité. A noter également que ces modélisations, à l'image de l'analyse faite de celle de Rousseau & al (2008) (cf. point 1.2.1.2.), ne reprennent pas le schéma cybernétique intrant/processus/extrant, mais s'appuient sur la mise en lien de plusieurs dimensions/ variables. Dans l'étude du concept d'équipe, pour articuler notamment toutes ces notions proposées, une démarche de reconstruction scientifique des savoirs et des processus psychosociaux construits s'organise donc actuellement. Elle vise à structurer ces notions et comprendre leurs interactions.

Par ailleurs, il faut noter que la majeure partie des notions développées sur la thématique du travail en équipe peut paraître idéologiquement et culturellement marquées. En effet, ces notions évoquées portent en elles l'idée d'un mouvement fédérateur au sein des équipes, d'un mouvement « collectiviste », avec l'idée : « Tous ensemble pour produire le meilleur ». Or, l'étude psychologique du travail en équipe doit faire apparaître l'ensemble des processus groupaux mis en jeu. Ainsi, à ce mouvement devrait sans doute s'opposer un mouvement différent, qui pourrait théoriquement être porté par d'autres notions comme le pouvoir, l'influence, le compromis, la subordination de soi au groupe, le conflit interpersonnel, la négociation (Orly-Louis, 2008), la compromission, la compétition... En théorie, et d'un point de vue systémique, ces processus pourraient même participer aux résultats du système « équipe » et à son efficacité, et gérer de l'innovation ou du changement (Battistelli & Picci, 2008). De ce fait, et pour être plus heuristique dans la démarche, le champ des notions proposées par les chercheurs mériterait d'être développé et d'intégrer d'autres approches idéologiques du système « équipe ».

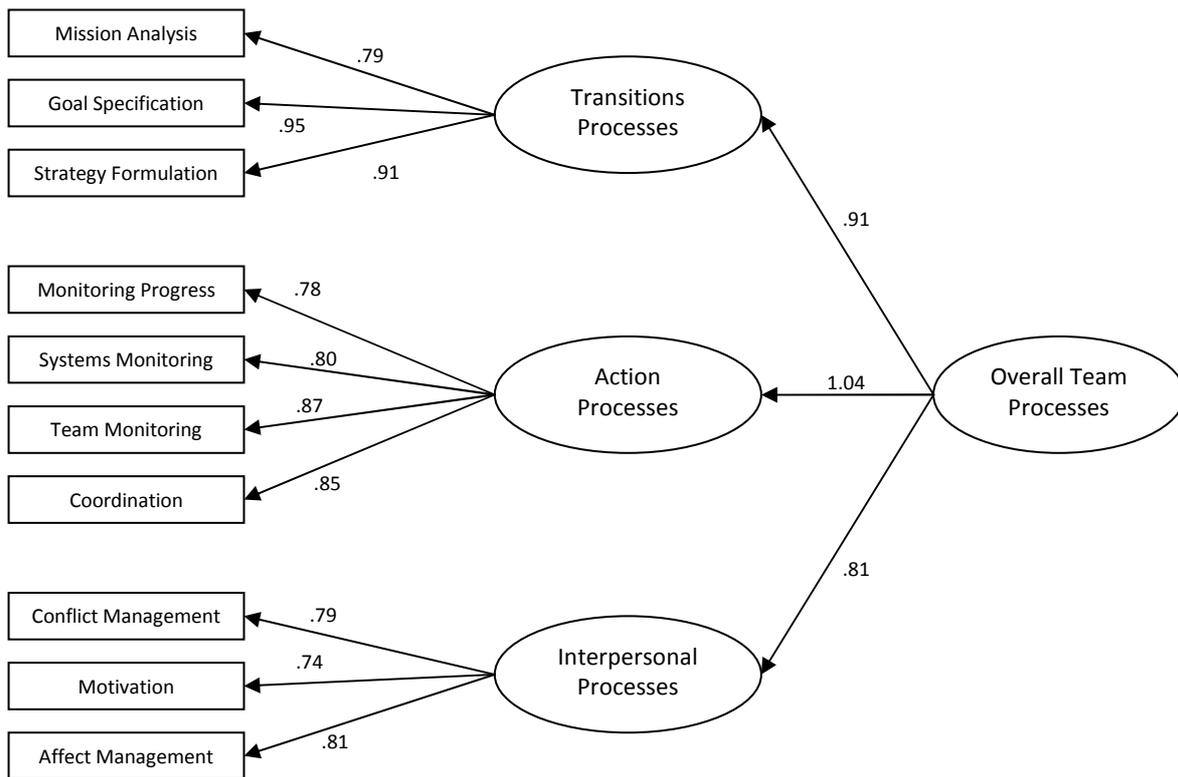


Figure 8 – *Modèle de processus de collaboration sur 3 niveaux hiérarchiques (Lepine & al, 2008).*
Model of collaboration's processes on 3 hierarchical levels (Lepine & al, 2008).

1.2.3. Autres notions importantes sur le travail en équipe

Pour terminer l'analyse du champ du travail en équipe, il est important de relever deux autres notions associées au thème de l'équipe, mais qui ne correspondent pas directement à la structuration et au fonctionnement du système « équipe » : l'efficacité groupale et la dynamique de maturation de l'équipe.

1.2.3.1. L'efficacité groupale

La notion d'efficacité est une notion complexe et difficilement mesurable, qu'elle soit groupale ou pas. La difficulté tient dans le fait que ce qui est inefficace n'existe pas ou n'existe plus, car supprimé ou corrigé par l'organisation. Il est donc formellement difficile de comparer un système efficace à un système non efficace. Mais, ceci est vrai dans la mesure où on continue de concevoir l'efficacité comme une donnée objective et factuelle. Or, Morin & al (1994) tentent de sortir de ce piège en proposant de concevoir l'efficacité en termes de jugement. La définition qu'ils en proposent

va dans ce sens : « l'efficacité est jugement, porté par ceux qui sont légitimés de le faire, sur les produits, les extrants, les résultats de l'équipe, en fonction de leurs attentes de résultats ». L'efficacité devient donc subjective et propre à la personne « jugeant ». Mais, de ce fait, il peut s'installer dans la mesure de l'efficacité une variabilité importante, suivant le juge retenu, le moment choisi... Ainsi, le supérieur immédiat de l'équipe peut juger celle-ci peu efficace à un moment ou les clients, par exemple, peuvent la juger très efficace. En développant la notion d'efficacité en terme de jugement, il est donc maintenant possible d'identifier des équipes non efficaces. Seulement, ceci est corrélé à une incertitude plus importante quant à la mesure faite.

En croisant leurs travaux à ceux de Hackman (1987) sur les indicateurs de performance des équipes, Savoie & Beaudin (1995) proposent, à partir de la définition de Morin & al (1994), la modélisation de l'efficacité des équipes de travail en 4 dimensions (cf. figure 9) : (1) la qualité de l'expérience groupale, qui renvoie à la satisfaction au travail, au support entre membres, à la compétence des équipiers et au développement professionnel, (2) le rendement, qui renvoie à la productivité, (3) la réputation de l'équipe, et (4) la pérennité de l'équipe, qui renvoie à sa capacité à s'adapter et aux engagements des membres envers l'équipe. Chacune de ces dimensions est positivement influencée par les facteurs structureaux et les processus psychosociaux mis en jeu. Ainsi, par exemple, Lecomte & al (2008) étudient le lien de la qualité d'expérience groupale et du style de gestion (directif vs participatif), avec la victimisation possible en équipe.

D'après les auteurs, la mesure de l'efficacité sur l'ensemble des dimensions et des indicateurs proposés peut s'avérer lourde, pesante et difficile dans la pratique. Ils conseillent, en la matière, de s'adapter à l'usage et aux besoins précis du chercheur. Par ailleurs, ils indiquent que les deux premières dimensions dominent par leur poids et par le nombre d'indicateurs associés. Pour ces raisons, il leur semble pertinent de ne retenir que ces deux premières dimensions dans la modélisation de l'efficacité : la qualité de vie groupale et le rendement.

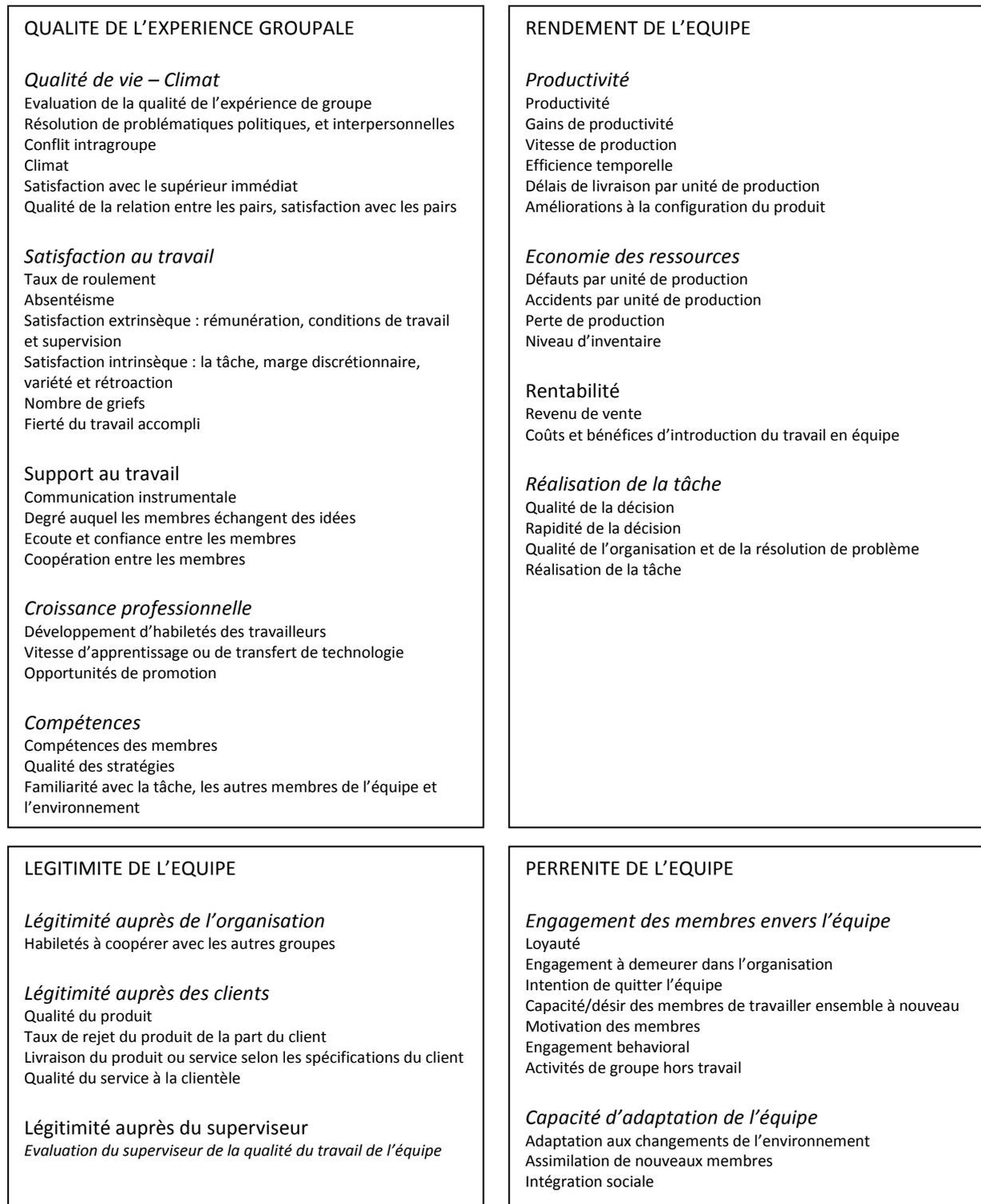


Figure 9 – Dimensions, critères et indicateurs de l'efficacité de l'équipe de travail (Savoie & Beaudin, 1995).
Dimensions, criteria and indicators of work team effectiveness (Savoie & Beaudin, 1995).

Il est intéressant de relever que, dans la modélisation ici proposée de l'efficacité du travail en équipe, comme dans d'autres modélisations, certains critères correspondent également à des processus

psychosociaux, présentés précédemment par les mêmes auteurs ou d'autres, comme des dimensions ou des variables médiatrices/modératrices de l'efficacité. Autrement dit, certaines notions, comme la communication, la cohésion, la coopération, les compétences des membres (cf. figure 9) appartiennent tant au champ processuel et dynamique qu'au champ des résultats et de l'efficacité du système « équipe ». Ce constat confirme, en fait, l'importance de la notion de rétroaction, qui est peu développée et étudiée par les chercheurs. Souvent simplement ajoutée au terme des études au travers d'une flèche sur leur modélisation, cette rétroaction est pourtant essentielle. Elle traduit le fait que toutes observations ou dimensions relevées est en même tant l'intrant, le processus et l'extrant du système. Cette analyse est importante pour cerner et étudier l'équipe de travail ; elle est approfondie au chapitre 2.

1.2.3.2. La dynamique et le développement de l'équipe

« L'instauration d'équipes de travail est un processus long, lent et coûteux » (Savoie & Brunet, 2000). Il peut s'avérer nécessaire de suivre l'équipe durant plusieurs années, avant d'obtenir d'elle un niveau d'autonomie et d'efficacité suffisant. Ce processus de développement de l'équipe est très peu étudié en psychologie du travail, notamment à cause des difficultés à traiter et suivre l'équipe sur un protocole longitudinal.

En la matière, le modèle théorique de Tuckman (1965) (cf. figure 10) fait matière de référence, même s'il manque encore d'expérimentations et de mises à l'épreuve. Ce modèle est construit en quatre phases : (1) formation (« forming »), (2) turbulence (« storming »), (3) normalisation (« norming »), et (4) performance (« performing »). Ce modèle suit deux principes importants. Le premier est que chaque phase comporte des enjeux que l'équipe doit relever pour passer à la phase suivante. Le second est qu'un retour à une phase antérieure est toujours possible.

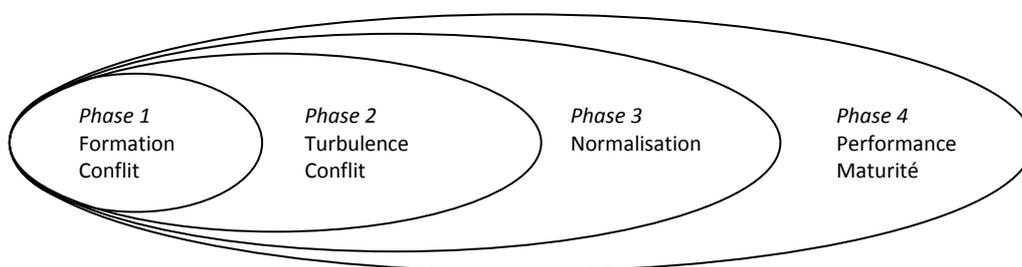


Figure 10 – Les phases de transformation d'une équipe de travail (Savoie & Brunet, 2000, inspirés par Tuckman, 1965).

The phases of transformation of work team (Savoie & Brunet, 2000, inspired by Tuckman, 1965).

La première phase correspond à la phase de formation. Elle est une étape importante d'entraînement et de connaissance de soi par l'équipe et ses membres. Chacun trouve sa place au sein de l'équipe, et prend confiance envers les autres et envers le groupe. Cette prise de confiance est essentielle dans cette phase, elle conduit chaque membre dans un optimisme affirmé dans la réussite du groupe. A cette phase succède la deuxième phase, dite de turbulence. Les premiers désaccords, les premières difficultés à coopérer apparaissent. Une incertitude peut conduire chacun à perdre confiance et optimisme. Il s'agit donc d'une phase déterminante, où il est nécessaire de recentrer l'équipe sur ses tâches et ses objectifs, et d'apporter aux membres les outils nécessaires (rôles de chacun...). Cette phase surmontée, l'équipe s'engage sur la troisième dite de normalisation. Dans cette phase les « règles du jeu » sont posées, et les problèmes interpersonnels sont résolus. La cohésion au sein du groupe apparaît. La dépendance à un supérieur et l'organisation est toujours présente. Sortant d'une phase de turbulence difficile, l'équipe peut se satisfaire de ce nouvel état, et rester en phase de normalisation. Il est donc nécessaire de continuer à accompagner l'équipe dans la dernière phase, dite de performance et de maturité. Dans cette phase, l'équipe devient pleinement autonome. Elle peut s'autogérer, se coordonner, innover...

Cette modélisation du développement de l'équipe, même si elle manque sans doute de praxis et de mesures expérimentales, n'en est pas moins intéressante. Et, même si ces étapes/phases peuvent paraître simplificatrices et réductrices d'une dynamique groupale sans doute complexe, cette modélisation apporte un éclairage systémique utile sur le fonctionnement du travail en équipe. En effet, le système « équipe » est maintenant perçu comme un organisme, au sens d'Edgar Morin (2008), qui contient une part d'autonomie dans sa réaction et son adaptation face à son environnement, et qui est soumis à un certain nombre de processus internes et d'étapes de maturation.

1.2.4. Analyse du corpus théorique

Le corpus théorique du champ du travail en équipe est donc vaste et riche, alors même qu'il est encore récent, à l'échelle des concepts psychologiques. Néanmoins, la structuration des notions qui lui sont associées et les nombreuses publications sur ce thème permettent, en partie, de comprendre les processus, mis en jeu dans le système du travail en équipe, et leurs relations.

Ainsi, il est acquis qu'un ensemble de facteurs environnementaux et organisationnels intervient pour initier et réguler le système en équipe. Ces facteurs associés aux caractéristiques structurelles des individus membres de l'équipe contribuent à conduire le système vers ses résultats et son efficacité. Mais, leurs effets sont modérés/médiatisés par un ensemble de processus psychosociaux groupaux (cf. figure 11).

La conceptualisation et la définition (cf. point 1.1.3.1.) de l'équipe sont ainsi respectées : un groupe d'individus réunis, par une organisation, pour réaliser collectivement un ensemble de tâches.

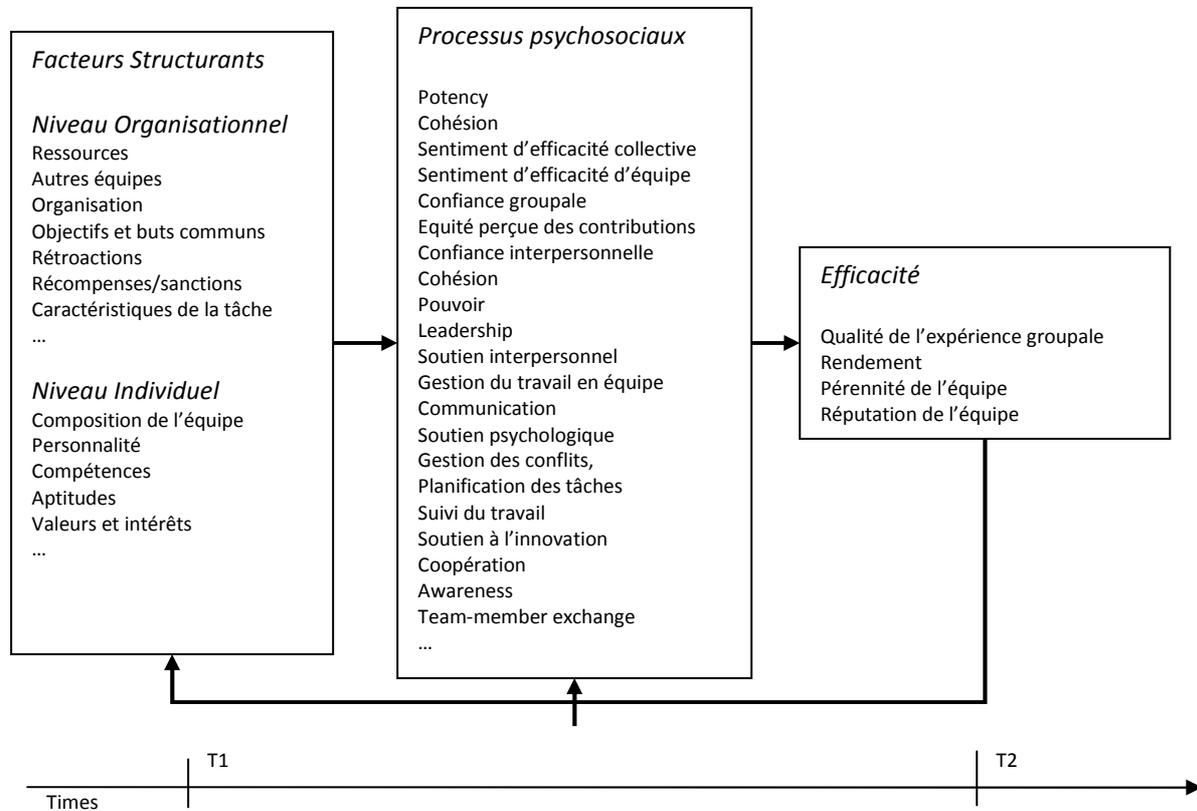


Figure 11 – Synthèse des notions présentées, suivant la modélisation de Hackman (1987).
 Synthesis of the presented notions, following the model of Hackman (1987).

Néanmoins, la revue des théories et notions liées au concept d'équipe conduit à un certain nombre de remarques/critiques, qu'il importe de relever. Conservées à l'esprit, celles-ci doivent aider à la formulation d'une problématique générale et centrale dans l'étude du travail en équipe. Ainsi, il faut noter deux points :

- L'accroissement continu des notions et des facteurs, étudiés et mis en relation avec l'efficacité de l'équipe, conduit à un foisonnement conceptuel, qui peut produire plus de confusions que de constructions de savoirs. Ainsi, l'importante liste, non exhaustive des processus psychosociaux, rend difficile toute compréhension réellement heuristique du travail en équipe. Et elle rend également difficile toutes actions ou interventions assurément efficaces sur les équipes.
- Suivant les modélisations et/ ou les méta-analyses conduites, les notions étudiées ne sont pas toujours assimilées aux mêmes rôles et fonctions dans le travail en équipe. Ainsi, comme il l'a

été remarqué, la coopération, la cohésion ou les compétences des membres peuvent être considérées tant comme des processus psychosociaux ou des facteurs structurants que comme des produits, résultats et dimensions de l'efficacité. Ainsi, même si ces notions sont très étudiées et très clairement définies, leurs fonctions au sein du système « équipe » ne sont peut-être pas encore comprises.

En fait, une autre lecture scientifique et épistémologique de ces notions est possible, et peut permettre de comprendre ses critiques.

Ainsi, il est possible de concevoir l'organisation parente de l'équipe comme constituant en soit un environnement propice à la formalisation d'un travail en équipe. Cet environnement organisationnel, de par ses besoins, réunit alors des individus aux caractéristiques nécessaires pour les tâches définies. Ces individus réunis dans cet environnement favorable engagent alors un certain nombre d'échanges relationnels et informatifs. Le système « équipe » apparaît, et sa dynamique processuel et groupal s'active. Dès lors, des changements (psychologiques, sociologiques, économiques...) s'opèrent dans le système et hors du système. Ce sont ces changements qui constituent les observations faites par toutes « consciences intellectualisantes et rationalisantes » comme les scientifiques, les responsables d'équipe, ou les membres eux-mêmes. Ainsi, les notions et les modélisations, construites et présentées précédemment, deviennent les intégrations massives et successives des observations faites sur les systèmes « équipe ». Toute notion étant, de ce fait, une observation, elle dépend de l'observateur : un observateur, une conception (cf. figure 12). Cette perspective et cette analyse permettent de comprendre le foisonnement conceptuel illimité, qui s'est engagé sur le thème du travail en équipe.

Les connaissances établies dépendant de l'observateur qui les construit, il importe que celui-ci s'interroge sur ses finalités et ses objectifs. Suivant, qu'il soit scientifique, dirigeant, membre d'équipes, client..., ses attentes vont différer. Ainsi, le scientifique est a priori guidé par l'heuristique du phénomène, alors que le dirigeant ou le membre par sa praxis, sans doute. Ces attentes différentes vont conduire à des observations différentes, et des modélisations différentes. Ainsi, les observations retenues et conceptualisées différemment sont jugées tantôt comme facteurs structurants tantôt comme dimensions de l'efficacité. Seul l'observable est connu, mesuré et interprété, pas la dynamique et le processus en soi.

Cette relecture engage une rupture dans l'approche scientifique du travail en équipe et sa conceptualisation. Ainsi, il convient de rompre avec l'approche cartésienne, linéaire et aristotélicienne, pour adopter une approche globaliste, systémique. Cette rupture se traduit par une position paradigmatique cybernétique et systémique (et sans doute platonicienne), dans le respect d'une approche constructiviste du savoir (cf. chapitre 2). Avant de dégager la problématique générale des

travaux ici présentés, il convient donc d’approfondir, d’expliquer et de justifier cette rupture : c’est, là, l’objet du chapitre suivant.

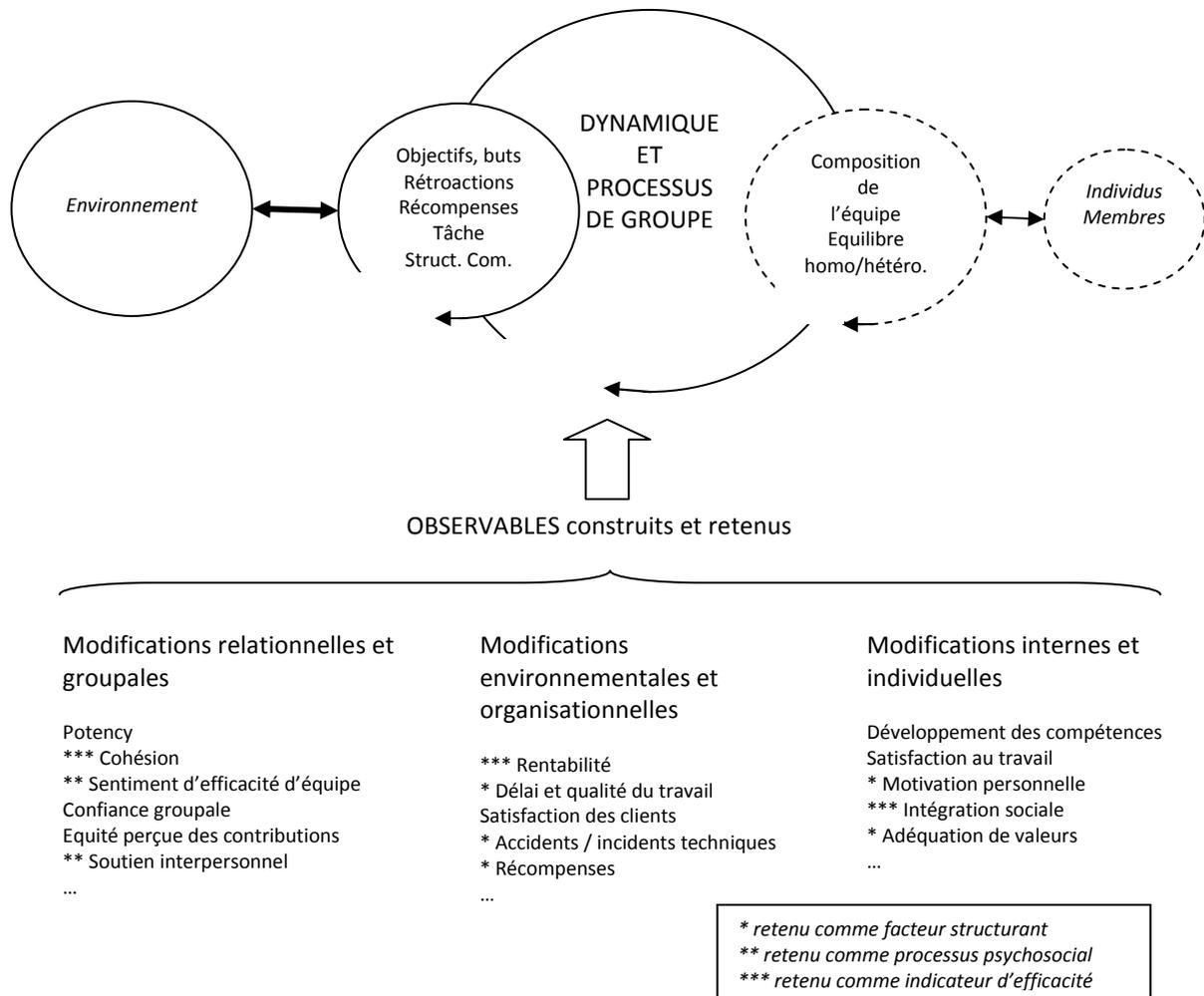


Figure 12 – Démarche de construction du savoir sur le système « équipe ».
 Step of construction of the knowledge on the system “team”.

... Encadré 1 : Point Théorique

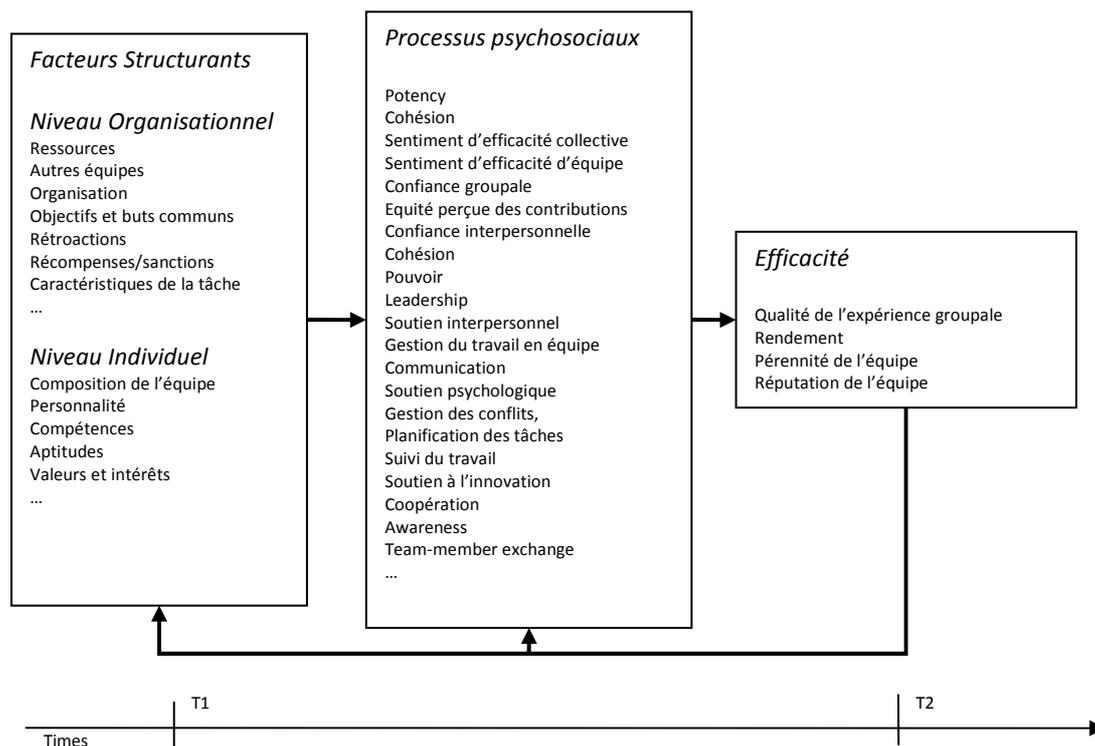
Le concept d’équipe est étudié depuis près de trois décennies en psychologie, notamment en psychologie du travail et des organisations. C’est pourtant un terme très ancien, antérieur à celui de groupe, auquel il se rapporte. Globalement, l’équipe pourrait se définir comme un groupe d’individus, mandaté par son organisation d’appartenance, pour réaliser un but commun défini.

Les deux concepts de groupe et d'équipe sont proches, mais ne se réduisent pas l'un à l'autre. Il semble davantage que le premier contienne le second. Ainsi, en principe, les processus de groupes existent au sein des équipes, tel que la cohésion, le conformisme...

La jeunesse du concept d'équipe de travail n'empêche cependant pas le foisonnement et la richesse des études et des réflexions à son propos. Un courant majoritaire, illustré par les travaux de Hackman (1987), analyse le système « équipe », sous l'angle cybernétique intrant-processus-extrant.

Cette approche produit la majeure partie des notions associées au travail en équipe, sur le volet psychosocial : la croyance partagée en l'efficacité (« potency »), le sentiment d'efficacité collective, le sentiment d'efficacité d'équipe, la confiance groupale, l'équité perçue des contributions, la confiance interpersonnelle, la cohésion, le pouvoir, le leadership, le soutien interpersonnel, la gestion du travail en équipe, la communication, le soutien psychologique, la gestion des conflits, la planification des tâches, le suivi du travail, le soutien à l'innovation, la coopération, la conscience de la situation (« awareness »), les échanges entre les équipiers (« team-member exchange »).

Plus ou moins développées, leur nombre illustre néanmoins la complexité et la multidimensionnalité du concept d'équipe. Ainsi, dans ce chapitre sont rapportés près de 20 notions (objectifs, cohésion, efficacité...), catégorisées en facteurs structurants, processus psychosociaux et dimensions de l'efficacité. Toutes, appuyées par des recherches importantes et solides, montrent globalement une association positive au travail en équipe et à son efficacité.



Néanmoins, la revue de ces notions apporte quelques critiques et remarques, qui, sans les remettre en cause, conduisent à une relecture scientifique et épistémologique de fond et au choix d'un cadre systémique et constructiviste pour réaliser des recherches heuristiques sur le concept de travail en équipe.

Il s'agit non seulement de faire naître la science de l'homme, mais de faire naître une nouvelle conception de la science, qui conteste et bouleverse, non seulement les frontières établies, mais les pierres angulaires des paradigmes, et, dans un sens, l'institution scientifique elle-même.

Edgar Morin.

CHAPITRE 2

Réflexion épistémologique sur le travail en équipe

Réaliser un travail de recherche sur le travail en équipe nécessite de cerner et de revoir les connaissances scientifiques déjà construites sur cette notion, comme au chapitre 1. Mais, cela nécessite également de mener une réflexion sur ce travail de recherche en lui-même, et de comprendre le mode de construction de ces connaissances.

Or, mener à bien une réflexion épistémologique de ce type n'est pas une chose aisée, notamment pour des psychologues par définition non philosophes. Il s'agit pourtant d'un travail nécessaire pour tous scientifiques quelques soient leurs recherches et leurs sujets d'étude.

Par ailleurs, étant donné la complexité du sujet à traiter : l'équipe, on mesure l'importante difficulté d'une métaréflexion ou d'une réflexion épistémologique sur l'étude scientifique du travail en équipe (Cléty & Lemoine, 2008a). Il importe donc de procéder en deux temps. Il s'agit en premier lieu de faire le point sur le cadre épistémologique et paradigmatique retenu et argumenté. Puis, dans un second temps, d'en mesurer et concevoir les implications théoriques et méthodologiques sur les études qui sont menées par la suite.

2.1 POSITION PARADIGMATIQUE ET EPISTEMOLOGIQUE

La recherche en psychologie s'appuie sur une démarche de construction de savoirs valide et cohérente : une démarche scientifique. Interroger celle-ci est important. Cela conduit le chercheur à des choix et des positions épistémologiques particulières mais nécessaires.

Dans le cadre des travaux ici présentés, la réflexion théorique (cf. chapitre 1.) nous conduit à préférer l'analyse systémique et la modélisation des systèmes complexes, le tout dans le respect d'une approche constructiviste. Nous allons comprendre pourquoi.

2.1.1. Les courants systémiques et cybernétiques

Actuellement, il existe des débats philosophiques importants pour positionner historiquement et théoriquement les courants systémiques par rapport aux courants cybernétiques. Certains les confondent, d'autres prétendent que les premières incluent les secondes, d'autres que la cybernétique est à l'origine de la systémie ou inversement. Une chose semble néanmoins acquise : « la théorie des systèmes et la cybernétique se recoupent en une zone incertaine commune » (Morin, 2005, p.28).

L'objet de ce chapitre n'est pas de participer à ce débat ou de se positionner. Mais, pour comprendre l'approche épistémologique adoptée dans nos recherches, il semble important de comprendre ce qui rapproche la cybernétique de la systémie, et donc de rappeler leur construction historique et leurs applications dans la modélisation des systèmes complexes.

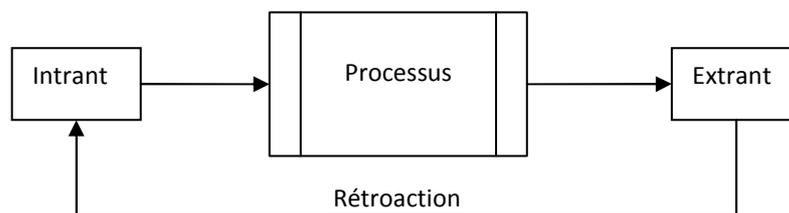
2.1.1.1. La construction historique « des cybernétiques »

2.1.1.1.1. *La première cybernétique : le socle*

Inspirée entre autres de la thermodynamique de la fin du 19^{ème} siècle et de la phénoménologie de Husserl, la cybernétique se veut être une approche qui réunit toutes les sciences (physique, mathématiques, biologie, psychologie...) par la vision qu'elle porte des problématiques. Norbert Wiener, en 1946, y voit le moyen de rassembler autour d'un cadre de réflexion précis et unique toutes les sciences, les analyses et les modélisations proposées. L'émulsion scientifique de l'époque se traduit par des échanges et des réflexions régulières et partagées entre des ingénieurs, des mathématiciens, des biologistes, des anthropologues et des psychologues lors des conférences dites de « Macy », en référence à la fondation qui finança ces activités dans les années 1940 et 1950.

A cette époque, Wiener (1952) propose de définir la cybernétique comme : « la science qui étudie exclusivement les échanges d'information, la communication et les régulations des systèmes naturels

ou artificiels ». Cette centration sur les échanges au sein des systèmes et non sur les éléments eux-mêmes permet à la cybernétique de prétendre réunir toutes les sciences. Ainsi, peu importe les objets (atomes, cellules vivantes, individus ...), se sont les relations entre ces objets qui sont étudiées (échanges moléculaires, échanges biochimiques, échanges communicationnels...). Les interactions des éléments qui constituent les systèmes deviennent une nouvelle porte d'entrée des chercheurs et des scientifiques à l'heuristique des objets d'études. Le concept d'information occupe alors une place centrale (Segal, 2003). Ce nouveau regard et cadre épistémologique choisi par les scientifiques réintroduit, avec force, certaines notions clés fondamentales comme la causalité circulaire, le feedback et/ou la rétroaction (cf. figure 13), et l'autorégulation.



*Figure 13 – Schéma cybernétique intrant-processus-extrant et rétroaction.
Cybernetic schema input-process-output and feedback.*

Dans sa première forme, qui sera ultérieurement nommée la « première cybernétique », ce paradigme repose, pour l'essentiel, sur le principe que le système est pour partie « gouverné » par l'information qu'il produit : l'intrant devenant l'extrant, et inversement (Rosenblueth, 1943). Le système s'autorégule et/ou s'auto-adapte, dans le but de retrouver son équilibre et de conserver son état : c'est le principe homéostatique, appartenant également au champ de la systémie. Au travers de ces concepts, la cybernétique peut apparaître comme une théorie de la commande ou de la régulation (Bateson, 1977). Elle donnera, par la suite, naissance à de nouvelles sciences telles que les sciences cognitives ou l'ingénierie moderne. Les notions partagées et la proximité paradigmatique de ces sciences leur permettront de concevoir un rapprochement conceptuel important de l'Homme et de la machine, à l'image du cyborg (Lafontaine, 2004). Les sciences de l'ingénierie de la communication seront les premières à concevoir des applications pratiques importantes, avec l'aide notamment de la Théorie Mathématique de la Communication/Information de Shannon (1949), qui signera la naissance de l'ère du numérique et de l'informatique.

Dans le cas du système « équipe », les modélisations scientifiques et psychologiques réalisées sont construites sur ces mêmes principes, comme par exemple le modèle cybernétique intrant-transformation-extrant des déterminants de l'efficacité des équipes de travail (Savoie & Brunet, 2000).

Ainsi, dans ce modèle, la cohésion du groupe produit – en référence au processus – pour partie l'efficacité de l'équipe, qui produit pour partie cette cohésion, qui produit pour partie cette efficacité, etc. Une part de l'information sur le résultat (l'efficacité) est retransmise vers le groupe (feed-back) qui l'assimile et va « réagir » au travers de sa cohésion. Ainsi l'efficacité « gouverne » la cohésion, qui « gouverne » l'efficacité. Les notions cybernétiques d'autorégulation du système et d'homéostasie trouvent donc un sens évident dans la conceptualisation et l'étude du travail en équipe.

2.1.1.1.2. La seconde cybernétique : l'évolution du paradigme

En 1952, lors des conférences de Macy, Ashby (1952) ouvre une nouvelle voie dans la cybernétique. Celle-ci donnera naissance à ce qui sera nommé ultérieurement la « seconde cybernétique ». Les notions nouvelles d'autonomie du système ou de système auto-organisés font leur apparition. Les caractéristiques des composantes du système sont alors réintégrées dans son étude, parallèlement aux échanges d'informations déjà considérés. Et, alors que la première cybernétique étudie comment les systèmes maintiennent l'homéostasie par des mécanismes d'autorégulation, la seconde cybernétique étudie comment les systèmes évoluent et peuvent créer des nouvelles structures dans cet environnement. Donc, au lieu de se demander uniquement comment se maintient un certain équilibre, on observe à présent comment un nouvel équilibre peut émerger d'une situation de déséquilibre (Prigogine, 1986). Les systèmes deviennent alors les lieux d'intégration d'une réelle « coopération » de leur extérieur et de leur intérieur, au travers de leurs processus et de leur dynamique. Revient, dans cette évolution théorique et épistémologique, une notion plus ancienne que la cybernétique, la notion d'entropie, par opposition à l'homéostasie. Le système n'est plus uniquement un « dispositif » réagissant à son environnement dans un optique d'équilibre, il est également un processus dynamique agissant dans et avec son environnement.

Cette « nouvelle » voie de la cybernétique va intéresser beaucoup de sciences, notamment les sciences du vivant et les sciences humaines, grâce aux notions nouvelles d'organisation et d'auto-organisation. Elle est sans doute l'orientation de la cybernétique, qui soit la plus proche de la systémie. Ainsi, Varela (1989), par exemple, s'appuyant sur cette approche, entre cybernétique et systémie, et ces notions d'homéostasie et d'entropie, s'intéressera aux organismes vivants et à leur autonomie. Il conceptualise ainsi le vivant, en définissant la Vie non par la reproduction ou par l'opposition à l'inerte, mais par l'auto-organisation du système (cf. figure 14).

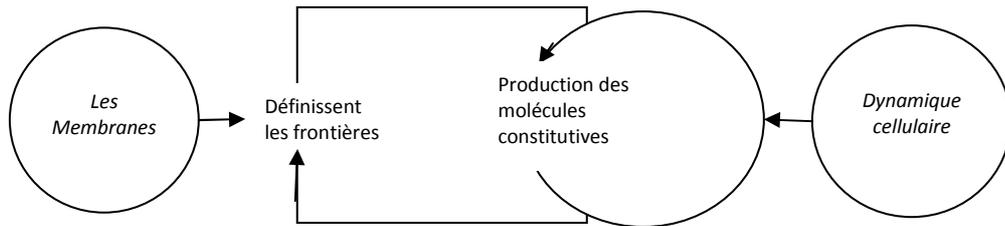


Figure 14 - Varela F.J., 1989. Développement de la membrane cellulaire. Schéma du système cellulaire et de son autonomie (Varela, 1989.)
 Development of the cellular membrane. Schema of the cellular system and its autonomy (Varela, 1989).

Dans les recherches ici menées et dans le cas du système « équipe », cette approche de la seconde cybernétique constitue également une perspective intéressante. L'équipe peut, théoriquement, se concevoir comme un système s'autorégulant et s'auto-organisant – notamment lorsqu'elle est qualifiée de semi-autonome (Sundstrom & al, 1990). En effet, l'équipe se construit sur les échanges entre les données et perturbations organisationnelles externes (environnement) et les échanges et communications internes de l'équipe (dynamique de groupe) (cf. figure 15). Chaque élément est alors en réaction/adaptation par rapport aux autres éléments du système, qu'ils soient internes ou externes. Ces réactions/ adaptations de l'équipe peuvent conduire à la conservation du système et de son fonctionnement, mais ils peuvent également conduire à l'émergence d'une autre organisation et d'un autre mode de fonctionnement. Le système « équipe » n'est pas statique ou linéaire, il est dynamique. Les travaux de Tuckman (1965) explorent les processus d'émergence de l'équipe (cf. figure 10). Ils font apparaître différents stades d'évolution de l'équipe. Ces stades sont non linéaires : l'équipe peut « régresser » à un stade précédant son état actuel si l'assimilation de son environnement et/ou si sa dynamique interne l'y conduisent.

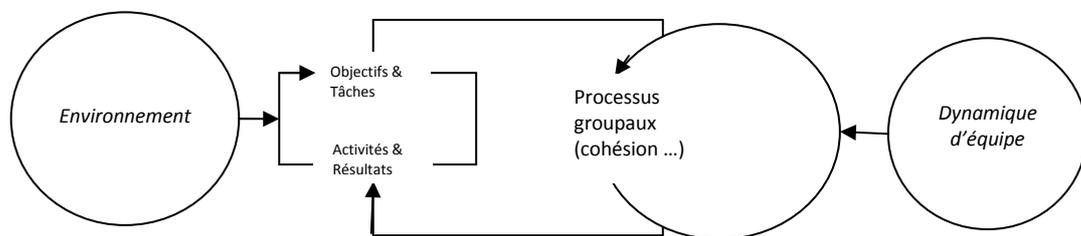


Figure 15 - Illustration du système équipe. Distinction entre allonomie (environnement) et autonomie (dynamique d'équipe) (Inspiré des schémas de Varela, 1989).
 Illustration of system "team". Distinction between "allonomie" (environment) and autonomy (dynamics of team) (Inspired by the plans of Varela, 1989)

Cette orientation de la seconde cybernétique n'est pas en opposition avec la première conception de la cybernétique. Plus qu'une distinction entre les deux, il s'agit d'une réelle complémentarité. Les conceptions d'allonomie (ou de commande) et d'autonomie définies par Varela (1989) illustrent cette proximité des approches des systèmes. Pour lui, la première conception représente « la consommation, les systèmes à entrées/sorties, l'affirmation de l'identité de l'autre, la définition par l'extérieur » (p.7). La seconde représente « la génération, l'affirmation de sa propre identité, la régulation interne, la définition de l'intérieur » (p.7). Elle est caractéristique des systèmes vivants et des systèmes humains. Ces deux conceptions se co-construisent donc dans leurs différences, leurs oppositions et leurs complémentarités. Elles co-participent à la définition et à la conceptualisation globale du système, et fondent les théories de l'auto-organisation. Dupuy (1982, p.232) dit : « ... une auto-organisation absolue étant inconcevable ; une auto-organisation programmée de l'extérieur étant une contradiction dans les termes ; il reste la possibilité que l'extérieur coopère de l'intérieur aux mécanismes de l'auto-organisation. ».

Dans le travail en équipe, et dans sa conceptualisation, l'autorégulation et l'auto-organisation sont deux principes explicatifs intéressants pour comprendre leur fonctionnement. Chacun, ayant des effets plus ou moins majeurs, suivant le type d'équipe et le niveau d'habilitation (Sundstrom & al, 1990) dont elles bénéficient. Ces principes d'autorégulation et/ou d'auto-organisation, fondés sur l'homéostasie et l'entropie du système « équipe », s'appuient théoriquement sur les interactions, la communication et les échanges d'information entre les membres de l'équipe.

2.1.1.2. La théorie des systèmes et la modélisation des systèmes complexes

La systémie, qui repose globalement sur les importantes connaissances et évolutions scientifiques de la fin du 19^{ème} siècle et du début du 20^{ème}, a produit, sur ces dernières décennies, un grand nombre d'approches, de théories et ou de modélisations. Certaines sont devenues majeures et transdisciplinaires, d'autres ont constitué de réelles écoles et/ou courants de pensées dans leur discipline. Ainsi, la théorie générale des systèmes (Von Bertalanffy, 1968) est l'une des théories systémiques les plus robustes et les plus couramment diffusées en science. Elle s'appuie sur des fondements théoriques majeurs, tels que la Théorie Mathématique de la communication (Shannon, 1949). Et, elle s'appuie sur les mêmes concepts qu'une théorie cybernétique avec les notions d'organisation, de rétroaction, de finalités du système, de systèmes ouverts/fermés... Cette théorie est une référence et est couramment utilisée ou empruntée par de nombreuses sciences : physiques, biologie, psychologie et psychiatrie, par exemple.

D'autres écrits, comme ceux proposés par Le Moigne (1990), tentent d'apporter, à ces productions théoriques et paradigmatiques importantes, les réflexions et les repères méthodologiques utiles et

nécessaires à la modélisation et la mesure des systèmes (cf. figure 16). Il s'agit là de tentatives remarquables, car réalisées malgré les difficultés et les critiques nombreuses. Il est, en effet, « facile » de penser et d'imaginer théoriquement un système, mais il est relativement compliqué de le modéliser et de le mesurer.

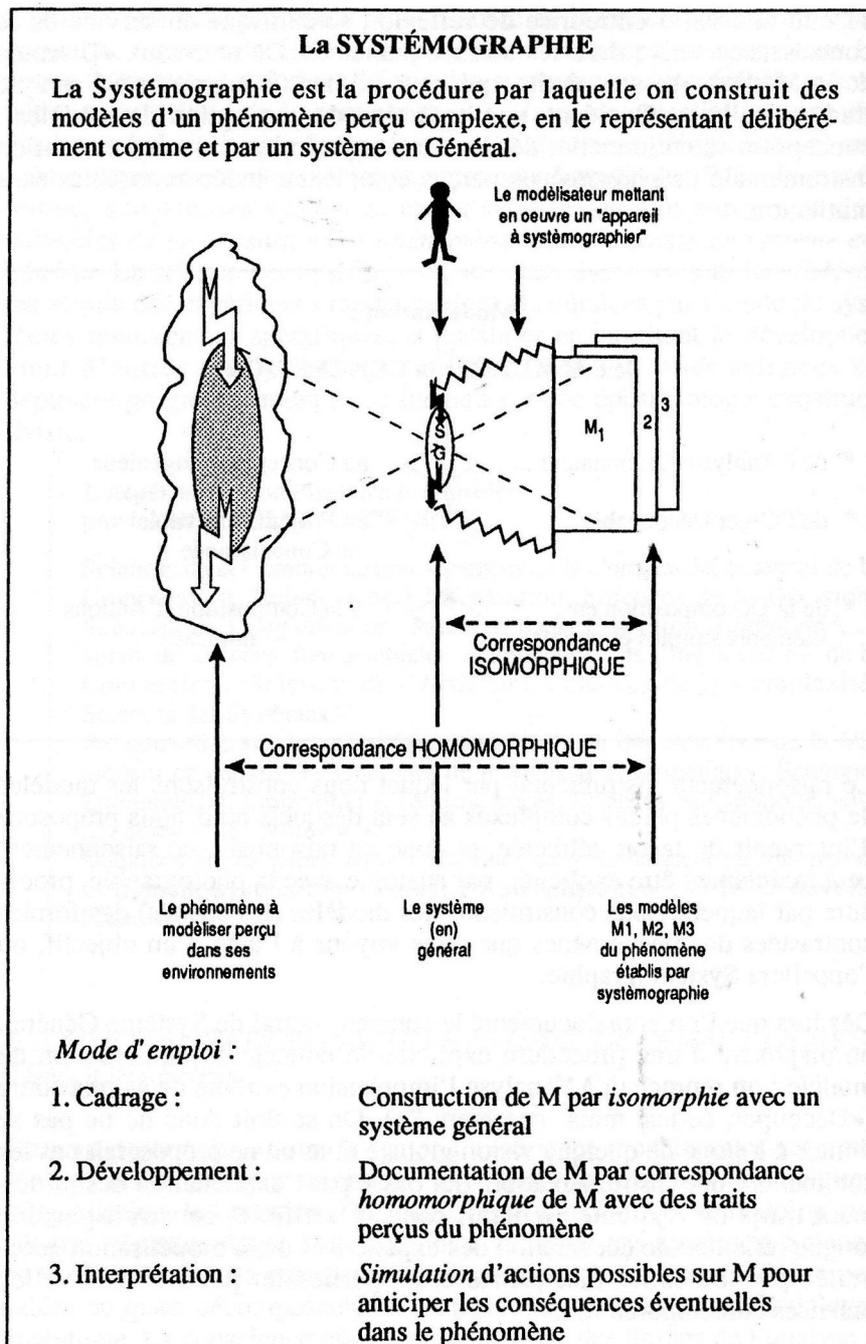


Figure 16 - la systémographie : la modélisation par un système général (Le Moigne, 1990).
Systemography: modelling by a general system (Le Moigne, 1990).

Parallèlement à ces travaux transdisciplinaires, d'autres ont créé des écoles dans leur discipline. En psychologie, le courant systémique est principalement véhiculé par l'approche de « l'Ecole de Palo Alto » et du Mental Research Institute, dont les fondateurs comme Don D. Jackson ou Gregory Bateson (1977) ont également participé aux débuts de la cybernétique. Leur approche rompt avec la perspective psychologique traditionnelle, offrant une « nouvelle manière de conceptualiser les problèmes humains » (Watzlawick, 1981), où les échanges et les interactions entre les individus deviennent centraux. Les concepts de « patient désigné » ou de « double contrainte » voient le jour et transforment l'approche psychologique. Les thérapies brèves et les thérapies familiales émergent de ce courant. Elles cherchent à intervenir directement sur le système de communication et de représentations, indépendamment du sujet en tant qu'individualité. Dans ses dérives, peut-être, cette approche sera le terreau de « l'antipsychiatrie », qui remettra en cause le fonctionnement de la psychiatrie, l'accusant de construire et de produire les maladies mentales.

Il faut également se rappeler, pour la psychologie sociale, l'apport essentiel de la dynamique de groupe, initié par Lewin (1959). Là encore, la proximité entre le paradigme systémique et cybernétique et le courant de la dynamique de groupe n'est pas à démontrer ; rappelons simplement la participation de ce fondateur aux premières conférences de Macy en 1946. La systémie, au sens épistémologique et non psychologique du terme, inspire toute la psychologie sociale, la psychologie du travail et des organisations, et la réflexion sur les systèmes « équipe de travail ».

Il est difficile, concernant l'approche systémique de retracer sa construction et d'en comprendre les fondements, comparativement à la cybernétique. Néanmoins, on le conçoit les proximités entre la systémie et la cybernétique, notamment la seconde, semblent importante. Les concepts et les notions qu'ils utilisent sont proches voire similaires. Prétendre que la systémie s'inspire de cette dernière peut donc sembler cohérent quant on sait également que la théorie des systèmes fait son apparition à la même époque, dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle. Mais, il ne faut pas oublier que Von Bertalanffy, auteur de la théorie générale des systèmes, s'en défendra comme d'autres, et que la « pensée systémique » apparaît déjà, par exemple, à la fin du 19^{ème} siècle avec Valéry ou au début du 18^{ème} siècle avec Vico.

2.1.1.3. La notion de causalité circulaire

Issue des premières études et des premiers travaux sur les servomoteurs, dans la première moitié du 20^{ème} siècle, la causalité circulaire est une notion centrale en systémie et en cybernétique. Mais, elle ne leur est pas réservée. Ainsi par exemple, Piaget fait référence à la réaction circulaire dans le développement et l'apprentissage du jeune enfant, les sophismes étaient souvent critiqués pour la circularité de leur argumentation, et Liu (sociologue), comme Edgar Morin, parle de récursivité en

lieu et place de causalité circulaire. La notion n'est donc pas récente, et elle est étudiée et utilisée depuis longtemps et dans de nombreux domaines.

Néanmoins, la systémie et la cybernétique en ont fait une notion fondamentale dans leur approche. La causalité centrale s'appuie, en fait, sur les nombreuses rétroactions qui peuvent exister au sein d'un système. Ces rétroactions peuvent se définir comme les « modifications d'une action principale par une action en retour » (Encyclopédie Larousse, 1993). Dans le cas de systèmes simples (par opposition aux systèmes complexes), ces rétroactions constituent le processus d'autocontrôle et de correction du système. Ils constituent sa régulation interne, comme par exemple dans le cas du couple « écouteur/microphone » du système téléphonique en haut-parleur. Si les ingénieurs en télécommunication n'avaient utilisé une rétroaction corrigeant la réception des informations vocales reçues, l'individu au téléphone s'entendrait parler en boucle dans l'écouteur, rendant toute communication impossible.

Ainsi, avec la causalité circulaire, l'élément perturbant est lui-même perturbé par une action retour de l'élément qu'il a perturbé. Autrement dit, le perturbé devient perturbateur, et inversement. La distinction de l'effet et de la cause d'un phénomène au sein d'un système devient difficile, voire impossible. La cause devient l'effet, et inversement. Elles constituent des boucles plus ou moins importantes. D'autant que, dans les systèmes complexes, comme les systèmes vivants ou sociaux, ces rétroactions sont très nombreuses et multidimensionnelles. Ces systèmes, sous l'emprise de la causalité circulaire, deviennent alors imprévisibles et complexes (Morin, 2008).

Rendant ainsi la distinction impossible entre l'effet et la cause, la causalité circulaire conditionne la rupture dans l'approche et dans les méthodes du scientifique. En effet, il lui devient difficile de tenir une posture classique linéaire et cartésienne dans ses démarches de recherches et d'études. Par ailleurs, la complexité et l'imprévisibilité des états des systèmes, que la causalité circulaire engendre, introduisent les concepts d'autonomie et d'allonomie, d'homéostasie et d'entropie du système. Une rupture scientifique est donc engagée, lorsque nous adoptons une position systémique et respectons la notion de causalité circulaire.

Dans le cas des études sur le travail en équipe, la causalité circulaire nous permet de mieux comprendre la proximité conceptuelle et théorique des notions développées comme la cohésion de l'équipe, la détermination des rôles, le mandat groupal, la qualité de vie en groupe... Ces notions couvrent pour beaucoup des aspects et des phénomènes communs de l'équipe. Ainsi, l'événement « définition des tâches et des rôles de chacun » peut être tout à la fois le signe d'une entente, d'une cohésion, et d'une efficacité de l'équipe. L'événement peut donc être l'expression de l'intrant, du processus et de l'extrant. L'interdépendance et la proximité conceptuelle des notions développées est indissociable de la compréhension des systèmes « équipe ». En raison de cette causalité circulaire, il

est théoriquement impossible de dissocier cohésion et efficacité d'équipe, par exemple. Ils sont, en quelque sorte, les facettes d'un même cube : la dynamique du système « équipe ».

2.1.1.4. Les autres notions clés

Les approches systémiques et cybernétiques partagent un environnement de concepts communs et majeurs, dont la notion de rétroaction et de causalité circulaire. Utiliser ces approches et ces concepts en psychologie, dans le cadre des recherches proposées, nous engage dans leur maîtrise, leur utilisation et leur strict respect. Une définition claire et partagée de ces notions clés est donc essentielle. Parmi ces notions, il faut donc rappeler :

- L'homéostasie. Elle peut se définir comme la tendance que présentent les systèmes à stabiliser leurs différentes composantes et à rechercher l'équilibre. Cette constance des éléments, qui constituent le système, est obtenue par des échanges permanents d'informations en son sein et avec l'extérieur. La régulation de la température chez les organismes vivants homéothermes, ou la redéfinition collective régulière des rôles de chacun en équipe en sont de bons exemples.
- L'entropie. Elle correspond au second principe de la thermodynamique du début du 20^{ème} siècle, et se caractérise par le degré de désordre au sein du système. Elle se définit comme une dégradation de l'énergie (ou de l'information) présente dans le système, et qui lui assure son existence. Autrement dit, sans « apports énergétiques ou informationnels » (cas des systèmes fermés), l'entropie croît, et le système perd son énergie jusqu'à sa disparition. L'entropie est souvent opposée à l'homéostasie, qui correspond davantage au degré d'ordre ou à la capacité du système à conserver son état. Le système solaire et la Terre sont de bons exemples. Les échanges réguliers d'énergie (radiations) entre le soleil et la Terre permettent à cette dernière de conserver une organisation particulière, et d'assurer la Vie. Mais, le système solaire global, n'obtenant pas d'autres énergies pouvant contrebalancer son entropie, est voué à terme à la disparition. Dans le cas du travail en équipe, les échanges réguliers entre l'équipe et son environnement lui assurent « l'apport » d'informations et d'énergies suffisantes pour continuer à exister.
- L'information. Il s'agit d'une notion nouvelle, fondamentale et centrale, en science, qui a remplacé au 20^{ème} siècle la notion d'énergie, qui avait succédé à la notion de matière, au 17^{ème} siècle. Elle participe, en effet, à l'essor et à la rupture épistémologique du milieu du 20^{ème} siècle, avec la naissance entre autres de la cybernétique et de la systémie (Segal, 2003). Toutes les sciences, fondamentales ou pratiques, physiques ou humaines... en utilisent aujourd'hui le terme. Il s'agit de l'objet d'échanges au sein des systèmes. Elle en est le constituant premier. C'est elle qui fait l'objet des processus homéostasiques et/ou entropiques au sein des systèmes simples ou complexes, ouverts ou fermés.

- Les processus. Il s'agit de l'opération, du traitement réalisé sur l'information (ou l'énergie) contenue dans les systèmes. Classiquement dans le langage scientifique, ce traitement est exprimé sous forme mathématique et algorithmique. Mais, il n'est pas impossible que d'autres traitements, non traduisibles mathématiquement existent, comme un traitement psychologique par exemple. Les processus internes aux systèmes seront qualifiés d'entropiques ou homéostasiques suivant la forme de leurs résultats. Les comportements hydrophobiques et lipophiles de la membrane cellulaire sont, par exemple, l'expression d'un processus moléculaire propre, qui peut correspondre à une dynamique homéostatique du système cellulaire, puisque lui permettant de conserver son équilibre.

2.1.1.5. Le modèle de la complexité

La notion de complexité, développé par Edgar Morin (2008) est une notion récente et nouvelle en science. C'est avec Wiener et Ashby, les fondateurs de la cybernétique, que cette notion apparaît véritablement au sens scientifique du terme. Mettant en avant les nombres incalculables d'interactions et d'échanges possibles sur des systèmes, même simples, ces auteurs avancent par là les prémisses de la complexité.

Notons que cette notion scientifique diffère de la complexité au sens commun du terme, qui « alerte et met en garde » contre la clarification, la simplification et la réduction trop rapide (Morin, 2005). Ainsi, a priori, en termes scientifiques et épistémologiques, la complexité peut se concevoir comme un phénomène quantitatif : « l'extrême quantité d'interactions et d'interférences entre un très grand nombre d'unités ». Mais, elle comprend également et surtout « des incertitudes, des indéterminations, des phénomènes aléatoires ». « La complexité, dans un sens, a toujours affaire avec le hasard » (Morin, 2008).

L'apport de la notion de complexité et des travaux d'Edgar Morin est majeur en termes épistémologiques. Ils assurent, au scientifique qui s'y réfère, les moyens de respecter le cadre paradigmatique qu'il s'est posé, en choisissant les modèles systémiques et cybernétiques dans le respect d'une approche constructiviste. Ainsi, Morin propose, sans doute, le premier cadre de réflexion constructiviste, qui dépasse la simple critique du cartésianisme. Il explore les propositions théoriques systémiques et constructivistes, qui sont encore souvent utilisées dans une perspective formelle, positiviste et analytique (cf. point 2.1.2.3.). Les mettant à l'épreuve de la réflexion, Morin ouvre sans doute aux scientifiques les voies d'une nouvelle pratique.

Mais, étant donné l'enjeu des travaux ici présentés, il n'est pas utile d'en détailler tous les contenus et les éléments. Simplement, faut-il se rappeler que la systémie et la cybernétique retrouvent, au travers

de ce modèle, l'essentiel des développements théoriques de ce qui les constitue : le rapport de l'objet et du sujet, la place de la causalité, la centration sur les échanges et l'information, les concepts d'organisation et d'ordre... Morin réalise un travail conceptuel important et développe ces notions. La causalité est, par exemple, développée sous trois angles : la causalité linéaire, circulaire rétroactive, et la causalité récursive. L'organisation l'est également sous l'angle de l'auto-organisation et l'auto-éco-organisation.

La psychologie, souhaitant comprendre les individus, les systèmes humains et sociaux complexes, peut s'en inspirer. Néanmoins, il est sans doute regrettable qu'aujourd'hui la notion de complexité, comme les travaux d'Edgar Morin, n'y ont pas encore été pleinement introduits. Il faut cependant admettre qu'Edgar Morin, lui-même, ne fait que très peu référence à la psychologie dans ses travaux, préférant souvent l'anthropologie et l'anthropo-sociologie à celle-ci. Seuls, Piaget et ses travaux en épistémologie et sur le constructivisme radical inspireront en partie sa réflexion.

2.1.2. Approche constructiviste

Le constructivisme, parfois revendiqué par les scientifiques, est une position épistémologique que ceux-ci peuvent adopter dans leurs réflexions et leurs recherches. Elle est souvent associée, voir assimilée, aux approches systémiques et/ou cybernétiques. Cette posture se révèle « compliquée » tant dans sa construction philosophique que dans son application scientifique, car elle constitue une rupture importante avec le cadre scientifique traditionnel cartésien et aristotélécien. Et, il arrive d'ailleurs que, tout en s'en réclamant, certains auteurs n'en respectent pas ou ne maîtrisent pas les fondements. Il est donc important de comprendre ce qu'est le constructivisme, et d'en cerner les implications et les règles d'application, pour mener nos recherches avec cohérence et validité, du cadre épistémologique à l'expérimentation elle-même.

2.1.2.1. La construction historique du constructivisme

Le constructivisme n'est pas une épistémologie qui fait son apparition récemment et subitement, dans une rupture ou une révolution (au sens de Gaston Bachelard (1934)). Cette pensée, cette approche, est un construit (Watzlawick, 1988). Elle est inspirée de grands courants philosophiques de l'Histoire, qui ne sont pas nécessairement nommés constructivistes : Hume et le scepticisme empiriste, Hobbes et l'empirisme matérialiste, Kant et la métaphysique et sa théorie de la connaissance, l'idéalisme d'Hegel, Pierce et son travail sur l'abduction, ou Vico et sa critique farouche du cartésianisme. A notre époque et au 20^{ème} siècle, des auteurs contemporains comme Piaget et ses

travaux sur l'épistémologie génétique, Morin et la notion de complexité ou les contributeurs de la cybernétique et de la systémie ont permis l'essor majeur du constructivisme moderne.

Beaucoup de courants, d'auteurs et de pensées ont donc apporté des réflexions de fond, différentes mais importantes, pour former ce que nous nommons aujourd'hui le constructivisme ou le constructivisme radical. Il ne s'agit pas ici, de comprendre l'apport spécifique de chacun de ces auteurs et de leur pensée, mais de rappeler que l'approche constructiviste, comme elle se décrit aujourd'hui, est le fruit de processus d'assimilations et d'accommodations philosophiques majeurs. Parfois rapprochée d'une approche structuraliste, dans tous les cas, elle s'oppose à une approche formelle et réaliste des objets de science. C'est ce qui la fonde et la caractérise en premier lieu. Pour apprécier le constructivisme, il suffit de comprendre sa réponse à la question philosophique, courante et classique : sans personne pour le voir, l'arbre fait-il encore du bruit en tombant ? Le constructivisme répond que non, alors que le réalisme répond que oui.

2.1.2.2. Fondements du constructivisme

En adoptant une approche constructiviste, le scientifique observe une première transformation dans la conceptualisation qu'il a de son objet d'étude, tant dans les mesures que dans les conclusions réalisées. Il constate que le produit de son travail scientifique est variable, contextué et dépendant d'éléments extérieurs et non contrôlés expérimentalement. Ces connaissances ne sont plus des réalités identifiées ou mesurées. Elles deviennent des réalités psychologiques et construites « Les systèmes ne sont pas dans la nature, ils sont dans l'esprit des hommes » (Bernard (1865), cité par Varela (1989)). Par conséquent, cette transformation du savoir – et de son origine – conduit le scientifique à réinterroger sa relation à son objet d'étude dans ses recherches. L'approche constructiviste le conduit à une posture particulière dans l'approche scientifique qu'il doit adopter, et à deux conséquences majeures.

La première conséquence porte sur la dualité classique objectivité-subjectivité, et de la croyance en une objectivité scientifique possible dans l'esprit et dans les mesures du chercheur. Ce fondement de la posture scientifique classique et cartésienne, qui est également un critère de validité, repose sur l'apriori qu'il existe chez le chercheur une capacité à prendre suffisamment de recul pour oublier toutes idées préconçues, pour ne pas tenir compte de ses affects et de ses croyances, et pour mener une réflexion totalement rationnelle. Mais, « l'idéal d'objectivité comme élimination progressive de l'erreur par touches successives devient, selon les critères scientifiques eux-mêmes, une chimère ». (Varela (1989), p.31). L'objet d'étude et son observateur fonde un système particulier, un vecteur interactionnel d'informations et de dynamique de recherche. Le scientifique « existe » dans et par son objet d'étude, et réciproquement. Ils se « nourrissent », et sont interdépendants et en relation. Le

chercheur se projette psychologiquement, idéologiquement et théoriquement dans son objet d'étude, comme postulé dans le corpus théorique des équipes de travail (cf. chapitre 1). L'objectivité est donc difficile à atteindre. Pour cette raison, Le Moigne (1990) parle de projectivité, en lieu et place de l'objectivité. Les questions qui se posent alors au chercheur ne sont plus : « comment respecter l'objectivité possible et nécessaire ? » mais plutôt : « comment tenir compte, dans la construction de mon savoir et de mes connaissances, de la projection de soi (chercheur) sur l'objet ? et quel place lui donner ? ». Le rapport à l'objet d'étude est ainsi transformé et modifié. La quête du chercheur n'est plus celle d'une objectivité assurée, mais de la mesure de soi dans les connaissances qu'il a construites : la projectivité.

Une seconde conséquence porte sur la problématique de la connaissance et de la vérité des savoirs construits. Classiquement, dans une perspective traditionnelle et formelle de la science, la question de la vérité est difficilement abordée. Il est entendu que la vérité des savoirs et des connaissances établies ne peut être atteinte, mais elle est supposée tant que l'inverse n'est pas démontré. En adoptant une posture constructiviste, le chercheur n'interroge plus la vérité des phénomènes. Il postule et admet que la vérité est inaccessible en soi. Et, il préfère exclure la question, qui est pour lui *un idéal* non atteignable. Dès lors, son objectif n'est plus de « connaître » son objet d'étude mais davantage de le « comprendre ». D'après Le Moigne (1990), la quête du scientifique n'est plus la connaissance mais la compréhension des phénomènes. Le scientifique introduit, dans le savoir construit, une relativité plus importante et contextualisée. Ce savoir et les conceptualisations posées par celui-ci sont donc variables, et liés à un contexte scientifique, à une époque, à une culture, et au scientifique lui-même. Ainsi, ses savoirs correspondent davantage à des compréhensions construites plutôt qu'à des connaissances découvertes.

D'après certains, qui adoptent une approche plus traditionnelle et formelle de la science, il existe néanmoins un risque et/ou une dérive possible de cette posture constructiviste. Si, en effet, le savoir est contextualisé et relatif, alors il devient difficile de le critiquer, de le faire progresser, et d'avancer vers un savoir plus pertinent et « vrai ». Ce risque est réel, mais il est connu des constructivistes. Pour y répondre et prévenir ce risque, il faut se rappeler que la critique, nécessaire sur les savoirs, doit également intégrer le contexte qui a construit le savoir du scientifique. Il ne s'agit donc pas de porter une critique pour atteindre une vérité, mais de porter une critique qui conduise à une meilleure compréhension de l'objet d'étude, dans le contexte qui l'a construit : une critique constructive dans un cadre constructiviste.

Dans le cas du concept de travail en équipe et sous l'angle de l'approche constructiviste, les modélisations proposées ne sont donc pas non plus des connaissances du système mais des moyens de « comprendre » le système.

Ainsi, dans la perspective systémique qui est ici adoptée, la dynamique psychosociale de l'équipe et les processus homéostatiques/entropiques fondent théoriquement le cœur du système. Les phénomènes perçus, qui sont les résultats ou « les expressions » de cette dynamique et de ces processus, prennent pour la communauté des scientifiques-observateurs, la forme d'observables intelligibles, qu'ils traduisent en concepts tels que la cohésion, la rentabilité, le sentiment d'efficacité, les décisions, les objectifs fixés... Ces concepts sont, en quelque sorte, les expressions de la rationalisation et du besoin de compréhension du chercheur. Ils sont une interprétation des processus complexes, cybernétiques et systémiques, du système « équipe ». Ainsi, la cohésion ou le sentiment d'efficacité n'existent pas en soi. Ils ne sont pas des connaissances établies (perspective classique) mais des compréhensions construites des phénomènes systémiques intellectualisés et rationalisés, qui intègrent des éléments culturels, identitaires et expérientiels du chercheur qui les a construits.

De la même façon, et par conséquent, toutes critiques formulées sur les théories et les modélisations proposées comportent également une part identitaire du chercheur critique. Le savoir et la construction du savoir deviennent les résultats d'un système complexe : la Science.

2.1.2.3. La rupture épistémologique et scientifique : approche globaliste et non analytique

Le paradigme constructiviste transforme donc l'approche scientifique dans ses fondements, ses méthodes et ses principes. En effet, l'approche scientifique repose traditionnellement sur l'intégration successive de pensées majeures : la pensée aristotélicienne et la pensée cartésienne.

La première articule le principe fondamental de la loi du non tiers, c'est-à-dire l'idée que tout principe est soit vrai soit faux et qu'il n'existe pas d'entre deux. Ce précepte a assis toute la pensée philosophique et scientifique occidentale post-aristotélicienne, et permit le développement de la science moderne (2000 ans plus tard). Les questions du vrai ou de l'objectivité requise (questions fondamentales en science) ont été inspirées de cette position dichotomique. Aujourd'hui, elle se traduit par les hypothèses de recherches scientifiques binaires et alternatives et par la démarche scientifique utilisée.

La seconde pensée fondamentale, qui constitue le socle de la science moderne, est celle de Descartes (1637) : le cartésianisme. Son « Discours de la Méthode » apporte à la Science les préceptes et les règles fondamentales qu'elle suit encore aujourd'hui : le doute cartésien, l'analyse et la segmentation des problématiques par la disjonction et la réduction, la logique linéaire combinatoire et inclusive des savoirs entre eux, et la réplification suffisante traduisant une approche inductive et expérimentale des

phénomènes. Mais, ces éléments, qui constituent la révolution scientifique du 17^{ème} siècle, en sont également les limites précises, critiquées par l'épistémologie constructiviste.

Ainsi, Bachelard (1934) appelle à une épistémologie non cartésienne, souhaitant voir remis en cause, comme déjà au 18^{ème} siècle par Vico, la démarche analytique et atomique de cette approche scientifique devenue traditionnelle. Cependant, ce changement de registre souhaité ne les conduit pas à la négation des savoirs construits. Il conduit à leur réévaluation dans un nouveau cadre conceptuel et méthodologique, comme le modèle de la complexité (Morin, 2008). La rupture engagée par le courant constructiviste, et les approches systémiques, ne repose pas uniquement sur l'introduction de nouvelles notions : processus, système, organisation, compréhension. Elle est une rupture fondamentale et profonde avec l'approche analytique aristotélicienne et cartésienne. Elle est une nouvelle pensée, fondée sur de nouveaux préceptes : l'approche globaliste et systémique des problèmes, la voie de la modélisation orientée et téléologique, l'approche intelligible et abductive de l'objet d'étude construit. Le complexe n'est plus à simplifier mais à cerner et modéliser. « Le vrai problème n'est donc pas de ramener la complication des développements à des règles de base simple. La complexité est à la base. » (Morin, 2008).

Dès lors, la démarche scientifique, qui suit une approche constructiviste et rompt avec une épistémologie classique, intègre nécessairement, d'une part, la causalité circulaire et les processus qu'elle exprime, et d'autre part, la relation scientifique-objet qui est dynamique et systémique. Les savoirs construits sont orientés et finalisés. La description d'un système ne devient adéquate que si elle est contextualisée et si elle inclut une description des interactions et des échanges d'informations, notamment entre ses milieux internes et externes, et des processus et fonctions en jeu.

2.2 PROBLEMES ET CONSEQUENCES METHODOLOGIQUES DANS L'ETUDE DU TRAVAIL EN EQUIPE

Adopter une approche systémique, dans le respect des principes constructivistes admis précédemment, implique un certain nombre de règles et de réponses méthodologiques dans l'étude du travail en équipe. Celles-ci sont le moyen, pour le scientifique, de respecter le cadre épistémologique et paradigmatique qu'il s'est fixé, et de ne pas créer de distorsions ou d'incohérences entre son positionnement philosophique, les outils qu'il utilise pour développer ses recherches, et le savoir qu'il construit.

2.2.1. Le problème des niveaux d'analyse

En abordant l'étude de systèmes, notamment du travail en équipe, sous l'angle systémique et sous l'approche constructiviste, le premier problème qui se pose au chercheur est celui de construire et d'intégrer les niveaux d'analyse à sa réflexion. Il s'agit là qu'une question fondamentale. En effet, quel que soit l'objet d'étude, il est important de circonscrire les niveaux d'analyse pris dans les recherches. Cette question ne va pas de soi. A priori, dans une approche classique, il est facile de distinguer les niveaux physiques, chimiques, biologiques, psychologiques, sociologiques ... des objets d'études. Mais, il faut comprendre que ce découpage est en soi le résultat d'une action courante de construction du savoir, pour qu'il soit intelligible. Ce découpage n'est pas donné (en référence à une perspective positiviste). Ainsi, c'est l'esprit qui distingue le biologique du psychologique. Pour cerner et comprendre la complexité d'un système, ce découpage est essentiel. Mais, comme l'illustre le paradoxe des deux horlogers de Simon (1991), où l'un se trouve être plus efficace parce qu'il fonctionne par niveau mécanique, ce découpage est d'ordre méthodologique et pratique et non théorique et heuristique.

Le premier découpage généralement proposé conduit à la distinction classique des systèmes ouverts et des systèmes fermés. Cette dichotomie, a priori simple, est en fait liée à la conceptualisation et aux niveaux d'analyse retenus par le chercheur; Elle n'existe pas en soi. Ainsi, par exemple, le biologiste, suivant qu'il travaille sur une unité « fondamentale » : la cellule ou sur un organe : le cerveau, va concevoir le système considéré différemment. Les échanges intercellulaires (ex : l'information nerveuse) seront perçues, dans le premier cas comme des échanges externes (intercellulaires), exprimant l'allonomie du système et sa commande de l'extérieur, et dans le second cas comme des échanges internes (intracérébrales), exprimant la régulation du système et son autonomie.

Ainsi, ce découpage conduit à la problématique de l'imbrication des niveaux et de leur interdépendance. En effet, le découpage est une démarche méthodologique pour rendre intelligible la complexité du système, mais le système reste complexe et lié à des sous-systèmes (les membres de l'équipe par exemple) et des supra-systèmes (l'organisation par exemple). Il leur reste indissociable et constitutif. L'étude d'un niveau doit donc nécessairement intégrer les niveaux « inférieurs » et « supérieurs », pour être pertinente et valide.

Pour réaliser ce découpage en niveau d'analyse, le chercheur s'appuie sur les conceptions qu'il a du système. Le principal élément, qui le guide, repose sur la capacité de ce découpage à mettre en évidence un certain nombre de processus et de propriétés propres des niveaux d'analyse. Ainsi, par exemple, si Varela (1989) distingue le système « membrane cellulaire » du supra-système (la cellule)

et de l'infra-système (les molécules et atomes constitutifs), c'est parce ce système présente une propriété propre qui n'existe pas aux autres niveaux. En effet, seule la membrane cellulaire présente une propriété hydrophobe, qui n'existe pas au niveau atomique, et qui est utilisée par le niveau cellulaire pour exister. Cette propriété observée lui permet de comprendre le système global. Le découpage réalisé par la biologie rend ainsi intelligible le système. Il est mieux compris, même si en soi le niveau du système ne peut être dissocié des autres.

Dans le cas des études sur le travail en équipe, il est donc important de rappeler les niveaux d'analyse utilisés et leurs fonctions. Couramment, sont distingués le niveau de l'individu, du groupe, et de l'organisation (cf. point 1.2). Il s'agit là d'un découpage simple, classique et « évident » pour le chercheur, notamment parce que des processus et des propriétés propres existent à chacun de ces niveaux.

Mais, il est également possible d'opérer un découpage différent, orienté sur les processus et sur leurs finalités, qui restent une interprétation du chercheur. Ainsi, on peut distinguer le niveau des processus allonomiques (illustrant la commande du système), du niveau des processus d'autonomie et du niveau des processus téléologiques. Au premier niveau appartiendront par exemple, les processus de « sanctions / récompenses », au deuxième niveau, les processus de « cohésion » ou « d'engagement », et au troisième niveau, les processus « d'efficacité » (cf. figure 9).

Il faut dans tous les cas, être vigilant dans le découpage conduit. L'utilisation de niveaux d'analyse est nécessaire, mais le système ne se réduit pas à ces niveaux. En effet, tout système est à chaque instant le produit de processus « infra » et/ou « supra » avec lesquels il est en interaction. Tout comme le système « véhicule roulant » est pour partie produit – ou conduit – par le système « chauffeur » qu'il a lui-même produit – ou formé – en partie. Le « chauffeur » est indissociable du « véhicule roulant ». Les conceptualisations en niveau des processus du système sont des outils pour le comprendre. Le système reste complexe. Il n'est jamais connu mais compris.

2.2.2. Méthode et protocole : Contextualisation de l'étude

Dans toutes recherches en sciences, et notamment en psychologie, l'objectif est d'apporter, par la mesure, un certain nombre d'informations sur l'objet d'étude, et de mettre en relations (causales ou corrélatives) ces informations afin d'apporter une connaissance sur cet objet. Le problème posé, dans le cas des équipes de travail, tient dans une approche souvent incomplète du système étudié, « excluant » tantôt les données organisationnelles pour se centrer sur les aspects internes du système, tantôt les données communicationnelles et la dynamique du système pour se centrer sur les effets du contexte organisationnel. Cette réponse sélective trouve un motif dans le souhait du scientifique de

recueillir d'une seule et même façon les données des systèmes, et d'obtenir des données uniformes. Ceci conduit à réduire, dans leur diversité, les approches scientifiques utilisées à une dichotomie courante et classique : approche quantitative versus approche qualitative. Dans le cadre de la réflexion ici menée, il ne s'agit ni de remettre en cause ces approches et leurs résultats, ni de prendre parti pour l'une ou l'autre. Il s'agit d'engager la réflexion pour imaginer une méthodologie qui englobe le système dans son intégralité, pour une meilleure compréhension de celui-ci dans le respect du cadre épistémologique posé.

La connaissance d'un système passe par son intégration globale dans les recherches réalisées, autonomie et allonomie incluses. Sa description n'est adéquate que si est inclut une description des contraintes exercées par l'externe (contextes, environnements...) et par l'interne (individus, relations...). Le risque sinon est de n'étudier qu'une partie des phénomènes, et donc de mal comprendre le système. Ainsi, aucun physicien ne conduirait d'études, indifféremment sur Terre ou dans l'espace, sans estimer que ces contextes modifient ces observations. Aucun biologiste ne réaliserait d'expérimentations sans préciser si elles sont conduites in vivo ou en vivo. Et aucun psychologue clinicien, quelque soit son approche thérapeutique, ne poserait de diagnostic, sans rappeler l'histoire du patient et réaliser son anamnèse. Toutes les études des systèmes « équipe » devraient donc intégrer différents niveaux d'analyse (Le Moigne, 1990) et un certain nombre d'informations externes / internes, contextuelles / fonctionnelles, individuelles / groupales / organisationnelles, comme, par exemple, le contexte socio-économique de l'équipe (secteur d'activité en développement, marché concurrentiel...), le type d'organisation à laquelle appartient l'équipe (bureautique, familiale, start-up ...), la typologie de l'équipe (traditionnelle, consultative, ad hoc, semi-autonome ...), les perturbations récemment vécues par l'équipe (événements critiques, nouveau membre, redéfinition du mandat et des objectifs ...), le niveau de maturité de l'équipe, les échanges et les types de communication entre les membres, ou les profils des membres (personnalité, compétences...).

Bien entendu, il ne s'agit pas d'intégrer formellement et automatiquement toutes ces informations à l'étude des équipes, sur un même niveau d'analyse et en tant que variables de premier plan. Le risque serait d'obtenir un nombre de données inexploitable, statistiquement et informatiquement. Il s'agit davantage de « prendre note » de ces données, qui, rétroactivement, dans l'étude menée, peuvent fournir d'autres explications, ou modérer les conclusions formulées.

Ainsi, l'objectif est de contextualiser les études réalisées, d'élargir la portée des conclusions et des interprétations, et d'ouvrir à de nouvelles hypothèses ou modèles qui intègrent ces informations considérées dans un second temps. Il s'agit d'intégrer, à toutes études, une critique qui relativise les

résultats obtenus, aux vues de ces informations. Ainsi, il faut dépasser les simples mises en relation ou en équation des variables, pour engager des analyses psychologiques et sociologiques plus complexes au regard des nombreuses informations collectées sur les systèmes étudiés. En contextualisation ses recherches, et en identifiant les données de second plan qui vont alimenter sa réflexion, le scientifique apporte une compréhension psychosociale plus pertinente et valide sur le système qu'il observe. Et, il apporte également des conclusions scientifiques, certes plus circonscrites, mais également moins idéologiques, mécaniques et linéaires.

Cette démarche de contextualisation passe également par une capacité d'intégration des différentes études entre elles, qu'elles soient « qualitatives » ou « quantitatives ». Il paraît donc nécessaire que les unes puissent apporter aux autres, et qu'elles ne soient pas cloisonnées idéologiquement et théoriquement. « Dynamiciens » et « Fonctionnalistes » n'ont sans doute pas les mêmes approches, mais ils ont les mêmes objets d'études et les mêmes besoins en termes de compréhension. Ce travail de collaboration demande donc la définition de formats non nécessairement communs mais lisibles par tous. Il s'agit ici d'entamer un travail d'équipes « inter-idéologique », ce qui est un des objectifs de la systémie et de la cybernétique : une science qui réunit.

2.2.3. Le problème de l'intégration de la causalité circulaire

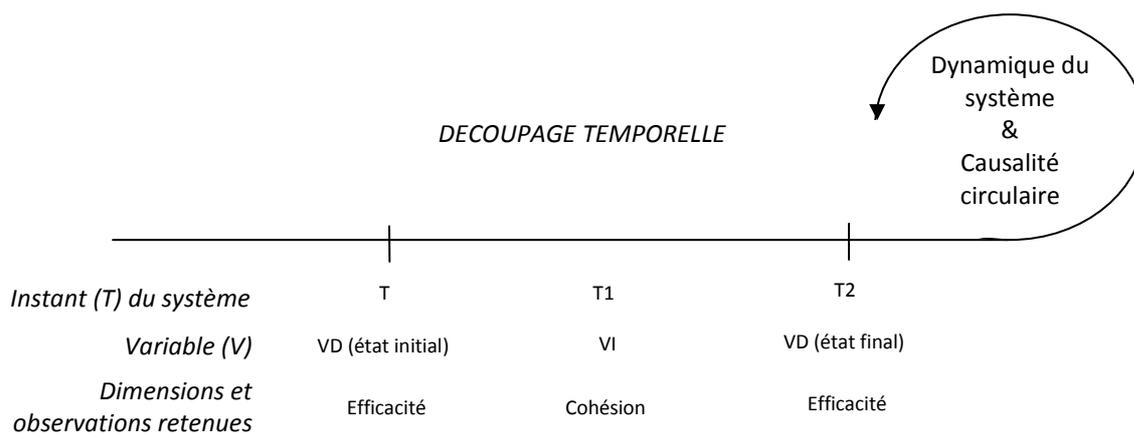
La causalité circulaire est un des concepts fondamentaux des théories systémiques et cybernétiques (cf. point 2.1.1.3.). Dans ces paradigmes, les rétroactions des systèmes rendent difficiles, voire impossibles, la distinction entre la cause et l'effet des phénomènes observés. L'illustrent certains paradoxes communs ou scientifiques, comme ceux de rechercher qui de la poule ou de l'œuf à créer l'autre, qui de la dynamique cellulaire ou de la membrane cellulaire à produit l'autre ou qui de la cohésion, des récompenses allouées ou de l'efficacité d'équipe renforce les autres...

Pour cerner cette causalité circulaire, il est nécessaire de la considérer dans son intégralité et dans sa globalité. Seulement, la recherche des processus en jeu s'avère dès lors difficile car non linéaire et complexe.

Pour répondre à cette problématique, certains auteurs, à l'image de Hackman (1987 (cf. chapitre 1) ont envisagé de découper « temporairement » la boucle causale afin de l'étudier – sans nier pour autant la dynamique qui est en jeu. Transformant ainsi la causalité circulaire en causalité linéaire « temporaire », une ligne du temps « intelligible », et donc une situation mesurable et observable, sont obtenues. Ce subterfuge méthodologique permet aux scientifiques de retrouver un intrant et un extrant temporairement et conceptuellement stables. Étudier sereinement la poule qui pondra l'œuf ou l'œuf

qui donnera naissance à la poule devient possible. Mais ce subterfuge ne répond aux problèmes posés, et correspond davantage à une « corruption » de l'approche systémique. Les questions justes, en termes systémiques et constructivistes, sont : quels processus créent l'événement poule et œuf ? Quels processus produisent la molécule lipidique complexe, perçue comme membrane cellulaire ou simple molécule ? Quels processus conduisent aux observations de cohésion et efficacité d'équipe ?

Ainsi, par ce subterfuge, dans le cadre des études sur le travail en équipe, il devient possible de mesurer la cohésion ou les récompenses allouées et de connaître leurs effets sur le système « équipe ». Ainsi, à un instant « t1 », il est possible d'observer un événement (ex : l'efficacité de l'équipe) puis de l'observer à un autre instant « t2 » après avoir observé l'autre événement (les récompenses allouées) pour en mesurer les effets (cf. figure 17). Et il devient possible de conclure, suivant le « format » causal linéaire classique : « Si ... alors ... », soit « Si la cohésion augmente alors l'efficacité augmente », ou « l'octroi de récompenses groupales augmente l'efficacité groupale ».



*Figure 17 – Illustration de la conversion causalité circulaire / causalité linéaire.
Illustration of the conversion circular causality / linear causality.*

Cependant, cette réponse méthodologique et cette tentative de se soustraire à la causalité circulaire posent deux problèmes conceptuels et théoriques.

D'une part, certes, dans un système considéré comme « allopoïétique », c'est-à-dire non autonome et sous la commande de l'extérieur, l'étude, par exemple, de l'octroi de récompenses à l'équipe est une mesure qui reste a priori acceptable. Il est possible de modifier l'environnement du système en « injectant » l'événement considéré, et d'en observer les effets. La récompense des membres peut être considérée comme une perturbation de l'environnement de l'équipe – soit un processus d'allonomie

ou de commande – qui provoque une réaction du système équipe, observable en terme d'efficacité. Elle peut ainsi être en théorie mise en relation de causalité avec l'efficacité.

Mais, à l'inverse, dans un système considéré comme « autopoïétique », il est impossible « d'injecter volontairement » l'événement de l'extérieur. Dans le cas de l'équipe, il est impossible d'injecter de la cohésion. Par ailleurs, le temps, qui permettrait l'effet de l'événement, et qui permettrait, par exemple, de déterminer à partir de quand la cohésion n'a pas encore d'effet, a tout son effet ou n'a plus d'effets sur l'efficacité, n'est pas estimable. Cela n'a pas de sens dans une perspective systémique. A tout moment, la cohésion varie avec l'efficacité de l'équipe. La cohésion ne peut être mise qu'en lien de co-variation, avec l'efficacité de l'équipe. C'est aussi pour cette raison, que les deux notions « cohésion » et « efficacité » ne peuvent être conçues que comme les expressions mesurées de la dynamique de l'équipe et des processus d'autonomie. Et, c'est pour cette raison que, suivant les modélisations, la cohésion apparaît comme processus psychosociaux ou comme indicateurs d'efficacité. C'est d'ailleurs ce qui fait dire de certaines affirmations qu'elles sont parfois tautologiques. Dire « Si la cohésion augmente, alors l'efficacité augmente », c'est quelque part tout simplement dire que les membres travaillent en équipe ou que les processus du système sont dans une dynamique appréciée par l'observateur.

La causalité circulaire met donc réellement au déficit nos pratiques, et nos méthodologies de recherche sur le travail en équipe – comme sur tous les systèmes d'une manière générale. L'approche traditionnelle, linéaire cartésienne, ne résiste pas à ce paradigme. Donc, plutôt que de tenter le subterfuge méthodologique présenté précédemment, il peut être plus probant et utile *d'accepter complètement* (Varela (1989), p. 31) la causalité circulaire, et de construire une, ou des, méthodologie(s) de recherche qui l'intègre(-ent).

2.2.4. Méthode et protocole : Simultanéité/répétition des mesures

Etant donné l'impossibilité et l'incohérence de mesures différées des variables, considérées VI et VD pour comprendre la causalité circulaire du système, il semble plus pertinent d'utiliser des mesures simultanées. A un même instant « t », il est possible de mesurer certaines variables ou dimensions choisies dans le cadre de l'étude du système. Dès lors, formellement, il n'y a plus de conception sous le format « VI/VD », mais plutôt des données pouvant être mises en relation entre elles à cet instant « t ». Ces mesures peuvent être considérées comme les « perceptions » et les observables qu'obtiennent les scientifiques de l'état du système, dans sa commande comme dans son autonomie, à l'instant donné. C'est cette « photographie » qui devient, pour parti, l'objet de leurs interprétations (cf. figure 18a).

Notons que ce sont ces observables qui sont analysés et interprétés différemment suivant les axes d'analyse, les concepts et les hypothèses des observateurs. La problématique de la relation scientifique-objet s'inscrit ici encore. Ainsi, dans le cas du travail en équipe et suivant la posture du chercheur, la mesure « les membres se répartissent également les tâches » devient l'indice de variables différentes telles que la cohésion d'équipe, la qualité de vie en groupe (efficacité), les interactions entre les membres, ou l'autonomie accordé par l'organisation.

Seulement, la simultanéité s'avère nécessaire mais insuffisante, puisqu'elle ne permet pas d'interprétations complètes et en termes de processus. Utilisée seule, la simultanéité des mesures amène uniquement l'observation « statique » de données : des états du système. Pour sortir de ce simple constat et comprendre réellement la dynamique du système, il faut réintroduire la notion de processus qui ne peut se mesurer qu'au travers des changements d'état, entre deux instants « t1 » et « t2 ». Ce qui engage le chercheur dans la répétition de ses mesures (Rousseau & co, 2006). Ce ne sont alors plus les états des variables qui sont considérés, mais leurs changements observés entre les deux instants. La réflexion scientifique porte alors sur la mise en relation de ces changements, c'est-à-dire la mise en relation non d'états mais de processus.

Dans le cas du travail en équipe et dans son étude, par exemple de la cohésion d'équipe, ce ne sont plus les états de la cohésion qui sont mis en relation avec l'efficacité de l'équipe, mais le processus « cohésion » qui l'est avec le processus « efficacité » (cf. figure 18.b.).

Notons que, traditionnellement, pour répondre à cette répétition de la mesure, les scientifiques utilisent généralement plusieurs sujets ou groupes. C'est ce qui se passe sur l'étude de grands nombres d'équipe, où il n'est proposé qu'une mesure par équipe, et où la comparaison inter-équipes recrée artificiellement et statistiquement la répétition de la mesure. Mais, la même mesure sur plusieurs systèmes ne répond pas à l'exigence de répétition posée précédemment – ni même à l'objectif scientifique en lui-même. Par définition, et suivant les approches systémiques et cybernétiques, les dynamiques prises par chaque système, le sont différemment, suivant les contextes et les données internes/externes. Les processus sont certes transversaux aux systèmes. Mais leurs résultats (ou états) n'appartiennent qu'au système considéré. Il est donc difficile et incohérent de comparer des systèmes entre eux pour formuler des règles générales sur leurs fonctionnements et leurs processus. Et, c'est commettre une erreur théorique et méthodologique que de tenter de mesurer ces processus au travers de comparaisons de données inter-systèmes – ou inter-équipes.

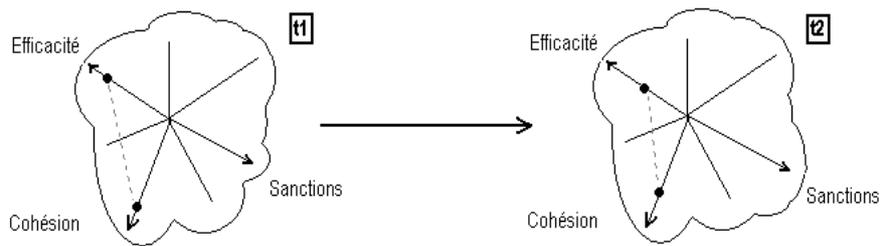


Figure 18 - Illustration portant sur l'analyse globale du système sur la relation cohésion – efficacité.
 (a) la prise en compte globale du système : dans l'exemple, la dimension « sanction », modifiée entre t1 et t2, peut expliquer en partie et modérer les conclusions statistiques et/ou corrélationnelles entre les variables « cohésion » et « efficacité ».
 (b) la simultanéité et la répétition de la mesure : dans l'exemple, les dimensions « cohésion » et « efficacité » sont étudiées comme les résultats de processus, ou de changements d'états entre t1 et t2, des variables « cohésion » et « efficacité », qui appartient au système plus global « équipe ».

Illustration of the global analysis of the system on the relation cohesion – efficacy.

- (a) global consideration of the system: in the example, the dimension “sanction”, modified between t1 and t2, can explain partially the statistical and correlational conclusions between the dimensions “cohesion” and “efficacy”
- (b) the simultaneity and the repetition of the measure : in the example, the dimensions “cohesion” and “efficacy” are studied as the results from process, or of changes of states between t1 and t2, of “cohesion” and “efficacy”, which belong to the global system “team”.

Donc, si on souhaite respecter le cadre systémique et cybernétique posé, et la notion de causalité circulaire conséquente, il importe de respecter, dans l'étude des équipes de travail, la simultanéité et la répétition des mesures sur un seul et même système.

2.2.5. Approche abductive

Pour terminer, au-delà des points et des questionnements traités précédemment, le scientifique est généralement amené à réaliser un choix entre une approche déductive et une approche inductive. La première le conduit dans une réflexion qui va du général au particulier, de la théorie à l'expérience. Ainsi, lorsqu'il s'appuie sur une théorie qu'il estime robuste, il peut en imaginer les implications pratiques et expérimentales. Partant d'une Loi, il prédit un cas. Cette approche est, en fait, relativement rare en sciences, sauf en mathématique et en épistémologie, car elle nécessite la maîtrise pleine et entière du phénomène théorisé. En effet, peu de théories, des sciences physiques aux sciences humaines, sont considérées comme suffisamment puissantes, pour permettre au scientifique de procéder ainsi dans la construction de son savoir, et prédire ses expériences avec tant d'assurance. La seconde approche va le conduire dans une posture inverse : de l'expérience à la théorie, du particulier au général. Cette approche est la plus classique et courante, en sciences, dans la

construction du savoir et des théories associées. Il s'agit en fait, de l'intégration successive de résultats d'observations répliquées. Dès que ces résultats sont suffisants en nombre, et tant qu'ils sont similaires, le scientifique peut faire l'hypothèse de sa théorie.

Néanmoins, il existe une troisième approche moins utilisée et moins répandue en sciences : l'approche abductive. C'est à la fin du 19^{ème} siècle, sous l'impulsion philosophique de Charles Sanders Pierce, que l'abduction apparaît et connaît son développement moderne. Elle peut se définir comme une approche dynamique, réflexive et constructive de la démarche scientifique. Concrètement, il ne s'agit ni de l'application d'une Loi vraie connue (déduction), ni de l'intégration sommative d'observations qui conduit à une Loi vraie (induction). Elle est une démarche hypothétique. Face à un événement observé, le scientifique en propose une Loi probable explicative, qui n'est vraisemblable que temporairement (jusqu'à l'événement l'invalidant). Cette Loi est donc le choix le plus raisonnable que puisse faire le scientifique parmi les explications possibles qu'il peut formuler. C'est dans cet espace de choix, que se situe, pour Pierce, les « révolutions » et les découvertes scientifiques, plus proches de l'intuition artistique que de la démarche intellectuelle linéaire et sommative. Sa parabole du « sac de haricots blancs ou noirs » illustre bien la distinction déduction / intuition / abduction.

L'abduction est donc une notion récente en science mais complexe. Selon Pierce, il s'agit pourtant de la posture scientifique la plus courante et naturelle. En effet, en réalité, le scientifique n'utilise ni la démarche déductive, puisque n'ayant pas de Lois suffisamment puissantes, ni la démarche inductive, puisque attendant rarement une série d'observations suffisante pour formuler une Loi. En fait, à chaque mesure, à chaque observation et à chaque expérimentation, le scientifique propose une Loi probable et explicative.

Proche philosophiquement d'une position constructiviste et des modèles systémiques et cybernétiques, l'abduction est d'ailleurs développée par tous les systémiciens importants : Wiener, Von Bertalanffy, Le Moigne ou Watzlawick.

Il est donc important, dans l'étude des systèmes et notamment dans l'étude psychologique des équipes, de respecter cette démarche abductive, où tout événement observé conduit à la formulation d'une Loi non vraie mais probable. Il est donc important de mener la réflexion sur les équipes de travail dans l'optique de formuler une théorie et une modélisation explicative et suffisante.

... Encadré 2 : Point Épistémologique

Les expériences menées sur le travail en équipe depuis un siècle, présentées au chapitre 1, ont produit ces dernières décennies un nombre important de concepts et de théories. Leur analyse a permis de mettre en évidence une référence paradigmatique et épistémologique importante : l'équipe de travail se conduit comme un système, au sens cybernétique et systémique du terme.

Pour mener des recherches utiles et pertinentes sur ce sujet, il est donc important de comprendre et de maîtriser ce cadre systémique.

Ainsi, pour étudier et modéliser le système « équipe », il est nécessaire de maîtriser les notions fondamentales de cette approche :

- 1/ les notions de causalité circulaire et de rétroactions, qui supplantent la notion de causalité linéaire, et modifient le rapport au temps du système et de sa mesure ;
- 2/ les notions d'entropie et d'homéostasie du système, qui conduisent le scientifique dans la perception de processus antagonistes et générateurs de stabilité ou d'innovation ;
- 3/ et la notion d'information, qui est l'unité de mesure fondamentale du système, et l'objet de ses processus.

Par ailleurs, associé à cette approche systémique, une posture constructiviste est nécessaire au scientifique. Là, encore, elle l'engage dans une rupture pleine et entière avec la démarche classique et courante. Il est donc amené à :

- 1/ refuser comme critère l'objectivité scientifique, préférant la projectivité (Le Moigne, 1990) ;
- 2/ s'interroger sur la relation qu'il entretient avec son objet d'étude ;
- 3/ et rechercher la compréhension du système plutôt que de rechercher sa connaissance et une vérité le concernant.

Le cadre théorique de la complexité d'Edgar Morin constitue une référence importante pour le scientifique qui souhaite dépasser la simple critique et remise en cause de l'approche scientifique traditionnelle, cartésienne et aristotélicienne. Ce cadre permet d'engager une démarche scientifique globale, théorique et méthodologique, qui respecte l'approche systémique retenue.

Ces choix et critères de scientificité ont des conséquences théoriques et méthodologiques importantes, que le scientifique ne doit pas perdre de vue pour étudier et modéliser son système « équipe ». Ainsi, sur la base de la compréhension qu'il cherche à construire :

- 1/ il doit s'interroger sur les niveaux d'analyse du système qu'il va retenir ;
- 2/ il doit chercher à contextualiser et conserver une approche globaliste des systèmes qu'il observe ;
- 3/ il doit s'engager dans une mesure simultanée et répétée des observables qu'il a identifiés comme signifiants, s'il souhaite comprendre les processus en jeu dans les systèmes considérés.
- 4/ Et il doit rechercher la modélisation et formuler une théorie utile et temporaire, dans une perspective téléologique.

Et, quoiqu'on en dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque de véritable esprit scientifique... S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit.

Guy Bachelard.

CHAPITRE 3

Problématique générale : Hypothèses et conceptualisation

Les connaissances et les méthodes de gestion du travail en équipe reposent, nous l'avons vu précédemment, sur de nombreux concepts scientifiques. Mais, elles reposent également sur des idéologies et des idées populaires et préconçues. Étudier et faire progresser le savoir sur ce champ, qu'est le travail en équipe, nécessitent de faire le point tant sur le plan théorique et conceptuel – comme au chapitre 1 – que sur les regards pratiques et quotidiens des professionnels. C'est sous ce double éclairage, à la croisée de ces deux sources d'informations, que la problématique générale de nos recherches, les concepts utilisés et les hypothèses générales sont présentés.

3.1 PROBLEMATIQUE

3.1.1. Réflexion au regard du terrain et de la pratique

Dans la pratique, le travail en équipe est un mode d'organisation courant, et très répandu tant sur le plan professionnel (équipe de production, équipe projet, R&D...) qu'extra-professionnel (activités associatives, sportives ...). Il est d'ailleurs rare qu'une personne prétende ne pas savoir travailler en équipe ou ne jamais avoir à travailler en équipe. Et chacun se jugera souvent suffisamment expert pour savoir travailler avec les autres, pour participer, pour collaborer, voire pour coordonner ou encadrer un travail d'équipe.

En psychologie, notamment en psychologie du travail et des organisations, il est fréquent que les objets d'étude et les concepts soient à ce point vulgarisés – *qui n'a pas une « théorie » sur l'état dépressif de son collègue ? qui n'a pas une « théorie » sur comment motiver les salariés en entreprise ?* Notre champ étant social et psychologique, il est normal – voir rassurant – qu'il soit investi par tout à chacun. Seulement, les connaissances scientifiques en psychologie ne se résument pas à ces savoirs communs. Il ne faut pas les confondre. Les premières répondent à une expertise et à une méthode de traitement et de construction qui sont la garantie de leur validité et leur fiabilité scientifique.

Néanmoins, ne pas les confondre ne signifie pas pour autant les dissocier, les séparer, voire les opposer. Notre science, la psychologie, est une science humaine, qui s'interroge sur l'Homme et s'intéresse à ses problèmes actuels et quotidiens. Le travail en équipe est devenu un concept et un objet d'étude de la psychologie du travail et des organisations, parce qu'il s'agit également d'une réalité psychosociale vécue, réelle et présente dans la vie professionnelle de l'individu. Il est donc important, sans confondre les connaissances scientifiques avec ces savoirs communs, de s'intéresser également à ces derniers. Ils peuvent, ou doivent, inspirer le scientifique dans sa réflexion et sa production.

Sur le champ professionnel, le travail en équipe est généralement abordé sous deux angles différents, mais complémentaires : (1) la capacité qu'aurait l'individu à travailler en équipe, et (2) les méthodes de management du supérieur hiérarchique de l'équipe.

Dans le premier cas, la question soulevée porte sur l'existence ou non d'individus plus ou moins aptes à travailler en équipe. Est faite ici l'hypothèse qu'il existe certains profils de personnalité et certaines compétences relationnelles plus pertinentes que d'autres pour travailler en équipe. Ainsi, par exemple, les professionnels du recrutement recommandent, dans le cas de la sélection de nouveaux membres au sein d'une équipe, d'identifier chez les candidats la personnalité de ces derniers. L'objectif est alors de préférer les candidats ayant tendance à « entreprendre plus facilement des relations avec autrui », à

« entretenir des relations sincères et amicales », à « préférer le consensus et l'échange plutôt que les situations de tension et/ou de conflits », « être cordiaux et chaleureux »... Rappelons cependant, que, même si le rôle primordial de la personnalité est avancé dans la prédiction de la performance en équipe (Kichuch, & Wiesner, 1998), son intérêt dans la sélection est discuté. Comme rappelé au chapitre 1, il semble plus pertinent d'adopter une approche systémique plutôt que personnalologique, et de préférer au sein de l'équipe un équilibre homogénéité/hétérogénéité des profils (Hoffman & Maier, 1961, Savoie, 2007) plutôt que de rechercher un profil-type.

Dans le second cas, la question porte sur l'existence ou non de bonnes pratiques managériales : « the best practices ». Les techniques d'encadrement d'équipe portent alors sur les moyens de gérer de conflits entre les personnes, de redynamiser d'équipe, de répartir les rôles, d'intégrer de nouveaux membres, de sanctionner et de valoriser... Les interventions régulatrices groupales, (Aubé & al, 2006) ou les leviers socio-administratifs (Savoie, 2007) constituent ces techniques apportées par la science, pour les praticiens. Ces différents points constituent des axes de formation réguliers pour tout manager, et de nombreux centres de formation proposent des journées de travail sur ces thématiques. A noter que ces techniques sont bien souvent applicables à toutes situations de travail, équipe ou pas, et qu'elles correspondent pour beaucoup à une approche mécaniste et gestionnaire du management et du travail en équipe. Et, ici également, il est supposé par les professionnels qu'il existe de bons et de mauvais profils pour être manager : des « leaders nés ».

Cette tendance, dans les deux cas, à rechercher en terme personnalologique les facteurs de réussite du travail en équipe s'explique sans doute par un « précepte social » important dans nos sociétés occidentales modernes, où l'argumentaire individualiste rationaliste et déterministe reste majeur pour expliquer les observations psychosociales. Des processus connus et fondamentaux tels que la norme d'internatilité (Dubois, 1987), l'erreur fondamentale (Ross, 1977), les théories implicites de personnalité (Bruner & Tagiuri, 1954) ou l'attribution causale (Kelley, 1967) par exemple, marquent également cette tendance. Dans la réflexion ici menée, et dans le respect de la position épistémologique choisie (cf. chapitre 2), il faut être vigilant à ne pas adopter trop rapidement ce type d'argumentaire.

Malgré les biais de construction évidents de ces présupposés et de ces hypothèses « populaires », qui restent des savoirs communs, et même si leur validité reste à vérifier, il est intéressant pour le scientifique de s'interroger sur ce qui fonde ces aprioris et ces idées. Pourquoi le recruteur recherche-t-il une personne « capable de bonnes relations », « capable d'échanger et de communiquer » ? Pourquoi le manager doit-il savoir diffuser, communiquer, présenter clairement ses objectifs, et définir clairement les rôles de chacun ?

Nous faisons l'hypothèse que, derrière ces aprioris, il y a, de la part des professionnels, une conception commune : celle de l'équipe en tant que système psychosocial dont les processus de communications

et d'échanges sont déterminants pour la réussite et la pérennité du système. En effet, il s'agit, a priori, pour le membre de l'équipe d'échanger sur les informations dont il dispose sur le système et son environnement mais également sur les difficultés, les freins qu'il rencontre, pour se mettre « en accord » avec les autres membres sur les méthodes à employer. Et, il s'agit a priori pour le manager de construire une vision commune et partagée des objectifs du groupe, des méthodes de travail employées, de l'organisation du travail dans son ensemble... Il y a donc ici la croyance – ou la « perception inconsciente » – qu'une équipe de travail qui réussit est une équipe au sein de laquelle le fonctionnement est clair et partagé par les membres comme par le manager.

Cela signifie donc que le socle conceptuel, sur lequel repose ces aprioris, est le système de communication et d'échanges d'informations au sein de l'équipe. L'hypothèse sous-jacente de ses savoirs communs est donc qu'une équipe de travail efficace est un système psychosocial au sein duquel l'information est fluide et où, donc, les représentations de chacun des membres, porteurs des informations, sont partagées et communes. Ainsi, « travailler efficacement en équipe » signifierait « partager une même conception de notre organisation » ou « savoir entendre, comprendre et assimiler les changements liés au travail en équipe ».

3.1.2. Réflexion sur le plan théorique

Sur le plan théorique, il existe un nombre important de concepts et de notions construites pour comprendre le fonctionnement du travail en équipe, qui sont portés par des courants majeurs tels que la psychodynamique de groupe, l'approche du « courant dominant », la psychologie sociale expérimentale... (cf. chapitre 1). En analysant ces notions, les nombreux auteurs en ont distingué deux types. Ainsi, certains travaux s'attachent à étudier l'effet des données externes structurantes et organisationnelles sur l'équipe de travail, telles que le mandat groupal (Matsui & co, 1987), l'autonomie accordée et laissée à l'équipe : empowerment (Levine & Moreland, 1990), le management d'équipe et le rôle du manager (Letize & Donovan, 1990), les interventions régulatrices groupales (Aubé & al, 2006)... D'autres s'intéressent davantage à l'analyse des données internes à l'équipe (Rousseau & al, 2006), et se situent au niveau de la dynamique groupale et individuelle. De nombreux concepts appartiennent à ces niveaux d'étude, comme le feed-back collectif (Saavedra & al, 1993), l'équilibre homogénéité/hétérogénéité des profils au sein de l'équipe (Savoie & Beaudin, 1995, Savoie, 2007), la cohésion (Villeneuve & Letarte, 1995, Villeneuve & Savoie, 1998), la croyance partagée en l'efficacité groupale ((Beaudin, 1996), le soutien interpersonnel (Rousseau & al, 2006) ou la connaissance de la situation (Patrick & al, 2007) (cf. chapitre 1).

Ainsi, parmi ces nombreux concepts intervenant dans l'efficacité du travail en équipe, on distingue donc les variables structurelles des variables plus fonctionnelles. Les premières relèvent principalement du cadre de l'équipe, des éléments relativement stables du système qui fixent les règles de fonctionnement de l'équipe : les systèmes de récompenses, les systèmes de sanctions, les objectifs communs, les rôles et fonctions de chacun ... Les variables fonctionnelles contiennent, elles, une dimension plus psychologique. Elles vont essentiellement pondérer les effets des premières, et les modifier, conduisant ainsi le système vers une dynamique propre et non uniquement déterminée par sa structure et son contexte.

Dans la majorité des modélisations du travail en équipe proposées (cf. point 1.2.), il est mis en avant que le système « équipe » est un système complexe, où les variables structurelles prises seules ne peuvent pas donner une compréhension suffisante du concept. Les données organisationnelles et contextuelles sont déterminantes et nécessaires mais non suffisantes. Ce sont les données fonctionnelles et psychosociales qui influent pour beaucoup, par la médiatisation ou la modération, le devenir du système. Ainsi la cohésion de l'équipe, la croyance partagée en l'efficacité groupale, l'interdépendance entre les équipiers, les pratiques et styles managériaux ... vont être des variables majeures dans l'efficacité et la pérennité de l'équipe. Dans la pratique et pour les professionnels, leur maîtrise est donc nécessaire pour optimiser le travail en équipe. Et à un niveau scientifique, la compréhension de ces notions, de leurs effets et de leurs interactions est nécessaire pour construire une modélisation psychologique suffisante du système équipe.

En s'intéressant donc en particulier à ces variables psychosociales (modératrices et/ou médiatrices), et notamment à ce qu'elles « traduisent » (cf. point 1.2.4.), il est possible de faire l'hypothèse d'un socle conceptuel et théorique commun à toutes ces notions. La cohésion, qui reflète l'intensité du lien social au sein du groupe, la croyance partagée en l'efficacité groupale, qui exprime le sentiment collectif d'efficacité, la pratique managériale, qui traduit un mode de communication, la connaissance de la situation, qui reflète les processus d'échange et de communication au sein de l'équipe, sont des notions modélisées qui s'appuient sans doute sur une même perception : celle de l'équipe en tant que système psychosocial dont les processus de communications et d'échanges d'informations sont déterminants pour la réussite et la pérennité du système.

En effet, théoriquement, il s'agit a priori pour l'équipe d'avoir des échanges « facilitateurs », qui puissent construire et dynamiser le sentiment d'appartenance à l'équipe, développer la cohésion du groupe, produire des actions collectives efficaces... Et, il s'agit pour le manager d'encadrer, d'accompagner, de « coacher », d'écouter son équipe et ses membres dans une dynamique fédératrice.

L'hypothèse, une fois de plus possible, peut être qu'une équipe efficace est un système psychosocial au sein duquel la communication et les échanges d'informations sont facilités, et où, donc, les représentations de chacun des membres sur le système lui-même sont partagées et communes.

3.1.3. Réflexion su le plan épistémologique

La réflexion épistémologique et paradigmatique, menée au chapitre 2, a conduit à adopter une perspective systémique dans la conceptualisation du travail en équipe. L'équipe devient un système modélisé et modélisable par le scientifique. Pour y parvenir, il est nécessaire de se référer aux concepts fondamentaux que sont les processus, l'homéostasie, l'entropie, l'information et la causalité circulaire. Ainsi, l'équipe peut être conçue comme un système de traitement d'informations, qui, soumis à ses processus homéostatiques et entropiques, réagit à son environnement et sa propre dynamique. Sous cet angle et dans le respect de l'approche constructiviste requises, les conceptions et les théories formulées, et présentées au chapitre 1, apparaissent comme des outils pour comprendre le système « équipe ». Les nombreuses notions développées correspondent aux observations faites de ce système et de ces processus.

Précédemment, l'hypothèse proposée, au regard du terrain professionnel (cf. 3.1.1.) et du plan théorique (cf. 3.1.2.), a conduit à l'idée qu'une équipe efficace peut-être perçue comme un système psychosocial au sein duquel la communication et les échanges d'informations sont facilités. Cette hypothèse théorique, qui est un moyen de comprendre le système « équipe », trouve une résonance dans le cadre systémique et constructiviste proposé. En effet :

- les processus d'échanges et de communication au sein des systèmes constituent les centres d'intérêts des perspectives cybernétiques et systémiques. S'intéresser et se centrer sur les échanges d'informations au sein de l'équipe correspond donc à l'approche adoptée ;
- les représentations de chacun des membres peuvent être conçues comme les porteurs et les indicateurs de l'information contenue dans le système psychosocial qu'est l'équipe. Or, l'information est l'unité fondamentale en sciences et dans l'approche systémique. S'intéresser aux représentations des membres revient donc à se centrer sur le cœur du système ;
- Au travers des processus d'échanges et de communication, les représentations des membres vont être modifiées. Elles vont être soumises à des processus. Ceux-ci sont jugés homéostatiques ou entropiques par le chercheur, suivant qu'ils participent ou non à la conservation de l'état de système ou à son déséquilibre.

Par ailleurs, l'approche constructiviste rappelle également que toute hypothèse est contextuée et dépendante d'éléments liés au scientifique. Il y a une projection de lui dans l'objet d'étude, la problématique et dans les hypothèses formulées. Il importe donc de l'identifier.

Le souhait d'introduire la problématique générale de recherche par une réflexion à trois niveaux : terrain / théorie / épistémologie, correspond à cette nécessité de mesurer et d'identifier la part de soi

dans cette problématique. Il est donc important pour comprendre la problématique, et pour la critiquer ensuite, de partager ces analyses premières.

3.2 PROBLEMATIQUE GENERALE ET MODELISATION

La première recherche (Cléty & Lemoine, 2008), présentée au chapitre 4, a porté sur la comparaison exploratoire et qualitative des deux équipes, qualifiées de semi-autonomes. Ces deux équipes appartenaient à la même organisation et ont suivi les mêmes règles et principes de fonctionnement. De plus, elles ont exercé dans des cadres similaires, suivant des rythmes de travail identiques. Sous le contrôle des niveaux organisationnels et individuels, l'étude a porté sur la comparaison exploratoire des niveaux groupaux de ces équipes. Les hypothèses portaient sur ces niveaux, traduits en terme de complémentarité inter-membres, et de leur lien avec l'efficacité des équipes.

Les données structurelles et organisationnelles de ces deux équipes, qui ont été étudiées, ont conduit à l'hypothèse est que la représentation de la tâche que portait chaque membre a joué un rôle important dans les résultats et la satisfaction des membres. Ainsi, dans le cas de l'équipe qui a eu plus de difficultés, ces représentations ne furent sans doute pas suffisamment similaires entre elles (comparativement à l'autre équipe), ce qui a pu occasionner des tensions – voir des frustrations – dans ce qui a été réalisé, puisque ne correspondant pas totalement à « l'attente personnelle » de chacun.

L'écart dans les représentations individuelles d'une équipe peut donc contribuer au développement de la cohésion au sein du groupe, au développement d'un sentiment collectif d'efficacité... Ces variables psychosociales (médiatrices et/ou modératrices) peuvent ensuite jouer entièrement un rôle positif dans la dynamisation des variables plus contextuelles et structurelles.

Les résultats de la première recherche, comme l'interprétation des « savoirs communs » et des attentes des professionnels, et l'analyse du corpus théorique et conceptuel des équipes de travail, conduisent à la formulation d'une même perception psychologique de l'équipe : un système psychosocial aux processus de communications et d'échanges d'informations déterminants pour la réussite et la pérennité du système. Ces communications et échanges s'appuyant sur un ensemble de représentations individuelles plus ou moins partagées au sein de l'équipe, la place et le rôle de celles-ci semblent centraux dans le système « équipe ». Elles participent sans doute à la construction et à la dynamique des variables psychosociales (cohésion, CPEG...), qui vont médier ou modérer les variables structurelles et organisationnelles (mandat, objectifs...). Elles participent à la dynamique psychosociologique et systémique (homéostasie – entropie) de l'équipe (cf. figure 19).

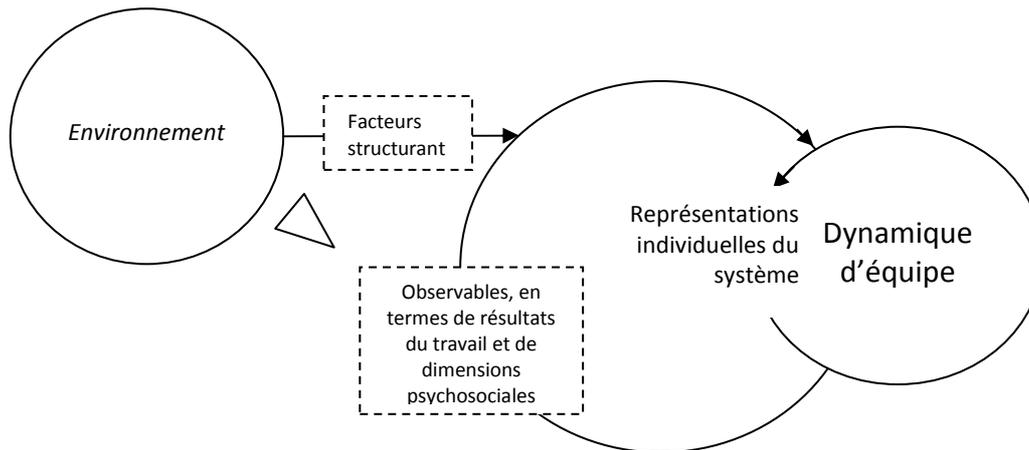


Figure 19 – Modélisation du système « équipe » et de la place des représentations individuelles.
Modelling of the system “team” and the place of the individuals representations.

La problématique générale des recherches présentées porte donc sur les représentations de chacun des membres sur le système lui-même. A savoir, les communications et les échanges entre les membres de l'équipe produisent des représentations individuelles du système : quelles places et rôles ont-elles dans l'efficacité du système « équipe » ?

3.2.1. Axes de recherche

Étudier les représentations de chacun des membres de l'équipe, c'est s'intéresser à un concept fondamental de la psychologie : la représentation sociale. Cette notion a fait l'objet de nombreux travaux et de nombreuses modélisations depuis les prémisses de la psychologie (Moscovici, 1961 ; Jodelet, 1984 ; Salès-Wuillemin, 2007). Au sein d'une équipe, chaque membre est porteur d'une représentation propre et personnelle du système auquel il appartient. Celle-ci se construit sur la base d'informations nombreuses et variées portant sur le contexte et l'organisation de l'équipe, sur son fonctionnement, sur les rôles et fonctions de chacun, les objectifs et finalités de l'équipe... Ces informations sont véhiculées par un ensemble d'éléments de communication auprès de l'équipe et de ses membres tels que les prescriptions écrites, les affichages, les échanges verbaux formels et informels, les communications non verbales... Elles sont le produit de plusieurs processus psychosociaux fondamentaux et importants au sein des groupes, comme par exemple la catégorisation sociale (Tajfel, 1972), le conformisme (Asch, 1955), la normalisation (Sherif, 1965) ou l'emprise analytique (Pages & Lemoine, 1979 ; Lemoine 1994). Et elles sont soumises à des processus d'organisation et de construction complexe, notamment l'ancrage et l'objectivation (Moscovici, 1961).

Néanmoins, l'objectif des recherches entreprises ici n'est ni de reconstruire une théorie des représentations mentales dans le cas du travail en équipe, ni de modéliser les processus psychosociaux mis en jeu dans leur construction. L'objectif est de comprendre le rôle de ces représentations dans la dynamique du système « équipe », les relations qu'elles entretiennent entre elles, et leur lien avec l'efficacité de l'équipe. Ainsi, plutôt que de traiter, comme couramment, par la comparaison d'états psychologiques absolus, l'intérêt porte à présent sur des états relatifs, c'est-à-dire dépendants du groupe et des individus membres eux-mêmes. Autrement dit, ce ne sont plus tant les valeurs et les contenus des représentations elles-mêmes qui deviennent l'objet d'étude, mais davantage les rapports et les liens entre ces représentations au sein des équipes qui nous intéressent, et ce, tant dans leur proximité que dans leur dynamique. Par analogie avec la physique, nous pourrions dire que notre intérêt se déplace de la localisation spatiale d'éléments à la distance et au mouvement de ces éléments dans l'espace choisi. Les changements d'états et les processus deviennent ainsi le cœur des recherches menées, mais également des mesures.

De ce fait, deux axes sont donnés aux recherches ici présentées. Le premier porte sur les distances entre les représentations, soit leur proximité. Le second porte sur le mouvement de ces distances, soit leur dynamique.

3.2.1.1. La proximité des représentations des membres de l'équipe quant au système « équipe »

La question porte ici sur les positions que les représentations individuelles occupent les unes par rapport aux autres. La distance entre ces représentations devient l'objet d'étude, et non plus la représentation en elle-même et son contenu. L'objectif n'est pas de comprendre quelle représentation doit adopter le membre quant à l'équipe pour que celle-ci soit efficace, mais de comprendre si la distance entre les représentations des membres de l'équipe est un facteur important dans l'efficacité de l'équipe, à l'image des études sociographiques de Moreno (1934) sur les groupes et leurs membres.

Ainsi les questions qui découlent de cet axe de réflexion prennent les formes suivantes :

- Pour qu'une équipe soit efficace, ses membres doivent-ils avoir des représentations proches quant à leur système « équipe » ?
- Cette proximité entre les représentations des membres, pour garantir une efficacité, compte-t-elle un minimal et/ou un maximal ? Autrement dit, faut-il que tous partagent une seule et même représentation ou faut-il une distance minimale ? Et inversement, existe-il une distance trop grande qui correspondrait à une rupture et/ou à une perte possible d'efficacité de l'équipe ?
- Cet effet de la proximité est-il à différencier suivant le type d'équipe : semi-autonomes, ad hoc, consultatives ou traditionnelles (Sundstrom & al, 1990) ?

- Les représentations des membres ont-elles un lien particulier avec la représentation du manager de l'équipe, et ce lien est-il associé à l'efficacité groupale ?

Ces questions se veulent ouverte et non orientées, elles ne constituent pas, en soit, des hypothèses de recherche. Ce premier axe de recherche, qui met en lien la distance entre les représentations des membres et l'efficacité de l'équipe, et qui constitue l'objet de la recherche 2, est abordé au chapitre 6.

3.2.1.2. La dynamique des représentations des membres de l'équipe quant au système « équipe »

L'étude du système équipe repose sur une approche épistémologique constructiviste et systémique claire, présentée au chapitre 2. Or, la première réflexion, portée sur les distances entre les représentations des membres de l'équipe quant à leur système, ne peut suffire à respecter, dans la démarche, ces principes et positions paradigmatiques choisis. Ainsi, le positionnement constructiviste qu'est le notre et l'approche systémique retenue – en référence à la théorie générale des systèmes (Von Bertalanffy, 1968) et à la notion de complexité de d'Edgar Morin (2008) – nous rappelle que tout système requiert de tenir compte en premier lieu des processus mis en jeu pour être compris. Le système est dans une dynamique homéostatique et entropique continue, qui engage une relation au temps complexe (cf. 2.2.). Dès lors les distances considérées entre les représentations des membres ne peuvent être considérées comme statiques. Elles sont en changement, et ces changements ont sans doute autant d'intérêt que leurs états dans la compréhension du fonctionnement des systèmes « équipes de travail ».

Donc, au-delà des distances elles-mêmes, il semble pertinent de s'intéresser à leur dynamique. Ainsi les questions et hypothèses associées à cette réflexion peuvent prendre les formes suivantes :

- L'équipe est un système, construit sur la dynamique de processus complexes et circulaires. Les distances entre les représentations des membres quant au système « équipe » ne sont pas statiques. Leur dynamique et leur changement d'état ont-ils un lien avec la dynamique de l'équipe et son efficacité ?
- Cette dynamique des représentations des membres, pour garantir une efficacité, doit-elle tendre vers une convergence ou une divergence des représentations ? Autrement dit, faut-il réduire les distances entre les représentations et que tous les membres tendent vers une seule et même représentation ? Ou inversement, faut-il préférer au sein de l'équipe des divergences de vision pour assurer une plus grande efficacité de l'équipe ?
- Y a-t-il un minimal et un maximal requis à ces convergences/divergences ?
- Cet effet de la dynamique des distances entre les représentations est-il à différencier suivant le type d'équipe : semi-autonomes, ad hoc, consultatives ou traditionnelles (Sundstrom & co, 1990) ?

- Cette dynamique des représentations touche-t-elle celle du manager ? Et quel lien cette dynamique particulière a-t-elle avec l'efficacité ?

Ce second axe de recherche, qui met en lien la dynamique des distances entre les représentations des membres et l'efficacité de l'équipe, et qui constitue l'objet de la recherche 3, est abordé au chapitre 7.

3.2.2. Concepts

3.2.2.1. La construction de la représentation du système « équipe »

Étudier les distances entre les représentations de chacun des membres d'une équipe quant au système auquel ils appartiennent impose le respect de deux conditions conceptuelles et méthodologiques importantes. La première tient dans la construction d'une modélisation pertinente et valide de l'objet d'étude. Il importe en effet que celle-ci porte bien sur le système « équipe » lui-même, avec toute sa complexité. La seconde porte sur la capacité du modèle à refléter les distances entre sujets, et donc à être sensible aux variations internes qui existent entre les membres d'une même équipe.

Pour y parvenir, il est nécessaire de construire une modélisation complète de ces représentations. Pour identifier les dimensions requises pour une telle modélisation, il importe de revenir à l'essence de ce qu'est le travail en équipe, et donc de partir de définitions du travail en équipe claires et puissantes – adoptées et citées au chapitre 1. La première formulée par Savoie & Mendès (1993) définit l'équipe de travail comme « un regroupement formel qui a pour fonction de s'acquitter d'un travail spécifique et bien défini dans un endroit donné et dont les rapports inter-membres et inter-équipes sont en partie prescrites par l'organisation ». La seconde formulée par Sundstrom (1999) définit l'équipe comme « interdependent individuals who share responsibility for specific outcomes for their organization ».

Plusieurs notions ou concepts clés du travail en équipe apparaissent de ces définitions :

- la référence à un cadre organisationnel, qui prescrit pour partie les objectifs, les moyens, les modes de fonctionnements et les rapports internes et externes à l'équipe ;
- l'existence de tâches prescrites et d'un travail « bien spécifique », dont l'équipe porte la responsabilité collective ;
- et un mode d'organisation de travail en équipe, qui s'appuie sur l'échange et le regroupement d'individus interdépendants et travaillant ensemble.

A ces trois dimensions du système « équipe », il semble également pertinent d'ajouter une quatrième dimension que sont les pratiques managériales du manager. Le supérieur de l'équipe, même si sa place interne ou externe à l'équipe est encore débattue, est un élément important du travail en équipe. Il est le vecteur d'informations auprès des membres de l'équipe sur le système, le cadre, les objectifs,

feed-back et autres. Son action sur l'équipe et sur les représentations des membres est donc déterminante. D'ailleurs son rôle est intimement lié à l'équipe, et il évolue au même rythme et en parallèle des changements d'états de son équipe (Letize & Donovan, 1990).

3.2.2.2. Le système « équipe » : modélisation de la représentation du membre

La modélisation, que nous proposons des représentations des membres quant au système « équipe » s'appuie donc sur quatre dimensions : le cadre organisationnel, les pratiques de management, le type de tâches et le mode de travail en équipe. Pour être robuste, cette modélisation est construite sur le croisement de quatre modèles théoriques portant ces quatre dimensions.

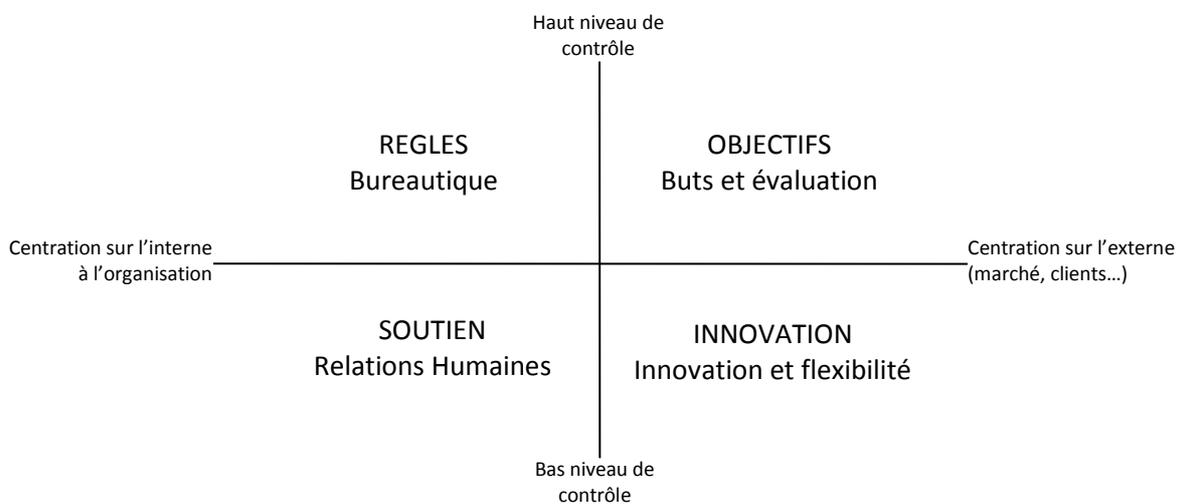
3.2.2.2.1. *La dimension « cadre organisationnel »*

L'organisation, au sens de « structure dans laquelle les individus se trouvent ou s'insèrent pour vivre en société » (Lemoine & Masclet, 2007), est un objet d'étude important et transverse de nombreuses sciences : économie, gestion, sociologie et psychologie du travail et des organisations. Elle a fait, et continue à faire, l'objet de nombreuses et diverses modélisations.

Certaines de ces modélisations sont centrées sur une description formelle fonctionnelle et structurelle de l'organisation. Fondées sur une vision très rationnelle des activités et des organisations humaines, on les retrouve dans des modèles classiques et hiérarchiques comme les modèles portés par l'O.S.T., le taylorisme voire plus tard le toyotisme. Seulement, ces modélisations ne tiennent généralement pas compte des dimensions psychosociales de l'organisation. Les notions de culture, de climat ou de communication n'apparaissent pas. Elles risquent donc d'être incomplètes pour la modélisation des représentations des membres d'équipe.

D'autres, prenant le contre-pied de l'approche rationnelle, vont étudier l'organisation sous l'angle de sa direction et de son management ou de ses structures de communication. On retrouve alors dans le premier cas des modèles inspirés des travaux de Lewin (1939), et dans le second cas des modèles initiés par Mintzberg (1990). Ces modèles sont intéressants car ils réintègrent, à leur description, les dimensions et les processus psychosociaux mis en jeu au sein des organisations. Mais, dans l'objectif présent de modéliser les représentations des membres d'équipe, nous estimons que ces modèles sont trop proches conceptuellement et théoriquement des dimensions « pratiques de management » et « mode de travail en équipe » de la modélisation qui est à construire. Les risques de mesures « doublées » et d'un modèle invalide théoriquement existent. Il semble donc plus cohérent de ne pas retenir, non plus, ce type de modèle pour construire la dimension « cadre organisationnel ».

Un autre modèle, se centrant sur la culture et le climat de l'organisation, peut palier en partie aux risques précédents et répondre aux attentes de la modélisation des représentations des membres sous la dimension « cadre organisationnel ». Il s'agit du modèle FOCUS. Ce modèle tire son nom du groupe de recherche européen FOCUS (Muijen & co, 1992, Muijen, 1994) qui a, dans les années 90, élaboré un questionnaire sur les styles dominants des organisations. Leur travail s'est appuyé théoriquement sur le modèle de Quinn (1988) et empiriquement sur une étude globale de comparaisons inter-pays. Ce modèle permet de situer les organisations selon deux axes : l'importance du contrôle et l'orientation de l'activité vers l'intérieur ou l'extérieur du groupe. Le croisement de ces dimensions forme quatre cadrans non exclusifs : « S » soutien, « R » règles, « O » objectifs, et « I » Innovation (cf. figure 20).



*Figure 20 – Modèle FOCUS de la culture et du climat des organisations (Quinn, 1988)
Model of the culture and the climate of the organizations (Quinn, 1988).*

Le cadran « S » représente une orientation interne associée à un niveau faible de contrôle. Proche du style « relations humaines », l'organisation s'attache à un bon climat relationnel et développe la confiance. Le cadran « R » représente une orientation interne associée à un haut niveau de contrôle. Plus proche du style « traditionnel et bureaucratique », l'organisation s'attache ici au respect des règles et procédures. Le cadran « O » représente une orientation externe, vers le marché, associé à un haut niveau de contrôle. Dans ce cas, l'organisation est tournée vers la satisfaction client et la performance. Il s'agit d'un mode « Buts et Évaluations ». Et le cadran « I » représente une orientation externe associée à un niveau faible de contrôle. L'organisation est alors tournée vers le changement et la nouveauté. Il s'agit d'un mode « Innovation & flexibilité », à l'image du modèle des organisations émergentes ou des start-up. Ces quatre cadrans ne sont pas exclusifs. Ils peuvent apparaître plus ou moins dans la culture de l'organisation.

3.2.2.2. *La dimension « pratiques de management »*

La notion de management est une notion très étudiée en psychologie, et ce depuis ces débuts. En la matière, la recherche a beaucoup porté, et continue à porter, sur l'identification de bons profils, de « leaders nés » et de leurs caractéristiques psychologiques favorisant la conduite managériale. De nombreux auteurs ont toujours critiqué cette approche insuffisante. Les premiers travaux intéressants, connus – et célèbres – en ce sens sont ceux de Lewin (1947). Il est le premier à poser le problème non en terme de personnalité du dirigeant mais en terme de situations et de contextes. On en connaît la modélisation sous forme de trois styles : autoritaire, laisser-faire et démocratique. Ce courant lewinien a beaucoup influencé la psychologie sociale et la psychologie du travail. Et dans l'étude du management et du leadership, les travaux, comme ceux de Blake & Mouton (1964, 1980) avec leur grille d'analyse et les cinq styles de management qu'ils ont identifiés, ou de Bass (1999) et de leurs deux styles de leader (transactionnel et transformationnel) qu'ils ont distingués, suivent, par exemple, ce courant.

Pour modéliser les représentations des membres sur la dimension « style de management », le modèle développé par Pearman (1998) semble intéressant. Ce modèle, suivant l'approche lewinienne, tente également une rupture avec l'approche psychologique traditionnelle. Mais, tout en considérant le contexte psychosocial comme déterminant dans le mode de management développé et en l'intégrant à sa modélisation, il tente une approche qui vise à intégrer les données indépendantes de l'organisation et propres à l'individu. Il recherche les capacités ou les compétences, qui peuvent être développées par tout un chacun pour réaliser un management efficace : la communication, la résolution de problèmes, le développement de l'équipe et les comportements « moraux » ou éthiques. Tout en étudiant les niveaux groupaux et organisationnels, l'auteur s'intéresse également au niveau individuel. Cela rend le modèle intéressant pour la modélisation à construire, car s'écartant d'une perspective uniquement organisationnelle qui aurait pu amener à confusion avec la dimension « cadre organisationnel » de la modélisation.

A l'image méthodologique du modèle FOCUS présenté précédemment, ou théorique du modèle de Black & Mouton (1969), le modèle de Pearman s'appuie sur deux dimensions/axes : le management de la tâche et le management humain. Leur croisement produit quatre cadrans, et quatre pratiques managériales : directive, consultative, participative, et délégitative (cf. figure 21).

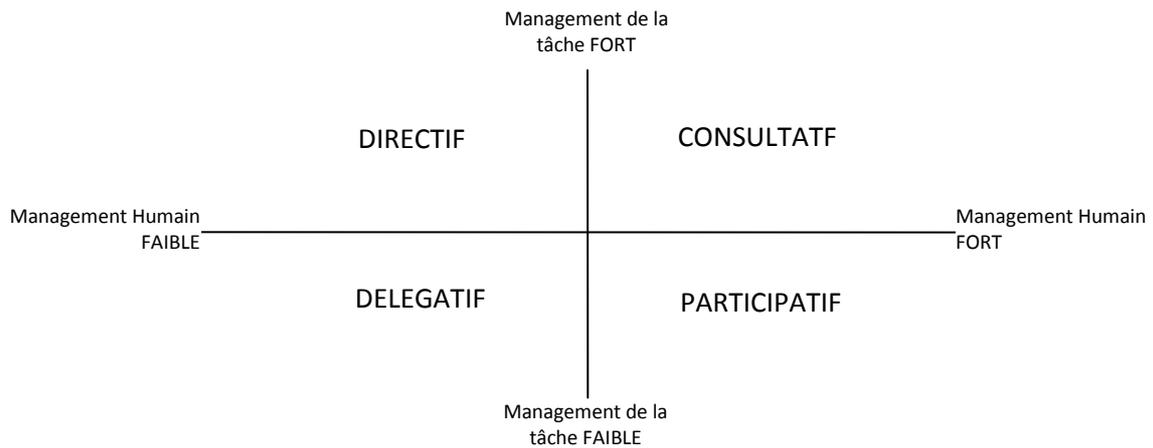


Figure 21 – Modèle de management (Pearman, 1998).
 Model of management (Pearman, 1998).

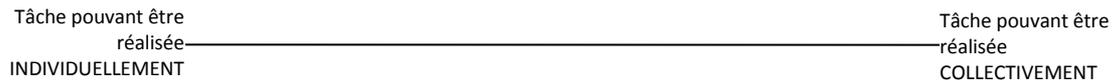
Le cadran « directif » représente un management de la tâche important et un management de l'humain faible. Le manager conserve toute la responsabilité des tâches, et il donne des directives en fonction des priorités telles qu'il les juge. Il porte peu d'intérêt aux opinions et idées au sein de son équipe. Le cadran « consultatif » représente un management des tâches et de l'humain élevé. Le manager garde ici un sens précis des objectifs et prend les décisions finales. Néanmoins, il tient compte des opinions et des sentiments des membres de l'équipe. Il coordonne le travail de l'équipe. Le cadran « participatif » représente un management des tâches faible, et un management de l'humain important. Le manager a des comportements favorisant l'implication des personnes intéressées. Il prend le temps de décider par le consensus. Il est alors « coéquipier » et protecteur de l'équipe. Le cadran « déléгатif » représente des managements faibles de la tâche et de l'humain. Le manager participe alors au minimum à la prise de décision et aux activités de l'équipe. Il délègue les objectifs et les prises de responsabilités avec le risque de laisser-faire. Ces quatre cadrans ne sont pas exclusifs. Ils peuvent plus ou moins apparaître dans les pratiques de management du supérieur immédiat de l'équipe.

3.2.2.2.3. La dimension « type de tâches »

Dans le cas du travail en équipe, la tâche allouée est également très étudiée, mais davantage sous l'angle de l'interdépendance qu'elle peut provoquer auprès de l'équipe (Sundstrom, 1990, 1999). Il existe également d'autres travaux qui ne portent pas directement sur la tâche mais sur les compétences collectives qu'elle va demander (Canon-Bowers & al, 1995, Aubert, 1998). En fait, traiter directement de la tâche se révèle très difficile, car elle est complexe et multidimensionnelle. Les auteurs prétendent ainsi que le travail en équipe requiert une tâche suffisamment complexe pour justifier l'appariement de

plusieurs membres (Orsburn, 1990). Celle-ci détermine en grande partie l'interdépendance au sein de l'équipe. Il importe que les membres de l'équipe puissent se l'approprier collectivement.

C'est pour cette raison, et parce que la conceptualisation des tâches demandées se révèle complexe, que, pour la modélisation des représentations des membres de l'équipe sur la dimension « type de tâches », il semble plus pertinent de caractériser les tâches de l'équipe par une unique dimension : à savoir le caractère individuel ou collectif de sa nécessaire réalisation (cf. figure 22).



*Figure 22 – Modélisation de la dimension « type de tâches »
Modelling of the “job’s types” dimension.*

3.2.2.2.4. La dimension « mode de travail d'équipe »

Le mode d'organisation du travail en équipe a été bien moins modélisé et conceptualisé que les autres notions associées au travail en équipe. Ceci en raison de sa complexité importante et de sa multidimensionnalité. Certains auteurs ont néanmoins traité le sujet par l'analyse des écrits et productions scientifiques, et ont produit des listes de dimensions se rapportant au fonctionnement interne des équipes (cf. chapitre 1). Ainsi, Rousseau & co (2007) compte sept dimensions proposées par la littérature du fonctionnement interne des équipes : la coopération, la communication, le soutien psychologique, la gestion des conflits, la planification et l'organisation du travail, la gestion des ressources, et le soutien à l'innovation. A priori, ces dimensions se révèlent de bons prédicteurs de l'efficacité, mais pondérées par les interdépendances créées au sein de l'équipe.

Pour modéliser la dimension « mode de travail en équipe », nous avons retenu deux notions qui participent à la définition même de l'équipe de travail et fondent son organisation : l'habilitation (« empowerment ») et l'interdépendance (Savoie, 2007) (cf. chapitre 1).

L'habilitation se définit comme l'autonomie et le pouvoir accordée à l'équipe (Levine & Moreland, 1990). Elle permet de construire une typologie d'équipe, sur quatre degrés d'habilitation (Sundstrom & co, 1990) : les équipes traditionnelles, les équipes consultatives, les équipes ad hoc, et les équipes semi-autonomes (cf. figure 23).

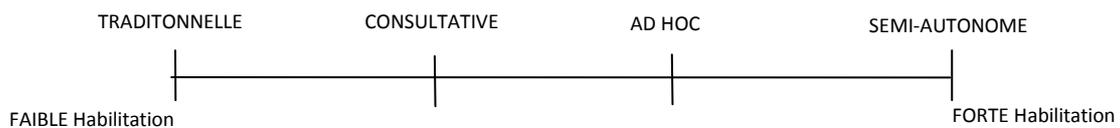


Figure 23 – Modèle de l’Habilitation (Sundstrom & al, 1990)
 Model of Empowerment (Sundstrom & al, 1990)

Les équipes traditionnelles se caractérisent par un faible niveau d'habilitation. Les membres sont en lien direct et individuel avec leur manager, qui confie avec parcimonie les tâches et rôles de chacun. Il est également le seul à prendre les décisions. Les équipes consultatives obtiennent un peu plus d'habilitation. Elles sont écoutées et incluses dans l'organisation. Elles sont proches des cercles de qualité des années 70-80 et du toyotisme. Les équipes ad hoc bénéficient d'un niveau plus élevé d'autonomie. Elles ont généralement la possibilité de s'auto-organiser pour réaliser les tâches qui leur sont confiées. Et les équipes semi-autonomes ont le plus haut niveau d'autonomie possible. Elles portent une responsabilité entière et collective de toute leur activité, jusqu'à la prise de décision (Roy & co, 1998).

L'interdépendance est une notion plus complexe, alors même qu'elle appartient à la définition de l'équipe de travail (Sundstrom, 1999) (cf. chapitre 1). Il existe plusieurs types d'interdépendance : entre équipiers, de l'environnement ... L'interdépendance au regard de la tâche, c'est-à-dire la nécessaire exécution collective de celle-ci, se caractérise sur quatre niveaux (Thompson, 1967) : commune, séquentielle, réciproque et maximale (cf. figure 24).

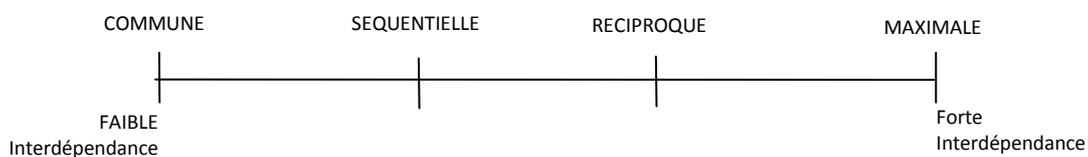


Figure 24 – Modèle de l'Interdépendance à la tâche (Thompson, 1967)
 Model of Interdependence (Thompson, 1967)

Un niveau bas d'interdépendance, soit une interdépendance commune, renvoie à une production collective qui correspond à la somme des productions individuelles. Rien n'est alors produit ensemble, chacun ayant la charge complète de son unique part. Une interdépendance séquentielle renvoie à une production collective mais linéaire. Chacun produit alors des parties différentes d'un tout mais dans un

ordre précis. Une interdépendance réciproque renvoie à une production qui circule dans les deux sens, chacun pouvant être le client puis le fournisseur d'un autre membre de l'équipe. Et une interdépendance maximale renvoie à une production multidimensionnelle et aux échanges divers et simultanés.

On le conçoit ces notions clés d'habilitation et d'interdépendance ne sont pas indépendantes et « orthogonales ». Il y a une proximité conceptuelle importante. Mais, elles permettent de couvrir tout le spectre des modes de travail en équipe, en tenant compte des prescriptions organisationnelles (habilitation) et des modes effectifs de réalisation (interdépendance). Il nous semble donc pertinent d'utiliser ces deux notions pour modéliser la représentation du système « équipe » sur la dimension « mode de travail en équipe ».

3.2.2.3. La modélisation de l'efficacité

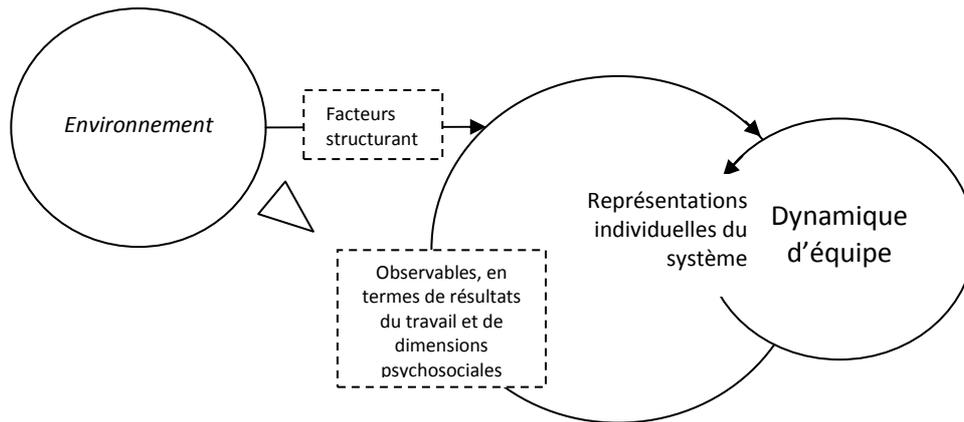
La notion d'efficacité, qui est ici mise en lien avec la distance entre les représentations des membres de l'équipe dans les hypothèses générales, est une notion complexe et difficilement mesurable, car en soit ce qui est inefficace n'existe pas ou n'existe plus (cf. chapitre 1). Morin & co (1994) en donnent une définition intéressante : « l'efficacité est jugement, porté par ceux qui sont légitimés de le faire, sur les produits, les extrants, les résultats de l'équipe, en fonction de leurs attentes de résultats ». Et, Savoie & Beaudin (1995) proposent, à partir de cette définition, la modélisation de l'efficacité des équipes de travail en 4 dimensions :

- la qualité de l'expérience groupale, qui renvoie à la satisfaction au travail, au support entre membres, à la compétence des équipiers et au développement professionnel ;
- le rendement, qui renvoie à la productivité ;
- la réputation de l'équipe ;
- et la pérennité de l'équipe, qui renvoie à sa capacité à s'adapter et aux engagements des membres envers l'équipe.

D'après les auteurs, la mesure de l'efficacité sur l'ensemble des dimensions est lourde, pesante et difficile dans la pratique. Et, ils conseillent, en la matière, de s'adapter à l'usage et aux besoins précis du chercheur. Par ailleurs, ils indiquent que les deux premières dimensions dominent par leur poids et par le nombre d'indicateurs associés. Pour ces raisons, il semble pertinent de ne retenir que ces deux premières dimensions dans la modélisation de l'efficacité, utilisée dans les recherches présentées : la qualité de vie groupale et le rendement.

... Encadré 3 : Point sur la problématique et les modélisations

L'analyse de la praxis, de la théorie et du cadre épistémologique conduisent à reformuler la conception du travail en équipe. Ainsi, est-il possible de concevoir l'équipe comme un système psychosocial au sein duquel la communication et les échanges d'informations sont facilités, et où, donc, les représentations de chacun des membres sur le système lui-même sont partagées et communes.



Pour étudier le rôle des représentations des membres d'équipe quant au système auquel ils appartiennent dans la dynamique du système « équipe », les relations qu'elles entretiennent entre elles, et leur lien avec l'efficacité de l'équipe, il faut donc s'appuyer sur deux modélisations : celle des représentations individuelles des membres, et celle de l'efficacité de l'équipe.

La première modélisation s'appuie sur quatre dimensions : le cadre organisationnel, les pratiques de management, le type de tâches, et le mode travail en équipe. Chacune de ces dimensions s'appuie sur un modèle théorique robuste :

1/ Le modèle de la culture et du climat organisationnels FOCUS, issu des travaux de Quinn (1988), construit sur quatre cadrans non exclusifs : « Relations Humaines », « Traditionnel », « Objectifs » et « Innovation » ;

2/ Le modèle de Pearman (1998) sur les pratiques de management, construit sur quatre cadrans non exclusifs : « Délégatif », « Consultatif », « Participatif » et « Directif » ;

3/ La modélisation de la tâche sur un axe : « Individuelle » versus « Collective » ;

4/ La modélisation de l'habilitation en équipe (Sundstrom, 1990) qui détermine quatre types d'équipe exclusifs : « Traditionnelle », « Consultative », « Ad hoc » et « Semi-autonome », et la modélisation de l'interdépendance en équipe (Thompson, 1967) en quatre niveaux : « Commune », « Séquentielle », « Réciproque » et maximale.

La représentation de chaque membre d'équipe est donc construite sur un espace à 11 dimensions, non orthogonales a priori (cf. tableau 1).

| Dimensions de la modélisation « Représentations du système » | | | | | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|----------------------------|-----|-----|-----|-----------|---------------------------------|-----|
| Cadre Organisationnel | | | | Pratiques de Management | | | | Tach e | Mode de Travail en équipe | |
| RH | T | O | I | DL | C | P | DL | | H | I |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

Tableau 1 – Synthèse des dimensions de la modélisation « Représentations du système »
Synthesis of the dimensions of the modelling “representations on the system”

La seconde modélisation porte sur l'efficacité perçue, ou estimée, de l'équipe. Il s'agit, dans les recherches présentées de la variable croisée avec les représentations individuelles des membres. Cette modélisation s'appuie sur le modèle développé par Savoie & Beaudin (1995). Deux dimensions de leur modèle sont retenues : 1/ la qualité de vie groupale, et 2/ le rendement.

L'efficacité estimée est donc construite sur un espace à 2 dimensions, non orthogonales a priori (cf. tableau 2).

| Dimensions de la modélisation « Efficacité système » | |
|---|-----------|
| Qualité de vie Groupale | Rendement |
| ... | ... |

Tableau 1 – Synthèse des dimensions de la modélisation « Représentations du système »
Synthesis of the dimensions of the modelling “representations on the system”

La seule démarche scientifique sérieuse est celle qui respecte la réalité : si celle-ci est complexe, la présenter de façon simple ne peut-être qu'une trahison.

Albert Jacquard.

CHAPITRE 4

Protocole et traitements de données

Etant donné la problématique générale et la complexité des concepts et des modélisations proposées, et bien que le protocole des recherches soit construit pour chacune d'entre elles, il semble pertinent de poser une réflexion et un cadre méthodologique général. Ceux-ci doivent permettre de répondre aux exigences épistémologiques posées au chapitre 2, et aux besoins expérimentaux des hypothèses du chapitre 3.

La réflexion, ici posée, ambitionne d'y répondre. Par la même occasion, elle engage à de nouvelles propositions aux problématiques méthodologiques et statistiques générales qui se posent dans le cas des études sur le travail en équipe et des systèmes humains.

A noter que la position constructiviste choisie (cf. chapitre 2), engage les recherches entreprises dans une participation pleine et active des sujets aux constructions de savoirs et à la compréhension des systèmes auxquels ils appartiennent. A cette fin, l'ensemble de la démarche est présenté et expliqué aux sujets avant leur participation, qui de ce fait co-participent aux recherches. Il s'agit d'une position en rupture avec l'approche traditionnelle de la psychologie sociale, où souvent la mesure se fait à l'insu du sujet, parce que de nombreux biais ou déformations des données sont possibles : biais de

désirabilité, acquiescement, conformisme, évitement... Cet apriori, sans doute fondé, n'écarte pourtant pas d'autres problèmes, tels que d'autres biais aussi significatifs (interprétation erronée des processus psychologiques en jeu, ou évitement, conformisme...), et le besoin de respecter un cadre épistémologique et paradigmatique choisi, qui doit trouver une résonance tant dans la théorie que dans l'expérimentation.

4.1 PROTOCOLE GENERAL

4.1.1. Triangulation des sources

L'étude des équipes de travail, en tant que système, se révèle très complexe et pose de nombreux problèmes méthodologiques. Les pratiques scientifiques actuelles, qui visent à mieux connaître le fonctionnement des équipes de travail pour en optimiser la performance, souffrent de problèmes importants.

Ainsi, dans la conceptualisation des informations et des données à traiter, et dans leur mode de recueil, il existe des problèmes de plusieurs ordres :

- Des problèmes liés à la nature des informations à recueillir. Celles-ci appartiennent à des niveaux d'analyse et des champs différents. Certaines portent sur le niveau organisationnel, il s'agit par exemple de la culture et du climat de l'organisation. D'autres appartiennent au niveau groupal, il s'agit alors des modes de communication ou des compétences collectives. Et d'autres sont dans le champ de l'individu. Les informations portent alors sur les représentations de chacun, leur profil ... Toutes ces informations sont psychosociales, différentes et complexes. Or, l'étude des systèmes « équipe » à ces « niveaux croisés » est une voie de développement des connaissances sur les équipes de travail (Rousseau & al, 2007). Il est donc nécessaire de construire des informations qui puissent être croisées, en respectant les différents niveaux dont elles sont issues.
- Le type d'informations à recueillir. Celles-ci sont les résultats de processus variés et nombreux. Ainsi, ces résultats vont prendre des formes différentes. Certains peuvent être qualifiés de formels ou factuels. Leur recueil est souvent direct. Il s'agit, par exemple, de la rentabilité du groupe ou de la prescription de la tâche. A l'inverse, d'autres sont davantage les résultats de processus « psychologiques » complexes. Leur recueil est alors indirect et soumis à l'hypothèse « psychologisante » du chercheur. Il s'agit de la cohésion, des représentations de chacun ou de l'efficacité perçue, par exemple.

- Les rapports entre ces différentes informations. Le croisement de ces types et formes d'informations produit des données modélisables sur plusieurs axes : organisationnelles /groupales / individuels, formelles / psychologiques, directes/indirectes ...

Dans les mesures sur les systèmes « équipe », il est donc légitime et important de s'interroger sur (1) les moyens et les outils qui vont permettre de recueillir l'éventail des informations ciblées, et sur (2) les traitements qui doivent être choisis pour donner du sens à ces informations.

La triangulation est une méthode qui peut répondre en partie à ces problèmes posés. Celle-ci consiste en « l'usage de deux ou de plusieurs méthodes dans la collecte de données lors de l'étude d'un aspect du comportement humain » (Cohen & al, 1980). Plusieurs formes de triangulation existent : temporelle, spatiale, par niveau, théorique, la triangulation des observateurs, méthodologique, des sources et interne (Pourtois & al, 1997).

Bien entendu, cumuler tous ces types de triangulation est un exercice compliqué, et certainement peu pertinent. Il importe au chercheur de faire des choix utiles, en considérant son cadre théorique, sa problématique et ses hypothèses, mais également les moyens humains et matériels dont il dispose.

Dans le cas des études de groupe, la triangulation est une méthode très utilisée. Ainsi, dans une étude portant sur les groupes restreints naturels, Lancry & Saint Charles (1995) adoptent une triangulation des approches ethnographiques, perceptuelles et d'observation systématique. Ce choix leur permet de confronter leurs informations, et de construire leur savoir psychologique sur la base de résultats croisés et « relus ». Rousseau & al (2007) recommandent, sans le nommer « triangulation », de croiser les niveaux, d'envisager une perspective combinatoire.

Dans le cas des recherches ici proposées, et pour pouvoir croiser les informations nécessaires à la validation des hypothèses posées, deux types de triangulation sont à retenir : la triangulation des sources, et la triangulation des mesures. La triangulation des sources porte sur les prises d'informations faites : auprès des membres d'équipe, auprès du manager de l'équipe et auprès d'un observateur extérieur. Cette triangulation des sources peut être croisée avec une triangulation des mesures (cf. tableau 3). La capacité des différents outils retenue à recueillir des données de types et de formes différentes optimise les informations. Traitant des représentations portées par les membres de l'équipe quant au système, ce croisement des sources et des mesures peut permettre de mieux cerner les différentes facettes des représentations en tant que telles, tant dans leur contenu que dans leur frontière avec les autres. D'autres triangulations, notamment temporelles et théoriques, sont proposées suivant les recherches. Elles sont présentées pour chaque chapitre concerné.

4.1.2. Triangulation des mesures

Les choix méthodologiques faits au travers de la triangulation engagent à l'utilisation d'outils de collecte de données pertinents et divers, permettant de couvrir l'ensemble des sources et types d'informations. Trois outils sont donc proposés pour leur complémentarité et leur capacité à traiter et à aborder différemment les données et les processus mis en jeu : la grille d'observation, l'entretien, et le questionnaire.

| | Représentation du système « équipe » | | | | Efficacité estimée |
|------------------------------|---|--------------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------|
| | <i>Cadre organisationnel</i> | <i>Pratiques de Management</i> | <i>Type de tâches</i> | <i>Mode de travail en équipe</i> | |
| Observateur extérieur | Observation | | | | |
| Manageur | Entretien et Questionnaire | | | | |
| Membre de l'équipe | Questionnaire | | | | |

*Tableau 3 – Triangulation des sources et des mesures
Triangulation of sources and measures*

4.1.2.1. La grille d'observation

La grille d'observation proposée sert la source « observateur ». L'objectif est de collecter les informations relatives au contexte organisationnel des équipes via la lecture et l'étude de documentation (organigramme, projets, lettres de missions ...) et/ou via l'observation active de temps de réalisation des équipes.

L'observation est un exercice méthodologique difficile et, pour cette raison, peu utilisé en psychologie. Elle permet pourtant l'observation de systèmes humains complexes, comme l'ont démontré l'anthropologie ou l'ethnologie, qui utilisent beaucoup plus cet exercice. Ces sciences ont développé, durant les années 1920, avec l'Ecole de Chicago, l'observation participante (ou méthode d'observation directe), qui peut se définir comme « l'enregistrement des actions perceptibles dans leur contexte naturel » (Gauthier, 1984). Cette méthode exige une maîtrise et une connaissance suffisante des objets d'étude. Il faut également connaître précisément les informations/données qui doivent être collectées, suivant des indicateurs prédéfinis et des hypothèses clairement formulées.

Or, dans les recherches ici proposées, les systèmes observés se révèlent très complexes et flous. Aujourd'hui, encore, la notion d'équipe de travail est difficile à circonscrire à des situations professionnelles précises. Le terme est en soit encore galvaudé. Par ailleurs, les éléments du système sont également complexes de par les rôles différenciés qu'ils peuvent et doivent occuper, et par les types de communication qu'ils peuvent soutenir. L'observation des variables psychologiques « représentations du système » et « efficacité » paraît donc difficile si les observables à relever ne sont pas clairement définis, ce qui reste compliqué tant sur le plan pratique que théorique.

Ainsi, pour collecter un nombre suffisant de données via la source « observateur », en restant assuré d'une prise d'information efficace, il semble difficile de construire des indicateurs pré-définis et pertinents. Il est donc préféré, dans les recherches menées, une observation plus libre des éléments, similaires à une « prise de note » des différentes informations qui peuvent renseigner le chercheur sur les modèles construits et les concepts choisis. Cinq aspects des phénomènes et des processus observés sont considérés ; ils correspondent aux quatre dimensions de la modélisation du système « équipe » proposée et à la modélisation de l'efficacité : le cadre organisationnel ; les pratiques de management ; le type de tâche ; le mode d'organisation du travail en équipe ; et l'efficacité estimée.

Mais, ce choix engage le chercheur dans deux règles à respecter. Tout d'abord, le chercheur doit, avant toute observation, s'assurer de la maîtrise complète des théories et des concepts qu'il a posés, pour pouvoir identifier et sélectionner les informations nécessaires et utiles. Et, il s'engage également à n'utiliser ces données qu'à titre de confirmation de résultats, portés par d'autres données plus valides et fiables (en l'occurrence les données quantitatives apportées par le questionnaire). Ainsi, le chercheur s'assure de ne pas faire reposer ses interprétations et ses conclusions sur un ensemble de données sélectionnées, réinterprétées et favorables à sa conception. Les données recueillies par l'observation ne doivent pas directement nourrir les hypothèses, mais doivent médialiser/modérer, d'autres résultats plus fiables, et permettre une lecture critique et plus psychologique de ces derniers.

4.1.2.2. La grille d'entretien

La grille d'entretien sert à recueillir les données auprès de la source « manager ». Cet entretien est couplé à la passation d'un questionnaire, issu de la version du questionnaire soumis aux membres de l'équipe. L'emploi de ces deux outils pour la source « manager » vise à obtenir des informations, tant quantitatives que qualitatives, qui puissent être croisées aux informations recueillies auprès des membres de l'équipe et auprès de l'observateur.

La réalisation d'un entretien à des fins scientifiques est un exercice courant et connu en psychologie, mais il est sans doute tout aussi complexe que celui de l'observation. De nombreux biais, tant dans sa

construction que dans sa conduite, existent et ont fait l'objet de nombreuses réflexions et études traditionnelles. Des ouvrages de référence en exposent régulièrement l'essentiel.

Dans le cadre des recherches ici proposées, il faut cerner l'objectif fixé pour comprendre les choix opérés. L'objectif de la triangulation de la mesure sur l'axe « manager » est de recueillir auprès de celui-ci (1) des informations suffisantes pour construire sa représentation du système, conformément à la modélisation réalisée, et (2) des informations permettant l'analyse de l'activité réelle de l'équipe, par le croisement avec les données « observateur ». C'est ce double objectif, ce double besoin, qui conduit à l'utilisation des deux outils : entretien et questionnaire. Ce dernier, inspiré du questionnaire soumis aux membres d'équipes, reprend les items permettant de modéliser leur représentation du système, c'est-à-dire les questions à choix multiples (cf. annexe 1). Le questionnaire répond donc au premier objectif, et permet de mettre en parallèle la représentation du manager à celle des membres d'équipe. L'utilisation de l'entretien se centre sur le second objectif. A cette fin, la forme de l'entretien retenue est celle d'un entretien semi-directif, basé sur cinq questions générales qui permettent de compléter les informations recueillies par questionnaire et de croiser ces informations « observées ». Ainsi, une liberté suffisante est laissée au manager pour apporter toutes informations complémentaires qu'il estimerait utile à la compréhension du fonctionnement de son équipe. Les cinq questions posées sont les suivantes. Elles correspondent aux quatre concepts de la modélisation du système « équipe » et au concept de l'efficacité groupale :

- « Comment définiriez-vous la culture, l'organisation de l'association ? »
- « Que diriez-vous de votre pratique de directeur, votre pratique managériale ? Présentez-la. »
- « Comment définiriez-vous la tâche et l'activité que doivent réaliser vos animateurs ? »
- « Pourriez-vous nous dire comment vous concevez l'organisation de vos animateurs, leurs méthodes de travail ? Présentez-les. »
- « Le travail de votre équipe correspond-il à ce que vous attendiez ? Est-il efficace ? »

Servant à ouvrir sur les thématiques, les réponses du manager sont laissées libres. Par ailleurs, cet entretien précède le questionnaire qui est soumis au « manager ». Et, pour mettre chaque membre d'équipe dans un contexte équivalent pour répondre au questionnaire, des questions ouvertes leur sont proposées, comme expliqué dans le point suivant.

4.1.2.3. Le questionnaire

Le questionnaire construit (cf. annexe 2) est proposé à la source « membre d'équipe ». Il apparaît comme l'outil le plus intéressant pour guider le sujet dans la formulation de ces représentations, sur un mode standard, et dans un processus d'auto-attention (Lemoine, 2007). Etant donné le nombre de sujets nécessaires par recherche – une équipe compte nécessairement plusieurs membres – cet outil est le plus approprié pour une mesure standardisée et le recueil de données

quantitatives et qualitatives dans le même temps. Il comprend deux types de questions : des questions ouvertes et des questions à choix multiples.

Les questions ouvertes servent, à l'image de l'entretien du manager, à introduire la thématique et à induire chez le sujet une réflexion de fond sur le thème. C'est à la suite de chacune de ces questions que sont proposées les questions à choix multiples, qui servent à construire la modélisation de la représentation du membre quant à son système.

Parmi les questions ouvertes, certaines ont néanmoins une fonction supplémentaire. Il s'agit des questions portant sur la dimension « mode de travail en équipe » : les questions 6, 7, 9, 10, 11 et 12. Plus nombreuses que les autres, les informations qu'elles apportent enrichissent la compréhension du système et du type de travail en équipe sur des dimensions supplémentaires à l'habilitation et l'interdépendance : l'organisation au quotidien, l'évolution, les rôles de chacun, la prise de décision.

- 6/ Comment votre groupe s'est-il organisé au quotidien pour réaliser ce travail : forme, rythme ... ? (répartition des tâches, réunions régulières ...)
- 7/ Cette organisation a-t-elle évolué dans le temps ? Si oui, pour quelles raisons ? Décrivez ces évolutions.
- 8/ Décrivez votre rôle au sein du groupe. Qu'avez-vous, selon vous, apporté ? Donnez en la raison.
- 10/ Comment définiriez-vous les relations au sein du groupe ?
- 11/ Représentez les interactions et échanges entre vous et les membres du groupe. (*Vous êtes la croix centrale. Placez les autres membres sous formes d'autres points, et, à l'aide de flèches plus ou moins importantes, indiquez les interactions.*)
- 12/ Combien de personnes prennent des décisions au sein de votre groupe ?

A noter que la question 11 est en fait la construction par le membre d'équipe d'un sociogramme (Moreno, 1934), représentant schématiquement les échanges et communications entre les membres. Leur comparaison au sein des équipes constitue également une prise d'information intéressante, et courante sur l'étude des groupes.

A noter également que le terme « groupe » est préféré au terme « équipe » dans la formulation des questions. Ceci pour ne pas induire chez les membres une représentation « fantastique » de leur système, le terme de groupe apparaissant plus neutre.

Les questions à choix multiples sont construites sur des échelles de Likert (Likert, 1932), à six échelons : « Jamais », « Rarement », « Quelquefois », « Assez souvent », « Habituellement » et « Toujours ». Le choix et la construction des 52 items proposés correspondent à une approche théorique rationnelle, et non à une approche statistique et factorielle (Pourtois & Desmet, 1997). Cela signifie que la construction résulte d'une démarche déductive, partant des modèles théoriques retenues

(Quinn, 1988 ; Pearman, 1998...). Quelques items (3 à 6) ont donc été créés par dimension. Ce qui signifie au total : 12 pour le cadre organisationnel, 12 pour les pratiques de management, 8 pour le type de tâches, 12 pour le mode de travail en équipe, et 12 pour la modélisation de l'efficacité estimée. Quant cela fut possible, c'est inspiré des outils existants que les items ont été choisis, comme dans le cas du questionnaire FOCUS pour le modèle de Quinn, où 12 items ont été sélectionnés.

Ces questions sont soumises et regroupées par concepts dans le questionnaire, et introduites par une question ouverte qui permet d'initier la thématique. A l'intérieur de ces regroupements, les items ont été aléatoirement positionnés. L'appariement des items aux dimensions figure en annexe 3.

Ces questions à choix multiples ont fait l'objet d'une évaluation inter-juges, auprès d'étudiants en Master Ressources Humaines. Quelques corrections ont été apportées dans la formulation des items. Aucune validation statistique et/ou factorielle n'a été réalisée, et ce pour deux raisons, l'une matérielle, l'autre théorique. En effet, il faut se le rappeler l'objectif de la mesure n'est pas la connaissance de la représentation en tant que tel, mais des distances entre ces représentations. L'outil n'a donc pas tant besoin d'être valide que sensible. La mesure de la représentation, en elle-même, est importante, mais n'est pas un objectif. Lui est préféré sa distance par rapport aux autres.

4.2 TRAITEMENTS STATISTIQUES

Le protocole de recherche se révélant important et complexe par la multiplication des sources, des outils, et des types de données, il semble important de réfléchir aux traitements qui vont être proposés et aux formats des résultats mathématiques qui peuvent être produits.

Pour cela, deux réflexions parallèles ont été menées, l'une portant sur le traitement des données quantitatives (réponses aux échelles ordinales recueillies au travers du questionnaire), et l'autre portant sur le traitement des données qualitatives (réponses aux questions ouvertes, aux entretiens, et données recueillies par observation).

4.2.1. Traitement des données quantitatives

Le questionnaire utilisé dans les recherches comporte 52 items qui permettent la modélisation des représentations de chacun des membres de l'équipe quant au système. Ces items sont soumis sous la forme d'échelles ordinales de Likert à six échelons. Le traitement de ce type de données est complexe, car il présente, dans son approche traditionnelle, des erreurs méthodologiques et théoriques importantes. Donc, tout comme il est important de poser clairement le protocole méthodologique avant

toute recherche, il semble également important de réfléchir aux moyens statistiques qui permettront dans le traitement des résultats de recherche de ne pas commettre d'erreurs et de conserver l'information qu'ils portent.

4.2.1.1. Le traitement statistique classique des données ordinales

Le traitement numérique des données ordinales est important pour en extraire des informations utiles et intelligibles. Mais, il pose des problèmes de méthodologie statistique (Jamieson, 2004) et de sens psychologique (Cléty & Lemoine, soumis). Il peut occulter les processus et les stratégies de réponses des sujets, s'il est réalisé automatiquement et sans maîtrise. Le risque est, en effet, de considérer, statistiquement, et par équivalence psychologiquement, les données traitées comme des observables factuels simples, et non comme les produits de processus psychologiques complexes et en interaction. Il est, donc, important de relever les différentes problématiques liées à l'utilisation de ce traitement, notamment de la moyenne, pour ne pas les reproduire dans la construction des nouveaux indices.

Dans le cas de l'utilisation du traitement numérique classique, il faut tout d'abord noter un changement de type d'information. Ainsi, par exemple, lorsque le chercheur s'interroge sur la lecture de l'échelon moyen 2,4 sur une échelle à six échelons, il tente, en fait, de lire un indice numérique sur une grille de lecture ordinale. Or, comment interpréter cet échelon moyen alors que cet échelon statistique moyen n'a pas de sens psychologique (ni même statistique). En effet, que signifie 2,4 lorsqu'il se situe entre des échelons étiquetés « Rarement » et « Quelquefois », par exemple ? L'exercice nécessaire pour le chercheur est conséquent du traitement numérique qu'il a opéré directement sur ses données ordinales. Il réalise un aller-retour ordinal-numérique-ordinal. Il convertit des données ordinales en une donnée numérique pour la lire comme un résultat psychologique. Il opère ainsi (1) une erreur statistique, puisqu'en théorie la moyenne ne peut pas être calculée sur de l'ordinal, (2) suivie d'une conclusion psychologique automatique linéaire et incorrecte. Pour éviter ce type d'erreur, il convient de se rappeler qu'une échelle ordinale, telle que « Jamais », « Rarement », « Quelquefois », « Assez souvent », « Habituellement » et « Toujours », est une grille de lecture, proposée par le chercheur, pour servir le sujet dans la formalisation de son opinion ou de son attitude. En principe, le résultat du traitement doit être lu et analysé en référence à la modélisation de la notion et non en référence à l'échelle de mesure.

Par ailleurs, pour permettre un traitement numérique pertinent, il est régulièrement pratiqué l'exclusion des sujets « déviants ». Ainsi, sont exclus les sujets n'ayant pas répondu ou pas suffisamment et les sujets présentant des indices de biais importants : tendance à l'acquiescement, de

désirabilité sociale... Par ces opérations, le chercheur « lisse » sa population et contribue à « linéariser » son échelle ordinale et ses données. Il supprime de sa population des sujets aux stratégies de réponses « déviantes », à la vue de ses attentes et de ses conceptualisations. Ceci tend donc à renforcer la démarche mathématique, linéaire et classique qu'il adopte implicitement. Seulement, cela contribue également à des artefacts importants : la validation et la confirmation accentuées des hypothèses statistiques, l'augmentation de l'erreur de type I, et la régression ou moyennisation de la population par l'indice de la moyenne.

D'autre part, l'utilisation de la moyenne de données, relevées sur des échelles ordinales, pose des problèmes de méthodologie statistique importants (Jamieson, 2004), notamment parce que le calcul de la moyenne de données ordinales est mathématiquement et théoriquement impossible. Les données ordinales ne bénéficient donc pas, comme pour les données numériques, d'un nombre aussi important de traitements statistiques réalisables. Sur de l'ordinal, il est possible de calculer le mode, les fréquences ou la médiane d'ensembles de données définis (Clegg, 1998). Mais, ces indicateurs, déjà riches d'informations, ne permettent pas, comme la moyenne et la variance, des traitements plus élaborés comme les analyses de variances, les analyses factorielles et autres. Ce sont ces limites statistiques qui conduisent le chercheur à utiliser le traitement numérique de l'ordinal, et donc à tolérer le calcul de la moyenne d'échelons.

En pratique, il est donc fréquent de rencontrer des situations statistiquement « critiquables ». Ainsi, la moyenne de scores obtenus sur des échelles ordinales peut être utilisée pour caractériser un petit groupe d'individus. Les études portant sur les groupes (équipes, groupes restreints, familles...) procèdent parfois de la sorte. Dans ces cas, la moyenne des moyennes des individus sur la dimension considérée caractérise le groupe d'appartenance. Les résultats se traduisent alors par des moyennes algébriques réalisées sur quelques sujets, où le principe du grand nombre s'applique difficilement. De même, aujourd'hui, la construction statistique des questionnaires permet de réduire l'outil en taille. Grâce à différents choix opérés judicieusement par le chercheur à l'aide de l'alpha de Cronbach ou des analyses factorielles, seuls trois ou quatre items suffisent pour reconstruire une dimension et remplacer les dizaines d'items initiaux. Ainsi, pour connaître le résultat d'un sujet sur la dimension considérée, on accepte comme indicateur la moyenne des scores qu'il obtient sur les quelques items choisis. Autrement dit, on procède en calculant une moyenne sur trois ou quatre échelons. Dans ce cas encore, le principe du grand nombre s'applique difficilement. Le traitement statistique numérique par la moyenne, qui est parfois tolérable, connaît des applications critiquables avec les petits nombres de données à compiler.

Donc le traitement classique numérique, et le traitement par la moyenne, de données ordinales posent plusieurs problèmes : une lecture difficile des résultats obtenus, des pratiques confirmant les effets

statistiques mais s'éloignant de la compréhension psychologique des informations recueillies, et des méthodes acceptées mais mathématiquement invalides.

4.2.1.2. Le sens psychologique des réponses au questionnaire

Les échelles de Likert (1932), comme d'autres échelles, sont appréciées des chercheurs en psychologie parce qu'elles leur permettent d'identifier des phénomènes psychologiques complexes (attitudes, opinions, représentations...). Seulement, cette mesure ne consiste pas en un relevé mécanique et linéaire des phénomènes, elle est davantage le produit de processus dynamiques qui mettent en jeu tant le chercheur que le sujet dans une relation complexe avec le questionnaire (Lemoine, 1994). Il faut donc comprendre les places et les rôles de chacun dans ces processus pour cerner les sens psychologiques des réponses faites par le sujet.

A partir d'un questionnaire, le chercheur réfléchit sur le type de questionnement qu'il doit proposer et sur le type de données qu'il doit obtenir pour construire un sens à ses résultats. Il opère donc, stratégiquement et en amont de sa recherche, différents choix méthodologiques, qui le conduisent à préférer certains types d'échelles. Ces choix reposent sur deux questions : (1) combien de réponses possibles (échelons) sont à proposer au sujet ? et (2) faut-il lui proposer une réponse centrale (cas des échelles impaires) ?

Le nombre d'échelons est l'un des premiers choix méthodologiques à réaliser. Pour cela, sont à prendre en compte la complexité de la notion mesurée par la question, et le type de population (et de sa capacité à s'approprier et comprendre de grandes échelles). Mais, cela ne suffit pas. Il faut également tenir compte des stratégies de réponses sollicitées chez le sujet.

Ainsi, par exemple, la plus petite échelle, simple et binaire, propose en théorie deux possibilités de réponses : « 1 » ou « 2 ». Le traitement de cette échelle va généralement consister au calcul des fréquences des événements « 1 » ou « 2 » ou de leur moyenne sur la population étudiée. Mais raisonner ainsi, c'est adopter une approche binaire et mécanique des réponses du sujet. En réalité, le sujet a davantage de possibilités de réponses que de réponses proposées : il peut plus ou moins répondre ou ne pas avoir de réponses formulées. Il existe donc un écart entre la réalité mathématique de l'échelle et sa réalité psychologique. Le traitement statistique des données recueillies devrait donc être réalisé non pas sur deux types de réponses mais plusieurs, tout en intégrant la possibilité d'indétermination dans les réponses.

Par ailleurs, le choix de proposer une réponse centrale est également déterminant. Il correspond à la volonté du chercheur de « forcer » le sujet à se positionner quant à la réponse à donner ou de lui laisser la possibilité de s'échapper et de rester évasif. Le choix du chercheur s'appuie généralement sur sa

volonté d'obtenir une réponse et dépendant du niveau de conceptualisation de sa thématique. Mais, en ne s'appuyant que sur ces éléments, il omet de considérer la dynamique des stratégies que le sujet peut mettre en place. Qu'il existe ou non un item central, le sujet reste en mesure de construire une stratégie d'évitement ou d'échappement (Lemoine, 1994). Ici encore, il existe un écart entre la logique structurelle de l'échelle et sa réalité psychologique.

Les choix d'échelles faits par le chercheur vont donc créer un contexte de réponse particulier pour le sujet. Ce contexte, au-delà des différents biais possibles rappelés en introduction, va conduire le sujet à adopter des stratégies particulières dans ses réponses, qui seront différentes d'un sujet à un autre. Ces processus vont être dynamiques et contextués, et vont prendre la forme, par exemple, de processus de résistance (Lemoine, 1990) ou d'autorégulation de soi (Vivien & Lemoine, 2002).

Dans le cas d'une échelle de Likert à six échelons par exemple, six choix de réponses sont proposés au sujet. Chacun de ses choix peut être étiqueté de la manière suivante : « Jamais », « Rarement », « Quelquefois », « Assez souvent », « Habituellement » et « Toujours ». Face à ce type de questions, le sujet peut opter pour différentes possibilités. Il peut choisir d'affirmer une position ou une opinion, ses réponses seront alors du type « Jamais » ou « Toujours ». Il peut choisir de marquer une tendance, ses réponses seront plutôt « Rarement » ou « Habituellement ». Il peut choisir de ne pas se positionner, ses réponses seront alors « Quelquefois » ou « Assez souvent ». Il peut aussi choisir des réponses d'évitement en ne répondant pas ou en répondant entre les cases, et il peut ne pas comprendre la question et répondre aléatoirement ou de façon moyenne ou conforme. Ces stratégies vont être complexes, et vont s'organiser différemment suivant le type et la taille d'échelle auxquels les sujets sont confrontés, mais aussi suivant les sujets.

Conceptuellement et psychologiquement, les échelons sont donc non équivalents et multidimensionnels. Il est donc difficile pour le chercheur d'intégrer dans son analyse et ses interprétations toutes les stratégies de réponses. Seulement, il est incorrect et inapproprié de les traiter sur un même plan et de façon linéaire, comme c'est le cas dans le traitement numérique par la moyenne.

4.2.1.3. Proposition méthodologique : de nouveaux indices numériques

Fort du double constat : (1) l'intérêt majeur des échelles ordinales du type de Likert dans la mesure des conduites et des opinions, et (2) les problèmes posés par les traitements numériques courants de la moyenne et la non prise en compte des stratégies de réponses des sujets, les auteurs ont pour ambition de proposer d'autres indices numériques qui répondent à ces problèmes. Ils poursuivent une réflexion initiée par les travaux de Lemoine (1998). Avant de présenter ces indices et d'en

comprendre les qualités métriques et psychologiques, il importe de comprendre la construction de ces indices.

4.2.1.3.1. *Construction méthodologique des indices*

Avant tout, trois critères méthodologiques doivent être rappelés. Le premier porte sur le format numérique des indices. En effet, le traitement statistique et le format numérique des résultats de recherche restent souvent les plus intéressants et pertinents pour analyser et interpréter les informations que le chercheur recueille. Les qualités métriques du format numérique sont importantes. C'est d'ailleurs ce qui fonde l'attrait pour les indices de la moyenne et de la variance. Il importe donc que les indices proposés conservent ce format. Le deuxième critère porte sur la conservation du sens psychologique des réponses faites par les sujets. Comme vu précédemment, pour s'assurer une analyse pertinente et valide des résultats de recherche, il importe que les indices proposés portent et conservent le sens psychologique des réponses et soient en lien avec les stratégies de réponses des sujets. C'est d'ailleurs la finalité première des indices statistiques en psychologie. Dans la conceptualisation de ces indices, il faut donc anticiper leur utilisation et leur appropriation par le sujet. Il faut éviter une approche mécanique linéaire et automatisée de leur construction pour préférer une approche dynamique globale processuel et psychologique. Et, le troisième critère, conséquent du précédent, porte sur la maîtrise du sens de la construction des indices. A chaque transformation des données ordinales brutes, il importe de comprendre ce que signifient ces transformations avec leur sens, leurs intérêts et leurs limites pour l'analyse. Pour chaque indice, il est donc nécessaire de poser le cadre de son utilisation et ses limites.

Par ailleurs, il est important, pour la construction théorique des indices, de réfléchir au type d'échelle que nous préférons retenir. Il faut donc s'interroger sur la pertinence d'une échelle impaire (avec échelon central) et sur le nombre total d'échelons à retenir. A priori, l'utilisation d'une échelle à six échelons semble la plus pertinente. Il s'agit d'un type d'échelle courant lors de l'utilisation de questionnaire. Excluant la situation de l'échelon centrale, et donc forçant le sujet, ce choix facilite néanmoins la démonstration et l'argumentation dans la construction des indices. Par ailleurs, six échelons correspondent à un nombre cohérent pour assurer une validité et une fiabilité suffisante des résultats (Lozano, Cueto & Muniz, 2008). Ils permettent par la gamme de réponses possibles d'offrir suffisamment de choix de réponses aux sujets.

Il faut se rappeler que sur une échelle ordinale, il n'apparaît pas de distance entre les échelons. Et même si par facilité, les échelons sont étiquetés « 1 », « 2 », « 3 », « 4 », « 5 » et « 6 », ceux-ci ne correspondent pas à des données numériques ou à des données d'intervalle. Ainsi, peuvent-ils être étiquetés par des adjectifs ou des noms, tels que « Jamais », « Rarement », « Quelquefois », « Assez

souvent », « Habituellement » et « Toujours », cela ne modifie pas le raisonnement et les indices proposés.

Enfin, la construction des indices repose sur la distinction, avancée précédemment, de deux types de réponses : les réponses informatives et les réponses incertaines ou difficilement interprétables. Nous faisons l'hypothèse que dans le premier groupe, les sujets ont apporté une réponse ayant un sens affirmé quant à la question posée : ils ont répondu. Pour cette raison, nous qualifions ce groupe de « réponses informatives ». Dans le second groupe, les sujets ont la possibilité d'utiliser des stratégies nombreuses et différentes : réponse *réellement* centrale, réponse d'évitement, refus de répondre... Il est donc plus difficile de comprendre psychologiquement le sens de leur réponse. C'est pour cette raison, que nous qualifions ce groupe de « réponses difficilement interprétables ». Tenir compte dans la construction des indices de cette distinction permet de s'assurer un socle de connaissances « certaines » quant aux informations traitées dans les indices, et de respecter au mieux les sens psychologiques des réponses formulées et les stratégies mises en œuvre.

Ainsi, sur une échelle à six échelons, il est possible de distinguer les réponses informatives que sont « 1 », « 2 », « 5 » et « 6 » des réponses intermédiaires « 3 », « 4 » et « 0 » (correspondant à l'absence de réponse). Parmi les réponses informatives, il est également possible d'identifier le sens de l'information apportée, les échelons « 1 » et « 2 » apportant une information inverse des échelons « 5 » et « 6 ». Au final, trois groupes de réponses peuvent être construits (cf. figure 25) :

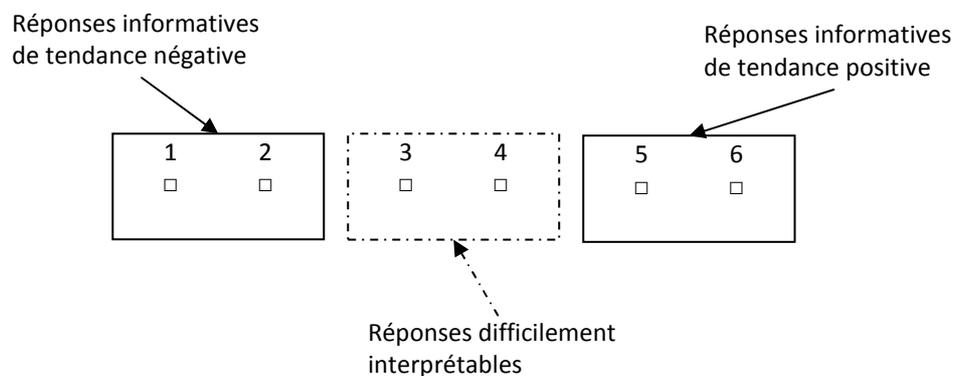


Figure 25 – Groupes d'informations construits sur une échelle ordinaire à six échelons.
Group of built informations on an ordinal scale in six levels.

- les réponses informatives « 1 » et « 2 » apportant une tendance sur la thématique étudiée ;
- les réponses difficilement interprétables et aux interprétations diverses « 3 », « 4 » et « 0 », à significations variées mais pouvant se résumer par l'idée de réponses évasives, évitées ou nulles ;

- les réponses informatives « 5 » et « 6 » apportant une tendance inverse au premier groupe de réponses.

La constitution et le contenu de ces groupes de réponses sont liés au type et à la taille des échelles choisies. Le chercheur, s'il choisit de ne pas travailler avec une échelle à six échelons comme proposé, doit réaliser de nouveau ce travail de catégorisation.

4.2.1.3.2. Propositions d'indices

La construction des indices, inspirée des travaux de Lemoine (1998) est réalisée en deux temps et sur deux niveaux de traitement. Le premier niveau conduit à la construction de trois indices : A (le sens des réponses informatives), B (les réponses informatives) et D (les réponses non affirmées). Ces indices sont des traitements intermédiaires nécessaires à la construction des indices de second niveau. Néanmoins, il porte une information psychologique qui peut être utile à certaines analyses.

L'indice B est un indice portant sur l'implication du sujet dans ses réponses. Il s'agit du nombre de réponses informatives faites par le sujet. Dans la distinction des groupes de réponses proposée, B consiste à comptabiliser le nombre de réponses informatives. Ainsi, peut-on faire l'hypothèse que plus le nombre de réponses informatives est important, plus le sujet s'est impliqué dans ses réponses et dans l'exercice du questionnaire auquel il est soumis. Sur une échelle ordinale à six échelons, B est égal au nombre de réponses « 1 », « 2 », « 5 » et « 6 ». B est un indice numérique d'implication du sujet dans ses réponses, où $0 \leq B \leq N$, N étant le nombre de réponses possibles au questionnaire.

L'indice A est un indice portant sur le sens de l'implication du sujet dans ses réponses. Il s'agit d'orienter le nombre de réponses informatives faites par le sujet. Dans la distinction des groupes de réponses proposée, A consiste à différencier les deux groupes de réponses informatives. Cet indice porte sur les mêmes données que l'indice B, mais il ajoute au critère d'implication de celui-ci un sens psychologique supplémentaire : l'orientation des réponses du sujets. Ainsi, peut-on faire l'hypothèse que plus l'indice tend vers N (ou -N) plus l'orientation des réponses implicantes du sujets est significative. Sur une échelle ordinale à six échelons, A est égal à la soustraction du nombre de réponses « 1 », « 2 » par le nombre de réponses « 5 » et « 6 ». A est un indice numérique d'implication du sujet dans ses réponses, où $-N \leq A \leq N$, N étant le nombre de réponses possibles au questionnaire.

L'indice D est un indice portant sur la neutralisation du sujet dans ses réponses. Il s'agit du nombre de réponses complexes faites par le sujet. Dans la distinction des groupes de réponses proposées, D consiste ainsi à comptabiliser le nombre de réponses d'évitement, de non réponses, de réponses centrales... C'est pour cette raison qu'il s'agit d'un indice de neutralisation des réponses. L'indice D est l'indice complémentaire de l'indice B : $D + B = N$. Ainsi, fait-on l'hypothèse que plus le nombre de

réponses complexes est important, plus le sujet s'est dérobé dans ses réponses et dans l'exercice du questionnaire proposé. Ces réponses neutralisent toute information psychologique utile sur le rapport du sujet et de la notion étudiée. Sur une échelle ordinale à six échelons, D est égal au nombre de réponses «3 », « 4 » et « 0 ». D est un indice numérique de neutralisation du sujet dans ses réponses, où $0 \leq D \leq N$, N étant le nombre de réponses possibles au questionnaire.

Le second niveau de construction des indices produit quatre nouveaux indices : I, indice d'implication, E, indice d'évitement, T, indice de tendance, et C, indice de cohérence. Ces indices sont les résultats de traitement secondaire réalisé sur la base des indices de premier niveau : A, B et D. Ils constituent les indices les plus consistants et intéressants pour les travaux d'analyse des données ordinales en psychologie, notamment les indices T et C. Note : seuls les indices T et C sont ici développées. Les indices I et E peuvent être connus à la lecture de la publication, Cléty & Lemoine (soumis).

4.2.1.3.3. Indice de second niveau « T » : L'indice de tendance

L'indice T peut se définir comme la position adoptée par le sujet en terme d'avis, de conduites ou d'opinions sur le concept étudié et mesuré par les items/questions considérés. Basé sur l'indice A, l'indice T, de par son format numérique compris entre (-1) et (1), permet de l'utiliser dans des comparaisons inter-groupes, inter-sujets ou inter-items. Cet indice est essentiel, car il est l'indice qui porte l'information psychologique du sujet sur ses réponses, et qui permet la formulation d'hypothèse quant aux positions prises par le sujet. L'information que porte l'indice T, et qui est souvent recherchée dans nos études, correspond dans l'approche classique à l'information portée par la moyenne. C'est donc T qui fera généralement l'objet de traitements statistiques plus ou moins importants, dans le but de valider ou confirmer les hypothèses de recherche.

Sur une échelle ordinale à six échelons :

Soit $A = (\text{Nombre de réponses « 5 » et « 6 »}) - (\text{Nombre de réponses « 1 » et « 2 »})$

Soit $N = \text{Nombre de réponses possibles au questionnaire}$

$$T = A / N = \frac{(\text{Nombre de réponses « 5 » et « 6 »}) - (\text{Nombre de réponses « 1 » et « 2 »})}{\text{Nombre de réponses possibles}}$$

où « T » est un indice numérique compris entre (-1) et (+1), centré sur 0.

Pour faciliter la lecture, il est possible de le multiplier par 100.

Pour illustrer cet indice, prenons un exemple, soit neuf sujets ayant répondu à six questions/items. Ces six questions sont proposées aux sujets sous la forme d'échelles de Likert à six échelons et portent sur une même dimension. Pour comparer ces neuf sujets, le chercheur a besoin de synthétiser l'information contenue dans les six questions. Il peut soit réaliser la moyenne par sujet sur les six questions, soit calculer la tendance T par sujet sur ces six questions (cf. tableau 4).

| Sujets | Questions / Items | | | | | | Méthode Classique | | Méthode proposée | | |
|-----------------|-------------------|---|---|---|---|---|-------------------|------------|------------------|---|-------------|
| | A | B | C | D | E | F | Moyenne | Écart-type | A | N | T |
| 1 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5,50 | 0,548 | 6 | 6 | 1,00 |
| 2 | 6 | 6 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4,67 | 0,996 | 3 | 6 | 0,50 |
| 3 | 2 | 4 | 3 | 6 | 5 | 5 | 4,17 | 1,311 | 2 | 6 | 0,33 |
| 4 | 5 | 6 | 5 | 0 | 3 | 4 | 4,60 | 1,286 | 3 | 6 | 0,50 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3,83 | 0,982 | 1 | 6 | 0,17 |
| 6 | 6 | 3 | 4 | 5 | 1 | 3 | 3,67 | 1,751 | 1 | 6 | 0,17 |
| 7 | 6 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4,00 | 1,586 | 2 | 6 | 0,33 |
| 8 | 6 | 6 | 6 | 2 | 1 | 4 | 4,17 | 1,832 | 1 | 6 | 0,17 |
| 9 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 1 | 5,00 | 2,065 | 4 | 6 | 0,67 |
| Générale | | | | | | | 4,31 | | | | 0,43 |

*Tableau 4 – Calcul de la moyenne et de la tendance (exemple).
Calculation of the average and the tendency (example)..*

Ainsi, dans l'exemple, le sujet 1 ($T = +1$), qui est à une limite du continuum, a une position quant à la dimension mesurée qui peut être considérée comme positivement forte. Pour le sujet 2, sa position ($T = +0,50$) peut être considérée comme plus relative. Pour les sujets 5, 6 et 8, il est difficile d'apporter une interprétation claire de leurs résultats, leur tendance étant à proche de 0 ($T = +0,17$).

Le traitement par la moyenne aurait conduit, dans l'exemple, à l'hypothèse que les sujets 5, 6 et 8 adoptent une position qualifiable de « souvent » sur l'échelle ordinale, ce qui correspond à l'échelon « 4 ». Or, cette interprétation est difficile à vérifier à la lecture des scores des sujets, notamment pour le sujet 8, dont les réponses sont très dispersées. Avec cet indice T, l'exercice pour le chercheur ne consiste plus en une relecture de l'indice des sujets sur l'échelle ordinale utilisée – l'aller-retour méthodologique présenté précédemment. Le chercheur doit lire l'indice T sur un continuum compris entre -1 et 1, centré sur 0. La tendance des sujets 5, 6 et 8 est proche de 0. il est difficile de l'orienter sur la dimension mesurée.

En comparant les tendances T aux moyennes obtenues, nous observons que notre indice conserve globalement l'organisation des sujets. Cependant, une distorsion de l'information reste présente. Dans l'exemple proposé, la tendance T du sujet 1 plafonne à (+1) alors que les réponses qu'il formule ne sont pas toutes des positions fortes. Le sujet propose trois réponses « 6 » et trois réponses « 5 ». Dans ce cas, la moyenne semble donc plus sensible que la tendance.

Mais, la tendance, comme la moyenne, conduit à confondre certains sujets. Les sujets 3 et 8 ont tous deux une moyenne de (+4,17) et les sujets 5, 6 et 8 ont une même tendance T de (+0,17), alors même que leurs réponses sont différentes. (cf. tableau 1).

Dans le cas de la moyenne, le calcul de l'écart-type permet d'apporter une précision utile pour affiner l'information, distinguer les sujets et comprendre leurs réponses. Dans l'exemple proposé, le sujet 3 a un écart-type de (+1,311) et le sujet 8 un écart-type de (+1,832). Les réponses du sujet 8 sont donc plus dispersées que celles du sujet 3. Néanmoins, même si a priori l'écart-type permet d'apporter une précision utile à l'analyse des résultats, les problèmes évoqués précédemment pour la moyenne persistent : Qu'est statistiquement un écart-type sur une échelle ordinale ? Que signifie-t-il ? Que vaut-il pour un nombre de six données ? Que représente-t-il en terme psychologique ? Cette mesure numérique de la variance, qui semble donc nous aider, ne résout pas les problématiques statistiquement et psychologiques posées précédemment.

Donc, la tendance T est un indice intéressant qui répond aux problèmes de rigueur statistique et de retranscription de l'information psychologique contenue dans les réponses ordinales. Néanmoins, les confusions existant pour certains sujets, comme pour les sujets 5, 6 et 8 dans l'exemple, démontrent la nécessité d'un autre indice qui puisse préciser l'information contenue dans la tendance T, à l'image de l'écart-type pour la moyenne.

4.2.1.3.4. Indice de second niveau « C » : L'indice de cohérence

Pour préciser l'information apportée par la tendance T, nous proposons la construction d'un dernier indice : la cohérence C. Cet indice peut se définir comme la cohérence des réponses informatives et/ou de la position adoptée par le sujet en termes d'avis, de conduites ou d'opinions sur le concept considéré. La cohérence est un indice contrôle qui permet au chercheur de préciser l'information conservée et retranscrite par l'indice T, et de vérifier la pertinence des analyses et des interprétations proposées.

Sur une échelle ordinale à six échelons :

Soit $A = (\text{Nombre de réponses « 5 » et « 6 »}) - (\text{Nombre de réponses « 1 » et « 2 »})$

Soit $B = (\text{Nombre de réponses informatives « 1 », « 2 », « 5 » et « 6 »})$

$C = |A / B| = | \underline{(\text{Nombre de réponses « 5 » et « 6 »}) - (\text{Nombre de réponses « 1 » et « 2 »})} |$
 $(\text{Nombre de réponses informatives « 1 », « 2 », « 5 » et « 6 »})$

où « C » est un indice numérique compris entre (0) et (+1).

Pour faciliter la lecture, il est possible de le multiplier par 100.

Dans l'exemple précédent, il y a confusion des sujets 5 et 8 qui ont tout deux une tendance de (+0,17). La lecture des scores des sujets indique qu'ils ont apporté des réponses très différentes, et ont suivi des processus et des stratégies psychologiques différents. Le sujet 5 a donné des réponses complexes difficilement interprétables qui peuvent correspondre à de l'hésitation, de l'incompréhension ou de l'absence d'opinion. Il ne s'est « positionné » qu'une seule fois, à la question D. Le sujet 8 a répondu avec opinion et fermeté, apportant des positions fortes sur cinq des six questions posées. Ses réponses sont néanmoins ambiguës et contradictoires. Ses réponses aux questions D et E sont inverses aux réponses qu'il a donné aux questions A, B et C.

Dans ces cas, le calcul de la cohérence des sujets retranscrit cette différence (cf. tableau 5). Le sujet 5 obtient une cohérence C de (+1), plus élevé que celle du sujet 8 qui a une cohérence de (+0,20). Le sujet 5 adopte donc une cohérence plus importante dans ses réponses, même s'il n'a pas de positions fortes qui permettent de le positionner sur la dimension considérée. A l'inverse, le sujet 8 manque de cohérence dans ses réponses. Il adopte des positions plus marquées quant à la dimension, mais ambiguës et divergentes. La lecture de C nous permet donc d'émettre des hypothèses psychologiques sur les stratégies de réponses des sujets, en s'appuyant sur un indice numérique valide et cohérent.

| Sujets | Nouveaux indices proposés | | | | |
|-----------------|---------------------------|---|---|------------------|-------------|
| | De premier niveau | | | De second niveau | |
| | N | A | B | T | C |
| 1 | 6 | 6 | 6 | 1,00 | 1,00 |
| 2 | 6 | 3 | 3 | 0,50 | 1,00 |
| 3 | 6 | 2 | 4 | 0,33 | 0,50 |
| 4 | 6 | 3 | 3 | 0,50 | 1,00 |
| 5 | 6 | 1 | 1 | 0,17 | 1,00 |
| 6 | 6 | 1 | 3 | 0,17 | 0,33 |
| 7 | 6 | 2 | 4 | 0,33 | 0,50 |
| 8 | 6 | 1 | 5 | 0,17 | 0,20 |
| 9 | 6 | 4 | 6 | 0,67 | 0,67 |
| Générale | | | | 0,43 | 0,69 |

*Tableau 5 – Calcul de la cohérence (exemple).
Calculation of the coherence (example).*

4.2.1.3.5. *Qualités métriques des indices*

Suivant les exigences posées en amont de la construction des indices, les indices T et C sont donc des indices de format numérique. Les trois premiers sont compris entre -1 et 1, et centré sur 0. Le dernier est compris entre 0 et 1. Ils appartiennent donc à un continuum numérique borné, et peuvent prendre pour valeur tout nombre compris entre ces bornes.

De ce fait, il est possible pour chaque sujet (ou chaque item) de définir une valeur précise de sa tendance T, et/ou de sa cohérence C. Dans l'exemple proposé (cf. tableau 4), dans l'hypothèse où les six items renvoient à une même dimension, il est possible de connaître la tendance de chaque sujet sur cette dite dimension, et d'en calculer, par exemple, la moyenne des tendances comme indicateur groupal. Les tendances individuelles, étant numérique, peuvent légitimement faire l'objet de traitements statistiques cohérents. Ainsi, il est possible de calculer la tendance moyenne du groupe des neuf sujets ou la variance de ces tendances au sein de ce groupe.

En imaginant avoir d'autres groupes de sujets et/ou d'autres items, il est alors possible de comparer le groupe des neuf sujets avec un autre groupe. Nous obtenons ainsi une comparaison de moyenne de tendances. Dès lors, il est possible d'appliquer tous traitements statistiques descriptifs ou inférentiels à ces données (moyenne de tendances ...), dans la mesure où les conditions statistiques classiques sont

réunis (effectif, homoscélasticité, normalité ...). Dans ce cas, les indices sont utilisés comme des traitements intermédiaires qui permettent légitimement le passage de l'ordinal au numérique.

Parmi les qualités des indices proposés, figure également leur indépendance vis-à-vis des groupes d'items ou des sujets traités. Autrement dit, ces indices, dans la mesure où les hypothèses de recherche le requièrent, permettent des croisements items/sujets, groupes/sous-groupes et autres. Ainsi, il est possible de calculer ces indices proposés sur des groupes de données identifiés et choisis.

Dans l'exemple proposé (cf. tableau 4), imaginons que les items A, B et C correspondent à une dimension D1 et les items D, E et F à une autre D2, et que les sujets 1 à 6 constituent un sous-groupe G1 et les sujets 7, 8 et 9 à un autre sous-groupe G2. Il est possible pour les quatre groupes sujets/items constitués de calculer leur tendance et leur cohérence (cf. tableau 6).

| | D1 : Items A, B et C | | D2 : Items D, E et F | | Générale | |
|--------------------------|----------------------|------|----------------------|------|----------|------|
| | T | C | T | C | T | C |
| G1 : Sujets 1 à 6 | 0,50 | 0,78 | 0,39 | 0,78 | 0,44 | 0,80 |
| G2 : Sujets 7 à 9 | 1,00 | 1,00 | -0,22 | 0,33 | 0,39 | 0,47 |
| Générale | 0,67 | 0,90 | 0,18 | 0,33 | 0,43 | 0,69 |

*Tableau 6 – Calcul de T et de C pour les quatre sous-groupes (exemple).
Calculation of T and C for four subgroups (example).*

Ainsi, on observe que la cohérence générale sur D2 ($C = 0,33$) est plus faible que celle sur D1 ($C = 0,90$). La mesure et l'analyse de D2 est donc à mener avec prudence. Elle mérite d'être réinterrogé. A l'inverse, la mesure par les items D, E et F est plus cohérente, sa validité est plus importante. De même, dans la comparaison intergroupes de sujets, on note que la différence des cohérences est moins significative ($C_{G1} = 0,80$ et $C_{G2} = 0,47$). Les réponses des sujets sont donc globalement plus consistantes. Les sujets apportent les mêmes types de réponse que les autres au sens de l'autre groupe. Seulement, en croisant les groupes de sujets aux groupes d'items, on observe que le premier groupe de sujet conserve toujours une même cohérence alors que le second groupe perd de sa cohérence, sur D2. Là également, cette perte de cohérence mérite d'être réinterrogé par le chercheur pour être comprise. En ce qui concerne les tendances de ces sous-groupes, il est remarquable que les tendances générales des deux groupes de sujets sont peu différentes ($T_{G1} = 0,44$ et $T_{G2} = 0,39$), et qu'à l'inverse les tendances générales des deux groupes d'items le sont davantage ($T_{D1} = 0,67$ et $T_{D2} = 0,18$).

En conclusion, dans l'exemple proposé, il est possible d'affirmer que :

- Le groupe de sujet G1, qui s'exprime avec une cohérence générale forte, a des tendances sur les

deux notions mesurées modérées. Alors que le groupe de sujets G2, qui a une cohérence plus faible, n'a une tendance significative que sur la dimension D1.

- La dimension D2, qui a une cohérence générale faible et une tendance générale faible. Ce groupe d'items et la notion mesurée doivent donc être analysés avec prudence par le chercheur. Les items peuvent être par exemple reconstruits.

Le couple d'indices (T;C) permet donc d'analyser, en s'appuyant sur des calculs simples, les réponses des sujets et d'en interpréter les processus mis en œuvre. Ces qualités psychométriques, au sens de mesures psychologiques, sont donc très intéressantes et utiles pour le chercheur qui souhaite davantage qu'une interprétation statistique et linéaire de ses données ordinales.

Le calcul de la cohérence permet également d'affiner la lecture et la compréhension des scores et des résultats des sujets. Il permet ainsi la construction de groupes expérimentaux ou de référence de population. Dans ces groupes, la variabilité interne est contrôlée non plus par des effets statistiques comme classiquement, mais par la nature des informations et leur cohérence.

Ainsi, en se fixant pour critère $C \geq 0,33$ (1/3 des réponses informations sont inverses aux 2/3 restant), il est possible d'isoler les sujets aux résultats cohérents des sujets plus ambigus. Le chercheur peut ainsi isoler ces derniers pour travailler sur une population plus représentative des notions qu'il étudie. Les sujets isolés pourront faire l'objet, dans un second temps, d'une autre analyse pour affiner la compréhension psychologique des phénomènes observés.

Dès lors, sur la population retenue, le chercheur peut construire, en toute pertinence, des groupes de sujets constitués sur l'axe numérique de leur tendance :

- $[T \geq 0,67]$ correspondant aux sujet ayant une tendance positive forte ;
- $[0,33 \geq T > 0,67]$ correspondant aux sujets de tendance positive relativement forte ;
- $[-0,33 \geq T > 0,33]$ correspondant aux sujets ayant une tendance faible ou absente ;
- $[-0,67 \geq T > -0,33]$ correspondant aux sujets de tendance négative relativement forte ;
- $[T < -0,67]$ correspondant aux sujets de tendance négative forte ;

Dans l'exemple proposé, et sur la base d'un critère d'exclusion $C \leq 0,33$, les sujets 6 ($C = 0,33$) et 8 ($C = 0,20$) sont isolés. Les autres sujets peuvent alors être conservés pour poursuivre l'analyse, et des groupes de sujets peuvent être construits et prendre la forme suivante :

- Appartenant à $[T \geq 0,67]$, les sujets 1 et 9 correspondent aux sujets ayant une tendance forte ;
- Appartenant à $[0,33 \geq T > 0,67]$, les sujets 2, 3, 4 et 7 correspondent aux sujets ayant une tendance positive relativement forte ;
- Appartenant à $[-0,33 \geq T > 0,33]$, le sujet 5 correspondent aux sujets non positionnés et/ou dont la tendance n'est pas marquée ;

- Les autres sujets 6 et 8 sont isolés pour manque de cohérence ($C \leq 0,33$).

En retenant par exemple, les sujets du premier groupe, le chercheur a ainsi sélectionné des sujets ayant une tendance forte sur le thème abordé, et qui présente une cohérence suffisante sur leurs réponses. Ces sujets peuvent être considérés comme typologiques d'une population sur la dimension mesurée. Mais, il peut également retenir les sujets du troisième groupe. Ceux-ci auront encore une cohérence forte dans leur réponse, mais avec une position ou une tendance non marquée sur le thème abordé. Ils sont des « sans opinions » cohérents, et ne portant sans doute *réellement* aucune opinion sur le thème.

4.2.2. Le traitement qualitatif retenu : une lecture croisée des analyses et des traitements qualitatifs et quantitatifs

De par la triangulation des sources et des mesures proposée, un nombre très important de données est recueilli. Les données quantitatives, qui sont uniquement issues des données ordinales du questionnaire utilisé, font l'objet d'un traitement spécifique et complexe. Ce sont ces données qui, rappelons-le, constituent les mesures de premier plan, puisque mettant directement à l'épreuve les hypothèses de recherche formulée.

Les données qualitatives, quant à elles, sont tout aussi nombreuses, mais sont également issues de sources différentes (observateur, manager et membres d'équipes) et de mesures différentes (observation, prises de notes d'entretien, et question ouvertes des questionnaires). Ces données sont donc issues de processus psychologiques complexes et divers (Lemoine, 1997). Il n'est donc pas, a priori, admissible de les traiter sur un même niveau et avec une même méthode (analyse de contenu, analyse du discours...). Sinon, il nous faudrait formuler des hypothèses sur les processus psychologiques en jeu, à l'image des données du questionnaire, ce qui semble complexe.

Aucun traitement spécifique n'est donc retenu, le sens des réponses est apprécié qualitativement par le chercheur. Cela peut constituer une critique légitime, en comparaison du traitement précis, mené sur les données quantitatives. Néanmoins, ces atouts de fidélité et de validité du quantitatif peuvent également être relativisés. Ainsi, il est vrai qu'en analysant et comparant l'ensemble des processus méthodologiques des traitements qualitatifs et quantitatifs, il apparaît acquis que, dans le cas qualitatif, les données sont soumises à la subjectivité du chercheur qui les analyse. Ce qui n'est pas le cas (ou moins) avec le traitement quantitatif. Les risques de « l'interprétationnisme » sont donc bien présents. Mais, en remontant encore le cours du processus, il est également acceptable, ou remarquable, que, par le traitement quantitatif, la subjectivité et l'interprétation sont, en fait, dédiées et reléguées au sujet questionné. Autrement dit, en interrogeant le sujet par QCM et par la mesure quantitative, le chercheur

lui délègue le soin de traiter la complexité étudiée et de la lui rendre intelligible. Le sujet, comme le chercheur, sont donc, suivant le traitement choisi, confrontés à la même difficulté : simplifier la complexité. Exemple : « *Entretenez-vous de bonnes relations avec vos collègues ?* » « *Tout à fait* »...« *Pas du tout* » » (cas du sujet qui doit répondre à une question sur une échelle de Likert), « *« Nous nous apprécions et respectons, tous » signifie-t-il que les relations sont bonnes* » (cas du chercheur doit analyser un discours). De ce fait, là où, dans le qualitatif, seul le chercheur accomplit le difficile travail de l'analyse, dans le quantitatif, plusieurs sujets accomplissent ce même travail. La subjectivité du chercheur correspond donc la multiplicité de celles des sujets. Et, lorsqu'est posée et acceptée l'hypothèse que chacun a sa critique, ses normes et ses repères, il est impossible de ne plus relativiser et juger subjectives les données quantitatives. Cette critique, généralement portée par les « pros » qualitatifs, n'est pas avancée pour prendre partie et faire des choix méthodologiques entre le qualitatif et le quantitatif (cf. chapitre 2). Mais, elle permet de repositionner le rapport entre ces deux approches.

De plus, rappelons que ces données nombreuses n'apparaissent, dans la démarche et les recherches réalisées, qu'à un second plan. Les hypothèses générales de recherche et leur vérification expérimentale ne reposent pas directement et uniquement sur ces données. Elles constituent davantage le moyen de contextualiser les systèmes étudiés et de conserver une perspective globale des systèmes nécessaire à leur étude.

En ce qui concerne le traitement des données qualitatives, nous proposons une lecture croisée de ces données aux résultats quantitatifs. Méthodologiquement, ceci se traduit en deux temps dans le traitement des données recueillies :

1/ Traitement numérique et statistique des données quantitatives du questionnaire, pour valider ou invalider les hypothèses de recherche posées.

2/ Pondération interprétative et psychologique des résultats obtenus par la lecture des données qualitatives recueillies, pour contextualiser les systèmes « équipes » étudiés et pour formuler de nouvelles hypothèses « originales » (principe abductif).

Procédant ainsi, nous respectons le cadre épistémologique et paradigmatique posé, nous répondons aux besoins théoriques et méthodologiques de validation des hypothèses, et nous obtenons un nombre suffisant des résultats cohérents et pertinents psychologiquement pour réaliser une modélisation utile et téléologique.

... Encadré 4 : Point méthodologique

Étant donné la complexité du sujet, et les difficultés identifiées dans la mesure des systèmes complexes, comme les équipes, il est nécessaire d'utiliser la triangulation des mesures et des sources. De nombreuses données de format différent sont ainsi recueillies.

| | Représentation du système « équipe » | | | | Efficacité estimée |
|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------|----------------|---------------------------|--------------------|
| | Cadre organisationnel | Pratiques de Management | Type de tâches | Mode de travail en équipe | |
| Observateur extérieur | Observation | | | | |
| Manager | Entretien et Questionnaire | | | | |
| Membre de l'équipe | Questionnaire | | | | |

Pour conserver au mieux l'information quantitative recueillie ordinalement dans le questionnaire, et relative à la représentation de chaque membre d'équipe, les indices de tendance « T » et de cohérence « C » sont donc utilisés dans les recherches présentées aux chapitres 6 et 7. Chaque sujet, membre de l'équipe, obtient alors un couple d'indices (T ; C) par dimension sur l'espace à onze dimensions construits théoriquement (cf. tableau 7).

| Couple d'indices Xi (Ti ; Ci) | Dimensions de la modélisation « Représentations du système » | | | | | | | | | | Dimensions de la modélisation « Efficacité système » | | |
|----------------------------------|---|-----|-----|-----|-------------------------|-----|-----|-----|-----------|---------------------------|---|----------------------------|-----------|
| | Cadre Organisationnel | | | | Pratiques de Management | | | | Tach e | Mode de Travail en équipe | | Qualité de vie Groupale | Rendement |
| | RH | T | O | I | DL | C | P | DL | | H | I | | |
| Tendance « T » | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| Cohérence « C » | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

Tableau 7 – Synthèse des dimensions des indices suivant les modélisations.
Synthesis of the indications following modellings.

Par ailleurs, le traitement de l'efficacité estimée est similaire. Chaque sujet, membre de l'équipe, obtient ainsi un couple d'indices (T ; C) par dimension sur l'espace à deux dimensions construits. A noter que l'indice de cohérence « C » est un indice de contrôle et de vérification des résultats. La valeur indiquant la représentation du sujet membre d'équipe, ou l'efficacité estimée, est portée par l'indice de tendance « T ». C'est cet indice qui sert à la vérification expérimentale et statistique des hypothèses posées.

En ce qui concerne l'information qualitative recueillie, et étant donné qu'elle est secondaire, servant à contextualiser les recherches, aucun traitement complexe ne lui est soumise. Ces données sont en fait analysées, dans un second temps, après le traitement des données quantitatives.

DEUXIEME PARTIE

Expérimentations, Protocoles et Recherches

Ce n'est pas ce que vous ne savez pas qui vous pose des problèmes, mais c'est ce que vous savez avec certitude et qui n'est pas vrai.

Marc Twain.

En vertu des qualités émergentes (des systèmes), le tout est plus que la somme des parties. Ici, nous avons l'envers de ce principe. Des propriétés individuelles sont inhibées ou réprimées, disparaissent sous l'effet des contraintes organisationnelles du tout. Ce qui veut dire que le tout, de plus, peut aussi être moins que la somme des parties.

Robin Fortin.

La science a besoin de temps en temps, pour régler son propre accroissement organique, d'un travail de re-constitution.

J. Ortega y Gasset.

CHAPITRE 5

Recherche 1 : Exploration et Comparaison de deux équipes

Rappelons que cette recherche (Cléty & Lemoine, 2008b) a initié la réflexion portée au chapitre 3 (cf. introduction). Elle est donc présentée comme une introduction aux réflexions menées sur la représentation des membres quant à leur système « équipe ». Elle est exploratoire. Son objectif est, sur la base d'une mesure qualitative réalisée sur deux équipes, de dégager la problématique générale des recherches 2 et 3, et de donner une résonance expérimentale complémentaire à la réflexion théorique et épistémologique des chapitres 1, 2 et 3.

5.1 PROBLEMATIQUE

La réflexion théorique, largement avancée au chapitre 1, contribue à la formulation de la problématique et des hypothèses de cette recherche. Mais, ces références théoriques demandent à être précisées pour expliquer celles-ci. Ainsi, avant d'envisager la problématique, il est important de faire le point sur les connaissances détaillées des chapitres 1 et 2, et d'analyser les critiques qui les orientent.

5.1.1. Cadre théorique

En ce qui concerne les modèles et les théories établis sur le concept de travail en équipe, il faut rappeler plusieurs points. Tout d'abord, il apparaît que l'étude des équipes de travail nécessite une approche systémique et cybernétique. Celle-ci conduit à l'utilisation de trois niveaux d'analyse : organisationnel, groupal (équipe) et individuel. Comme rappelé au chapitre 2, s'épargner de l'analyse d'un des niveaux pourrait amener à des erreurs méthodologiques et à des conclusions théoriques partielles. Par ailleurs, au niveau du système « équipe », des interdépendances externes et internes, nombreuses et importantes, produisent un ensemble de processus complexes, qui vont déterminer la structure et de la dynamique de l'équipe, dans des perspectives allonomiques ou autonomiques du système. L'analyse d'un système nécessite donc une approche globaliste (Le Moigne, 1990).

De ce fait, pour intégrer tout le système, l'étude des équipes et de leur dynamique nécessite un travail de recherche sur le terrain, auprès d'équipe « réelle » et en exercice. Ce critère permet de produire des conclusions orientées et finalisées, en termes téléologiques. L'intérêt pour la notion d'efficacité trouve ainsi une explication tant théorique qu'épistémologique.

Enfin, les connaissances apportées sur le fonctionnement des équipes de travail sont nombreuses et s'appuient sur des concepts plus ou moins majeurs : l'interdépendance (Sundstron, 1990), la cohésion groupale (Villeneuve et Letarte, 1995), l'efficacité d'équipe, l'équilibre homogénéité/hétérogénéité des membres (Savoie & Beaudin, 1995)... Ces concepts illustrent la dynamique et les processus du système « équipe ». Tous ne peuvent être intégrés à l'étude du système. Il importe davantage de sélectionner les concepts les plus pertinents pour éclairer la problématique de recherche posée et mieux comprendre le système « équipe ».

Dans ce champ théorique et conceptuel, l'axe de réflexion de cette première recherche est orienté vers les processus internes de l'équipe. Dans la littérature scientifique, ceux-ci sont déjà étudiés et conceptualisés en nombre (Rousseau & co, 2006) (cf. chapitre 1). Seulement, cette première recherche se voulant exploratoire, il est important de rester à un niveau d'analyse suffisamment large pour couvrir tout le champ des processus et de la dynamique interne, sans recourir pour chaque processus à une modélisation complexe, comme proposé dans la problématique générale du chapitre 3. Dans ces conditions, concevoir une conception claire et synthétique des processus internes n'est pas aisé.

Néanmoins, les modèles des compétences d'équipe ou des compétences collectives (Cannon-Bowers & al, 1995) peuvent répondre en partie à ce besoin. Le répertoire des compétences, qu'ils proposent, peut permettre de couvrir le champ des processus internes, sans les conceptualiser un à un. Leur modèle consiste en fait en une revue, de ce qu'ils nomment « compétences collectives », et qui peuvent prendre différentes formes et expressions : compétences relationnelles, entraide, cohésion, conflit, coopération... Ce modèle est intéressant, car il couvre plus largement le champ des processus

psychosociaux possibles, que la littérature classique (cf. figure 11). Celle-ci peut, en effet, paraître emprunte d'une idéologie « positiviste », excluant des processus entropiques perçus négativement (cf. chapitre 2). Wittorski (1994) estime que ces compétences peuvent être envisagées comme des passerelles entre les niveaux. Il conçoit la compétence collective comme renvoyant à « une inter-compétence dans la mesure où elle se situe à l'intersection des caractéristiques de l'individu, du groupe, et de l'organisation ». Il est donc possible de définir les compétences d'équipes comme « les capacités intégratives du groupe à répondre aux exigences externes (de l'organisation), et internes (des membres de l'équipe), en vue de réaliser la tâche ; ces capacités prenant des formes variées dans les réalisations de l'équipe » (Cléty & Lemoine, 2008b). Afin d'explorer le système « équipe » et d'en comprendre les déterminants psychosociaux internes, le modèle des compétences collectives se révèlent donc un outil intéressant, pour cerner et couvrir un champ large des processus groupaux internes.

5.1.2. Problématique

Avant de poser la problématique et d'étudier les processus internes de l'équipe, il est important de construire un modèle d'analyse qui puisse (1) intégrer les différents apports théoriques, (2) guider la réflexion théorique et l'orientation de la problématique, (3) et aider à l'opérationnalisation des hypothèses de recherche. Le modèle proposé (cf. figure 26, correspondant à la figure 15 du chapitre 2) tente de réintégrer l'ensemble des informations et des réflexions menées précédemment et aux chapitres 1 et 2.

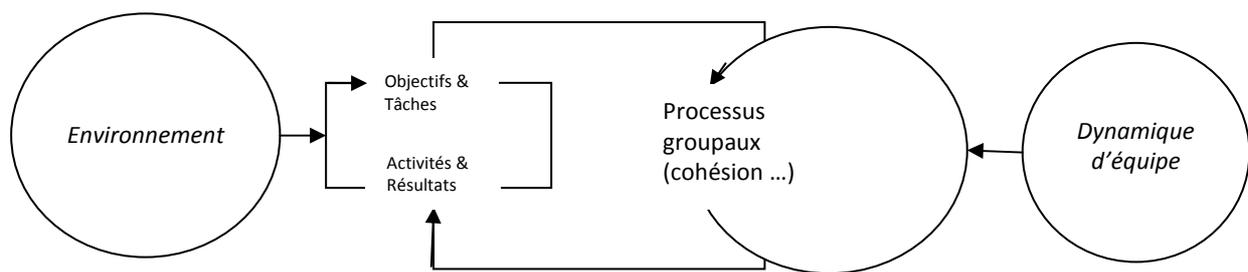


Figure 26 – Système « équipe » : Liens entre l'environnement et la dynamique interne, conduisant aux processus internes (cohésion...) et aux résultats (efficacité, sanctions...).
System "team": links between environment and internal dynamic, leading to internal processes (cohesion...) and results (efficacy, sanctions...).

Dans cette modélisation, il faut comprendre que le système « équipe » est :

- d'une part sous l'influence de son environnement, qui, tenant compte des activités (résultats et efficacité) de l'équipe, va produire des événements extérieurs et structurels déterminants (objectifs, feedback, sanctions...);
- et d'autre part sous l'influence de sa propre dynamique et de ses processus homéostatiques et entropiques, qui vont se traduire par des comportements collectifs et individuels, comme la cohésion, la croyance partagée en l'efficacité, l'entraide..., soit les compétences d'équipes du répertoire. Ces dernières vont également dépendre pour partie des événements extérieurs et structurels, et produire les activités de l'équipe.

Donc, à la vue des corpus théoriques présentés au chapitre 1, du modèle d'analyse proposé précédemment, et suivant les réflexions menées au chapitre 3, il devient possible de formuler la problématique générale, qui mène à ce premier travail de recherche :

"Dans quelle mesure les dimensions groupales liées à la structure et la dynamique interne de l'équipe, traduites par les compétences collectives et construites par les interdépendances externes et internes, influencent et pondèrent le processus d'efficacité et de résultats des équipes (les activités) ?"

Dès lors, pour y répondre, il convient de déterminer les dimensions du système qui permettront de construire des observables utiles et heuristiques. Pour cela, il est nécessaire de définir et de dissocier clairement les dimensions et les facteurs qui pourraient être associées à ces déterminants externes, de ceux qui constituent la structure et la dynamique interne de l'équipe.

Parmi les facteurs structurants et environnementaux, il est possible de considérer, entre autres, (1) le cadre organisationnel, avec ses valeurs, ses objectifs, ses règles de fonctionnement, ses ressources disponibles, les sanctions collectives qu'il peut poser..., et (2) les exigences et les besoins effectifs des tâches à réaliser. Ces deux éléments sont des éléments déterminants et constitutifs des équipes. Ils sont conceptuellement associés à la définition même des équipes (Sundstrom, 1990) (cf. chapitre 1). Dans la recherche ici proposée, ces facteurs constituent des éléments à décrire et contrôler, pour pouvoir se focaliser sur le niveau groupal de l'équipe et son efficacité.

En ce qui concerne le niveau structurel individuel du système « équipe », qui va également être pour partie conditionné par les décisions environnementales, il est possible de relever (1) le statut des membres de l'équipe dans l'organisation, (2) l'expérience des membres de l'équipe pour les tâches à réaliser, et (3) la complémentarité, en termes de compétences individuelles, entre les membres en fonction des tâches à accomplir.

Enfin, en ce qui concerne le niveau groupal et la dynamique interne de l'équipe (objet central de cette recherche), il est nécessaire d'identifier des compétences d'équipe (Canon- Bowers & al, 1995) qui peuvent la traduire. Ainsi, il est possible de considérer les dimensions suivantes :

- l'organisation effective de l'équipe dans la réalisation des tâches (les étapes suivies) ;
- le degré de possibilité de chacun de s'exprimer, et de faire part de ses idées ;
- les types d'interactions et de communication entre les membres ;
- la répartition des tâches et des rôles de chacun ;
- la résolution des différents et la possibilité de compromis.
- le type de pouvoir décisionnel mis en œuvre dans l'équipe ;

Ces choix de dimensions ou de facteurs, permettant de mesurer la dynamique, la structure et l'environnement de l'équipe, peuvent sans doute être jugés partiels et/ou partis pris. Mais ils sont légitimes et justifiés par l'approche constructiviste adoptée, puisque, de notre point de vue d'observateur, ils semblent apporter l'information suffisante pour comprendre le système « équipe » et pour construire une modélisation utile et heuristique.

Il faut également rappeler que l'analyse des systèmes « équipe » doit se réaliser à deux niveaux (cf. chapitre 2) : (1) La mise en relation des variables constituant le cœur de la problématique. A savoir, pour cette première recherche, la mise en relation des compétences collectives, traduisant les processus internes et structurels groupaux, et l'activité (résultats et efficacité) de l'équipe. (2) La contextualisation des données précédentes, par l'analyse croisée avec les éléments contextuels et organisationnels de l'équipe.

5.1.3. Variables

Parmi les nombreuses variables, qui peuvent illustrer les dimensions structurelles et dynamiques relevées et choisies, sont retenues des variables qui peuvent être facilement identifiables et mesurables sur chacun. Ce sont dans tous les cas des variables invoquées.

Le premier groupe de variables, qui constitue le groupe d'indicateurs traduisant les facteurs et éléments structurels individuels et groupaux, compte :

- le statut du membre au sein de l'équipe : St (variable catégorielle) et son niveau de diplôme obtenu : D (variable catégorielle), ce qui permet de déterminer la hiérarchie éventuellement existante au sein de l'équipe ;
- l'expérience de chaque membre : Exp (variable numérique). Cette variable étant relative complexe et vaste, elle est affinée et divisée en 5 dimensions : le nombre d'expériences avec l'organisation

parente, Exp1, le nombre d'expériences dans la même thématique de séjour considéré, Exp2, le nombre d'expériences avec ce même statut, Exp3, le nombre d'expériences avec des enfants du même âge, Exp4, et le nombre d'expériences avec l'équipe actuelle, Exp5 ;

- Les compétences individuelles de chaque membre : C (variable catégorielle) ce qui permet d'estimer la complémentarité de chacun des membres au regard de la tâche : Cp ;

Ces variables invoquées permettent de déterminer, en partie, la typologie des équipes en termes de structure du groupe. Le sexe de l'individu membre : S (variable catégorielle) et son âge : Ag (variable numérique) sont également retenus. Toutes ces variables sont liées et non orthogonales. Ainsi, un membre diplômé ou expérimenté a une forte probabilité d'être plus âgé.

Le second groupe de variables, exprimant la dynamique interne, appartient au champ des compétences d'équipe de travail effectivement mises en œuvre dans la réalisation de la tâche. Dans le cadre théorique, les compétences d'équipe peuvent prendre différentes formes (adaptabilité, coopération, mode de décision, relations interpersonnelles ...) à divers degrés. Les variables retenues reprennent les dimensions choisies précédemment : l'organisation dans la réalisation de la tâche ; le degré de possibilité de chacun de s'exprimer ; les types d'interactions entre les membres ; la répartition des tâches ; les compromis ; le leadership « informel ». Ces dimensions des compétences d'équipe sont mesurées de façon qualitative, et non quantitative.

5.2 POPULATION, TERRAIN, METHODOLOGIE

5.2.1. Hypothèses opérationnelles

Dans notre perspective systémique, et avec les nombreuses variables considérées, il est relativement complexe d'établir des hypothèses opérationnelles précises. D'autant que traditionnellement, ces hypothèses prennent la forme d'une causalité linéaire de « si ... alors », ce qui ne correspond pas à l'approche adoptée. Et même, si ce format est ici conservé, car il reste intéressant pour traiter la problématique, il ne doit pas être interprété en termes causaux mais corrélationnels.

Globalement, dans la mesure où des différences significatives sur les variables structurelles invoquées existent au sein des deux équipes, il est attendu qu'apparaissent des différences dans les compétences d'équipe effectivement mises en application dans la réalisation de la tâche considérée, et qui traduisent la dynamique interne de l'équipe. Quatre hypothèses mettent en relation la structure et la dynamique

des équipes. Comme les variables individuelles invoquées, ces hypothèses sont liées et non orthogonales.

- H1 : Plus la différence de statuts entre les membres est réduite, plus les compétences d'équipe mises en œuvre sont importantes (organisation facilitée, relations et échanges maximales, répartition des tâches facilitée, compromis trouvés, et décision collégiale)
- H2 : Plus les membres sont diplômés, plus les compétences d'équipe mises en œuvre sont importantes.
- H3 : Plus les membres sont expérimentés, plus les compétences d'équipe mises en œuvre sont importantes.
- H4 : Plus les membres sont complémentaires (et possédant des compétences certaines pour la tâche), plus les compétences d'équipe mises en œuvre sont importantes.

Une hypothèse met en relation la dynamique de l'équipe et son efficacité.

- H5 : Plus l'équipe s'appuie sur un champ des compétences d'équipe important, plus elle réalise avec efficacité son activité et ses tâches.

5.2.2. Plan d'expérience et outils de mesure

L'élaboration du plan d'expérience et des outils de mesure, dans ce type d'étude, est relativement complexe. Il faut conjuguer objectifs théoriques et expérimentaux et objectifs professionnels des équipes sur le terrain. Il est important de rappeler ici l'engagement pris auprès de l'organisation parente des équipes, c'est-à-dire auprès de l'association auprès de laquelle la recherche fut menée, de ne pas modifier le travail effectif des équipes, tant pour elles-mêmes que pour les objectifs de recherche (Lemoine, 2002). Il a donc fallu construire un protocole de recherche non contraignant.

Pour comprendre le plan d'expérience dessiné, Il faut savoir que les équipes utilisées appartiennent au champ de l'animation socio-culturelle (cf. point 5.2.3). Les équipes retenues sont des équipes d'animateurs, ayant une durée de vie relativement courte, mais avec une charge en terme de production et d'occupation très importante. Les membres d'une équipe se rencontrent une à deux fois avant le début du séjour. Ces temps leurs permettent de se connaître, d'élaborer leur organisation et leur planning, de se définir leurs rôles et de créer une dynamique de groupe. Puis, dès le départ du séjour et jusqu'à son retour, les membres sont appelés à vivre ensemble durant une semaine, et à réaliser ensemble le projet pédagogique et de fonctionnement qu'ils ont construit. Une journée classique de l'équipe commence dès le lever des jeunes participants et se termine communément vers minuit. En fin de journée, les membres sont libérés de la présence des participants, qui sont alors couchés. Ils

organisent alors une réunion, font le point sur la journée écoulée, et fixent l'organisation du lendemain et des jours à venir.

Tenant compte de cette organisation spécifique, il a donc fallu « greffer » sur celle-ci le protocole de recherche et construire les outils en conséquence. Pour ces derniers, l'utilisation de questionnaires, relativement courts et rapides, a semblé la méthode la plus pertinente, standardisant les mesures et diminuant également la gêne occasionnée par leur passation dans le travail des équipes d'animation (Lemoine, 1981, 2002).

De plus, toujours dans l'objectif d'insérer le plus aisément possible l'étude, il a fallu centrer l'analyse des résultats de l'équipe et de son efficacité sur une tâche précise. Celle-ci devait être réalisée par les deux équipes d'animation, et facilement repérable et évaluable pour mesurer l'activité (efficacité) des équipes. Nous avons donc choisi de centrer l'étude sur une tâche courante des équipes d'animateurs : la préparation et la réalisation d'une animation, avec la contrainte pour les équipes que ceci se fasse dans les deuxièmes ou troisièmes jours, c'est-à-dire en début de séjour, pour être dans des conditions de réalisation similaires dans les deux cas.

Le protocole de recherche s'établit en trois temps et trois mesures. Une première mesure fut celle du cadre organisationnel, à l'aide de l'entretien exploratoire (cf. annexe 4). Cette mesure permit de déterminer le niveau d'habilitation des équipes et leur niveau d'interdépendances internes accordés par l'organisation. A partir de ces résultats, il fut possible d'évaluer le type de répertoire de compétences d'équipe, que possèdent ces deux équipes d'animateurs, A et B, au sein de l'association.

Une seconde mesure, à l'aide du questionnaire 1 (cf. annexe 5) a permis de déterminer les éléments structurels des deux équipes : le statut des membres (St), leur niveau de diplôme (D), leurs expériences (Exp), le sexe des membres (S), leur âge (Ag)... La passation de ce questionnaire s'est effectuée au tout début de l'activité des équipes, lors de la première rencontre des membres de l'équipe quand ils préparent leur organisation future, soit deux semaines avant leur départ. Ce choix a été posé afin (1) d'éviter l'effet de facteurs psychosociologiques de groupes qui pouvaient modifier leurs représentations et déjà véhiculer des compétences d'équipe utilisées dans la réalisation de différentes tâches, et pour (2) alléger la troisième prise d'information.

Une troisième et dernière mesure, à l'aide du questionnaire 2 (cf. annexe 6), a permis de déterminer les dernières variables portant sur leurs compétences d'équipe mises en jeu dans la réalisation de la tâche. La passation de ce questionnaire fut menée juste après la réalisation de la tâche considérée, c'est-à-dire après la préparation et la réalisation de l'animation, en fin de réunion de la journée du lendemain.

Les deux questionnaires proposés intègrent des questions ouvertes, questions à choix multiples et des questions fermées. Pour mieux cerner la dimension des échanges et communications dans le questionnaire 2, il est également proposé un sociogramme aux sujets, membres des équipes.

5.2.3. Population

5.2.3.1. Le terrain et cadre organisationnel

Pour réaliser cette recherche, il a donc fallu choisir un terrain qui fasse appel à des équipes de travail correspondant à la définition et aux conceptualisations retenues (cf. chapitre 1). Celui-ci appartient au secteur de l'animation socioculturelle, en particulier de l'animation des centres de vacances et de loisirs. Dans le but de réaliser leurs différents projets éducatifs et pédagogiques, les organisations de ce secteur font appel à des équipes d'animateurs qualifiés. L'hypothèse émise, et ensuite vérifiée, est que ces équipes peuvent être qualifiées de "semi-autonomes" (Sundstrom, 1990), car elles fonctionnent dans un cadre relativement libre et autonome, et font appel à au champ complet des compétences de leurs membres. Cette recherche s'est donc effectuée en partenariat avec une association organisatrice de centres de vacances. De nombreux échanges avec les dirigeants de l'association ont permis de définir les méthodes et les objectifs pratiques de l'étude envisagée (cf. point 5.2.2.). L'association laissa libre accès à son organisation et ses équipes d'animateur. Pour évaluer la typologie des équipes d'animateurs considérée dans l'étude, il a fallu, dans un premier temps, analyser le cadre organisationnel. Cela permit de définir le niveau d'habilitation et le niveau d'interdépendance interne qui sont offerts à ces équipes.

Pour cela, un entretien exploratoire fut réalisé auprès des dirigeants, et en particulier auprès du responsable des Ressources Humaines. A priori, le cadre organisationnel d'une équipe détermine en grande partie les niveaux d'habilitation et d'interdépendance d'une équipe, qui sont positivement corrélés (cf. chapitre 1.). Cela signifie que plus une équipe est du type "semi-autonome", plus son interdépendance interne sera du type « maximale » (Sundstrom & al, 1990). Et, à ces deux notions, peut être également fortement corrélé le champ des compétences d'équipe. Ce qui signifie que plus une équipe est "semi-autonome" et d'interdépendance "maximale", plus son « répertoire » de compétences d'équipe sera important, varié et maximal.

Dans le cas des équipes ici considérées, l'entretien exploratoire a permis d'évaluer le type d'équipe d'animateurs et le niveau d'interdépendance interne, et donc d'en inférer l'importance du répertoire de

compétences d'équipes qu'offre l'organisation à ses équipes. L'entretien mené a fait apparaître que (propos repris de l'entretien entre guillemets) :

- Les équipes exercent dans un cadre relativement large et bien défini. Elles doivent réaliser leur mission : « encadrer un centre de vacances », en « se référant au projet associatif et aux références pédagogiques de l'association », en « respectant le cadre financier prescrit », en « respectant l'aspect contractuel du catalogue », et en « répondant aux demandes des familles ».
- Elles ont un très large degré d'autonomie dans la gestion du séjour : l'organisation interne (rôles et fonctions de chacun), le planning, l'organisation de la vie durant le séjour, les choix d'activités...
- De plus, ces équipes sont incluses dans les démarches décisionnelles et organisationnelles. Leurs expériences du terrain, leurs réponses apportées face à certaines problématiques servent à la réflexion et à la construction de nouveaux outils de gestion de l'association. Le processus est ascendant. « Les bénévoles font vivre l'association, soutenus par les salariés et les dirigeants ».

Il est donc possible, dans la recherche menée, de postuler que l'interdépendance externe « organisation-équipe » de l'association conduit à un niveau d'habilitation élevé, du type « semi-autonome ». D'autre part, le mode de gestion libre et en interne durant le séjour, qui est accordé par l'organisateur, conduit à une interdépendance élevée entre les membres de l'équipe. Ceci, et conformément au postulat précédent, nous amène à supposer que ces équipes d'animateurs bénéficient d'un large répertoire de compétences d'équipe, c'est-à-dire de compétences potentielles nombreuses.

5.2.3.2. Les équipes « sujets »

Dans le souci de maîtriser au maximum l'effet de variables extérieures et organisationnelles, il est important de se centrer sur des équipes d'animateurs opérant dans des contextes similaires. Nous avons donc sélectionné, avec la direction de l'association lors des entretiens exploratoires, deux équipes (ici nommées « A » et « B »). Ces deux équipes choisies se caractérisent par :

- une même thématique de séjour : le ski et neige, dans une même région, les Alpes Françaises ;
- une période et une durée similaire : une semaine durant les vacances d'hiver ;
- un public encadré, de la même tranche d'âge et d'effectif proche : des enfants de 6 à 12 ans, nombres de 45 dans un cas et de 49 dans l'autre ;
- une équipe de 7 animateurs, menée par un directeur membre de l'association.

Néanmoins, tous les effets des variables extérieures ne peuvent être contrôlés. Il existe d'autres effets ou des effets « résiduels » liés à l'utilisation et la typologie des locaux, liés à la météo qui modifie l'organisation, le planning et les activités... Mais, en contrôlant ces premières variables contextuelles à ce niveau d'analyse des données externes, nous maîtrisons a priori au mieux leurs effets.

Par ailleurs, il est important de préciser que ces équipes d'animateurs sélectionnées ont été "actrices" durant cette recherche. Les positions épistémologiques choisies (cf. chapitre 2), nous ont engagés dans l'implication des sujets dans l'étude et la réflexion sur le système « équipe ». Il peut s'agir d'un biais. Mais, pour accéder à des informations sur des processus psychosociologiques complexes, il peut être intéressant d'inclure les sujets dans la démarche du chercheur. Avec cette approche, ce n'est plus l'élimination des biais qui est visée, mais leur maîtrise et leur contrôle.

D'autre part, les équipes, appartenant à la même organisation, interviennent dans des contextes similaires. Et, leurs tâches sont identiques. A priori, donc, les facteurs organisationnels et environnementaux sont contrôlés.

5.3 RESULTATS, CONCLUSIONS ET DISCUSSION

5.3.1. Résultats

Les résultats sont présentés en trois parties : ceux se rapportant à la structure des équipes, ceux se rapportant à la dynamique des équipes, et ceux se rapportant à leurs résultats et leur efficacité. La validation des hypothèses suit la présentation de ces résultats.

Note 1 : les traitements statistiques effectués ont été réalisés sous statistica 5.0. Dans tous les cas, le nombre d'équipe et leurs effectifs étant relativement faible (sept membres dans chacune des deux équipes), le choix du traitement statistique a porté sur l'inférence statistique fréquentiste non paramétrique. Cela conduit certes à des résultats significatifs sur certaines variables, mais toujours relatifs étant donné les effectifs.

Note 2 : Dans le cas de données ordinales, recueillies sur des échelles de Likert (1939) au questionnaire 2, le traitement statistique est opéré sur l'indice de tendance « T » de chaque sujet (cf. chapitre 4). Cet indice individuel est traité par la moyenne pour le groupe. C'est cette moyenne des tendances, qui fait l'objet de traitements statistiques inter-équipes.

5.3.1.1. Les caractéristiques structurelles des deux équipes

Avant tout, il faut constater, au sein des deux équipes, un équilibre des ratios hommes – femmes. Dans l'équipe A, 3 femmes pour 4 hommes, et dans l'équipe B, 4 femmes pour 3 hommes. Cet équilibre permet de contrôler tout effet imputable à la variable sexe.

En ce qui concerne l'âge des membres, « Ag », il existe là une différence significative (Ag, $p=0.0019$) entre les équipes (cf. tableau 7). Les membres de l'équipe A étaient globalement plus âgés, avec une

moyenne à plus de 22 ans, que les membres de l'équipe B, avec une moyenne à moins de 19 ans. D'ailleurs, le membre le plus jeune de l'équipe A était du même âge que le âgé de l'équipe B, 20 ans.

| | | Eq. A | Eq. B | |
|---|---------------------|-------|-------|-------------------------------|
| Age moyen (ans) | | 22 | 19 | $Z_{\text{ajusté}}=3,0974$ ** |
| Niveau Formation (nb diplômés) | | 7 | 2 | |
| Expérience (nb moyen séjours) | - Totale | 10 | 4 | $Z_{\text{ajusté}}=2,3076$ * |
| | - Avec ce public | 7 | 3 | $Z_{\text{ajusté}}=2,4999$ * |
| | - Avec autres asso. | 9 | 1 | $Z_{\text{ajusté}}=3,0710$ ** |
| | - Avec cette asso | 1 | 3 | $Z_{\text{ajusté}}=3,0710$ |
| Complémentarité estimée (Tendance « T ») -1(Tout à fait) ----- +1 (Pas du tout) | | -0,3 | -0,6 | $Z_{\text{ajusté}}=-0,723$ * |

Test Statistique Wilcoxon Mann-Whitney * $p < .05$ ** $p < .01$

Tableau 6 – Données structurelles des équipes A et B.
Structural data of teams "A" and "B".

En ce qui concerne le niveau de diplôme, « D », il n'est pas possible de traiter statistiquement cette variable. Néanmoins, au sein de l'équipe A tous les membres étaient qualifiés : 6 membres diplômés BAFA (formation d'animateur de centres de vacances), et 1 en formation BAFD (formation de directeur de centres de vacances), alors qu'au sein de l'équipe B la majeure partie des membres étaient en cours de formation : 5 membres en formation BAFA, et seulement 2 diplômés. Il est possible d'avancer qu'une différence existe en termes de diplôme entre les deux équipes. L'équipe A semble plus qualifiée que l'équipe B, alors qu'en intragroupe le niveau de formation des membres est relativement homogène.

Les statuts des membres, « St », sont équivalents et homogènes au sein des deux équipes : animateur. Il ne semble donc pas apparaître de différenciation hiérarchique importante entre les membres d'une équipe. Ils fonctionnaient sur un pied d'égalité statutaire.

En ce qui concerne l'une des principales variables, l'expérience des membres « Exp », des résultats significatifs importants apparaissent. L'expérience des membres a été mesurée suivant 5 dimensions. Parmi celles-ci, il est intéressant de noter que les deux équipes se différenciaient par « le nombre d'expérience en tant qu'animateur » (Exp3, $p=.0210$) et « le nombre d'expérience avec ce public d'enfants de 6 à 12 ans » (Exp4, $p=.0124$). En la matière, c'est l'équipe A qui semble avoir le plus d'expériences. Dans le cadre du type de séjour réalisé par les équipes, l'équipe A semble donc

partiellement la plus expérimentée, même si sur d'autres points (expériences avec l'organisateur, expériences dans cette thématique de séjour ...). Elle ne semble pas se démarquer de l'équipe B.

En ce qui concerne les compétences des membres, « C », et leur complémentarité au regard de la tâche, « Cp », ce sont les informations qualitatives portées par les réponses des sujets qui permettent une interprétation. Au sein de chaque équipe, les membres semblent présenter des compétences variées (connaissances du public, méthodes d'animation, organisation spatiale, moyens techniques). Pour ce qui est de l'équipe B, la moins expérimentée, il semble que les membres se soient beaucoup référés à leur formation BAFA en cours, ce qui leur a permis d'apporter certaines compétences "théoriques" au sein de leur équipe. Alors que l'équipe A s'est essentiellement appuyée sur l'expérience de ses membres et leurs connaissances pratiques. Par ailleurs, elle ne semble pas avoir manqué de compétences pour la réalisation de la tâche, et ce indifféremment au sein des équipes (M, $p=0.3103$). La complémentarité de chaque équipe semble certaine, même si la représentation que s'en faisaient les membres semble différente (Cp, $p=.0323$). En effet, les membres de l'équipe A estiment qu'ils ne sont pas "tout à fait" complémentaires.

Donc, globalement, la structure de l'équipe A compte des membres, par rapport à ceux de l'équipe B, plus âgés, en majeure partie diplômés, plus expérimentés dans l'encadrement de ce public d'enfants, mais avec le sentiment d'être moins complémentaires entre eux.

Suivant nos hypothèses opérationnelles (H1, H2, H3, et H4), nous nous attendons donc à ce que globalement les compétences d'équipes, traduisant la dynamique du groupe, utilisées au sein de l'équipe A soient plus importantes qu'au sein de l'équipe B.

5.3.1.2. Les compétences d'équipe effectives des deux groupes

L'exploitation des données, concernant les compétences d'équipe effectivement mises en jeu dans la réalisation de la préparation de l'animation par les deux équipes, s'est faite en référence aux réponses des sujets sur le questionnaire 2. Étant donné le type de données, l'exploitation est davantage qualitative que quantitative. L'analyse est réalisée suivant les variables retenues au point 5.1.3.

En ce qui concerne l'organisation dans la réalisation des tâches, il ne semble pas y avoir de différences entre les équipes. Les deux équipes suivent des étapes semblables et rapportées par tous les membres dans les questionnaires : échanges et discussion sur les jeux, puis décisions et choix, puis préparation des animations (règle, déguisements...).

Néanmoins, quatre membres de l'équipe B répondent à la question sur ce point, en intégrant une activité supplémentaire « le jeu de pistache » : « *discussion avec jeté de pistache ... élaboration puis*

ramassage des pistaches » (sujet 8), « *discussion autour d'un jeté de pistache dans un gobelet ...* » (sujet 10), « *préparation orale (discussion), jeté de pistache, installation...* » (sujet 12) et « *jeter de pistache dans un gobelet, pour détendre l'atmosphère, mise en commun des idées...* » (sujet 13). Sans constituer une étape dans l'organisation des tâches, il semble que ce « jeu » ait constitué un élément important et démonstrateur d'une dynamique positive (cf. ci-après).

En ce qui concerne la prise de décisions et le leadership exercé au sein des équipes, les résultats sont difficiles à analyser qualitativement. Ainsi, tous les membres de l'équipe B indiquent avoir participé aux décisions, sans apporter de commentaires. En ce qui concerne l'équipe A, cinq membres sur sept de l'équipe A indiquent avoir participé aux décisions. Ces deux autres membres justifient la situation par « *l'énergie, la connaissance des lieux, l'animation et la dynamique* » (sujet 3) ou « *le dynamisme et l'ambition* » (sujet 5) de certains membres.

La dynamique, dans sa dimension « prise de décision », semble donc avoir été plus apprécié par les membres de l'équipe B que ceux de l'équipe A, les premiers ayant estimé avoir tous participé aux décisions de l'équipe, alors que les autres pas.

En ce qui concerne les relations et les modes de communication, il faut constater une rupture entre les deux équipes. Ainsi, alors que les membres de l'équipe B semblent avoir bénéficié d'échanges multidirectionnels entre tous, les membres de l'équipe A exprime des écarts. Trois membres rapportent un système de communication ouvert et des interactions importantes avec les autres, alors que quatre membres semblent avoir eu des échanges limités à quelques membres, voire à ne pas avoir d'échanges du tout (cf. tableau 7).

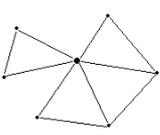
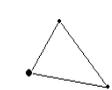
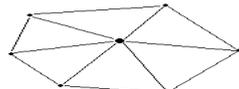
| | Pour 3 membres (sujets 1, 2, 3 et 5) | Pour 2 membres (sujets 4 et 7) | Pour 2 membres (sujet 6) |
|----------|---|---|---|
| Equipe A |  |  |  |
| Equipe B | Pour les 7 membres  | | |

Tableau 7 – Sociogrammes des équipes A et B.
Sociograms of teams "A" and "B".

En ce qui concerne la résolution de problèmes et des différents, les membres de l'équipe B n'apportent pas d'informations, except le sujet 11 « *pas de différents* » et le sujet 10 « *il n'y en a pas eu* ». Il est possible d'émettre l'hypothèse pour l'équipe B de l'existence d'une dynamique positive, qui n'a pas nécessité de compromis et de résolution de différents. A l'inverse, en ce qui concerne l'équipe A, il semble que certains membres aient évoqué des difficultés : « *chacun a essayé de proposer ses idées, puis on a essayé de les combiner... mais la communication a été difficile parfois* » (sujet 4), « *... par l'écoute de chacun et des décisions prises avec raison et tolérance. Mais certains différents sont passés à la trappe en raison d'un manque de communication et d'une volonté maîtrisée, incomplète, biaisée...* » (sujet 7).

Au sein de l'équipe A, les membres ont a priori plus de difficultés que l'équipe B pour construire des réponses collectives à leurs problèmes. Certains ont en effet exprimé certaines difficultés, notamment pour être écoutés et entendus. La coopération s'est avérée plus difficile. Les décisions, nécessitant en équipe de la négociation et des compromis, n'ont a priori pas satisfait tous les membres de l'équipe A.

Donc, on s'aperçoit que :

- l'organisation dans la réalisation de la tâche (les étapes) fut relativement équivalente dans les deux équipes : (1) discussion et échanges, (2) choix des jeux, lieux ..., (3) préparation active avec matériel, locaux ... Et, il apparaît dans les réponses de l'équipe B, un détachement relatif pendant l'activité (un temps convivial et récréatif), ces membres ont instauré un jeu : "le lancé de pistaches dans le gobelet", offrant ainsi une dimension ludique et cohésive à la tâche.
- la participation des membres fut importante dans chaque équipe, même si deux membres de l'équipe A reconnaissent que tous n'ont pas participé aux décisions.
- la résolution des différents et la possibilité de compromis furent collectives dans les deux cas, même si deux membres de l'équipe A regrettent une communication et des échanges difficiles.

Pour résumer, les deux équipes, A et B ont réussi à s'organiser et à se répartir les tâches sans difficultés majeures. Chaque membre a pu participer et s'exprimer, et les problèmes, quant ils existaient, ont pu être résolus dans les deux équipes. Néanmoins, il semble qu'en terme d'échanges, et de qualité de ces échanges, l'équipe A ait souffert d'une rupture au sein de son groupe, alors que l'équipe B a bénéficié d'une dynamique plus coopérative avec un jeu fédérateur. Un manque de communication, exprimé, est apparu au sein de l'équipe A, écartant ainsi deux membres du reste du groupe.

Globalement, alors qu'il était attendu, conformément aux hypothèses, que l'équipe A, plus compétente, expérimentée, diplômée... soit marquée davantage que l'équipe B par des compétences d'équipe plus importantes sur les différentes dimensions considérées, il semble que ce soit l'inverse. En effet,

l'équipe A ne semble pas se démarquer positivement sur ces dimensions, elle est au niveau de l'équipe B. D'ailleurs, en ce qui concerne la nature de ses échanges et de sa communication, il semble que ce soit l'équipe B qui se démarque positivement.

Ces résultats et analyses ne valident donc pas, dans le sens attendu, les cinq hypothèses opérationnelles (H1, H2, H3 et H4) formulées, mettant en relation les facteurs individuels structurants de l'équipe et la dynamique de l'équipe, illustrée par les compétences d'équipe.

5.3.1.3. Les résultats et l'efficacité des deux équipes

La mesure des résultats et de l'efficacité des deux équipes s'appuie principalement sur les entretiens au retour de séjour des deux équipes, réalisé avec les deux directeurs et le responsable des Ressources Humaines de l'association. Dans les deux cas, les propos des interviewés retiennent la réussite des deux équipes dans la réalisation des projets définis, dans le respect et l'accompagnement des jeunes participants, et en particulier dans la réalisation et la préparation de l'activité retenue pour la recherche : l'animation. D'après les interviewés, les inscriteurs (clients) semblent satisfaits des activités proposées et réalisées par les équipes.

Les deux directeurs, tous deux expérimentés dans l'animation et membre de l'association, estiment avoir eu à encadrer des équipes efficaces, dans une ambiance chaleureuse. A priori donc, de la part des responsables, les équipes ont obtenu les résultats escomptés. Aucun élément issu de l'entretien ne permet de différencier l'équipe A et l'équipe B, en termes de résultats et d'efficacité.

Cependant, la notion d'efficacité groupale est une notion complexe. Les nombreux travaux sur l'efficacité des équipes de travail rappelle que la mesure et la conceptualisation de celle-ci est difficile (cf. chapitre 1). Ainsi, la modélisation, qu'en propose Savoie & Beaudin (1995), sur la base des travaux de Hackman (1987), intègre non seulement la dimension de rentabilité et de production, mais également la notion de qualité de vie groupale. Dans ce cadre, et en référence à ce modèle, les propos retenus des dirigeants semblent indiquer une rentabilité effective et une qualité de vie groupale suffisante. Leur jugement l'est au regard d'expériences antérieures.

Seulement, si on retient pour autre source (observateur), le jugement des membres de l'équipe eux-mêmes. Il est possible de relever un écart entre les deux équipes, quant à la satisfaction de chacun.

Au sein de l'équipe B, il est apparu une dynamique plus coopérative avec un jeu fédérateur, et chacun des membres a estimé pouvoir s'exprimer facilement et être entendu. Alors qu'au sein de l'équipe A, une rupture au sein du groupe semble apparue (cf. tableau 7). Ces éléments peuvent également traduire une qualité de vie groupale moindre dans l'équipe A.

La mesure de l'efficacité et des résultats de l'équipe reste complexe et dépendante de l'observateur. Elle est pour partie déterminée par des choix épistémologiques et de modélisations, par les personnes habilitées à émettre ce jugement... Mais, dans la mesure où nous retenons l'analyse précédente, il est possible d'affirmer que l'équipe B a mieux réussi son séjour que l'équipe. Elle s'est montrée plus efficace, du point de vue de ces membres, sur la dimension relationnelle et groupale, et aussi efficace sur la dimension économique, que l'équipe A.

Néanmoins, même si cette analyse et l'interprétation est a priori justifiée et cohérente, méthodologiquement elle ne permet pas de confirmer l'hypothèse H5, qui met en relation la dynamique du groupe et son efficacité : « Plus l'équipe s'appuie sur un champ de compétences d'équipe important, plus elle réalise avec efficacité son activité et ses tâches ». Ce serait là commettre une erreur méthodologique et tautologique importante, car les modélisations retenues ne seraient pas respectées et une même dimension serait utilisée pour illustrer la dynamique de groupe et l'efficacité de l'équipe. Ainsi, l'analyse des membres quant à leurs échanges serait utilisés tant pour mesurer la dynamique du groupe que pour mesurer son efficacité.

La réflexion épistémologique développée au chapitre 2 trouve une résonance dans cette conclusion. Ainsi, l'interprétation des résultats se montre bien conditionnée aux modèles et théories choisis par le chercheur. Ces concepts et notions sont intimement liés. Leurs frontières et leurs limites constituent des choix faits par le chercheur (observateur). L'efficacité comme la transcription de la dynamique de groupe n'existent pas en eux-mêmes. Ils sont une traduction d'observations psychologiques faites sur les processus homéostatiques et entropiques du système complexe « équipe ».

5.3.2. Conclusions

Les hypothèses opérationnelles proposées n'ont donc pas pu être vérifiées. A l'inverse, certaines données ont conduit à des interprétations contradictoires, dans le cas notamment des échanges entre les membres. Ainsi, des variables structurelles aussi courantes que l'expérience professionnelle, le statut, l'âge n'ont pas permis d'induire l'existence d'une dynamique interne positive et importante de l'équipe. De même, les modélisations retenues n'ont pas permis de mettre en avant un lien entre la dynamique de l'équipe et son efficacité. Alors même que les connaissances et modèles actuels présentent dans les deux cas des corrélations positives et significatives (cf. chapitre 1).

Cependant, Il faut relativiser ces résultats, qui peuvent trouver de nombreuses explications dans la nature exploratrice de l'étude ou le nombre très faible d'équipes retenues. Par ailleurs, alors que le niveau organisationnel a été suffisamment traité et contrôlé, il est probable que le niveau individuel ne l'ait pas été autant. Le contrôle de l'âge, du sexe, de l'expérience individuelle ne suffit sans doute pas.

Il aurait été intéressant de mesurer la dimension psychologique des membres. Même si aujourd'hui, aucune étude ne permet de déterminer des profils type en équipe, il est, néanmoins, acquis que la personnalité joue un rôle dans le système « équipe », notamment en termes de composition de l'équipe. L'étude des trois niveaux organisationnels, groupales et individuels a donc été partielle et non complète. Cela réaffirme donc le besoin de travailler à ces trois niveaux pour cerner un système « équipe » (cf. chapitre 2).

Par ailleurs, même si les équipes d'animateurs de centres de vacances ont été, et sont régulièrement, utilisées dans les travaux portant sur les groupes et sur les équipes de travail (Lewin, 1959), il est légitime de s'interroger sur le caractère prototypique de ces équipes en tant qu'équipe de travail semi-autonome. Ainsi, (1) ces équipes ne sont pas constituées de professionnels mais souvent de jeunes étudiants en emploi saisonnier, et (2) la durée de vie de ces équipes est excessivement courte, 1 à 3 semaines. Or de nombreux travaux ont montré que le temps de maturité d'une équipe est relativement long, 3 à 5 ans (Moran & Hogeveen, 1992) voir 7 ans (Wignfield, 1992). Les équipes d'animateurs sont sans doute encore « jeunes », pour présenter des interdépendances maximales, et toutes les compétences d'équipes requises. Les équipes A et B se trouvaient, d'après les travaux sur le développement de cette maturité (Tuckman, 1965), dans la première phase : la phase de conflit et de formation (cf. chapitre 1), ce qui pourrait être une nouvelle explication aux différences de compétences d'équipe entre A et B.

Donc, sans vérifier les hypothèses proposées, les résultats obtenus confirment néanmoins l'approche adoptée, notamment en ce qui concerne la perspective systémique. Les compétences d'équipes ont une dynamique qui leur est propre. Si tel n'avait pas été le cas, les membres expérimentés (et donc ayant a priori des compétences à travailler en équipe) de l'équipe A auraient présenté davantage de "savoir ... ensemble" que ne l'ont fait les membres de l'équipe B. Or, l'équipe B, malgré sa non-expérience, a présenté autant de compétences d'équipe que l'équipe A, si ce n'est davantage en considérant l'axe des échanges au sein de l'équipe.

5.3.3. Discussion

Au-delà des questionnements et des réponses méthodologiques apportés par cette recherche, l'élément intéressant de celle-ci concerne le « déficit communicationnel » observé sur l'équipe A : « pourquoi, contre toutes attentes, l'équipe qui avait les moyens structurels suffisants a eu plus de difficultés à communiquer et échanger ? » Deux hypothèses différentes peuvent apporter une explication ou un éclairage.

La première hypothèse se base sur le concept de proximité axiologique individu – organisation (Savoie & Beaudin, 1995), qui postule que l'adéquation entre le membre de l'équipe et l'organisation parente (en terme de valeurs, de principes, de conduites ...) doit être maximale pour que le travail en équipe soit réalisé efficacement. Or, dans les cas observés, l'équipe A, dont les membres bénéficient de plus nombreuses expériences en dehors de l'association (Exp6, $p=.002$) que les membres de l'équipe B, a sans doute une moins grande proximité individu- organisation. En d'autres termes, les membres de l'équipe A, ayant tous de nombreuses expériences mais dans un autre cadre organisationnel, peuvent éprouver de plus grandes difficultés à échanger ou à communiquer que les membres de l'équipe B, qui ont, pour la plus part, fait toutes leurs expériences au sein de cette même organisation. Ainsi, plus les membres d'une équipe bénéficient d'expériences "hors organisation parente", plus il serait difficile pour cette équipe d'établir des échanges et des communications maximales : une forme de difficulté d'intégration réciproque.

La deuxième hypothèse, qui est liée à la première, repose sur le problème des représentations individuelles des membres de l'équipe. Dans le cas de l'équipe A, on observe que les membres, qui reprochent au groupe un manque de communication et d'échanges, expriment en fait une rupture entre ce qu'ils attendaient de l'équipe et ce qui fut réellement mis en œuvre. Or, des notions, comme celle de l'identité groupale et du contrat de communication (Ghiglione & co, 1986, Camus, 2001), rappellent que les échanges au sein d'un groupe permettent à ses membres de se construire des règles communes et des visions/représentations partagées par ses membres. Dans le cas de l'équipe A, ses membres expérimentés n'ont peut-être pas pris le temps de « renégocier » ces représentations collectives, prenant pour acquis et maîtrisé les moyens de préparer et de réaliser une animation. Ils ont donc travaillé avec des représentations individuelles divergentes ou distantes. Cela a pu conduire certains à une forme de mal-être à l'issue de l'exercice. A l'inverse, dans le cas de l'équipe B, ses membres ne bénéficiant pas de l'expérience suffisante ont eu besoin de redéfinir collectivement les moyens nécessaires à l'organisation, la préparation et la réalisation de l'animation. Les échanges importants au sein de cette équipe ont donc conduit à des représentations individuelles proches et convergentes quant à leur organisation et au système « équipe ».

Cette dernière hypothèse traduit en fait l'essence d'une perspective systémique sur le concept d'équipe. Ce sont les échanges d'informations, qui dans un système psychosocial, sont d'ordre psychologique. Ces informations sont identifiables et mesurables au travers des représentations individuelles de chacun des membres. Et, elles sont le jeu de processus homéostatiques et entropiques, qui peuvent se traduire par une proximité et une convergence plus ou moins importantes entre les membres. Cette hypothèse constitue la problématique générale développée au chapitre 3, et l'objet des recherches 2 et 3 présentées aux chapitres 6 et 7.

Cette étude, ses résultats, et la discussion qui y est associée, sont, il faut le rappeler, exploratoires. Pour étendre les résultats et prolonger ces travaux, il faudrait notamment renouveler cette étude, avec une méthodologie similaire, sur davantage d'équipes de travail dans des contextes organisationnels diversifiés. Le champ des études psycho-organisationnelles des équipes de travail est un champ relativement complexe. Il nécessite une approche intégrant nécessairement les niveaux individuels, groupaux, et organisationnels. Il nécessite également un certain nombre de compromis théoriques, méthodologiques, et scientifiques. Pour le chercheur, il est difficile d'entrevoir toute la complexité de ce mode d'organisation. Il est alors contraint à des choix quant à ce qu'il évalue, mesure et analyse. Ses conclusions ne peuvent plus être que "conditionnées à", "dépendantes de", voire ne plus être que du cas pas cas.

Pour parvenir à dégager un savoir consistant, pertinent et prédictif du fonctionnement des équipes de travail, il faudrait peut-être donc développer une approche interdisciplinaire (psychologie, sociologie, ergonomie, économie, anthropologie...) cumulant plusieurs outils (questionnaires, entretiens, observations, expérimentations...), dans un souci d'action. C'est là toute la réflexion du chapitre 2 de la partie 1.

... Encadré 5 : Résumé de la recherche 1

Cette première recherche se veut une introduction à la problématique générale, présentée au chapitre 3, portant sur les représentations des membres quant au système « équipe ». L'objectif est donc, dans un premier temps, d'introduire la thématique des processus internes aux équipes de travail, de vérifier leurs rôles au sein du système « équipe », et, dans un second temps, de comprendre les problématiques de mesure et de recueil d'informations liés à ces systèmes.

L'étude fut donc réalisée, de manière qualitative sur deux équipes de travail, du secteur de l'animation socioculturelle.

Trois niveaux d'analyse ont été retenus (individuel, groupal et organisationnel) et ont conduit à l'identification de trois sources de facteurs : organisationnelles, structurelles et dynamiques.

Les données organisationnelles ont été précisées et contrôlées. Elles constituent donc des conditions similaires pour les deux équipes étudiées. Les autres données individuelles et groupales ont été mises en relation dans le cadre des hypothèses opérationnelles portant sur les deux équipes d'animation.

Les résultats n'ont pas permis de vérifier les hypothèses dans le sens entendu, à savoir une structure favorable (âge, expérience, ...) produit une dynamique favorable à l'équipe et des résultats d'équipe plus intéressants.

Inversement, l'équipe, bénéficiant a priori de moins d'atouts structurels, a fait preuve d'une dynamique plus favorable, notamment sur le champ des communications et des échanges entre ses membres.

La réflexion menée sur les résultats et sur les hypothèses posées a donc permis de recentrer la problématique autour de ce qui caractérise le cœur du système « équipe », au sens systémique et cybernétique, à savoir les échanges d'informations.

Au sein du système « équipe », ces échanges sont d'ordre psychologique. Ces informations, qui sont identifiables et mesurables au travers des représentations individuelles de chacun des membres, sont également le jeu de processus homéostasiques et entropiques, qui peuvent se traduire par une proximité et une convergence plus ou moins importantes entre les membres. Ce qui correspond aux axes de recherche des recherches 2 et 3 des chapitres 6 et 7.

... La question n'est pas tant de se demander : « de quoi les décisions sont-elles faites ? » mais plutôt : « comment les décisions sont-elles faites ? ».

H. A. Simon.

CHAPITRE 6

Recherche 2 : Proximité des représentations

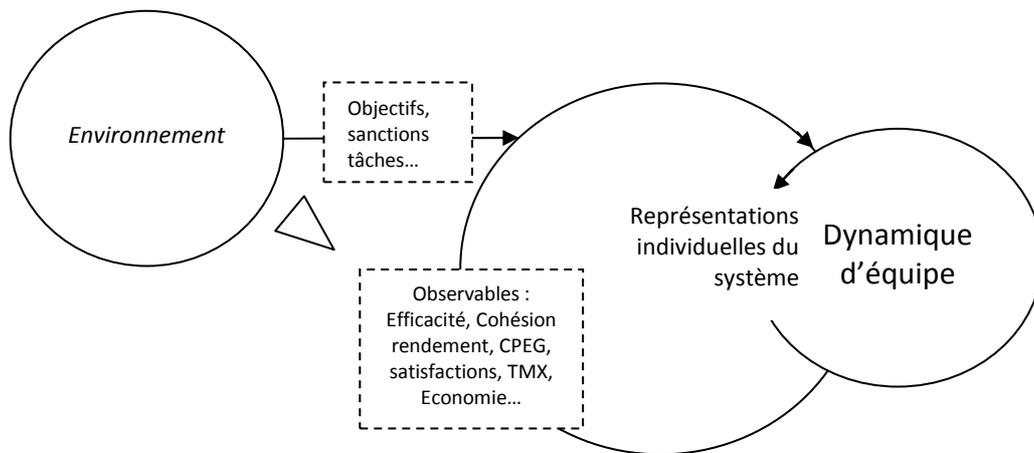
La recherche, ici présentée, est la première qui exprime le croisement des travaux expérimentaux, théoriques et méthodologiques, présentés précédemment dans la partie 1 de cet écrit. Elle correspond au premier axe de recherche, dégagé après avoir construit la problématique générale au chapitre 3. Elle porte sur les distances qui peuvent exister entre les représentations des membres quant à leur système « équipe » : représentations considérées comme porteuses de l'information au sens systémique et cybernétique.

6.1 PROBLEMATIQUE

La réflexion théorique, largement avancée au chapitre 1 et au chapitre 3, contribue à la formulation de la problématique et des hypothèses de cette recherche. Il serait donc redondant, et peu efficient, de reconduire cette réflexion en introduction de ce chapitre. Néanmoins, le travail initié peut être rappelé et développé, pour mieux étudier et expliquer la problématique de cette recherche.

6.1.1. Rappel théorique

L'analyse des modélisations et des recherches menées sur le concept d'équipe de travail, en psychologie, a conduit à la formulation d'un modèle d'analyse systémique (cf. figure 26, correspondant à la figure 19 du chapitre 3). Ce modèle se veut tant un modèle heuristique, de par l'intégration des nombreuses notions associées au concept d'équipe, qu'un modèle épistémologique, de par l'éclairage qu'il apporte sur la construction des savoirs sur ce même concept.



*Figure 26 – Modélisation du système « équipe » et de la place des représentations individuelles.
Modelling of the system “team” and the place of the individuals representations.*

Ainsi, l'environnement, qui est un élément essentiel au travail en équipe (cf. chapitre 1), crée et oriente celui-ci par différentes actions externes. Ces actions allonomiques prennent la forme d'objectifs, sanctions ou d'interventions régulatrices groupales, au sens d'Aubé & al (2006). Elles constituent la part de contrôle du système. Par ailleurs, la dynamique d'équipe, s'appuyant sur la structure du groupe et les échanges entre ses membres et initiée par les actions de l'environnement, prend la forme d'observables (Rousseau & al, 2006 ; Lepine & al, 2008), choisis et construits par l'observateur. Lorsque celui-ci est un membre de l'équipe, ces observables vont participer à la dynamique du groupe, en termes homéostatiques ou entropiques. Lorsque l'observateur appartient à l'environnement du système (manager ou client, par exemple), ces observables vont permettre à cet environnement de réorienter ses actions à destination de l'équipe. En qualité d'observateur scientifique, notre objectif est de comprendre (cf. chapitre 2) le système « équipe », d'un point de vue psychologique.

Epistémologiquement, il semble que l'information contenue dans le système soit son élément essentiel. Elle est l'objet de la dynamique et des processus du système. Observer ces informations, c'est donc observer cette dynamique. Notre système étant psychosocial, l'information l'est donc également. Théoriquement et psychologiquement, après l'analyse des notions au chapitre 3, il semble que les éléments du système « équipe » illustrant au mieux ces informations, soit les représentations portées par ses membres. Elles ont donc une légitimité théorique et expérimentale à être l'objet de cette recherche.

Par ailleurs, les résultats de la première recherche, comme la réflexion amenant à la problématique, conduisent à la formulation d'une même perception psychologique de l'équipe : un système psychosocial aux processus de communications et d'échanges d'informations déterminants pour la réussite et la pérennité du système. Ces communications et échanges s'appuyant, de fait, sur un ensemble de représentations individuelles plus ou moins partagées au sein de l'équipe, la place et le rôle de celles-ci semblent centrales dans le système « équipe ».

Il faut, cependant, rappeler que ces « représentations » sont, au même titre que les autres notions présentées au chapitre 1, un construit observable. En principe donc, elles appartiennent à la case « observables » de la modélisation (cf. figure 26). Mais, elles apparaissent théoriquement comme l'observable le plus heuristique, fidèle et illustratif de la dynamique de l'équipe. Là où l'efficacité est subjective et où la cohésion peut être idéologiquement marquée (cf. chapitre 1), ces représentations semblent le construit le plus pertinent pour observer la dynamique.

Dès lors, acceptant la notion de « représentation du système » comme indicateur utile, il s'agit, à présent de comprendre quelles sont leurs places et rôles dans le système « équipe ».

6.1.2. Problématique

La question de cette recherche porte sur les positions que les représentations individuelles occupent les unes par rapport aux autres. Autrement dit, ce sont les distances entre celles-ci qui deviennent l'objet d'étude, et non plus les représentations en elles-mêmes et leur contenu.

En effet, de nombreux travaux se centrent sur la valeur absolue de l'observable qu'il considère, comme se peut être le cas lorsque sont mesurés l'efficacité, le rendement, la satisfaction ou le sentiment d'efficacité, par exemple. Cette position scientifique et méthodologique conduit, sans doute, à renforcer l'approche idéologique du concept étudié, attribuant tantôt une valeur positive à son contenu tantôt une valeur négative. Or, l'objectif n'est pas de comprendre quelle représentation « absolue » doit adopter le membre quant à l'équipe pour que celle-ci soit efficace, mais de comprendre si les représentations relatives des membres, c'est-à-dire vis-vis des autres, sont un facteur

important dans la dynamique et l'efficacité de l'équipe, à l'image des études sociographiques de Moreno (1934) sur les groupes et leurs membres (cf. chapitre 1).

Ainsi les questions, qui découlent de ce premier axe de réflexion, peuvent prendre les formes suivantes. Note : ces questions se veulent ouvertes et non orientées, elles ne constituent pas, en soit, des hypothèses de recherche ou des hypothèses opérationnelles, qui sont présentées ensuite.

- Pour qu'une équipe soit efficace, ses membres doivent-ils avoir des représentations proches quant à leur système « équipe » ?
- Cette proximité entre les représentations des membres, pour garantir une efficacité, compte-t-elle un minimal et/ou un maximal ? Autrement dit, faut-il que tous partagent une seule et même représentation ou faut-il une distance minimale ? Inversement, existe-t-il une distance trop grande qui correspondrait à une rupture et/ou à une perte possible d'efficacité de l'équipe ?
- Les représentations des membres ont-elles un lien particulier avec la représentation du manager de l'équipe, et ce lien est-il associé à la dynamique de l'équipe et l'efficacité groupale ?

L'efficacité, même si elle correspond à la conceptualisation avancée au chapitre 1 (Savoie & Beaudin, 1995), ne constitue pas le facteur essentiel et la finalité en soi de cette recherche. L'efficacité est davantage, utilisée comme un second observable de la dynamique de groupe, en plus des observables « classiques » : communications, modes de décisions... Il est, en effet, légitime de supposer qu'un système « équipe » jugé efficace est un système présentant une dynamique suffisante et appréciable. Il est donc concevable que d'autres observables aussi robustes auraient pu être utilisés, comme la cohésion par exemple. Des choix devaient être faits.

La problématique de cette recherche est donc centrée sur la distance des représentations des membres quant à leur système « équipe », et de leur lien avec la dynamique de l'équipe et son efficacité. L'étude de cette distance est proposée sous deux angles, d'une part (1) une distance entre les membres eux-mêmes, et d'autre part (2) une distance entre les membres et le manager encadrant l'équipe.

6.1.3. Modélisations et variables

Pour répondre à cette problématique, il est important de proposer une modélisation pertinente et utile. Ce travail, mené au chapitre 3, a conduit aux propositions suivantes.

Concernant les « représentations » des membres, leur modélisation théorique est construite sur quatre notions importantes, associées au concept de travail en équipe :

1/ le cadre organisationnel, s'appuyant sur le modèle de la culture et du climat organisationnelle FOCUS, issu des travaux de Quinn (1988), construit sur quatre cadrans non exclusifs : « Relations Humaines », « Traditionnel », « Objectifs » et « Innovation » ;

2/ les pratiques de management, s'appuyant sur le modèle de Pearman (1998) sur les pratiques de management, construit sur quatre cadrans non exclusifs : « Délégatif », « Consultatif », « Participatif » et « Directif » ;

3/ les caractéristiques des tâches d'équipes, s'appuyant sur la modélisation de la tâche sur un axe : « Individuelle » versus « Collective » ;

4/ le type de travail en équipe, s'appuyant sur la modélisation de l'habilitation en équipe (Sundstrom, 1990), et la modélisation de l'interdépendance en équipe (Thompson, 1967).

La représentation de chaque membre d'équipe est donc construite sur un espace à onze dimensions, non orthogonales a priori.

Concernant, la modélisation théorique portant sur l'efficacité perçue, ou estimée, de l'équipe, elle s'appuie sur le modèle développé par Savoie & Beaudin (1995). Deux dimensions de leur modèle ont été retenues : 1/ la qualité de vie groupale ; 2/ le rendement.

L'efficacité estimée est donc construite sur un espace à deux dimensions, non orthogonales a priori.

Ces dimensions, mesurées par questionnaires (cf. chapitre 4, annexes 3 et 4), font l'objet d'un premier traitement statistique particulier. Suite à la réflexion conduite au chapitre 4, il est a priori plus pertinent d'abandonner l'utilisation du traitement numérique par la moyenne de données ordinales, pour lui préférer l'utilisation de nouveaux indices numériques proposées. En l'occurrence, les indices de tendance « T », et les indices de cohérence « C » sont ici retenues. Les modélisations des représentations du système « équipe » et de l'efficacité de chaque sujet s'appuient sur ces deux indices (cf. tableau 8).

| | Dimensions de la modélisation « Représentations du système » | | | | | | | | | | | | | | | | Dimensions de la modélisation « Efficacité du système » | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|---------------------------|-----|-----|-----|-------------------------|-----|-----------|-----|-----|
| | Cadre organisationnel | | | | | | | | Pratique de Management | | | | | | | | Tâche | | Type de travail en équipe | | | | Qualité de vie groupale | | Rendement | | |
| | RH | | T | | O | | I | | DL | | C | | P | | DL | | | | H | | I | | | | | | |
| X_i ($T_i ; C_i$) | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | |
| Sujet 1 | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

Tableau 8 – Synthèse des dimensions des indices suivant les modélisations.
Synthesis of the indications following modellings

6.2 POPULATION, TERRAIN, METHODOLOGIE

6.2.1. Opérationnalisation des mesures du système de représentation

6.2.1.1. Opérationnalisation pour la partie « inter-membres »

La modélisation théorique et la mesure méthodologique des dimensions des « représentations du système » étant réalisées et acquises, il est encore nécessaire de construire les outils permettant de mesurer les distances entre les représentations des membres, relevées par questionnaire et traduites par les tendances « T » des sujets. Un indice groupal doit être construit et traduire la distance moyenne au sein du groupe des représentations de ses membres. Pour y répondre, il semble nécessaire d'utiliser l'outil mathématique.

Soit T_{ijk} , la tendance de chaque sujet sur la dimension considérée, où :

$$\left\{ \begin{array}{l} i = \text{individu } \{1, n\}, \text{ avec } n = \text{nombre de sujets par groupe,} \\ j = \text{groupe } \{1, m\}, \text{ avec } m = \text{nombre de groupe} \\ \text{et } k = \text{dimension } \{1, p\}, \text{ avec } p = \text{nombre de dimensions, soit 11.} \end{array} \right.$$

Au niveau groupal, donc, l'indice, D_j , correspond à :

$$D_j = \sum_k \delta_{jk} / p$$

où δ_{jk} est l'écart-type des tendances T_{ijk} du groupe j sur la dimension k .

Note : la moyenne des dimensions ici proposée n'est pas pondérée pour deux raisons (1) il n'y a pas d'éléments théoriques permettant d'apporter des poids différenciés au cadre organisationnel, aux pratiques de management, à la tâche et au mode de travail en équipe, et (2) le nombre d'items/informations par dimensions, compris entre 8 et 12, (cf. annexe 3), permet d'accepter une pondération de 1.

Cette indice appartient à $[0 ; +\infty]$, il représente, mathématiquement, la moyenne des écart-types des tendance T_{ijk} du groupe j sur les k dimensions, qui représentent la distance moyenne entre les représentations des membres au sein du groupe j . Donc, plus cet indice D_j croit vers $(+\infty)$, plus les distances au sein du groupe sont importantes et plus l'équipe doit compter des membres qui divergent de par leur représentation du système.

6.2.1.2. Opérationnalisation pour la partie « membre-manager »

Da la même façon, en ce qui concerne la comparaison des représentations des membres à celle de leur manager, il est également nécessaire de construire les outils permettant de déterminer ces distances. Un indice groupal est à construire. Il doit traduire la distance moyenne au sein du groupe des représentations des membres par rapport à celle de leur manager.

Soit T_{ijk} , la tendance de chaque sujet sur la dimension considérée, où :

$$\left\{ \begin{array}{l} i = \text{individu } \{1, n\}, \text{ avec } n = \text{nombre de sujets par groupe,} \\ j = \text{groupe } \{1, m\}, \text{ avec } m = \text{nombre de groupe} \\ \text{et } k = \text{dimension } \{1, p\}, \text{ avec } p = \text{nombre de dimensions, soit 11.} \end{array} \right.$$

Au niveau groupal, donc, l'indice, $D_{j.}$, correspond à :

$$D_{m.j.} = \sum_k S_{.jk} / p$$

$S_{.jk}$ est l'écart moyen de la distance du manager par rapport aux membres du groupe j sur la dimension k : $S_{.jk} = \sqrt{(1/n \cdot \sum_k (T_{ijk} - T_{m.jk})^2)}$

Cette indice appartient à $[0 ; +\infty]$, il représente, mathématiquement, la moyenne des différences des tendance T_{ijk} à $T_{m.jk}$ du groupe j sur les k dimensions, qui représentent les distances moyennes entre les représentations des membres et celle de leur manager au sein du groupe. Donc, plus cet indice $D_{m.j.}$ croit vers $(+\infty)$, plus les distances au sein du groupe sont importantes et plus l'équipe doit compter des membres qui divergent de par leur représentation du système par rapport à celle de leur manager.

6.2.2. Variables et Hypothèses opérationnelles

La recherche ici proposée met en relation trois dimensions du système « équipe » : 1/ le système de représentations, 2/ la dynamique d'équipe et 3/ l'efficacité de l'équipe. Chacune de ces dimensions renvoie à un certain nombre de variables qui les opérationnalise.

Ainsi, la première dimension, portant sur les distances entre les représentations des membres, renvoie aux indices/variables $D_{j.}$ ou $D_{m.j.}$. Ces variables sont des construits mathématiques issues des mesures quantitatives du questionnaire (cf. point 6.2.1.).

La seconde dimension du système, portant sur la dynamique d'équipe, repose sur les données qualitatives recueillies par les questions ouvertes des questionnaires, l'entretien avec le manager et les observations faites. Cette dimension est illustrée par plusieurs variables :

- l'organisation du travail (question 6 du questionnaire) et son évolution de cette organisation (question 7 du questionnaire) ;
- la répartition des rôles et des fonctions au sein de l'équipe (question 8 du questionnaire) ;
- le système de relations sur le versant affectif (question 10 du questionnaire) ;
- le système d'échanges et d'interactions sur le versant fonctionnel (question 10 du questionnaire) ;
- et le mode de prise de décision groupale (question 12 du questionnaire).

Et concernant, la troisième dimension, qui porte sur les résultats et l'efficacité des équipes, elle repose sur les données quantitatives $T_{j.}$ et $T_{m.j.}$ des deux dimensions de l'efficacité, le rendement (R) et la qualité de vie groupale (K), recueillies par les questionnaires. Ces informations sont complétées par des données qualitatives, apportées par l'entretien avec le manager.

En ce qui concerne la formulation d'hypothèse, il faut rappeler que, d'une manière générale, dans l'étude des systèmes, il est difficile d'exprimer des hypothèses opérationnelles fidèles au cadre épistémologique retenu. En effet, le format traditionnel des hypothèses, du type « si...alors » ou « plus..., plus ... », conduit inmanquablement le scientifique vers une interprétation linéaire et causale de ces résultats. Or, théoriquement, méthodologiquement et expérimentalement, ces hypothèses ne font qu'associer des événements, sans exprimer et révéler la nature et le sens de leur lien. Dans le cas des systèmes, et étant donné leur rétroaction continue, il est théoriquement possible d'affirmer que l'hypothèse « si x alors y » correspond à l'hypothèse « si y alors x ».

Néanmoins, la formulation d'hypothèses peut éclairer la lecture des données et des résultats. Ainsi, dans le cadre de la recherche 1, portant sur les distances entre les représentations, il est possible de proposer pour hypothèses :

- H1 : Une faible distance entre les représentations des membres est associée à un état positif, ou favorable, de la dynamique de l'équipe.
- H2 : Une faible distance entre les représentations des membres est associée à un état satisfaisant des résultats et de l'efficacité de l'équipe.
- H3 : Cela est vrai, tant pour la distance entre les représentations considérée entre les membres eux-mêmes que pour la distance entre les représentations considérée entre les membres et leur manager.

6.2.3. Plan d'expérience et outils de mesure

L'élaboration du plan d'expérience et des outils de mesure, dans ce type d'étude, est relativement complexe. Il faut conjuguer objectifs théoriques et expérimentaux et objectifs professionnels des équipes sur le terrain. Il est important de rappeler ici l'engagement pris, comme pour la recherche précédente, auprès des organisations parentes des équipes, de ne pas modifier le travail effectif des équipes, tant pour elles-mêmes que pour les objectifs de recherche (Lemoine, 1981, 2002). Il a donc fallu construire un protocole de recherche non contraignant.

Comme pour la recherche précédente, les équipes retenues appartiennent au champ de l'animation socioculturelle. Tenant compte de leur organisation particulière, il a donc fallu « greffer » sur celles-ci le protocole de recherche et les outils, qui ont été imaginés au chapitre 4. De plus, toujours dans l'objectif d'insérer le plus aisément possible l'étude, il a fallu centrer l'analyse des résultats de l'équipe et de son efficacité sur un laps de temps précis et court. Nous avons donc choisi de centrer l'étude en début de séjour, durant la première semaine d'activité. Les équipes travaillant sur des séjours de une à trois semaines, cela a également permis d'intervenir dans des temps équivalents et d'être dans des conditions similaires d'évolution des équipes.

Le protocole de recherche s'établit en plusieurs étapes. La première mesure est exploratoire, il s'agit de la rencontre faite avec les responsables des organisations parentes des équipes. Cette rencontre, assistée de la trame d'observation et de la lecture de documents (projets associatifs...), avait pour but de recueillir des informations factuelles sur le cadre et le climat organisationnel, le type de tâches des équipes, les types d'équipes ... Cette mesure permet donc de déterminer le niveau d'habilitation des équipes et leur niveau d'interdépendances internes accordés par l'organisation, que possèdent les sept équipes d'animateurs qui ont participé à cette recherche (cf. point 6.2.4.)

Les mesures suivantes ont été l'observation des équipes sur le terrain, l'entretien avec le manager, et la passation des questionnaires pour les membres d'équipe et le manager (cf. chapitre 4). Ces mesures étant réalisées sur une période relativement courte, ce sont parfois les contraintes de notre propre organisation qui ont conduit à leur réalisation. Néanmoins, dans la mesure du possible, et par souci d'efficacité, ces mesures ont généralement été faites sur un à deux jours. L'observation fut continue durant les insertions sur le terrain auprès des équipes. La passation des questionnaires précédait toujours l'entretien avec le manager, qui clôturait les interventions. Ainsi, la mesure par l'observation ne pouvait être affectée par le contenu de la mesure par l'entretien.

6.2.4. Population

La description de la population, qui a participé à cette recherche, tient compte des informations recueillies lors de l'entretien exploratoire, conduit avec les responsables des organisations, et des informations recueillies par les observations faites. Cette description est importante. Elle participe à la contextualisation des données traitées. Il s'agit ici de contrôler et de maîtriser le niveau environnemental des systèmes « équipes » étudiés (cf. chapitre 2).

Même si celle-ci est présentée avant les résultats de recherche, il faut rappeler que son analyse a été conduite après le traitement des informations quantitatives recueillies par questionnaire. L'objectif est ainsi, dans le respect des contraintes méthodologiques de contextualisation des systèmes et de leurs études (cf. chapitre 2 et 4), de ne pas affecter le traitement et l'interprétation des résultats par l'analyse des informations contextuelles. Expliciter ces variables contextuelles et organisationnelles également de contrôler ce niveau de l'étude des systèmes « équipe ».

6.2.4.1. Le terrain et le cadre organisationnel

Pour cette recherche, sept équipes d'animation, originaires de deux organisations différentes, ont participé. Les équipes, nommées ci-après C, H et I, appartenaient à la première, les équipes D, E, F et G à la seconde.

La première est une structure associative récente, centrée sur le développement de vacances pour un public de personnes qui présentent des handicaps mentaux lourds. S'appuyant sur un petit groupe de 20 à 30 bénévoles, il s'agit d'une organisation militante, avec de nombreuses actions tournées vers l'extérieur et autour du projet associatif. Cette organisation s'appuie également sur une grande structuration de ses activités et de ses moyens. Beaucoup d'informations sont prescrites ou mises par écrit (lettre de mission pour toutes actions bénévoles, procédures de gestion du public, procédures de communication et d'urgence...). Cela est, d'ailleurs, parfois, l'objet d'une plainte des membres du réseau de bénévoles, qui estiment être « *envahis de procédures* » (dixit un responsable de l'organisation lors de l'entretien exploratoire).

La seconde est également une structure associative, mais plus importante et plus ancienne. Là où la précédente organise environ vingt séjours par an, celle-ci en organise plus d'une centaine sur l'année. Elle compte une équipe de neuf salariés permanents (directeur, RRH, comptable...). Ces activités sont plus diversifiées (séjours étrangers, courts et longs séjours, tout public...), et son action s'inscrit davantage au plan national sur le champ de l'animation socioculturelle. Sa structuration est également très importante. Elle semble pourtant moins tournée vers l'extérieur, et davantage « *centrée sur elle-même* » et le secteur de l'animation socioculturelle.

Dans le but de réaliser leurs différents projets éducatifs et pédagogiques, les deux organisations de ce secteur font appel à des équipes d'animateurs qualifiés. L'hypothèse émise est que ces équipes peuvent être qualifiées de "semi-autonomes" (Sundstrom, 1990), car elles fonctionnent dans un cadre relativement libre et autonome, dans leur organisation comme dans leur gestion. Les entretiens réalisés ont fait apparaître que :

- Les équipes exercent dans un cadre relativement large et bien défini.
- Elles ont un très haut degré d'autonomie dans la gestion du séjour : le recrutement, l'organisation interne (rôles et fonctions de chacun), le planning, l'organisation de la vie durant le séjour, les choix d'activités...
- De plus, ces équipes sont incluses dans les démarches décisionnelles et organisationnelles ; cela, sans doute davantage pour l'organisation des équipes B, H et I, dont le militantisme et l'esprit associatif semblent plus présents et plus sollicités.

Les contextes organisationnels des deux organisations parentes sont donc relativement similaires, pour les sept équipes participant à cette recherche. Ces organisations appartiennent au champ de l'animation socioculturelle. Elles correspondent à des structures associatives. Et, elles s'appuient sur des équipes autonomes et qualifiées pour la prise en charge des séjours qu'elles organisent. Par ailleurs, elles sont toutes les deux très structurées.

La première organisation, porteuse d'un projet militant revendiqué, s'attache peut-être davantage à développer, dans son réseau, ses idées et ses valeurs. Et, elle cherche également à développer ses actions militantes vers l'extérieur. Ainsi, ses membres « *sont là pour l'animation mais aussi pour le public* » (dixit un responsable de l'association).

6.2.4.2. Les équipes « sujets »

Les sept équipes, qui ont participé à cette recherche, ne bénéficient pas de caractéristiques contextuelles et organisationnelles aussi proches, que les équipes A et B de la recherche 1 (cf. chapitre 5). Néanmoins, pour respecter l'approche systémique et globaliste des équipes qui est ici choisie, il convient de préciser leurs variables extérieures et organisationnelles.

Les équipes C, H et I, appartenant à la première organisation parente, ont pour caractéristiques :

- Des effectifs importants (C : 14 animateurs, H : 7 animateurs et I : 20 animateurs), avec un taux d'encadrement d'un animateur pour deux à trois participants.
- Un public d'adolescents et de jeunes adultes atteints de handicaps mentaux et/ou de polyhandicaps divers (autisme, troubles du comportement, déficiences...)
- Une durée de séjour de trois semaines.

- Un encadrement de l'équipe renforcée : un directeur, des adjoints pédagogiques, qui ont pour mission d'accompagner l'équipe sur ce volet, des adjoints sanitaires infirmiers, qui ont pour mission d'accompagner l'équipe sur le plan médical et paramédical, et une équipe de pédopsychiatres en transversale sur tous les séjours de l'association.
- Un fonctionnement simultané et géographiquement proche de tous les séjours. Il s'agit là d'une volonté de l'association, pour permettre aux équipes de « s'épauler » en cas de difficultés et aux équipes médicales et infirmiers de visiter régulièrement les séjours.

Les équipes D, E, F et G, appartenant à la seconde organisation parente, ont pour caractéristiques :

- Des effectifs « classiques » (D : 6 animateurs, E : 6 animateurs, F : 6 animateurs, G : 4 animateurs) avec un taux d'encadrement d'un animateur pour dix participants.
- Un public de jeunes enfants de 6 à 12 ans.
- Une durée de séjours variant de une à trois semaines (D et G : une semaine, E et F : trois semaines).
- Un encadrement de l'équipe classique : un directeur et un adjoint sanitaire, diplômé des premiers secours.
- Des localisations géographiques disparates : Mer, Montagne...

Ces équipes fonctionnent comme toutes équipes d'animateurs (cf. chapitre 5). Elles ont une durée de vie relativement courte, mais avec une charge en terme de production et d'occupation très importante. Par ailleurs, il est important de préciser que ces équipes d'animateurs ont été "actrices" durant cette recherche. Les positions épistémologiques choisies (cf. chapitre 2), nous ont engagés dans l'implication des sujets dans l'étude et la réflexion sur le système « équipe ». Une restitution leur a été proposée (cf. chapitre 8). Il peut s'agir d'un biais, mais, pour accéder à des informations sur des processus psychosociologiques complexes, il peut être intéressant d'inclure les sujets dans la démarche du chercheur. Avec cette approche, ce n'est plus l'élimination des biais qui est visée, mais leur maîtrise et leur contrôle.

6.3 RESULTATS ET CONCLUSIONS

Sur sept équipes, soit soixante-dix sujets au total (membres d'équipe et manageurs), il faut noter que les données recueillies, par la triangulation des outils et des mesures, sont nombreuses et diverses. Le traitement de l'ensemble de ces données est donc également important, voire fastidieux. En rapporter ici, de façon exhaustive, tous les éléments le serait, sans doute, tout autant et pourrait

rendre l'analyse de ces résultats incompréhensible. Néanmoins, simplifier ces résultats consisterait aussi en une « trahison » (citation d'Albert Jacquard) de la complexité des systèmes abordés.

La présentation des résultats de recherche tente donc de rendre accessible, dans leur respect, le foisonnement informationnel des données et la complexité des systèmes étudiés. Pour comprendre l'analyse de ces résultats, il faut comprendre leur articulation. Ainsi, les données, traitées sur trois dimensions : (1) la dynamique des équipes, (2) leur efficacité estimée, et (3) les systèmes de représentations, sont présentées et analysées en trois temps/étapes :

1/ A partir des données qualitatives, issues des questions ouvertes des questionnaires et des entretiens avec les managers, la dynamique d'équipe de chacune d'elles est décrite et analysée. Cela conduit à l'identification des équipes aux dynamiques qualifiables de « défavorables », « favorables » ou « modérées ». Note : ces terminologies ne renvoient pas à un jugement de valeur, mais davantage à l'approche théorique classique (cf. chapitre 1). Il ne s'agit pas d'orienter l'analyse. L'hypothèse entropique d'une dynamique « défavorable » associée à une efficacité importante de l'équipe reste observable et acceptable.

2/ Puis, à partir des informations qualitatives et quantitatives, T_{ijk} , extraites des questionnaires et de l'entretien avec le manager, sont analysés les résultats et l'efficacité des équipes, sous l'angle de leur membres et sous l'angle de leur manager. Cela permet d'identifier les équipes « satisfaisantes », « contrastées » et les équipes « non satisfaisantes ».

3/ Et enfin, à partir des données D_{jk} des équipes, sont constitués trois groupes : les équipes qualifiées de « proches », c'est-à-dire ayant un système de représentations individuelles similaires, les équipes « dispersés », et les équipes « médianes ». Cela est réalisé sous l'angle des distances « inter-membres », puis des distances « membres-manager ».

Note : l'ensemble des données, T_{ijk} , la tendance de chaque sujet sur la dimension considérée et C_{ijk} , la cohérence de chaque sujet sur la dimension considérée par sujet, figurent en annexe 12. Suivant l'indice de cohérence de chaque sujet, aucun n'a été exclu du traitement. En effet, aucun des sujets ne semble présenter d'indices suffisamment faibles ($C_{ijk} < .33$) pour supposer une incohérence importante dans ses réponses (cf. chapitre 4). Les cas où $C_{ijk} = 0$ s'expliquent par une tendance $T_{ijk} = 0$ du sujet, ils ne constituent donc pas une mesure « d'incohérence » mais un effet statistique difficilement interprétable psychologiquement.

6.3.1. Les dynamiques d'équipes

L'analyse de la dynamique des équipes s'appuie sur les contenus d'entretiens réalisés avec les managers d'équipe, les réponses aux questions ouvertes des questionnaires et les notes prises suite à l'observation des équipes. L'analyse de ces données est donc d'ordre strictement qualitatif et lié au sens des réponses faites par les sujets. Ici, n'apparaissent donc que les informations significatives et argumentant la classification opérée : « favorable », « modérée » et « défavorable ». Néanmoins, toutes les informations, concernant les réponses des membres, sont reprises et consultables en annexe 8. Une synthèse des analyses est proposée en fin du point 6.3.1.

En ce qui concerne l'équipe C, il semble que le manager soit expérimenté dans l'organisation et la direction de séjours. Ainsi, les membres de son équipe font partis de son réseau social : « *pour recruter, j'utilise le téléphone et le bouche-à-oreilles* », « *dans ce secteur, on fait parti de réseau ... et le co-optage est le meilleur moyen de recruter* » (dixit le manager de l'équipe C lors de l'entretien). Par ailleurs, le manager met en avant, dans ses pratiques managériales, une approche non directive, mais participative. Il conçoit sa fonction comme « *étant au service de son équipe et de ses animateurs* ». Il souhaite les « *pousser à la réflexion et l'autonomie* », et les accompagne dans ce sens. N'imposant pas de règles, il préfère les négocier. Il passe beaucoup de temps à observer tant les participants des séjours que les membres de son équipe, qui apprécient son expertise et son analyse. « *L'esprit de groupe et le soutien mutuel* » sont importants, comme le besoin, selon lui, « *de s'identifier et de se reconnaître dans le projet* ». Il est a priori également très exigeant envers les membres de son équipe : « *anciens ou nouveaux, tous doivent se soutenir et progresser* ». Il reconnaît pourtant la constitution de sous-groupes, qui, selon lui, sont « *inévitables avec des effectifs d'équipe aussi importantes* ». Cela ne semble pourtant pas constituer une problématique et une réelle scission au sein de l'équipe. Il s'agit plutôt de groupes d'affinités dans une équipe de 14 membres.

Les sujets 1 et 3 traduisent l'analyse du manager. Ils perçoivent le fonctionnement que celui-ci propose. A la question 9, sur les rôles de chacun, le sujet 3 répond : « *ici, on vit et travaille ensemble, les galères comme les bons moments on les partage* », et le sujet 1 répond : « *Je sais que je peux m'appuyer sur les autres et le directeur en cas de soucis, c'est rassurant* ». Dans la structuration des relations (question 11), ils relèvent que les échanges sont faciles, « *d'égaux à égaux* » : « *Le directeur est à notre niveau et il sais reconnaître ses erreurs* ». Et dans la prise de décision (question 12), le sujet 1 reconnaît « *avoir appris à prendre des décisions avec les autres, en se respectant* ».

La dynamique de cette équipe semble appréciée des membres et du manager, un rythme a été trouvé. Il est possible de la qualifier de positive et de « favorable ».

En ce qui concerne l'équipe D, il semble que l'équipe est été constituée par le manager, plus sur des critères d'affinités que de compétences. Ainsi, les membres de l'équipe font partis de son réseau social : « *ce sont tous des amis ou des amis d'amis* », « *je préfère le feeling pour recruter mes équipes* » (dixit le manager de l'équipe D lors de l'entretien). Par ailleurs, le manager met en avant, dans ses pratiques managériales, une approche non directive choisie. A priori, il s'agit pour lui de « *mettre à l'épreuve les animateurs pour qu'ils trouvent leur organisation et deviennent autonomes* ». N'imposant pas de règles, il préfère les « *choix faits ensemble* », même si « *le consensus n'est pas toujours facile à trouver* ». « *Ce sont des personnalités assez fortes* ». Il reconnaît des relations « *saines et franches* » de son équipe, où tout le monde peut a priori s'exprimer. Néanmoins, des difficultés au sein de l'équipe sont apparues, faisant apparaître une scission au sein du groupe, et excluant des membres. Cette scission, relevée par le manager, est a priori ressentie uniquement par les deux personnes exclus.

Le sujet 21, par exemple, qui fait parti des deux membres « exclus », exprime, ainsi, des difficultés à trouver sa place au sens du groupe. A la question 9, il répond : « *Souvent je vois plus clair et loin que les autres, mais avec le français j'ai du mal à m'exprimer. Et pour cette raison, les autres membres du groupe ne veulent pas trop m'écouter attentivement jusqu'à j'augmente un peu le volume* ». Dans la structuration des relations (question 11), il construit, comme le sujet 20, une représentation unidirectionnelle de ses échanges, avec un membre notamment, alors que la majorité des autres membres représentent des relations multidirectionnelles (cf. graphique 1). Et dans la prise de décision (question 12), le sujet 21 semble reprocher une prise de décisions de « *quelques membres* », « *...certains ont l'envie d'être le chef* ».

| Question 11 : Représentez les interactions et échanges entre vous et les membres du groupe. (Vous êtes la croix centrale. Placez les autres membres sous formes d'autres points. Et à l'aide de flèches plus ou moins importantes, indiquez les interactions) | | | |
|--|--|----|--|
| 16 | | 17 | Tout le monde échange et interagit avec tout le monde ! Pas de mise à l'écart ! |
| 18 | Tout le monde a trouvé sa place même si certain étant assez fermé sur la discussion à partir du moment où ils avaient leurs idées. | 19 | |
| 20 | | 21 | |

Graphique 1 – Réponses à la question 11 des membres (16-21) de l'équipe D.
Answers at the question 11 of the members (16-21) of team D.

Il y a donc bien eu une scission au sein de l'équipe. La dynamique du système conduit a priori à un déséquilibre. Cette scission semble perçue et ressentie par les membres exclus et leur manager, mais pas par les autres membres, ce qui contribue, ou illustre, la dispersion des représentations du système. L'état de la dynamique de ce système ne peut être qualifié de positif. Elle semble « défavorable ».

En ce qui concerne l'équipe E, le manager tient un discours contenant deux orientations, l'une prodiguant le « *souhait de faire participer tout le monde aux décisions* », et l'autre s'articulant autour « *d'objectifs d'efficacité et de résultats* ». La notion de « *projet* » est ici importante, elle guide le manager dans toute « *sa démarche d'accompagnement de l'équipe, par son expertise* ». Néanmoins, invitant chacun des membres de son équipe à « *apporter des idées, des suggestions pour formaliser un projet commun* », il note des prises de décision « *conflictuelles mais productives* ». L'investissement de chacun s'est trouvé ainsi différencié. L'équipe fut « *menée par les animateurs experts* », dans des « *relations parfois tendues* ».

Ainsi, à la question 12, le sujet 28 reconnaît que « *certains membres ne veulent pas entrer en conflit pour défendre leurs idées et d'autres ne laissent pas la place pour que tout le monde s'exprime* », et le sujet 25 relève les « *caractères des personnes (plus ou moins effacées ou plus ou moins dirigistes !)* ». Les relations ont néanmoins semblées « excellentes », « bonnes ». Seul le sujet 28 note des relations « *parfois tendues, mais généralement respectueuse des idées de chacun* ».

La demande faite aux membres par le manager d'apporter de leur expertise a donc conduit les plus expérimentés à prendre une place importante. L'équipe a donc fonctionné sur des rôles différenciés, compris de tous, mais parfois difficilement appréciés.

La dynamique d'équipe semble donc « modérée ». Elle ne repose pas sur un mouvement unitaire, mais, n'est pas pour autant soumise à un état entropique désorganisateur.

En ce qui concerne l'équipe F, le travail réalisé par l'équipe fut essentiellement collectif, c'est-à-dire sans place laisser aux contributions individuelles. Deux réunions étaient organisées par jour, l'une après le repas du midi, et l'autre dans la soirée. Le manager explique « *préférer des réunions collectives régulières et efficaces, dans la bonne humeur* ». Par ailleurs, beaucoup d'échanges appréciés et importants entre les membres existaient, mais de façon variables : à la question 10 « *intensités variables* » (sujet 30), « *changeantes...* » (sujet 31), « *très bonnes relations, développe l'amitié* » (sujet 33). Ces variations sont a priori également apparues dans les rôles de chacun : à la question 9, « *rôle variable selon expérience, coordination, idées...* » (sujet 30), « *mon rôle varie selon l'état émotionnel du groupe* » (sujet 33), à la question 7 : « *les leaders ont changé régulièrement...* », « *...selon les thèmes les personnes différentes se mettaient en avant...* » (sujet 31)

Cette équipe semble donc s'être appuyée sur un système collectif et de mise en commun des expertises de chacun. Les rôles et les fonctions de chacun n'ont pas été déterminés par avance, c'est a priori les

besoins des activités et des tâches qui ont « réorganisé » la structuration du groupe. L'équipe s'est adaptée. La dynamique de l'équipe F semble qualifiable de « favorable ».

En ce qui concerne l'équipe G, le manager, préfère « *laisser-faire* » (dixit le manager de l'équipe G lors de l'entretien) son équipe, estimant « *qu'à quatre, ils n'ont pas besoin de recevoir d'ordres* ». « *Ils peuvent se mettre d'accord* ». Quelques consignes sur l'organisation ou la préparation des animations sont données à l'équipe, mais elles ne semblent pas supervisées dans leurs réalisations ; le manager étant très peu présent sur le terrain auprès de son équipe. « *C'est à l'équipe de réaliser. J'assure les arrières et vérifie la bonne marche* ». Ainsi, d'après les observations, l'équipe fonctionne en deux sous-groupes avec des rythmes différents (cf. graphique 2). Deux membres furent moteurs et assurèrent l'organisation des activités. Les relations se sont a priori effritées et sont devenues de plus en plus formelles et préférées. Le manager reconnaît ce fonctionnement en binôme, pourtant ses pratiques ont été a priori conservées.

| Question 11 : Représentez les interactions et échanges entre vous et les membres du groupe. (Vous êtes la croix centrale. Placez les autres membres sous formes d'autres points. Et à l'aide de flèches plus ou moins importantes, indiquez les interactions) | | | |
|--|--|----|--|
| 37 | | 38 | |
| 39 | | 40 | |

Graphique 2 – Réponses à la question 11 des membres (37-40) de l'équipe G.
Answers at the question 11 of the members (37-40) of team G.

Le sujet 37 semble véhiculée une image collective du travail réalisé. Dans la répartition des rôles (question 9), il indique qu'aucun rôle spécifique n'est apparu dans l'équipe. Et, en matière de relations et de communications (questions 10 et 11), il observe « *des relations dans la bonne humeur et l'écoute* ». Il note cependant qu'un seul membre prenait les décisions, mais il le justifie a priori par « *ses facilités dans la communication et plus d'expériences dans le domaine* ». Ce sujet ne traduit donc pas totalement les observations et les analyses du manager, même si une structuration dans la prise de décision peut exprimer une rupture dans l'image « *collectiviste* » du travail en équipe. Là encore, donc, une rupture est apparue au sein de l'équipe, mais elle semble justifiée par le sujet 37, et ne pas être dépréciée ou véhiculée un sens négatif de la dynamique.

La dynamique de l'équipe G semble donc « modérée », au sens théorique.

En ce qui concerne l'équipe H, le manager fonctionne différemment et aspire à « *accompagner les animateurs au sein de son équipe* ». Il reconnaît d'ailleurs une directivité importante : « *Il n'est pas facile de ne pas trop suivre les projets que l'on construit et comme on l'entend* ». Le manager participe activement à toute la vie du séjour, sur les mêmes tâches que l'équipe. « *Il faut que je sois sur le terrain* ». A priori, l'équipe a eu des difficultés lors des préparations du séjour, pour trouver un rythme et un esprit de groupe : « *Il y a beaucoup de nouveaux, et au début avec les anciens, pas facile* ». Mais, dès le début du séjour, l'équipe s'est organisée, les membres « *s'appuyant les uns sur les autres et trouvant chacun son domaine* ». L'équipe est devenue « *de plus en plus autonome* ».

L'équipe a donc trouvé son fonctionnement et son rythme doucement, mais dans une orientation positive, appréciée tant du manager et des membres.

La dynamique peut être qualifiée de positive ou « favorable ».

En ce qui concerne l'équipe I, le manager préfère « *laisser-faire* » et accompagner (dixit le manager de l'équipe I lors de l'entretien) son équipe, estimant « *mon objectif est d'accompagner les animateurs et d'apporter à chacun une progression* ». Néanmoins, il reconnaît également, « *lorsque c'est nécessaire, je fais parfois à leur place ... ça va plus vite* ». C'est une personne inscrite dans de nombreux projets associatifs. Elle note que son équipe est très importante : « *19 animateurs, ça fait beaucoup, et j'ai mis du temps à tous les recruter* ». « *La préparation a donc commencé tardivement* ». Le manager reconnaît que « *la dynamique a pris du temps* » et des phénomènes de clans, qui ne semblent pas avoir gêné, même si « *ça relève parfois de la cohabitation* ».

La dynamique semble, comme l'équipe G, qualifiable de « modérée ».

Donc à la lecture et l'analyse des données qualitatives de cette recherche, il semble que sur la dimension « dynamique d'équipe » il soit possible de considérer :

- les équipes C, F et H comme bénéficiant d'une dynamique « favorable ». Les échanges au sein de ces équipes semblent avoir contribué à la réalisation d'un travail d'équipe coordonné, aux rôles et fonctions définis ou aux capacités d'adaptations développées.
- les équipes G, I et E, comme bénéficiant d'une dynamique « modérée ». Même si des scissions au sein de ces équipes ou des ruptures ont pu apparaître, celles-ci n'ont pas généralement pas été dépréciées par les membres, qui les ont plutôt analysées et justifiées.
- l'équipe D, comme bénéficiant d'une dynamique « défavorable ». Certains membres éprouvent de réelles difficultés exprimées dans le travail d'équipe, alors même que les autres membres ne semblent pas percevoir de dysfonctionnements.

6.3.2. L'efficacité estimée

En ce qui concerne l'analyse de l'efficacité estimée des sept équipes, les informations quantitatives, rapportées par les questionnaires, sont croisées aux contenus des entretiens réalisés avec les managers d'équipe et aux notes prises suite à l'observation des équipes. Note : l'analyse de ces résultats doit être relativisée, car s'agissant de jugements, il n'est pas acquis que les normes et références des « juges » soient équivalentes et comparables. Ce que l'un juge correcte, l'autre peut en être déçu (cf. chapitre 1). La comparaison est donc relative.

A la lecture du tableau suivant (cf. tableau 9), on observe qu'en moyenne les jugements des managers comme des membres d'équipe sont tous positifs, c'est-à-dire supérieurs à 0 sur une échelle comprise en (-1) et (+1). Néanmoins, les managers semblent avoir, en moyenne, un jugement plus négatif que les membres d'équipe de l'efficacité de leur équipe, tant en termes de rendement (R) que de qualité de vie groupale (K). Par ailleurs, globalement la qualité de vie groupale est jugée meilleure que le rendement de l'équipe. Cela peut aussi s'expliquer par la convergence des deux dimensions dans l'activité des centres de vacances, qui peut conduire à une confusion dans l'analyse faite par les sujets. En effet, dans leur cas, le rendement est difficile à apprécier et à définir. Il correspond pour beaucoup à une ambiance de vacances créée, des animations et des jeux en nombre et des relations affectives développées.

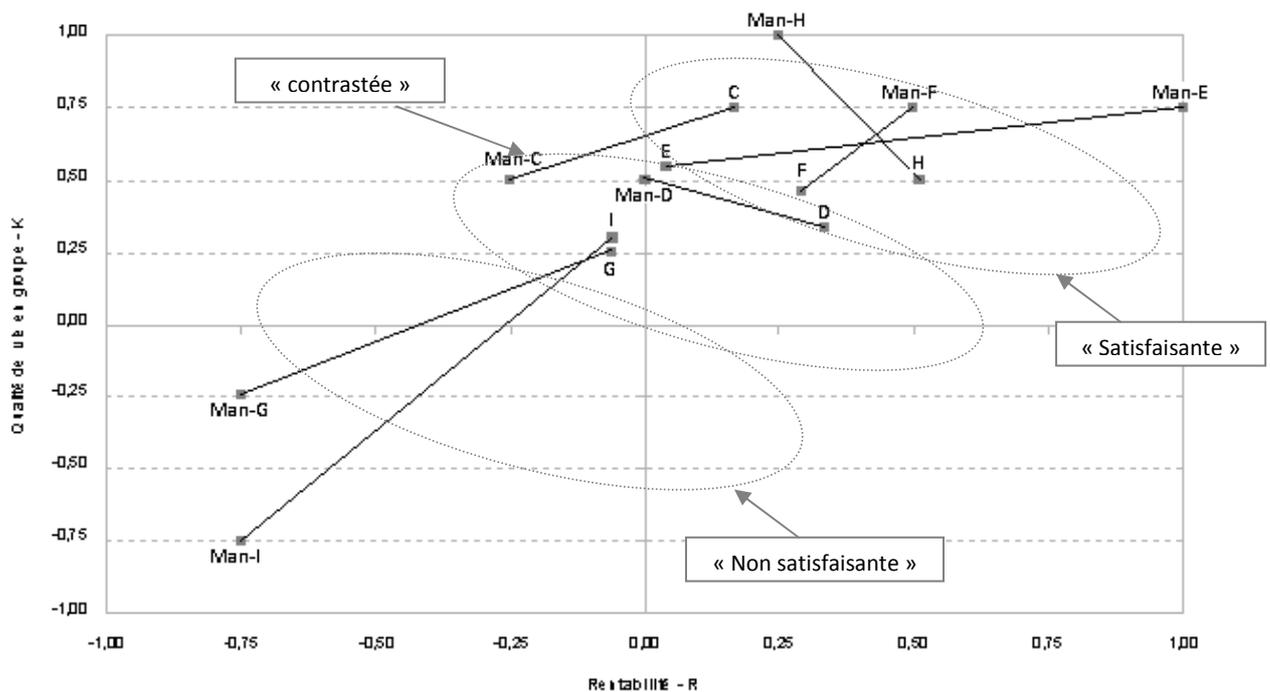
| Equipe | | Modélisation de l'efficacité | |
|----------------|--------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| | | Rendement (R) | Qualité de l'expérience groupale (K) |
| C | Moyenne | .167 | .750 |
| | Manager (sujet 15) | -.250 | .500 |
| D | Moyenne | .333 | .333 |
| | Manager (sujet 22) | .000 | .500 |
| E | Moyenne | .042 | .542 |
| | Manager (sujet 29) | 1.000 | .750 |
| F | Moyenne | .292 | .458 |
| | Manager (sujet 36) | .500 | .750 |
| G | Moyenne | -.063 | .250 |
| | Manager (sujet 41) | -.750 | -.750 |
| H | Moyenne | .512 | .500 |
| | Manager (sujet 49) | .250 | 1.000 |
| I | Moyenne | -.058 | .300 |
| | Manager (sujet 70) | -.750 | -.250 |
| Moyenne | | .175 | .447 |

Tableau 9 – Synthèse des tendances moyennes par équipe, T_{jk} , et des tendances des managers.
 Synthesis of average tendency, T_{jk} , et manager's tendency.

Le graphique suivant (cf. graphique 3), croisant la dimension du rendement (R) et de la qualité de vie groupale (K), pour les équipes et les managers, permet de préciser la lecture du tableau 9. Ainsi, il semble que les managers n'aient pas tous un jugement plus négatif que leur équipe. En fait, leur jugement semble plus extrême que celui porté par leur équipe, leur « point » tendant vers (-1;-1) ou vers (1;1), come pour les équipes I et G dans un cas et les équipes H, F et E dans l'autre cas. Note : cela peut également s'expliquer par un phénomène statistique simple de moyennisation pour les équipes, qui conduit à les recentrer autour du point (0;0). Il faut donc interpréter cette « extrémisation » des managers avec vigilance.

Néanmoins, il est reste remarquable que le sens des tendances moyennes des équipes est associé à des jugements plus extrêmes de leur manager. Ainsi, là les équipes E, F et H ont un jugement plutôt satisfaisant de leur efficacité, leur manager émet un jugement plus satisfaisant encore. L'observation inverse est également vraie pour les équipes I et G, où les managers émettent un jugement plus négatif que leur équipe.

Dès lors, à la seule lecture de ces données, il est possible de considérer trois groupes d'équipe : (1) les équipes E, F et H à l'efficacité « satisfaisante », (2) les équipes C et D à l'efficacité « contrastée », et (3) les équipes G et I à l'efficacité « non satisfaisante ».



Graphique 3 – Graphique des tendances moyennes par équipe, T_{jk} , et des tendances des managers, sur les dimensions R et K de l'efficacité.

Graphic of average tendency, T_{jk} , and manager's tendency, on the R and K dimensions of efficacy.

Ainsi, en ce qui concerne l'équipe C, les tendances moyennes des membres semblent indiquer que celle-ci est relativement satisfaite de ces résultats, notamment sur la dimension de la qualité de vie groupale. Mais, en termes de rendement, l'efficacité est jugée plus négativement, notamment par la voie de son manager (sujet 15). Il relève, en effet, un « *esprit d'équipe important* » et « *de nombreux projets imaginés* », mais il note également des « *accidents plus nombreux que d'habitude* ». « *Ils ont été bien gérés, mais ça veut dire aussi des défauts de surveillance ou autres* ». L'efficacité de l'équipe C est donc « contrastée ».

En ce qui concerne l'équipe D, ses membres, comme son manager (sujet 22) semblent relativement satisfait de la qualité de vie groupale. Le manager de l'équipe D estime en effet que les « *résultats sont suffisants, mais qu'il est difficile de construire quelque chose tous ensemble* » et que le groupe a pu s'appuyer sur « *de bonnes relations avec franchise et écoute* ». Dans le temps, le groupe semble avoir pris de l'assurance, malgré sa scission. L'efficacité de l'équipe D semble donc relativement appréciée, mais « contrastée », leur manager estimant leur rendement nul.

En ce qui concerne l'équipe E, le jugement porté par le manager (sujet 29) est l'un des plus élevé, estimant que l'équipe ne pouvait pas être plus rentable et qu'elle a profité d'une qualité de vie importante. Il exprime pourtant oralement la crainte que « *certaines ne doivent sans doute pas se sentir reconnus ou utiles* ». Les membres quant à eux sont plus critiques par rapport à leur rendement. Et malgré les tensions rencontrées parfois dans les échanges et les prises de décisions, ils estiment également avoir profité d'une qualité de vie groupale satisfaisante.

L'équipe E semble donc bénéficier d'une efficacité « satisfaisante ».

En ce qui concerne l'équipe F, les résultats de l'équipe sont appréciés tant par le manager (sujet 41) que par les membres dans l'ensemble. Le manager note ainsi de « *bons projets d'équipes, construits collectivement* », et de « *très bonnes relations amicales entre les membres qui perdureront sans doute après ... il y a maintenant un couple dans l'équipe* ». Une fois de plus, la qualité de vie groupale semble appréciée par tous. L'efficacité de l'équipe semble « satisfaisante ».

En ce qui concerne l'équipe G, le jugement des membres semble nettement moins satisfaisant que celui des autres équipes, notamment sur leur rendement. Ils ne se sont pas, a priori, reconnus rentables. Et, même si leur jugement des relations au sein de l'équipe reste positif, il reste inférieur à celui des autres équipes. Leur manager (sujet 41) porte lui un jugement encore plus négatif sur son équipe, tant dans ses résultats que dans la qualité de vie de l'équipe. Il ne semble pas satisfait, constatant le « *peu d'initiatives prises* ». Les membres ont plus été dans le « *suivisme* » Il juge « *les résultats pas tout à fait satisfaisants* », « *pas à la hauteur des personnes présentes qui peuvent faire plus* ». L'équipe

semble être davantage le produit d'un travail sommatif plutôt que collectif, et par « *alternance dans la production* ». L'efficacité de l'équipe G peut être qualifiée de « non satisfaisante ».

L'équipe H, quant à elle, est plus satisfaite que les autres équipes de ses résultats. Ses mesures du rendement et de la qualité de vie groupale sont, toutes les deux, supérieures à 0,5. Ce jugement semble également partagé par le manager de l'équipe (sujet 49), même si une distorsion est plus grande entre le rendement et la qualité de vie, celui-ci estimant que le premier point est moins significativement satisfaisant. Il estime être très satisfait des « *animations proposées* », qui auraient pu « *être meilleures mais avec beaucoup de nouveaux...* ». Il a apprécié les relations de son équipe avec le public, et a mesuré un « *fort esprit d'équipe* ». L'efficacité de l'équipe H est « satisfaisante ».

Et, en ce qui concerne l'équipe I, son jugement semble moins satisfaisant, notamment sur le volet du rendement. Leur manager (sujet 70) porte lui un jugement plus négatif encore, notamment sur le volet. Il estime néanmoins que les animateurs ont « *proposé des animations correctes et proposé aux participants de bonnes vacances* ». La critique du manager a plutôt porté sur ses propres pratiques, et les remises à cause de ses méthodes. Il semble en effet, être en réflexion sur lui-même et son approche. L'équipe I a priori une efficacité « non satisfaisante ».

En résumé, il semble que sur la dimension « efficacité d'équipe » il soit possible de considérer :

- les équipes E, F et H comme bénéficiant d'une efficacité « satisfaisante ». Les membres de ces équipes, comme leur manager, semblent avoir globalement apprécié les résultats de leur travail.
- les équipes C et D comme bénéficiant d'une efficacité « contrastée ». Au sein des équipes, l'efficacité ne semble juger de la même façon par les membres ou le manager. Certains portent un jugement relativement négatif.
- Les équipes G et I, comme bénéficiant d'une efficacité « non satisfaisante ». Globalement, l'ensemble des jugements émis sur le travail réalisé sont négatifs. Il était attendu davantage par l'équipe et le travail qu'elle réalise.

6.3.3. Les représentations du système

6.3.3.1. Sous l'angle inter-membres

Au niveau groupal, on constate que, parmi les sept équipes, trois groupes d'équipes peuvent être construits sur le critère de la distance moyenne entre les représentations individuelles au sein des équipes, $D_{.j}$. (cf. tableau 10). Ainsi, en ce référant à la grandeur de l'effet : $(D_{.j} - D_{...})/\delta_{...}$, l'équipe D

se trouve à plus d'un écart-type au dessus de la moyenne générale, et les équipes G et H se trouve à plus d'un écart-type au dessous de cette moyenne.

| Equipe | δ_{jk} | | | | | | | | | | | $D_{j.}$ |
|------------|---|--------------|--------------|--------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------------------|--------------|--------------|
| | Modélisation de la représentation du système équipe | | | | | | | | | | | |
| | Cadre Organisationnel | | | | Pratique de Management | | | | Tache | Mode de travail En Equipe | | |
| | T | RH | O | I | DI | DL | C | P | Ta | I | H | |
| C | .380 | .284 | .453 | .314 | .534 | .343 | .142 | .170 | .205 | .195* | .252 | .297 |
| D | .272* | .720* | .390 | .443 | .655* | .279 | .344 | .404* | .188 | .386* | .279 | .396* |
| E | .390 | .624 | .390 | .390 | .459 | .272 | .344 | .390* | .243 | .195* | .136 | .348 |
| F | .443* | .584 | .183* | .172* | .350 | .506* | .211 | .272 | .112* | .390* | .323 | .322 |
| G | .319 | .631 | .192* | .319 | .192* | .167 | .333 | .083* | .161 | .296 | .083* | .253* |
| H | .252* | .126* | .371 | .356 | .378 | .539* | .000* | .178 | .229 | .251 | .136 | .256* |
| I | .342 | .362 | .402 | .447* | .510 | .399 | .388 | .229 | .311 | .340 | .391* | .375 |
| Moyenne | .343 | .476 | .340 | .349 | .440 | .358 | .252 | .247 | .207 | .293 | .229 | .321 |
| Ecart-type | .068 | .220 | .107 | .094 | .149 | .133 | .141 | .118 | .063 | .083 | .113 | .056 |

Tableau 10 – Synthèse des distances moyennes entre les représentations au sein des équipes par dimension de la modélisation, δ_{jk} . Significativité à +/- un écart-type.
 Synthesis of averages distances between the representations within the teams by dimension of the modelling, δ_{jk} . Significativity in more or less one standard deviation.

A la lecture du tableau et de l'indice $D_{j.}$, il est donc possible de définir ces trois groupes d'équipes tels que :

- L'équipe D, qui a une distance moyenne entre les représentations de ses membres relativement plus importante que les autres équipes, peut être considérée comme prototypique d'une équipe « dispersée ». Les représentations de ses membres bénéficient sans doute d'une proximité moins importante que dans les autres équipes. Ils ont a priori des représentations différentes quant à leur propre système, en termes de contexte organisationnel, d'encadrement, de tâches à réaliser et d'organisation du travail.
- Les équipes G et H, qui ont une distance moyenne entre les représentations de leurs membres relativement moins importante que les autres équipes, peuvent être considérées comme prototypiques d'équipes « proches ». Les représentations de leurs membres bénéficient sans doute d'une proximité plus importante que dans les autres équipes. Ils ont a priori des représentations similaires quant à leur propre système, en termes de contexte organisationnel, d'encadrement, de tâches à réaliser et d'organisation du travail.
- Les équipes C, E, F et I, qui ont une distance moyenne entre les représentations de leurs membres relativement moyenne par rapport aux autres équipes, peuvent être considérées comme

prototypiques d'équipes « médianes ». Les représentations de leurs membres bénéficient sans doute d'une proximité plus disparate entre les membres.

L'analyse du tableau 10 permet également de constater et de préciser plusieurs points :

- L'analyse par dimension confirme la catégorisation en trois groupes précédente. Ainsi, le nombre d'indices significatifs par dimensions est de deux pour l'équipe D, de trois pour l'équipe H et de quatre pour l'équipe G. Ces dimensions contribuent à modifier le système de représentation de chacune des équipes dans un sens « proche » ou « dispersé ».
- Il semble exister une disparité entre les distances moyenne par dimensions, $D_{..k}$. Ainsi, toutes celles appartenant au « cadre organisationnel » (T, RH, O et I) et deux des dimensions appartenant aux « pratiques de management » (DI et DL) sont supérieures à .340, alors que toutes les autres sont inférieures à .300. Les distances entre les représentations au sein des équipes sont donc plus faibles sur la « tâche » (Ta) et le « mode de travail en équipe » (H, I). Dans l'hypothèse, où les échanges entrent les membres réduisent les écarts entre les représentations individuelles, cela peut traduire, pour toutes les équipes, une communication et des échanges d'informations au sein du système essentiellement centrés sur ces deux dimensions. D'ailleurs, la dimension qui connaît les plus faibles distances, avec le moins de disparité entre les équipes, concerne la dimension « type de tâches » ($D_{.jTa}=.207$). La tâche peut donc être considérée comme l'un des premiers objets de communication au sein des équipes.
- Au sein des groupes constitués sur le critère $D_{.j}$, et notamment du groupe qualifié de « médian », il existe des structurations différentes des représentations. Ainsi, les équipes C et E ont des indices, $D_{.jk}$, proches de la moyenne générale. Ils correspondent donc à « des équipes moyennes ou sans écarts » sur chaque dimension. A l'inverse, les équipes I et F se comportent différemment. Ainsi, l'équipe I a deux indices par dimensions supérieurs d'un écart-type à la moyenne ($D_{.7I}=.447$ et $D_{.7H}=.391$). Cela conduit donc cette équipe vers un indice $D_{.j}$ plus important ($D_{.7}=.375$) et la rapproche du groupe « dispersé ». En ce qui concerne l'équipe F, sur 11 dimensions, trois de ces indices, $D_{.4k}$, indiquent des représentations « proches » ($D_{.4T}=.443$, $D_{.4I}=.390$ et $D_{.4DL}=.506$) et trois indiquent des représentations dispersées ($D_{.4O}=.183$, $D_{.4I}=.172$ et $D_{.4Ta}=.112$). Cette équipe diffère donc des équipes C, E, I et F, précédentes. Elle pourrait être qualifiée de « paradoxale » dans ces distances et dans son système de représentations.

6.3.3.2. Sous l'angle membre-manager

Au niveau groupal, on constate que, parmi les sept équipes, trois nouveaux groupes d'équipes peuvent être construits, sur le critère de la distance moyenne entre les représentations individuelles et celle de leur manager, $Dm_{.j}$. (cf. tableau 11). Ainsi, l'équipe I se trouve à plus d'un écart-type au dessus de la moyenne générale, et les équipes C et H se trouvent à plus d'un écart-type au dessous de cette moyenne.

A la lecture du tableau et de l'indice $Dm_{.j}$, il est donc possible de considérer que :

- L'équipe I, qui a une distance moyenne entre les représentations de ses membres et son manager relativement plus importante que les autres équipes, peut être considérée comme prototypique d'une équipe « dispersée ». Les représentations de ses membres bénéficient sans doute d'une proximité moins importante avec leur manager que dans les autres équipes. Ils ont a priori des représentations différentes de leur responsable quant à leur propre système, en termes de contexte organisationnel, d'encadrement, de tâches à réaliser et d'organisation du travail.

| Equipe | $S_{.jk}$ | | | | | | | | | | | $Dm_{.j}$ |
|------------|---|---------------|--------------|--------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------------|--------------|--------------|
| | Modélisation de la représentation du système équipe | | | | | | | | | | | |
| | Cadre Organisationnel | | | | Pratique de Management | | | | Tache | Mode de travail En Equipe | | |
| | T | RH | O | I | DI | DL | C | P | Ta | I | H | |
| C | .367 | .333 | .549 | .450 | .582 | .336* | .154 | .184* | .425* | .267* | .375 | .366* |
| D | .272 | .861 | .805* | .491 | .638 | .561 | .385 | .577 | .217 | .930 | .272 | .546 |
| E | .451 | 1.009* | .527 | .360 | .451 | .509 | .385 | .805* | .198 | .825 | .333 | .532 |
| F | .828* | .694 | .527 | .272 | .360* | .491 | .192 | .509 | .228 | .660 | .264 | .457 |
| G | .373 | .928 | .850* | .289 | .527 | .601 | .333 | .629 | .258 | 1.146* | .250 | .562 |
| H | .333 | .126* | .418* | .333 | .591 | .724* | .000* | .218 | .238 | .283* | .252 | .320* |
| I | .745* | .497 | .724 | .918* | .735* | .518 | .563* | .279 | .305 | .498 | .686* | .588* |
| Moyenne | .481 | .635 | .629 | .445 | .555 | .534 | .288 | .457 | .267 | .659 | .347 | .482 |
| Ecart-type | .216 | .329 | .164 | .224 | .123 | .118 | .185 | .235 | .078 | .331 | .157 | .104 |

Tableau 11 – Synthèse des distances moyennes entre les représentations des équipes et le manager par dimension de la modélisation, $S_{.jk}$. Significativité à +/- un écart-type.
Synthesis of averages distances between the representations of the teams and the manager by dimension of the modelling, $S_{.jk}$. Significativity in more or less one standard deviation.

- les équipes C et H, qui ont une distance moyenne entre les représentations et leur manager de leurs membres relativement moins importante que les autres équipes, peuvent être considérées comme prototypiques d'équipes « proches ». Les représentations de leurs membres bénéficient

sans doute d'une proximité plus importante avec celle de leur responsable que dans les autres équipes.

- et les équipes D, E, F et G, qui ont une distance moyenne entre les représentations des membres et celle de leur manager relativement moyenne par rapport aux autres équipes, peuvent être considérées comme prototypiques d'équipes « médianes ».

L'analyse du tableau 11 permet également de préciser plusieurs points :

- Comme précédemment, l'analyse par dimension confirme la catégorisation en trois groupes.
- La disparité des distances moyennes par dimension n'apparaît plus, sous l'angle des distances membres-manager. Les seules dimensions sur lesquelles les indices restent plus faibles sont : la dimension « consultative » des pratiques managériales, la tâche et la dimension « Habilitation » du mode de travail en équipe. Sur ces trois dimensions, il semble y avoir un consensus « moyen » plus important. Néanmoins, la variabilité inter-équipes semble beaucoup plus importante. Alors que précédemment $\delta_{..k}$ varie entre .063 et .200, dans le cas présent $S_{..k}$ varie .078 et .329.
- De la même façon, $S_{...}$ (= .104) est supérieur à $\delta_{...}$ (= .056). La dispersion des équipes autour de l'indice $Dm_{...}$ de leur système de représentation est plus importante que précédemment.
- En ce qui concerne les différentes équipes, appartenant au groupe des « médianes », il ne semble pas y avoir de caractéristiques propres pour chacune d'entre-elles.

6.3.4. Synthèse des résultats

Pour résumer, les informations recueillies sur les sept équipes, par la triangulation des sources et des mesures, et traités sous les trois angles suivants : les systèmes de représentations, la dynamique de l'équipe et son efficacité estimée, font apparaître les éléments suivants (cf. tableau 12).

| Catégorisations des équipes | | | | | |
|-----------------------------|-----------|-----------------------|-----------|--|-----------------|
| Dynamique d'équipe | | Efficacité estimée | | Système de représentations (distances) | |
| | | | | Inter-membres | Membres-manager |
| « Favorable » | F – H – C | « Satisfaisante » | H – F – E | « Proche » | G – H |
| « Modérée » | G – I – E | « Contrastée » | C – D | « Médiane » | C – E – F – I |
| « Défavorables » | D | « Non satisfaisante » | G – I | « Dispersée » | D |
| | | | | | I |

Tableau 12 – Synthèse des résultats de la recherche 2
Synthesis of results of research 2

6.3.5. Conclusions

Concernant la première hypothèse, « Une faible distance entre les représentations des membres est associée à un état positif, ou favorable, de la dynamique de l'équipe », elle semble partiellement vérifiée. Ainsi, il apparaît à la lecture des résultats que :

- Sous l'angle des distances « inter-membres », l'équipe H, qualifiée d'équipe « proche », est associée à un état de sa dynamique « favorable ». Les équipes E et I, qualifiées d'équipes « médianes », sont associées à un état de leur dynamique « modérée ». Et l'équipe D, qualifiée d'équipe « dispersée », est associée à un état de sa dynamique « défavorable ».
- Sous l'angle des distances « membre-manager », les équipes H et C, qualifiées d'équipes « proches », sont associées à des états « favorables » de leur dynamique. Et les équipes E et G, qualifiées de « médianes », sont associées à un état de leur dynamique « modérée ».

D'autres résultats ne permettent pas de vérifier cette hypothèse. Ainsi, les équipes C, F et G, dans le premier cas, comme les équipes D, F et I dans le second cas, ne permettent pas de vérifier l'hypothèse. Ainsi, dans les deux cas, quatre équipes sur sept contribuent à vérifier l'hypothèse.

Concernant la deuxième hypothèse, « Une faible distance entre les représentations des membres est associée à un état satisfaisant des résultats et de l'efficacité de l'équipe », elle semble également partiellement vérifiée, et ce moins significativement. Ainsi, il apparaît à la lecture des résultats que :

- Sous l'angle des distances « inter-membres », l'équipe H, qualifiée d'équipe « proche », est associée à une efficacité « satisfaisante ». Et l'équipe C, qualifiée d'équipe « médiane », est associée à une efficacité « contrastée ».
- Sous l'angle des distances « membre-manager », l'équipe H, qualifiée d'équipe « proche », est associée à une efficacité « satisfaisante ». L'équipe D, qualifiée d'équipe « médiane », est associée à une efficacité « contrastée ». Et l'équipe I, qualifiée d'équipe « dispersée », est associée à une efficacité « non satisfaisante ».

D'autres résultats ne permettent pas non plus de vérifier cette hypothèse. Ainsi, les équipes D, E, F, I, et G, dans le premier cas, comme les équipes C, E, F, et G dans le second cas, ne permettent pas de vérifier l'hypothèse.

Ainsi, dans les cas « inter-membres », seules trois équipes sur sept vérifient l'hypothèse, et dans le cas « membres-manager » quatre équipes sur sept.

Concernant la troisième hypothèse, « cela est vrai tant pour la distance entre les représentations considérée entre les membres eux-mêmes que pour la distance entre les représentations considérée entre les membres et leur manager », ne semble pas vérifiée en l'état. En fait, il apparaît une relation plus complexe entre ces deux types de distances.

D'une part, la distance entre les représentations des membres eux-mêmes semble davantage associée à la dynamique de l'équipe, alors que la distance entre les représentations des membres avec celle de leur manager semble davantage associée à l'efficacité de l'équipe.

D'autre part, sur le champ de la dynamique d'équipe, en réalisant une lecture croisée des angles « inter-membres » et « membre-manager », il est possible d'avancer que la proximité des représentations des membres avec leur manager est associée à une dynamique d'équipe positive (cas des équipes H et C), et cela davantage que ne l'est la proximité entre les représentations des membres entre eux (cas de l'équipe G, non vérifié). Inversement, la dispersion des représentations des membres entre eux est associée à une dynamique négative (cas de l'équipe D), et ce davantage que ne l'est la dispersion des représentations des membres avec leur manager (cas de l'équipe I, non vérifié). Ainsi, la combinaison des deux distances, « inter-membres » et « membre-manager », semblent associée à l'état de la dynamique de groupe. Dans ce lien, le premier facteur est celui de la distance « membre-manager » et le second celui de la distance « inter-membre ». Cela signifie que le premier niveau de contrôle (ou d'observation) de l'équipe doit porter sur la proximité inter-membres pour éviter une dynamique négative (cas de D), et que le second niveau doit porter sur la proximité membre-manager pour optimiser la dynamique (cas de C et H).

Donc la distance « membre-manager » est directement associée à l'efficacité estimée du système, mais elle est également engagée dans un rôle de médiation du lien entre la distance « inter-membre » et la dynamique d'équipe.

Ces résultats et leur analyse corroborent donc l'idée que l'action du manager est importante dans le travail en équipe, tant dans l'atteinte des résultats et de l'efficacité attendue que de la conduite et l'animation du groupe. Elle doit être orientée vers l'échange et la communication au sein de l'équipe, avec pour finalité la transmission d'informations portant sur l'organisation et le fonctionnement du système « équipe » et la construction d'accords conceptuels entre les membres de l'équipe sur le système. En communiquant sur le système « équipe », le manager réduit les écarts entre les représentations des membres, et accompagne la dynamique de l'équipe vers l'efficacité.

6.3.6. Discussion

Les résultats et les conclusions de la recherche ici menée sont partiels. Ils n'apportent pas toutes les réponses attendues aux questions posées, même s'ils réaffirment le rôle du manager, comme vecteur communicationnel du système.

Ainsi, des observations et des analyses restent non interprétées et expliquées, comme le cas des résultats contradictoires (cf. précédemment) ou le cas de l'équipe F. Cette équipe est, avec l'équipe H

et l'équipe C, la seule à bénéficier d'une dynamique favorable et à être également jugée efficace. Seulement, son système de représentations, sous l'angle inter-membres ou membre-manager, apparaît « médian », contrairement aux équipes H et C. Il s'agit même de la seule équipe « médiane » qualifiée de « paradoxale », car suivant les dimensions des représentations, elle est plus « proche » ou plus « dispersé » que les autres équipes. Ainsi, ces membres sont ceux partageant une même représentation de la tâche et d'une partie du cadre organisationnel, et divergeant sur une représentation de leur interdépendance et d'une partie des pratiques de management d'équipe. Par ailleurs, en termes de dynamique d'équipe, elle est la seule dont les membres expriment une variabilité importante dans l'organisation, les modes de prises de décisions ou les types de communication (cf. précédemment), et pour lesquels ils apprécient le fonctionnement.

Il est possible de supposer que cette équipe, analysée sans référence aux autres équipes, correspond aux cas des distances minimales qui pourraient être nécessaires au fonctionnement de l'équipe. Ce point, non abordé dans la phase opérationnelle de cette recherche, fait partie de l'axe de la problématique développés au chapitre 3, avec la question : « Cette proximité entre les représentations des membres, pour garantir une efficacité, compte-elle un minimal et/ou un maximal ? Autrement dit, faut-il que tous partagent une seule et même représentation ou faut-il une distance minimale ?... ». Cette autre hypothèse constitue un nouvel axe de recherche, qui porte sur la forme et le contenu d'une distance théorique à respecter.

Par ailleurs, certaines pistes quant à la compréhension des rôles et de la place des représentations du système « équipe » de ses membres peuvent être dégagées des résultats de recherche. Ainsi, leur place, dans leur distance au manager de l'équipe, semble plus importante. Celui-ci, porteur et diffuseur, de l'information contenue et circulant dans le système, va contribuer aux processus homéostatiques et contrebalancer le mouvement entropique naturelle de son système. Il s'agit de ce que les professionnels appellent « fédérer les membres de l'équipe autour du projet » (cf. chapitre 3), et de ce qui contribue à la rétroaction (ou le feed-back), développée par la théorie (cf. chapitre 1).

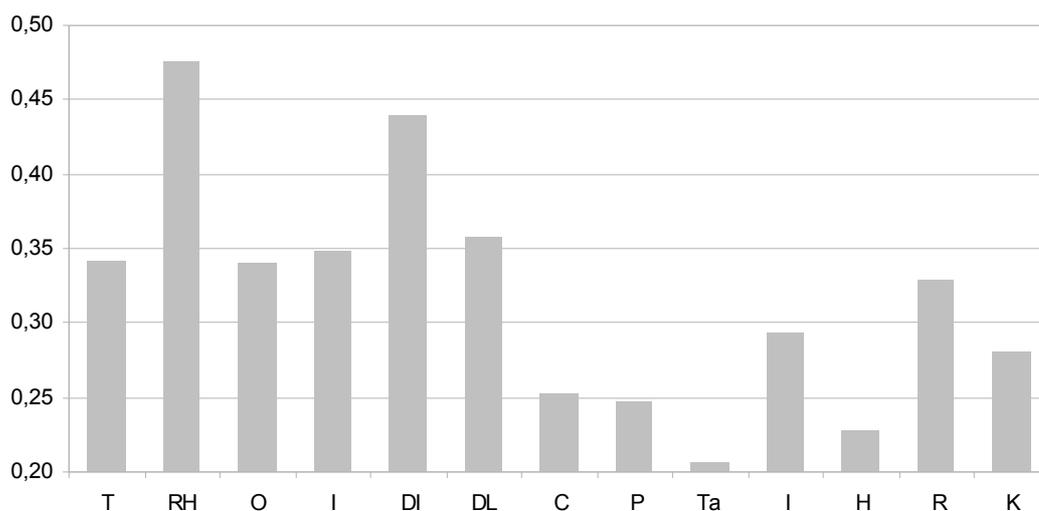
Ainsi, les résultats portant sur les équipes G et I, montrant un management délégatif, orienté sur le « laisser-faire », ont montré que ces équipes étaient considérées comme inefficaces. Alors que les équipes s'appuyant sur un management participatif et s'attachant à l'écoute et l'accompagnement des membres (cas des équipes C et H), furent appréciées pour leur efficacité. Cet effet semble accentué, lorsque les membres de l'équipe ont des représentations proches entre eux (cas de H).

L'observable « des distances entre les représentations par rapport au manager », construit théoriquement, devient donc, sans doute, un élément pertinent et heuristique pour illustrer la dynamique du groupe considérée (cf. figure 26).

Néanmoins, les conclusions et les interprétations, formulées pour cette recherche, peuvent paraître rapides et surenchéries. Mais, il faut se rappeler que cette recherche est la première du genre, et qu'elle repose sur une approche abductive (cf. chapitre 2). D'autres axes de développement doivent donc nourrir celle-ci pour en valider et confirmer les conclusions.

Ainsi, il faut rappeler que la recherche ici menée a été menée au niveau groupal. Cette approche peut sembler la plus appropriée, puisque l'objet d'étude est le système « équipe », et que théoriquement, les caractéristiques de ce niveau lui sont propres et ne peuvent être portées ou traduites par d'autres niveaux inférieurs ou supérieurs (cf. chapitre 2). Seulement, une analyse plus fine, portant sur l'individu, membre constituant et structurel du système (cf. chapitre 1), peut apporter des informations confirmant les interprétations faites. Autrement dit, alors que la recherche à ici portée sur l'espace constitué par les distances des représentations multidimensionnelles de l'équipe, il pourrait être éclairant d'analyser chaque distance multidimensionnelle individuelle, et de la mettre en relation avec le rôle précis de ce membre dans la dynamique du groupe et son efficacité. Dès lors, il s'agit d'études de cas, équipe par équipe, qui pourraient apporter de nouvelles explications et éclairages aux observations « paradoxales » faites pour certaines équipes (comme l'équipe F), par l'étude intra-groupe des positions et des réponses de chacun des membres de l'équipe.

D'autre part, la construction de la représentation du système « équipe », qui s'appuie sur une validation théorique et conceptuelle forte (cf. chapitre 3), peut sembler, après cette expérimentation moins valide. Des disparités en termes de distances entre les représentations sont apparues au niveau des dimensions retenues dans les modélisations (cf. graphique 4).



Graphique 4 – Distance moyenne entre membres par dimensions (moyenne = .319, écart-type = .79).
Average distance between members by dimensions (average = .319, standard deviation = .79).

Ainsi, on observe que les dimensions associées au cadre organisationnel (traditionnel (T), Relations Humaines (RH), Objectifs (O) et Innovation (I)) sont sensibles à de fortes distances entre les représentations des membres. Cela peut s'expliquer par le fait que les membres ont moins accès que le manager à l'organisation, mais aussi par le fait que dans le travail en équipe, ce cadre a une moindre importance que le reste. Il fait donc l'objet de moins d'informations communiquées et échangées. En ce qui concerne les pratiques managériales, les membres d'équipe partagent des représentations très proches sur les axes consultatif (C) et participatif (P), mais pas sur les deux autres axes directif (DI) et délégitif (DL). Sans doute, sur ces deux axes, les conceptions et normes, permettant de poser leur propre représentation sur la directivité ou la délégation divergent elles davantage chez les membres d'équipe. Quant à l'efficacité (Rendement (R) et Qualité de vie groupale (K)), on retrouve une variabilité, qui peut traduire la subjectivité du jugement.

D'autre part, les onze dimensions de la représentation n'ont pas été pondérées dans leur synthèse D_j . Or, cela constitue sans doute une double erreur, tant sur le plan théorique et conceptuel que sur le plan méthodologique et statistique.

Dans, une nouvelle conceptualisation de la représentation du système, il pourrait être intéressant d'intégrer cette première analyse, pour obtenir une version, sans doute moins théorique et plus pragmatique et heuristique.

Enfin, étant donné la méthodologie et le protocole de recherche utilisés ici, les conclusions ont porté sur les comparaisons d'états du système (cf. chapitre 2). Les résultats ne permettent donc pas de conclure en termes processuels, du type : « plus les représentations des membres tendent vers celle de leur manager, plus la dynamique et l'efficacité de l'équipe seront appréciées ». Dans les systèmes observés, l'état précédent celui étudié n'étant pas connu, il est impossible de postuler le sens du changement. Dans le cas par exemple, de l'équipe H, sa dynamique et son efficacité s'expliquent peut-être davantage par un mouvement convergeant des représentations des membres que par une proximité de celles-ci. Cela pourrait apporter également d'autres réponses aux observations « non validantes », telles que celles de l'équipe G. Ici, alors que l'équipe est qualifiée de « proche », sa dynamique et son efficacité sont dépréciées. En fait, il est possible, dans son cas, qu'au-delà de son état de « proximité des représentations », cette équipe soit dans un mouvement divergent de ses représentations.

La comparaison inter-système, qui pourrait être faite, serait une erreur méthodologique, théorique et paradigmatique (cf. chapitre 2). Pour obtenir ce type de conclusions en termes de processus et observer des changements d'états, il convient en fait de répliquer la mesure sur les systèmes étudiés. Donc, sans remettre en cause les résultats et conclusions de cette étude, qui concernent la comparaison d'états, il peut être pertinent de les mettre en parallèle d'observations de changements d'états et de dynamiques, comme proposée dans la recherche suivante.

Cette seconde recherche porte sur les distances entre les représentations des membres quant au système « équipe », suivant deux angles différents (1) les distances entre les membres eux-mêmes, et (2) les distances entre les membres et leur manager.

Mises à l'épreuve des outils et des mesures en triangulation, et des traitements numériques nouveaux (indice de tendance « T » et de cohérence « C »), sept équipes du secteur de l'animation socioculturelle ont permis d'expérimenter cet axe de recherche, portant sur les distances entre les représentations.

Après avoir rapporté tous les éléments participants au protocole de recherche et au cadre organisationnelle des équipes, l'analyse des données expérimentales a été réalisée sur trois dimensions des sept systèmes « équipe » considérés :

- 1/ la dynamique de l'équipe
- 2/ les résultats et l'efficacité estimée de l'équipe
- 3/ le système de représentation, soit les distances entre les représentations des membres, sous l'angle « inter-membres » puis sous l'angle « membre-manager »

Ce travail d'analyse important a permis d'apporter un nouvel éclairage :

- (1) dans le cas de l'analyse des distances inter-membres, les résultats semblent peu significatifs. Ainsi, sur les équipes, même si ces distances restent plus associées à un état particulier de la dynamique de l'équipe qu'à l'efficacité, il est difficile d'identifier un lien précis.
- (2) dans le cas de l'analyse des distances entre les membres et leur manager, les résultats semblent plus pertinents. Ainsi, un lien semble apparaître entre ces distances, une dynamique de groupe et surtout l'efficacité estimée des équipes.
- (3) une lecture croisée de ces deux éléments, permet de compléter l'analyse et de mieux comprendre le rôle des distances entre les membres et leur manager. Ainsi, elles seraient directement associables à un état efficace de l'équipe, et joueraient un rôle complémentaire aux distances inter-membres dans la dynamique de l'équipe.

Le rôle et la fonction du manager dans le système « équipe » sont renforcés. Celui-ci, porteur et diffuseur, de l'information contenue et circulant dans le système, va contribuer aux processus homéostatiques et contrebalancer le mouvement entropique naturelle de son système. Il s'agit de ce que les professionnels appellent « fédérer les membres de l'équipe autour du projet », et de ce qu'une théorie, on nomme la rétroaction (ou le feed-back).

Les traitements opérés semblent donc avoir corroboré l'hypothèse d'un lien entre le système de représentation des équipes, leur dynamique et leur efficacité, mais davantage sous l'angle de la relation entre les membres et leur manager.

La critique de ses résultats, qui a mis en évidence la centration au niveau groupal et remis en cause la modélisation de la représentation individuel du système équipe, a également permis d'introduire la notion de dynamique des représentations.

Cette dynamique, impossible à mesurer et conceptualiser suivant la méthodologie employée, est introduite dans la troisième recherche au chapitre 7.

Quelle est cette énigme, dans cet univers de catastrophe, de turbulence, de dispersion, et qui apparaît dans la catastrophe, la turbulence, la dispersion ? : L'organisation.

E. Morin.

CHAPITRE 7

Recherche 3 : Dynamique des représentations

La recherche, ici présentée, est la seconde qui exprime le croisement des travaux expérimentaux, théoriques et méthodologiques, présentés précédemment dans la partie 1. Elle correspond au second axe de recherche, dégagé après avoir construit la problématique générale au chapitre 3, et porte sur la dynamique des distances qui peuvent exister entre les représentations des membres quant à leur système « équipe » : représentations considérées comme porteuses de l'information au sens de ce système.

Pour faciliter la lecture de cette recherche, son articulation et la présentation du protocole et des résultats reprennent celles retenues pour la recherche 2.

7.1 PROBLEMATIQUE

La réflexion théorique, largement avancée au chapitre 1 et au chapitre 3 et déjà en partie mise à l'épreuve au chapitre 6, contribue à la formulation de la problématique et des hypothèses de cette recherche. Il serait donc, comme précédemment, redondant et peu efficient que de reconduire cette réflexion en introduction de ce chapitre. Un rappel est simplement proposé.

7.1.1. Rappel théorique

L'analyse des modélisations et des recherches menées sur le concept d'équipe de travail, en psychologie, a conduit à la formulation d'un modèle d'analyse systémique (cf. figure 19 du chapitre 3). Dans ce modèle, L'environnement, qui est un élément essentiel au travail en équipe (cf. chapitre 1), crée et oriente celui-ci par différentes actions externes. Elles constituent la part de contrôle du système. Par ailleurs, la dynamique d'équipe, s'appuyant sur sa structure et les échanges entre ses membres, et initiée par les actions de l'environnement, prend la forme d'observables, choisis et construits par l'observateur.

Par ailleurs, les résultats des deux recherches précédentes (cf. chapitre 5 et 6), comme la réflexion amenant à la problématique, conduisent à la formulation d'une même perception psychologique de l'équipe : un système psychosocial aux processus de communications et d'échanges d'informations déterminants pour la réussite et la pérennité du système. Ces communications et échanges s'appuyant, de fait, sur un ensemble de représentations individuelles plus ou moins partagées au sein de l'équipe, la place et le rôle de celles-ci semblent centrales dans le système « équipe ».

Epistémologiquement, il semble que l'information contenue dans le système soit son élément constituant essentiel. Il est l'objet de la dynamique et des processus (cf. chapitre 2). Observer ces informations, c'est donc observer cette dynamique. Théoriquement et psychologiquement, après l'analyse des notions au chapitre 3, il semble que les éléments du système « équipe » illustrant au mieux ces informations, soit les représentations portées par ses membres. Elles ont donc une légitimité théorique et expérimentale (cf. chapitre 5) à être l'objet de cette recherche. Dès lors, acceptant la notion de « représentation du système » comme indicateur utile, il s'agit, à présent de comprendre quelles sont leurs places et rôles dans le système « équipe » ?

7.1.2. Problématique

La question de cette recherche porte sur les dynamiques et les mouvements des représentations individuelles du système, les unes par rapport aux autres. Autrement dit, ce sont les dynamiques des distances entre les représentations – leurs mouvements – qui deviennent l'objet d'étude, et non plus les distances ou les représentations en elles-mêmes et leur contenu.

Ainsi, suivant une approche épistémologique constructiviste et systémique (cf. chapitre 2), la première réflexion (cf. chapitre 6), portant sur les distances entre les représentations des membres de l'équipe quant à leur système, n'a pas permis de conclusions en termes de processus engagés. Le système est dans une dynamique homéostatique et entropique continue, qui l'engage dans une relation au temps complexe (cf. chapitre 2). Dès lors les distances considérées entre les représentations des membres ne

peuvent être considérées comme statiques. Elles sont en changement, et ces changements ont sans doute autant d'intérêt que leurs états dans la compréhension du fonctionnement des systèmes « équipes de travail ».

Ainsi les questions, qui découlent de ce second axe de réflexion, peuvent prendre les formes suivantes. Note : ces questions se veulent ouverte et non orientées, elles ne constituent pas, en soit, des hypothèses de recherche ou des hypothèses opérationnelles, présentées ensuite.

- L'équipe est un système, construit sur la dynamique de processus complexes et circulaires. Les distances entre les représentations des membres quant au système « équipe » ne sont pas statiques. Leur dynamique et leur changement d'état ont-ils un lien avec la dynamique de l'équipe et son efficacité ?
- Cette dynamique des représentations des membres, pour garantir une efficacité, doit-elle tendre vers une convergence ou une divergence des représentations ? Autrement dit, faut-il réduire les distances entre les représentations et que tous les membres tendent vers une seule et même représentation ? Ou inversement, faut-il préférer au sein de l'équipe des divergences de vision pour assurer une plus grande efficacité de l'équipe ?
- Y a-t-il un minimal et un maximal requis à ces convergences/divergences ?
- Cette dynamique des représentations touche-t-elle celle du manager ? Et quel lien cette dynamique particulière a-t-elle avec l'efficacité ?

La problématique de cette recherche est donc centrée sur la dynamique des distances des représentations des membres quant à leur système « équipe », et de leur lien avec la dynamique de l'équipe et l'efficacité de l'équipe. L'étude de cette dynamique est proposée sous deux angles, d'une part (1) une dynamique entre les membres eux-mêmes, et d'autre part (2) une dynamique entre les membres et le manager encadrant l'équipe.

7.1.3. Modélisations et variables

Pour répondre à cette problématique, il est important de proposer une modélisation pertinente et utile. Ce travail, mené au chapitre 3 et déjà utilisé au chapitre 6, a conduit aux propositions suivantes.

Concernant les « représentations » des membres, leur modélisation théorique est construite sur quatre notions importantes, associées au concept de travail en équipe :

- 1/ le cadre organisationnel, s'appuyant sur le modèle de la culture et du climat organisationnelle FOCUS, issu des travaux de Quinn (1988), construit sur quatre cadrans non exclusifs : « Relations Humaines », « Traditionnel », « Objectifs » et « Innovation » ;
- 2/ les pratiques de management, s'appuyant sur le modèle de Pearman (1998) sur les pratiques de management, construit sur quatre cadrans non exclusifs : « Délégatif », « Consultatif », « Participatif » et « Directif » ;
- 3/ les caractéristiques des tâches d'équipes, s'appuyant sur la modélisation de la tâche sur un axe : « Individuelle » versus « Collective » ;
- 4/ le type de travail en équipe, s'appuyant sur la modélisation de l'habilitation en équipe (Sundstrom, 1990) qui détermine quatre types d'équipe exclusifs : « Traditionnelle », « Consultative », « Ad hoc » et « Semi-autonome », et la modélisation de l'interdépendance en équipe (Thompson, 1967) en quatre niveaux : « Commune », « Séquentielle », « Réciproque » et maximale.

Concernant, la modélisation théorique portant sur l'efficacité perçue, ou estimée, de l'équipe, elle s'appuie sur le modèle développé par Savoie & Beaudin (1995). Deux dimensions de leur modèle ont été retenues : 1/ la qualité de vie groupale ; 2/ le rendement.

Ces dimensions, relevées par questionnaires (cf. chapitre 4, annexes 3 et 4), font l'objet d'un premier traitement statistique particulier. Suite à la réflexion conduite au chapitre 4, il est a priori plus pertinent d'abandonner, comme au chapitre 6, l'utilisation de traitement numérique par la moyenne de données ordinales, pour lui préférer l'utilisation de nouveaux indices numériques proposées. En l'occurrence, les indices de tendance « T », et les indices de cohérence « C » sont ici retenues. Les modélisations des représentations du système « équipe » et de l'efficacité de chaque sujet s'appuient sur ces deux indices.

7.2 POPULATION, TERRAIN, METHODOLOGIE

7.2.1. Opérationnalisation des mesures

7.2.1.1. Opérationnalisation pour la partie (inter-membres)

La modélisation théorique et la mesure méthodologique des dimensions des « représentations » étant réalisées et acquises, il est encore nécessaire de construire les outils permettant de mesurer les dynamiques des distances entre les représentations des membres, relevées

par questionnaire et traduites par les tendances « T » des sujets. L'indice à construire doit traduire la dynamique moyenne au sein du groupe des représentations de ses membres. Pour y répondre, il est nécessaire de s'appuyer sur les indices, construits au chapitre 6 et mesurant les distances entre les représentations. Les nouveaux indices construits doivent donc intégrer un rapport au temps, traduit par t1 et t2, soit une mesure répétée.

Soit T_{ijk} , la tendance de chaque sujet sur la dimension considérée, où :

$$\left\{ \begin{array}{l} i = \text{individu } \{1, n\}, \text{ avec } n = \text{nombre de sujets par groupe,} \\ j = \text{groupe } \{1, m\}, \text{ avec } m = \text{nombre de groupe} \\ \text{et } k = \text{dimension } \{1, p\}, \text{ avec } p = \text{nombre de dimensions, soit 11.} \end{array} \right.$$

Au niveau groupal, il importe de réutiliser l'indice :

$$D_{jk} = \delta_{jk}$$

Cet indice traduit la moyenne des indices de distance relative par groupe j et par dimension k. Il a permis, au chapitre 6, de relever les équipes portant une proximité ou un « éloignement » mutuel des membres de l'équipe quant à leur représentation du système. Ainsi, dans l'étude de la dynamique des représentations, au niveau groupal, il importe également de considérer l'évolution de cette distance, entre le temps t1 et le temps t2. C'est donc la différence entre les distances qui doit être calculée, telle que : $Dy_{jk} = D_{jk(1)} - D_{jk(2)}$.

Puis, un indice global intégrant les k dimensions peut être calculé :

$$Dy_{j.} = \sum_k Dy_{jk} / p$$

Ainsi, plus cet indice croît vers $(-\infty)$, plus la dynamique des représentations du sujet au sein du groupe tend vers une divergence interne, et plus l'indice croît vers $(+\infty)$, plus la dynamique des représentations du sujet au sein du groupe tend vers une convergence au sein de son groupe.

7.2.1.2. Opérationnalisation pour la partie (membres & manager)

Da la même façon, en ce qui concerne la comparaison des représentations des membres à celle de leur manager, il est également nécessaire de construire les outils permettant de déterminer ces dynamiques. L'indice à construire doit traduire la dynamique moyenne au sein du groupe des représentations des membres par rapport à celle de leur manager. Pour y répondre, il est nécessaire de s'appuyer sur les indices construits au chapitre 6 et mesurant les distances entre les représentations. Les nouveaux indices construits doivent également intégrer un rapport au temps, traduit par t1 et t2.

Soit T_{ijk} , la tendance de chaque sujet sur la dimension considérée, où :

$$\left\{ \begin{array}{l} i = \text{individu } \{1, n\}, \text{ avec } n = \text{nombre de sujets par groupe,} \\ j = \text{groupe } \{1, m\}, \text{ avec } m = \text{nombre de groupe} \\ \text{et } k = \text{dimension } \{1, p\}, \text{ avec } p = \text{nombre de dimensions, soit 11.} \end{array} \right.$$

Au niveau groupal, il importe de réutiliser l'indice :

$$Dm_{jk} = S_{jk}$$

Cet indice traduit la moyenne des indices de distance relative des membres par rapport à leur manager du groupe j pour la dimension k . Il a permis, au chapitre 6, de relever les équipes portant une proximité ou une « dispersion » des membres de l'équipe vis-à-vis de leur manager quant à leur représentation du système. Ainsi, dans l'étude de la dynamique des représentations, au niveau groupal, il importe également de considérer l'évolution de cette distance, entre le temps t_1 et le temps t_2 . C'est donc la différence entre les distances qui doit être calculée, telle que :

$$Dmy_{jk} = Dm_{jk(1)} - Dm_{jk(2)}.$$

Puis, un indice global intégrant les k dimensions peut être calculé :

$$Dmy_j = \sum_k Dmy_{jk} / p$$

Ainsi, plus l'indice croît vers $(-\infty)$, plus la dynamique des représentations du sujet (vis-à-vis du manager) au sein du groupe tend vers une divergence interne, et plus l'indice croît vers $(+\infty)$, plus la dynamique des représentations du sujet (vis-à-vis du manager) au sein du groupe tend vers une convergence au sein de son groupe.

7.2.2. Variables et Hypothèses opérationnelles

La recherche ici proposée met, comme précédemment, en relation trois dimensions du système « équipe » : 1/ le système de représentations, 2/ la dynamique d'équipe et 3/ l'efficacité de l'équipe. Chacune de ces dimensions renvoie à un certain nombre de variables qui les opérationnalise.

Ainsi, la première dimension, portant sur les dynamiques entre les représentations des membres, renvoie aux indices/variables Dy_j , ou Dmy_j .

La seconde dimension du système, portant sur la dynamique d'équipe, repose sur les données qualitatives recueillies par les questions ouvertes des questionnaires, l'entretien avec le manager et les observations faites. Cette dimension est illustrée par plusieurs variables :

- l'organisation du travail et son évolution de cette organisation ;
- la répartition des rôles et des fonctions au sein de l'équipe ;
- le système de relations sur le versant affectif ;
- le système d'échanges et d'interactions sur le versant fonctionnel ;
- et le mode de prise de décision groupale.

Et concernant, la troisième dimension, qui porte sur les résultats et l'efficacité des équipes, elle repose sur les données quantitatives Dy_{jk} et Dym_{jk} des deux dimensions de l'efficacité, le rendement (R) et la qualité de vie groupale (K), recueillies par les questionnaires. Ces informations sont complétées par des données qualitatives, apportées par l'entretien avec le manager et les réponses ouvertes des sujets aux questionnaires.

Les hypothèses retenues pour cette recherche 3 sont :

- H1 : Plus la dynamique entre les représentations des membres est convergente, plus la dynamique d'équipe est positive ou favorable.
- H2 : Plus la dynamique entre les représentations des membres est convergente, plus l'efficacité de l'équipe est satisfaisante.
- H3 : Cela est vrai tant pour la dynamique entre les représentations considérée entre les membres eux-mêmes que pour la dynamique entre les représentations considérée entre les membres et leur manager.

7.2.3. Plan d'expérience et outils de mesure

L'élaboration du plan d'expérience et des outils de mesure, dans ce type d'étude, est similaire à la recherche précédente (cf. chapitre 6). Il faut conjuguer objectifs théoriques et expérimentaux et objectifs professionnels des équipes sur le terrain. Il est important de rappeler ici encore l'engagement pris, comme pour la recherche précédente, auprès des organisations parentes des équipes, de ne pas modifier le travail effectif des équipes, tant pour elles-mêmes que pour les objectifs de recherche. Il a donc fallu construire un protocole de recherche non contraignant.

Les équipes retenues appartiennent au champ de l'animation socioculturelle. Tenant compte de leur organisation particulière, il a donc fallu « greffer » sur celle-ci le protocole de recherche et les outils qui ont été imaginés au chapitre 4. Nous avons donc choisi de centrer l'étude en début de période des séjours, durant les premières semaines d'activité. Les équipes travaillant sur de séjours de deux à trois semaines, cela a également permis d'intervenir à des temps équivalents et d'être dans des conditions de réalisation similaires. La mesure répétée, nécessitant un laps de temps entre les prises d'informations, ce laps de temps, dans la mesure du possible et des contraintes matérielles et

organisationnelles, varient entre 4 et 10 jours. Ceci peut être jugé important, il s'agit du meilleur contrôle, qui pu être réalisé. Il faut préciser qu'en temps 2, le second questionnaire (identique au premier) a été présenté avec le premier déjà rempli. L'objectif est alors d'aider le sujet dans son analyse et ses commentaires. Des réponses vides ou « idem » sont donc apparues.

Le protocole de recherche, comme précédemment, s'établit en plusieurs étapes. La première mesure est exploratoire, il s'agit de la rencontre faite avec les responsables des organisations parentes des équipes. Cette mesure permet donc de déterminer le niveau d'habilitation des équipes et leur niveau d'interdépendances internes accordés par l'organisation.

Les mesures suivantes ont porté sur l'observation des équipes sur le terrain, l'entretien avec le manager, et la passation des questionnaires pour les membres d'équipe et le manager (cf. chapitre 4).

7.2.4. Population

La description de la population, qui a participé à cette recherche, tient compte des informations recueillies lors des rencontres avec les responsables des organisations et des informations recueillies par les observations faites. Cette description participe à la contextualisation des données traitées, et peut participer, dans l'analyse, à la compréhension des résultats et des systèmes étudiées. Comme au chapitre 6, même si celles-ci sont présentées avant les résultats de recherche, leurs analyses a été conduite après le traitement des informations quantitatives recueillies par questionnaire.

7.2.4.1. Le terrain et le cadre organisationnel

Pour cette recherche, huit équipes d'animation, originaires de deux organisations différentes, ont participé. Les équipes, nommées ci-après, J, K, L et M, appartenaient à la première, les équipes N, O, P, et Q à la seconde.

La première est une structure associative, en l'occurrence un centre social. Néanmoins, elle dépend, pour son financement, de la municipalité, qui y a également certains salariés (directeur et animateurs professionnels). Son organisation correspond donc davantage à un système public, très organisé et structuré. S'appuyant sur quatre salariés, il s'agit d'une organisation, qui coordonne toute l'activité loisirs et jeunesse de la ville. L'organisation de séjours n'est donc qu'une partie de ses activités, et les séjours extérieurs, comme ici encadrés par les équipes J, K, L et M ne sont pas une spécialité. Beaucoup d'informations sont prescrites ou mises par écrit, par souci de contrôle et de vérification. Sans être politique, son action est pourtant localement importante.

La seconde est également une structure associative. Elle a déjà été évoquée dans la seconde recherche (cf. chapitre 6). Plus importante et spécialisée dans le domaine de l'animation socioculturelle, là où la précédente organise trois à quatre séjours par an, celle-ci en organise plus d'une centaine sur l'année. Elle compte une équipe de neuf salariés permanents (directeur, RRH, comptable...). Ces activités sont plus diversifiées (séjours étrangers, courts et longs séjours, tout public...), et son action s'inscrit davantage au plan national sur le champ de l'animation socioculturelle. Néanmoins, sa structuration est également très importante. Elle semble pourtant moins tournée vers l'extérieur, et davantage « centrée sur elle-même » ou le réseau de l'animation.

Dans le but de réaliser leurs différents projets éducatifs et pédagogiques, les deux organisations de ce secteur font appel à des équipes d'animateurs qualifiés. L'hypothèse émise, comme dans les recherches précédentes, est que ces équipes peuvent être qualifiées de "semi-autonomes" (Sundstrom, 1990), car elles fonctionnent dans un cadre relativement libre et autonome, dans leur organisation comme dans leur gestion. Les entretiens réalisés ont fait apparaître que les équipes exercent dans un cadre relativement large et bien défini. Elles ont un très large degré d'autonomie dans la gestion du séjour : le recrutement, l'organisation interne (rôles et fonctions de chacun), le planning, l'organisation de la vie durant le séjour, les choix d'activités... De plus, ces équipes sont incluses dans les démarches décisionnelles et organisationnelles de la seconde organisation. Dans le cas de la première organisation, elles n'y participent pas, seul le manager se trouve être consulté si nécessaire.

Les contextes organisationnels des deux organisations parentes sont donc relativement similaires. Ces organisations appartiennent au champ de l'animation socioculturelle. Elles correspondent à des structures associatives ou publiques. Et, elles s'appuient sur des équipes autonomes et qualifiées pour la prise en charge des séjours qu'elles organisent. Par ailleurs, elles sont toutes les deux très structurées, quasi sur le modèle « administratif ».

7.2.4.2. Les équipes « sujets »

Les huit équipes, qui ont participé à cette recherche, bénéficient de caractéristiques contextuelles et organisationnelles assez proches. Pour respecter l'approche systémique et globaliste des équipes qui est ici choisie, il convient de préciser les variables extérieures et organisationnelles.

Les équipes J, K, L et M, appartenant à la première organisation parente, ont pour caractéristiques :

- De petits effectifs de trois à cinq animateurs, pour un taux d'encadrement de un pour dix participants.

- Un public différents suivant les équipes (J et K : public de 6 à 13 ans, L et M : public de 14 à 17 ans).
- Une durée de séjour de trois semaines.
- Un encadrement de l'équipe classique : un directeur et un adjoint sanitaire, diplômé des premiers secours.
- Des localisations géographiques disparates : Mer, Montagne...

Les équipes N, O, P et Q, appartenant à la seconde organisation parente, ont pour caractéristiques :

- Des effectifs de quatre à cinq avec un taux d'encadrement d'un animateur pour dix participants.
- Un public de jeunes enfants de 6 à 12 ans.
- Une durée de séjours variant de une à trois semaines (D et G : une semaine, E et F : trois semaines).
- Un encadrement de l'équipe classique : un directeur et un adjoint sanitaire, diplômé des premiers secours.
- Des localisations géographiques disparates : Mer, Montagne...

Néanmoins, toutes ces équipes fonctionnent comme toutes équipes d'animateurs. Elles ont une durée de vie relativement courte, mais avec une charge en terme de production et d'occupation très importante. Par ailleurs, il est important de préciser que ces équipes d'animateurs sélectionnées ont été "actrices" durant cette recherche. Les positions épistémologiques choisies (cf. chapitre 2), nous ont engagés dans l'implication des sujets dans l'étude et la réflexion sur le système « équipe ».

7.3 RESULTATS ET CONCLUSIONS

Sur huit équipes, soit quarante-deux sujets au total (membres d'équipe et managers), il faut relever que les données recueillies, par la triangulation des outils et des mesures, sont toujours nombreuses. Comme pour la recherche précédente, au chapitre 6, les résultats sont présentés suivant une logique en trois étapes :

1/ A partir des données qualitatives, issues des questions ouvertes des questionnaires et des entretiens avec les managers, la dynamique d'équipe de chacune d'elles est décrite et analysée. Cela conduit à l'identification des équipes aux dynamiques qualifiables de « défavorables », « favorables » ou « modérées ». L'analyse est portée tant dans l'état de la dynamique au temps 2 que dans l'orientation qu'elle a prise entre les temps 1 et 2.

2/ Puis, à partir des informations qualitatives et quantitatives, Dy_{ijk} , extraites des questionnaires et de l'entretien avec le manager, sont analysés les résultats et l'efficacité des équipes, sous l'angle de leur membres et sous l'angle de leur manager. Cela permet d'identifier les équipes « satisfaisantes », « contrastées » et les équipes « non satisfaisantes », en termes d'orientation de leur efficacité.

3/ Et enfin, à partir des données $Dy_{.j}$ des équipes, sont constitués trois groupes : les équipes qualifiées de « proches », c'est-à-dire ayant un système de représentations individuelles similaires, les équipes « dispersés », et les équipes « médianes ». Cela est réalisé sous l'angle des distances inter-membres, puis des relations membres-manager.

Note : l'ensemble des données, T_{ijk} , la tendance de chaque sujet sur la dimension considérée et C_{ijk} , la cohérence de chaque sujet sur la dimension considérée par sujet, figurent en annexe 13. Suivant, l'indice de cohérence de chaque sujet, aucun n'a été exclu du traitement. En effet, aucun des sujets ne semble présenter d'indices suffisamment faibles ($C_{ijk} < .33$) pour supposer une incohérence importante dans ses réponses. Les cas où $C_{ijk} = 0$ s'expliquent par une tendance $T_{ijk} = 0$ du sujet, ils ne constituent donc pas une mesure « d'incohérence » mais un effet statistique difficilement interprétable psychologiquement.

7.3.1. La dynamique d'équipes

L'analyse de la dynamique des équipes s'appuie sur les contenus d'entretiens réalisés avec les managers d'équipe, les réponses aux questions ouvertes des questionnaires et les notes prises suite à l'observation des équipes. Comme pour la recherche 2, l'analyse de ces données est donc d'ordre strictement qualitatif et lié au sens des réponses faites par les sujets. Ici, n'apparaissent donc que les informations signifiantes et argumentant la classification opérée : « favorable », « modérée » et « défavorable ». Néanmoins, toutes les informations, concernant les réponses des membres, sont reprises et consultables en annexe 10. Une synthèse des analyses est proposée en fin du point 7.3.1.

En ce qui concerne l'équipe J, il semble que le manager soit plutôt dans une approche non directive de la conduite de son équipe, « *s'appuyant sur l'équipe* », « *chacun doit trouver sa place* » (entretien, t1), et que cela a peu évolué : « *je reprends en main l'équipe après un temps libre* » (entretien, t2). Néanmoins, il observe des échanges dans l'entraide et la motivation de son équipe. Ainsi, en temps 1, il note « *de nombreux échanges entre les animatrices* », « *la motivation est importante, dynamisme et*

participation active » (entretien, t1), alors qu'en temps 2, il regrette « *une perte d'entrain* » et la partialisation « *des tâches, mises bout à bout et plus construites ensemble* » (entretien, t2).

Au niveau des membres de l'équipe, l'analyse semble différente. Ainsi, en temps 2, ils notent également une évolution qui a conduit à moins d'échanges et à « *plus de travail personnel* » (sujet 72), mais ils le justifient comme un nouveau mode d'organisation : « *on a plutôt réparti les tâches par personnes, ce qui a facilité la concrétisation du travail, alors qu'auparavant on essayait davantage de tout faire ensemble, y compris la réflexion* » (sujet 71). Cette organisation, réduisant les échanges, n'a pourtant pas conduit à une dévalorisation des relations, toujours jugées « *chaleureuses, positives, constructives et complémentaires* » (sujet 52, t2).

La dynamique de l'équipe J, qui a vu ses échanges se réduire, sans perdre la qualité des relations entre ses membres, semble prendre une orientation « modérée ».

En ce qui concerne l'équipe K, il semble que le manager ait toujours accompagné son équipe de la même façon, en deux temps : « *J'ai tendance à laisser faire puis à aider l'équipe qui doit prendre les décisions* » (entretien, t1) et « *je les laisse au début, et ensuite je reviens vers eux* » (entretien, t2). Néanmoins, dans le travail en équipe qu'il a observé, il a apporté des commentaires différenciés. Lors du premier entretien, il a noté une « *motivation très importante de son équipe* » et « *leur a laissé une grande autonomie, car ils avaient les compétences et l'expérience* ». Pourtant au second entretien, il reconnaît que le rythme s'est trouvé en « 2-2 », c'est-à-dire en binôme, a priori « *à cause de méthodes de travail différentes* ». Il décrit alors sa mission comme devant « *arrondir les angles dans l'équipe* ». Dans l'observation, il est apparu une réelle scission dans l'équipe avec des idées et des avis divergents régulièrement exprimés. Les rapports entre les personnes semblent s'être stigmatisés, alors que les premières observations relevaient des échanges multidirectionnels. A la question 7, tous les membres notent, en temps 2, une évolution dans l'organisation : « *travail davantage en binôme* » (sujet 77), « *... par la suite nous n'étions plus que deux à travailler sur certains jeux, une personne s'est intéressé à notre travail, la quatrième n'est pas intervenue et s'est pas intéressée* » (sujet 78). « *Le travail était réalisé à quatre au départ, puis il ya eu des prises d'initiatives individuelles ou par deux* ». De la même façon, en termes de relations, à la question 10, le sujet 78 fait apparaître une évolution négative des rapports : « *Il y a eu une bonne coordination, des débats qui ont porté leurs fruits...* » (temps 1) puis « *de la tension des modes de communication parfois rares* » (temps 2).

L'équipe K a donc connu une détérioration de sa dynamique, avec scission croissante de son groupe et rupture croissante dans les échanges. L'orientation de la dynamique de l'équipe K peut être qualifiée de « défavorable ».

En ce qui concerne l'équipe L, il semble que les attentes du manager vis-à-vis de son équipe aient évolué. Ainsi, en temps 1, il observe « *beaucoup d'échanges au sein de l'équipe* » et semble apprécier

« un travail collectif, et des projets d'animation suivi de A à Z en groupes », alors qu'en temps 2, il attend de son équipe « pour être plus efficace (perte de temps importante), une répartition des tâches plus importantes » et constate « une méthode et un rythme trouvé ». Il a donc également modifié ses conduites et est devenu plus directif.

Les cinq membres d'équipes ont également reconnu ce changement. Le sujet 81 répond à la question 6, en temps 2 : « Au début, on travaillait tous ensemble. On mettait trop de temps, on n'arrivait pas avec de nouvelles idées... Après on a changé pour être plus efficace, et on a demandé à chacun de réfléchir sur le grand jeu, ce qui était plus ou moins fait. Puis, mise en commun des idées et préparation production. » Au niveau des rôles de chacun (question 9), les membres de l'équipe affirment avoir tous pu apporter des idées, même s'ils constatent avoir des approches différentes : « ...on a tous des visions différentes du travail » (sujet 80, temps 1 et temps 2), « méthodes de travail différentes » (sujet 81, temps 1) et « idem » (sujet 81, temps 2). En termes relationnels, certains rapportent des difficultés pour s'exprimer, notamment parce que des membres « leaders » sont apparus : « pas grand-chose, pas beaucoup le droit à la parole ! Toujours tors même quand on peut avoir raison » (sujet 82), et à la question 10 : « ...Pas les mêmes ambitions parfois, pas les mêmes méthodes de travail parfois » (sujet 81, temps 2), « Deux leaders de décisions. Les autres travaillent mais leur travail n'est jamais reconnu » (sujet 82, temps 2).

L'équipe L semble donc avoir évolué dans son organisation, dans le sens d'une plus grande structuration de son travail et d'un poids plus important au rôle individuel. Dans ce contexte, apprécié et reconnu par les membres, certains ont rencontré des difficultés pour participer et s'exprimer. La dynamique de l'équipe semble donc « modérée ».

En ce qui concerne l'équipe M, le manager reconnaît un démarrage de l'équipe difficile, où « les animateurs, ne se connaissant pas bien et n'étant pas très expérimentés, ont « galéré » » (dixit le manager de l'équipe M, entretien t1). « Toutes les décisions ont du être discutées et expliquées dès le début ». Au final, lors du second entretien, « les relations s'en sont a priori trouvées renforcées au fur et à mesure, et les échanges se sont recentrés sur le travail. » Le manager note cependant qu'une « animatrice s'est dégagée du lot et est devenue meneuse et organise les projets d'animation », ce qui ne semble pas être une difficulté, ni une remarque négative portée par les autres membres.

Les quatre membres de l'équipe ont noté une évolution positive dans leur organisation. Le sujet 86 répond à la question 7 : « Ayant déjà travaillé les trames, on travaille maintenant plus vite et plus efficacement. ». Le sujet 87 répond : « En se connaissant davantage on est plus efficace ... on prenait moins de temps ». Le sujet 88 répond : « Nous sommes devenus mieux organisés et plus rapides ». Et le sujet 89 répond : « plus de concentration sur le contenu et le pédagogique ». A priori, les membres indiquent également avoir tous participé à la prise de décisions, dans des échanges « agréables, coopératifs et conviviaux » (sujet 86).

L'équipe M semble donc avoir progressé positivement dans sa dynamique. Après un démarrage difficile, chacun semble avoir identifié son rôle et sa fonction, et connaît ce qu'il peut attendre des autres membres. Les échanges semblent également multidirectionnels. L'orientation de la dynamique de cette équipe semble « favorable ».

En ce qui concerne l'équipe N, elle semble avoir connu des difficultés dans son organisation, notamment au démarrage, que le manager justifie par « *les premières expériences des animateurs* » (entretien, temps 1). En réponse, à cette problématique, le manager estime être devenu « *plus directif pour pousser l'équipe* » (entretien, temps 2), mais il observe les « *mêmes problématiques, sans évolutions* » (entretien, temps 2).

Au niveau des membres de l'équipe, ils semblent satisfaits de leur organisation, qui a connu a priori une évolution favorable : « *on travail toujours ensemble du début à la fin, mais sur un minimum de préparations (avant le départ) doit être fait au préalable, si on fait du sur place* » (sujet 93, question 6, temps 2). Les relations ont été jugées positives (question 10) : « *...excellent climat* » (sujet 91, temps1), « *Excellentes* » (sujet 91, temps 2), « *Les relations sont bonnes...* » (sujet 92, temps 1), « *très bonnes ...on n'hésite pas à aider l'autres s'il a des difficultés* » (sujet 92, temps 2).

L'analyse de l'équipe N est donc paradoxal, sous l'angle de son manager, elle semble avoir rencontré d'importantes difficultés dans son organisation, alors que sous l'angle de ses membres, l'équipe a priori très bien fonctionné. On peut faire l'hypothèse, que les membres ayant, avec cette équipe, leur première expérience de travail (dixit le manager), ils peuvent être plus satisfait de leur travail, que leur manager analyse avec plus de critiques. Avec réserve, l'orientation de la dynamique de l'équipe peut être qualifiée de « modérée ».

En ce qui concerne l'équipe O, la participation des membres au travail d'équipe semble non homogène. « *Un animateur est moteur, deux suivent et le dernier pas du tout* ». En second temps, le manager reconnaît que ces problématiques persistent « *sans évolutions* ». De ce fait, il reconnaît également avoir changé de pratiques : « *j'écoute et je sollicite l'imagination des animateurs* » (temps 1), « *parfois plus directif pour pousser l'équipe qui a tendance à se laisser aller* » (temps 2).

Néanmoins, les membres de l'équipe portent plutôt un regard positif sur leur dynamique, avec des relations qui se sont maintenues « *très bonnes* » puis « *excellentes* » (sujet 91) : « *on se connaît de plus en plus et on s'apprécie* » (sujet 92). A priori, l'équipe a pris beaucoup de temps à échanger et cela continuellement. A la question 9, le sujet 93 répond, en temps 2 : « *...essayer de faire passer mes idées (ne marche pas toujours) mais beaucoup de dialogues justifiant souvent à raison le rejet de mes idées* ». Le sujet 93 répond à la question 6 : « *On travaille toujours ensemble du début à la fin, mais sur un minimum de préparations ... sinon on fait du sur place* ».

La dynamique de l'équipe O a donc connu un sens positif sur la dimension relationnelle et communicationnelle. Les membres de l'équipe semblent s'apprécier de plus en plus. Néanmoins, en termes de production et de tâches, l'analyse du manager est plus négative. Il semble devoir jouer un rôle déterminant et catalyseur dans cette dynamique. La dynamique de cette équipe semble « modérée ».

En ce qui concerne l'équipe P, le manager note une évolution positive dans le travail de l'équipe. Ainsi, en temps 1, il rapporte que « *deux animateurs sont porteurs des projets, initiant la dynamique* » et que la « *construction collective est parfois un peu tendu* ». En temps 2, il note que l'équipe s'appuie sur « *une bonne coordination entre les animateurs, qui ont appris à se répartir les tâches* ». Pour cela, il estime avoir « *jouer un rôle facilitateur dans une équipe avec de fortes personnalités* » (entretien, temps 2).

Les membres de l'équipe porte une analyse relativement similaire. Ainsi, à la question 12, le sujet 101 répond : « *tout le monde a amené ses idées et pris des décisions à un moment donnée* » (temps 1), puis « *certain étaient plus impliqués...* » (temps 2). Le sujet 102 répond : « *travail de groupe, tout a été fait ensemble... le travail était collégial* » (temps 1) puis « *deux personnes avec beaucoup mois d'avis. Pourquoi ? Question de comportement, je pense* » (temps 2). Cette répartition et des investissements différenciés ne semblent pas associés à des changements relationnels. Cela semble même avoir contribué à dissoudre certaines tensions. Ainsi, à la question 9, le sujet 102 répond, en temps 2 : « *groupe assez soudé. Quelques tensions au départ disparues très vite...* ». Et le sujet 101 répond : « *les relations sont bonnes. Il n'y a pas de conflits sauf lors de la première réunion un peu tendu.* »

La dynamique semble donc avoir pris un sens positif, même si elle conduit à une structuration moins collective. L'orientation de la dynamique de l'équipe P peut-être qualifiée de « favorable ».

En ce qui concerne l'équipe Q, la dynamique semble négative. Ainsi, dès le premier entretien, le manager note que « *sur cinq, quatre animateurs manquent d'entrain, et une animatrice totalement à part* ». Et lors du second entretien, il constate « *une perte complète de motivation* » et « *un travail plutôt seul ou en collaboration nécessaire* ». A priori, il existe entre les membres des problèmes « *d'affinités* ». Tout le monde ne semble pas s'exprimer. Lors des réunions, il note qu'« *une animatrice est sur le côté, même physiquement lors des réunions* », « *elle griffonne sur des feuilles et semble ailleurs* ». « *Ils attendent mon intervention* ».

Néanmoins, les membres de l'équipe ne semblent pas porter la même analyse. Ils n'ont noté aucune évolution dans leur organisation. En terme de rôle, à la question 9, les sujets affirment tous participer : « *j'ai apporté mes idées* » (sujet 107), « *comme tout membre du groupe, j'ai donné mon avis* » (sujet 108). Les relations sont a priori bonnes : « *bonnes ententes* » (sujet 109), « *très bonnes mais il y a toujours une personne qui se repose sur les autres et il faut le dire* » (sujet 110).

La dynamique de l'équipe Q a donc connu un sens négatif sur la dimension relationnelle et communicationnelle. Les membres de l'équipe semblent s'apprécier, mais le manager a noté une détérioration des relations, malgré ses actions. La dynamique de l'équipe Q est qualifiable de « défavorable ».

Donc à la lecture et l'analyse des données qualitatives de cette recherche, il semble que sur la dimension « dynamique d'équipe » et de son orientation, il soit possible de considérer :

- les équipes M et P comme bénéficiant d'une dynamique et d'une orientation « favorable ». Les échanges au sein de ces équipes semblent avoir contribué à la réalisation et au développement d'un travail d'équipe mieux coordonné, aux rôles et fonctions définis ou aux capacités d'adaptations développées.
- les équipes J, L, O et N, comme bénéficiant d'une dynamique et d'une orientation « modérée ». Même si des ruptures au sein de ces équipes ou des divergences d'analyses entre les membres et leur manager ont pu apparaître, celles-ci n'ont pas généralement pas été dépréciées par les membres, qui ont plutôt perçu une orientation acceptable.
- les équipes K et Q comme bénéficiant d'une dynamique et d'une orientation « défavorable ». Certains membres éprouvent de réelles difficultés exprimées dans le travail d'équipe, et cela ne tend pas à se résorber ou se corriger dans le temps.

7.3.2. L'efficacité estimée

En ce qui concerne l'analyse de l'efficacité estimée des huit équipes, les informations quantitatives, rapportées par les questionnaires, sont croisées aux contenus des entretiens réalisés avec les managers d'équipe et aux notes prises suite à l'observation des équipes.

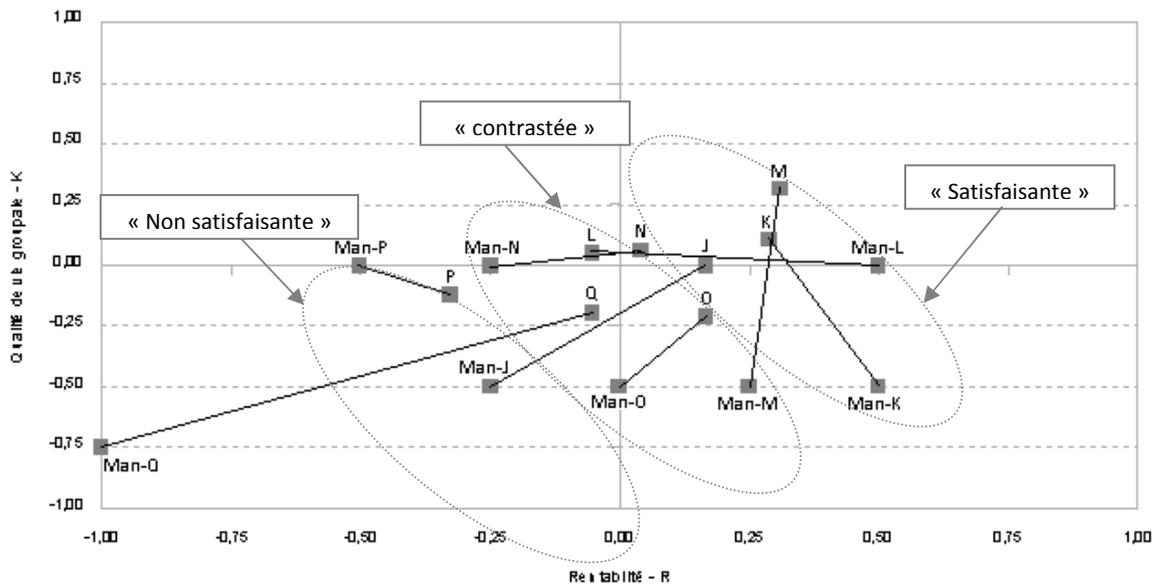
A la lecture du tableau suivant (cf. tableau 13), on observe qu'en moyenne les jugements des membres d'équipe sont restés relativement stables. Ils sont devenus un peu plus positif sur la dimension rendement de l'efficacité. En ce qui concerne les managers d'équipe, ils ont globalement porté un second jugement plus négatif que leur premier, notamment en termes de qualité de vie groupale où leur jugement baissé de (-.334) sur une échelle comprise en (-1) et (+1). D'ailleurs, tous les managers, excepte ceux des équipes N, L et P, qui ne change pas d'opinion, ont estimé que leur équipe avait perdu en qualité de vie groupale.

| Equipe Dynamique (T2-T1) | | Modélisation de l'efficacité | | |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|--------------|---------------------------------------|
| | | Rendement (R) | | Qualité de l'expérience groupe (K) |
| J | Moyenne Manager (sujet 74) | .170 | -.250 | .000 |
| K | Moyenne Manager (sujet 79) | .290 | .500 | .100 |
| L | Moyenne Manager (sujet 85) | -.050 | .500 | .050 |
| M | Moyenne Manager (sujet 90) | .310 | .250 | .310 |
| N | Moyenne Manager (sujet 95) | .040 | -.250 | .060 |
| O | Moyenne Manager (sujet 100) | .170 | .000 | -.210 |
| P | Moyenne Manager (sujet 106) | -.333 | -.500 | -.130 |
| Q | Moyenne Manager (sujet 112) | -.050 | -1.000 | -.200 |
| Moyenne | | .068 | -.094 | -.002 |

Tableau 13 – Synthèse des différences (t1-t2) des tendances moyennes par équipe, T_{jk} , et des tendances des managers.

Synthesis of differences (t1-t2) of the average tendency, T_{jk} , et manager's tendency.

Le graphique suivant (cf. graphique 4), croisant la dimension du rendement (R) et de la qualité de vie groupale (K), pour les équipes et les managers, permet de confirmer la lecture du tableau 14.



Graphique 4 – Graphique des différences (t2-t1) des tendances moyennes par équipe, T_{jk} , et des tendances des managers, sur les dimensions R et K de l'efficacité.

Graphic of differences (t2-t1) of the average tendency, T_{jk} , et manager's tendency.

Dès lors, à la seule lecture de ces données, il est possible de considérer trois groupes d'équipe : (1) les équipes K, L et M à l'efficacité plus « satisfaisante », (2) les équipes N, J et O à l'efficacité toujours « contrastée », et (3) les équipes P et Q à l'efficacité moins « satisfaisante ».

Ainsi, en ce qui concerne l'équipe J, les indices semblent indiquer que son efficacité est « contrastée ». Ainsi, alors que ses membres mesurent une petite progression en termes de rendement, leur manager estime lui que l'équipe y a perdu, comme en qualité de vie groupale. Ainsi, alors qu'en temps 1, il relevait « *un bon séjour avec une bonne entente entre l'équipe et les ados* », il note en temps 2 « *l'épuisement de l'équipe en court de séjour, et notamment de l'animatrice « moteur »* ».

En ce qui concerne l'équipe K, son efficacité semble évoluer plus positivement. Ainsi, les membres de l'équipe estiment progresser en qualité de vie et de façon importante en rendement. Leur manager note également une progression dans les résultats de l'équipe, avec « *des projets réussis et innovants, et des objectifs atteints* », mais il regrette, en temps 2, la rupture au sein du groupe toujours présente, qui, cependant, « *n'a pas modifié la bonne entente au sein de l'équipe* ». L'orientation de l'efficacité de l'équipe K peut être qualifiée de « satisfaisante ».

En ce qui concerne l'équipe L, son efficacité tend également à progresser. Les membres de l'équipe n'indiquent que faibles changements sur les deux dimensions de l'efficacité. Par contre, leur manager note une évolution importante de leurs résultats. Il rapporte ainsi, lors de son second entretien « *un gain d'efficacité plus important avec la répartition des tâches* », « *les projets sont mieux réussis* ». Et il estime qu'il y a « *plus de soutien entre les animateurs* ». L'efficacité de l'équipe L semble donc « satisfaisante ».

En ce qui concerne l'équipe M, les membres de l'équipe estiment qu'ils ont progressé sur les deux dimensions de l'efficacité, et de façon importante. Leur manager estime également qu'ils ont progressé sur leurs résultats mais pas sur le champ de la qualité de vie groupale. Néanmoins, les données de l'entretien relativisent ce dernier point, le manager exprimant que « *les relations se sont renforcées au fur et à mesure, mais recentrées sur le travail* ». D'ailleurs, il continue de porter un jugement positif ($T_{ijk(2)} = .500$). L'équipe semble donc bénéficier d'une efficacité « satisfaisante ».

En ce qui concerne l'équipe N, il ne semble pas y avoir d'évolutions particulières, excepte le manager qui exprime un jugement plus négatif, en temps 2, sur le rendement de l'équipe. Lors de l'entretien, il n'observe pas de changements significatifs : « *il n'ya pas d'évolution favorable ou défavorable, ça n'a pas changé.* » L'efficacité de l'équipe N est donc « contrastée ».

En ce qui concerne l'équipe O, les membres n'ont pas perçus de changements importants dans leur résultats, mais davantage dans leur qualité de vie en groupe. Leur manager porte une analyse similaire, estimant que être « *globalement satisfait, même si ils peuvent faire mieux* » et qu'il existe de « *bonnes relations entre les animateurs, même si une des animatrices « meneuses » est plus distante* ». L'orientation de l'efficacité de l'équipe O semble « *contrastée* ».

En ce qui concerne l'équipe P, le manager et les membres estiment avoir perdu en résultats et en rendement. Ainsi, il semble que l'équipe est progressé en « *gain de temps* », mais soit devenu « *rapide dans la préparation* », la conduisant « *vers des animations proposés moins bonnes* » (entretien, temps 2). En termes de qualité de vie groupale, le manager ne note pas de différences, mais l'équipe estime avoir perdu dans ses rapports. L'orientation de l'équipe P semble « *non satisfaisante* »

En ce qui concerne l'équipe Q, le manager porte un jugement dégradé, passant d'un avis positif à un avis totalement négatif. Il constate « *une dégradation des relations* ». « *Une animatrice s'est exclue toute seule* ». Il est « *non satisfait du travail fait et de l'équipe* ». L'équipe n'a pas pu « *construire et s'approprier de méthodologies de construction des projets d'animation* ». « *Ils sont dans l'attente* ». Les membres estiment également avoir perdu en efficacité tant sur leur rendement que sur leur qualité de vie groupale. L'orientation de leur efficacité est « *non satisfaisante* ».

En résumé, il semble que sur la dimension « *efficacité d'équipe* » et sur son orientation, il soit possible de considérer :

- les équipes K, M et L comme bénéficiant d'une efficacité plus « *satisfaisante* ». Les membres de ces équipes, comme leur manager, semblent avoir globalement jugé l'évolution de leurs résultats et de leur efficacité plus favorable qu'au premiers temps.
- les équipes N, J et O comme bénéficiant d'une efficacité plus « *contrastée* ». Au sein des équipes, l'efficacité ne semble juger de la même façon par les membres ou le manager. Certains portent un jugement relativement négatif sur l'orientation de leurs résultats.
- les équipes P et Q, comme bénéficiant d'une orientation d'efficacité « *non satisfaisante* ». Globalement, l'ensemble des jugements émis sur le travail réalisé sont plus négatifs qu'un premier temps. Il était attendu une autre progression par l'équipe et le travail qu'elle réalise.

7.3.3. Les représentations du système

7.3.3.1. Sous l'angle inter-membres

Au niveau groupal, on constate que, parmi les huit équipes, trois groupes d'équipes peuvent être construits sur le critère de la dynamique moyenne entre les représentations individuelles au sein des équipes, Dy_j . (cf. tableau 14). Ainsi, en ce référant à la grandeur de l'effet : $(Dy_j - Dy_{...})/S_{...}$, les équipes M et O se trouvent à plus d'un écart-type au dessus de la moyenne générale, et l'équipe K se trouve à plus d'un écart-type au dessous de cette moyenne. Rappel : la différence entre T1 et T2 correspond à $(T1-T2)$, ce qui signifie que $Dy_j > 0$ correspond à une dynamique convergente, et $Dy_j < 0$ correspond à une dynamique divergente.

| Equipe | δ_{jk} | | | | | | | | | | | Dy_j |
|------------|---|--------------|---------------|---------------|------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------------------|---------------|---------------|
| | Modélisation de la représentation du système équipe | | | | | | | | | | | |
| | Cadre Organisationnel | | | | Pratique de Management | | | | Tache | Mode de travail En Equipe | | |
| | T | RH | O | I | DI | DL | C | P | Ta | I | H | |
| J | .000 | .124* | .000 | .141 | -.192 | .000 | .192 | -.333 | .097 | -.081 | -.096 | -.013 |
| K | .176* | -.113 | -.350* | .045 | -.026 | -.694* | -.577* | -.176 | .032 | -.083 | .013 | -.159* |
| L | -.820* | .035 | -.114 | -.067 | .286* | -.116 | -.053 | -.197 | -.007 | -.266 | .132 | -.041 |
| M | -.138 | .167* | .227* | .026 | .419* | .127 | -.026 | .167 | -.073 | -.238 | .083 | .067* |
| N | -.145* | -.167 | .008 | .066 | .038 | -.167 | -.176 | -.567* | -.135 | -.343 | .104 | -.135 |
| O | .192* | -.190 | -.305 | .227* | -.061 | .000 | .138 | .127 | .223* | .118* | .137 | .055* |
| P | .106 | -.196 | -.132 | -.197* | -.317* | .404* | .047 | .441* | .006 | -.055 | -.277* | -.016 |
| Q | -.129 | -.168 | -.431* | .060 | -.101 | -.106 | .212 | -.096 | .216* | .093* | .180 | -.025 |
| Moyenne | -.003 | -.064 | -.137 | .038 | .006 | -.069 | -.030 | -.079 | .045 | -.107 | .035 | -.033 |
| Ecart-type | .143 | .149 | .218 | .128 | .242 | .311 | .257 | .316 | .128 | .166 | .153 | .080 |

Tableau 15 – Synthèse des dynamiques moyennes entre les représentations au sein des équipes par dimension de la modélisation, δ_{jk} . Significativité à +/- un écart-type.
 Synthesis of average dynamics between the representations within the teams by dimension of the modelling, δ_{jk} . Significativity in more or less one standard deviation.

Note : Il est possible d'estimer les dynamiques des représentations relativement faibles. Mais, il faut rappeler que : (1) le temps entre les deux prises de mesure fut relativement court, n'engageant pas, de ce fait, de changement important ; (2) l'indice de Tendance, T_{ijk} , est un indice compris entre (-1) et (+1) ; (3) l'indice de distance, D_{ijk} , est un indice compris entre 0 et (+2) ; (4) et, les données ont fait l'objet d'une série de traitement et de « moyennisation » par dimensions, par groupes et par sujets, qui

lisse certaines informations contenues dans les données. De ce fait, même si les dynamiques mesurées, $Dy_{j.}$, semblent faibles, leur écart à la moyenne, $D_{...}$, porte une information importante.

A la lecture du tableau et de l'indice $Dy_{j.}$, il est donc possible de considérer que :

- Les équipes M et O, qui ont une dynamique moyenne entre les distances des représentations de leurs membres relativement plus importante que les autres équipes dans le sens positif, peuvent être considérées comme prototypiques d'équipes « convergentes ». Les membres de ces équipes ont a priori des représentations qui tendent à correspondre quant à leur propre système, en termes de contexte organisationnel, d'encadrement, de tâches à réaliser et d'organisation du travail.
- L'équipe K, qui a une dynamique moyenne entre les représentations de ses membres relativement plus importante que les autres équipes dans le sens négatif, peut être considérée comme prototypique d'une équipe « divergente ». Les représentations de ses membres ont a priori des représentations qui s'écartent de plus en plus quant à leur propre système, en termes de contexte organisationnel, d'encadrement, de tâches à réaliser et d'organisation du travail.
- Les équipes J, L, N, P et Q, qui ont une dynamique moyenne entre les représentations de leurs membres moyenne par rapport aux autres équipes, peuvent être considérées comme prototypiques d'équipes « médianes ».

L'analyse du tableau 15 permet également de préciser plusieurs points :

- L'analyse par dimension confirme la catégorisation en trois groupes précédente. Ainsi, le nombre d'indices significatifs par dimensions est de trois pour l'équipe K, de trois pour l'équipe M et de quatre pour l'équipe O. Ces dimensions contribuent à modifier le système de représentation de chacune des équipes dans un sens « convergent » ou « divergent ».
- Une disparité entre les dimensions est observable. Ainsi, les dimensions portant sur l'interdépendance de l'équipe et le cadre Objectif du contexte organisationnel sont sujettes à une dynamique divergente importante. Alors que les dimensions portant sur la « Tâche », « l'Habilitation de l'équipe » et le cadre « Innovation » du contexte organisationnel bénéficient d'une convergence importante des représentations. Cela traduit au sein des équipes, des échanges et des communications centrés sur ces derniers points, notamment la « Tâche » qui bénéficie de la convergence la plus forte.
- Parmi les équipes qualifiées de médiane, il existe des structurations différentes. Ainsi, l'équipe P, compte deux dimensions « convergentes » ($Dy_{.7DL}=.404$, $Dy_{.7P}=.441$) et trois dimensions « divergentes » ($Dy_{.7O}=-.197$, $Dy_{.7DI}=-.317$, et $Dy_{.7H}=-.227$). Elle peut être qualifiée de « paradoxale » dans la dynamique des ces représentations.

7.3.3.2. Sous l'angle membre-manager

Au niveau groupal, on constate que, parmi les huit équipes, trois groupes d'équipes peuvent être construits, sur le critère de la dynamique moyenne entre les représentations individuelles et leur manager, Dym_j . (cf. tableau 16). Rappel : la différence entre T1 et T2 correspond à $(T1-T2)$, ce qui signifie que $Dy_{j.>0}$ correspond à une dynamique convergente, et $Dy_{j.<0}$ correspond à une dynamique divergente.

Ainsi, l'équipe M se trouve à plus d'un écart-type au dessus de la moyenne générale, et les équipes K et Q se trouvent à moins d'un écart-type au dessous de cette moyenne. A la lecture du tableau et de l'indice Dym_j , il est donc possible de considérer que :

- L'équipe M, qui a une dynamique moyenne entre les distances des représentations de ses membres relativement plus importante que les autres équipes dans le sens positif, peut être considérée comme prototypique d'une équipe « convergente ». Les membres de cette équipe ont a priori des représentations qui tendent à correspondre à celle de leur manager quant à leur propre système, en termes de contexte organisationnel, d'encadrement, de tâches à réaliser et d'organisation du travail.

| Equipe | S_{jk} | | | | | | | | | | | Dym_j |
|------------|---|---------------|---------------|---------------|------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------------------|---------------|---------------|
| | Modélisation de la représentation du système équipe | | | | | | | | | | | |
| | Cadre Organisationnel | | | | Pratique de Management | | | | Tache | Mode de travail En Equipe | | |
| | T | RH | O | I | DI | DL | C | P | Ta | I | H | |
| J | .099 | .275* | .188* | -.472* | .087 | .211* | -.138 | -.430 | .234* | -.169* | .078 | -.003 |
| K | .663* | .075 | .064* | -.431* | .169 | .058 | -.764* | -.275 | -.156 | -.673* | .065 | -.110* |
| L | .274 | .149 | -.224 | -.146 | .566* | .196* | -.184 | -.367 | .083 | -.255 | .086 | .016 |
| M | .420 | .226 | -.017 | -.074 | .553* | .137 | -.069 | .218 | -.235* | -.399 | .297* | .096* |
| N | .213 | .220 | -.186 | .466* | .286 | -.454 | -.091 | -.398 | -.067 | -.252 | .098 | -.015 |
| O | .183 | -.083 | -.342* | .409* | .112 | -.705* | .351* | .029 | .186 | -.324 | .050 | -.012 |
| P | .098 | -.130* | -.375* | .342 | -.183* | -.582 | .000 | .589* | .037 | -.510 | -.057* | -.070 |
| Q | -.027* | -.135* | -.216 | .063 | -.107* | -.569 | -.033 | -.213 | .171 | -.224 | .256* | -.094* |
| Moyenne | .241 | .075 | -.139 | .020 | .185 | -.214 | -.116 | -.106 | .032 | -.351 | .109 | -.024 |
| Ecart-type | .217 | .169 | .198 | .366 | .274 | .398 | .309 | .359 | .170 | .169 | .114 | .067 |

Tableau 16 – Synthèse des dynamiques moyennes entre les représentations des équipes et le manager par dimension de la modélisation, δ_{jk} . Significativité à +/- un écart-type.
 Synthesis of average dynamics between the representations of the teams and the manager by dimension of the modelling, δ_{jk} . Significativity in more or less one standard deviation.

- Les équipes K et Q, qui ont une dynamique moyenne entre les représentations de leurs membres relativement plus importante que les autres équipes dans le sens négatif, peut être considérée comme prototypiques d'équipes « divergentes ». Les représentations de leurs membres ont a priori des représentations qui s'écartent de plus en plus à celle de leur manager quant à leur propre système, en termes de contexte organisationnel, d'encadrement, de tâches à réaliser et d'organisation du travail.
- Les équipes J, L, N, O et P qui ont une dynamique moyenne entre les représentations de leurs membres et celles de leur manager moyenne par rapport aux autres équipes, peuvent être considérées comme prototypiques d'équipes « médianes ».

L'analyse du tableau 16 permet également de préciser plusieurs points :

- Comme précédemment, l'analyse par dimension confirme la catégorisation en trois groupes.
- Une disparité entre les dimensions est également observable. Ainsi, comme précédemment les dimensions portant sur l'interdépendance de l'équipe et le cadre Objectif du contexte organisationnel sont sujettes à une dynamique divergente importante des représentations individuelles des équipes. Et les dimensions délégatives et consultatives des pratiques managériales sont dans le même cas. A l'inverse, les dimensions portant sur la directivité des pratiques managériales, « l'Habilitation de l'équipe » et le cadre « traditionnel » du contexte organisationnel bénéficient d'une convergence importante des représentations.
- Parmi les équipes qualifiées de médiane, il existe une nouvelle fois des structurations différentes, notamment en ce qui concerne l'équipe J. Ainsi, l'équipe J, compte quatre dimensions « convergentes » ($Dy_{.1RH}=.275$, $Dy_{.1I}=.188$, $Dy_{.1DL}=.211$, $Dy_{.1P}=.234$) et deux dimensions « divergentes » ($Dy_{.1O}=-.472$ et $Dy_{.7Ta}=-.169$). Elle peut être qualifiée de « paradoxale » dans la dynamique des ces représentations, car malgré ces dimensions, cette équipe a une dynamique générale nulle. Son système de représentation se déstructure.

7.3.4. Synthèse des résultats

Pour résumer, les informations recueillies sur les huit équipes, par la triangulation des sources et des mesures, et traités sous les trois angles suivants : les systèmes de représentations, la dynamique de l'équipe et son efficacité estimée, font apparaître les éléments suivants (cf. tableau 17).

| Catégorisations des équipes | | | | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------------------|-----------|--|----------------------|----------------------|
| Dynamique d'équipe | | Efficacité estimée | | Système de représentations (distances) | | |
| | | | | | Inter-membres | Membres-manageur |
| « Favorable » | M – P | « Satisfaisante » | K – M – L | « Convergente » | M – O | M |
| « Modérée » | J – O – N – L | « Contrastée » | N – J – O | « Médiane » | J – L – N – P – Q | J – L – N – O – P |
| « Défavorables » | K – Q | « Non satisfaisante » | P – Q | « Divergente » | K | K – Q |

Tableau 17 – Synthèse des résultats de la recherche 3
Synthesis of results of research 3

7.3.5. Conclusions

Concernant la première hypothèse, « une dynamique convergente entre les représentations des membres est associée à un état positif, ou favorable, de la dynamique de l'équipe », elle semble vérifiée. Ainsi, il apparaît à la lecture des résultats que :

- Sous l'angle des distances « inter-membres », l'équipe M, qualifiée d'équipe « convergente », est associée à un état de sa dynamique « favorable ». Les équipes J, L et N, qualifiées d'équipes « médianes », sont associées à un état de leur dynamique « modérée ». Et l'équipe K, qualifié d'équipe « divergente », est associée à un état de sa dynamique « défavorable ».
- Sous l'angle des distances « membre-manageur », l'équipe M, qualifiée d'équipe « convergente », est associée à un état « favorable » de sa dynamique. Les équipes J, L et O, qualifiées de « médianes », sont associées à un état de leur dynamique « modérée ». Et les équipes K et Q, qualifiées d'équipes « divergentes », sont associées à des états « défavorables » de leur dynamique.

Seuls quelques résultats ne permettent pas de vérifier cette hypothèse. Ainsi, les équipes O, P et Q, dans le premier cas, comme l'équipe P dans le second cas, ne permettent pas de vérifier l'hypothèse.

Autrement dit, cinq équipes sur huit, sous l'angle des distances « inter-membres » et sept équipes sur huit, sous l'angle des distances « membre-manageur » vérifient que l'observable « dynamique convergente/divergente des représentations du système » traduit la dynamique de l'équipe.

Concernant la deuxième hypothèse, « une dynamique convergente entre les représentations des membres est associée à un état satisfaisant des résultats et de l'efficacité de l'équipe », elle semble également vérifiée, et ce moins significativement. Ainsi, il apparaît à la lecture des résultats que :

- Sous l'angle des distances « inter-membres », l'équipe M, qualifiée d'équipe « convergente », est associée à une efficacité plus « satisfaisante ». Et les équipes N et J, qualifiées d'équipes « médianes », sont associées à une efficacité « contrastée ».
- Sous l'angle des distances « membre-manager », l'équipe M, qualifiée d'équipe « convergente », est associée à une efficacité « satisfaisante ». Les équipes J, N et O, qualifiées d'équipes « médianes », sont associées à une efficacité « contrastée ». Et l'équipe Q, qualifiée d'équipe « divergente », est associée à une efficacité « non satisfaisante ».

D'autres résultats ne permettent pas non plus de vérifier cette hypothèse. Ainsi, les équipes K, L O, P et Q, dans le premier cas, comme les équipes K, L et P dans le second cas, ne permettent pas de vérifier l'hypothèse.

Ainsi, dans le cas « inter-membres », quatre équipes sur huit contribuent à vérifier l'hypothèse, et dans le cas « membre-manager » cinq équipes sur huit.

Concernant la troisième hypothèse, « cela est vrai tant pour la dynamique entre les représentations considérée entre les membres eux-mêmes que pour la dynamique entre les représentations considérée entre les membres et leur manager », ne semble pas vérifiée en l'état.

En fait, c'est sous l'angle « membre-manager » que la dynamique des représentations traduit au mieux la dynamique de l'équipe et son efficacité.

Donc, à l'image de la recherche 1, la distance « membre-manager » est directement associée à la dynamique de l'équipe et à la progression de l'efficacité estimée du système.

Ces résultats et leur analyse corroborent donc l'idée que l'action du manager est importante dans le travail en équipe, tant dans l'atteinte des résultats et de l'efficacité attendue que de la conduite et l'animation du groupe. Elle doit être orientée vers l'échange et la communication au sein de l'équipe, avec pour finalité la transmission d'informations portant sur l'organisation et le fonctionnement du système « équipe » et la construction d'accords entre les membres et le manager de l'équipe sur le système. En communiquant sur le système « équipe », le manager réduit les écarts entre les représentations des membres, et accompagne la dynamique de l'équipe vers l'efficacité.

7.3.6. Discussion

Les résultats et les conclusions de la recherche sont donc plus significatifs et plus heuristiques que ceux de la recherche 2. Ils permettent d'engager certaines pistes quant à la compréhension des rôles, de la place et de la dynamique des représentations du système « équipe » de ses membres dans le travail en équipe. Ils permettent notamment de resituer le manager au sein du système de communication et d'échanges d'informations, qu'est l'équipe.

Cependant, ces travaux doivent être complétés et développés. Ainsi, il faut rappeler que, comme pour la recherche précédente (cf. chapitre 6), la recherche ici menée l'a été au niveau groupal. Cette approche est nécessaire, puisque l'objet d'étude est le système « équipe », et que théoriquement, les caractéristiques de ce niveau lui sont propres et ne peuvent pas être traduites par d'autres niveaux inférieurs ou supérieurs. Seulement, une analyse plus fine, portant sur l'individu, membre constituant et structurel du système (cf. chapitre 1), peut apporter des informations confirmant les interprétations faites.

D'autre part, la construction de la représentation du système « équipe », qui s'appuie sur une validation théorique et conceptuelle forte (cf. chapitre 3), peut sembler, comme pour la recherche précédente, après cette expérimentation moins valide. Dans, une nouvelle conceptualisation de la représentation du système, il pourrait être intéressant d'intégrer les analyses menées, pour obtenir une version, sans doute moins théorique mais aussi plus pragmatique.

Par ailleurs, la recherche 2 (cf. chapitre 6), qui avait permis la comparaison d'état du système « équipe », avait fait apparaître que la proximité des représentations entre les membres et leur manager constituait l'observable le plus pertinent d'un état de dynamique positive et d'efficacité du système. La comparaison « inter-système » et l'interprétation théorique pouvaient alors conduire à l'hypothèse qu'il fallait tendre vers cette proximité pour observer également l'efficacité de l'équipe ; cela dans la mesure où était acceptée l'erreur méthodologique et conceptuelle de la comparaison « inter-système ». Ainsi, plus les représentations des membres se « rapprochent », plus il est possible d'attendre l'efficacité de l'équipe.

Or, les résultats de la présente recherche participent, pour partie, à la validation de cette hypothèse, indiquant que « plus les représentations des membres convergent vers celle de leur manager, plus l'équipe bénéficie d'une dynamique positive ». Ceci conduit à un constat : l'effet supposé de la recherche 2 est démontré par la mesure répétée de la recherche 3. Deux explications peuvent éclairer ce constat. La première, conceptuelle et épistémologique, s'appuie sur le fait que le changement identifié par la recherche 3 conduit plus ou moins à l'état observé dans la recherche 2. Ainsi les convergences conduisent vers la proximité. La recherche 2 traduit donc une part de la recherche 3. La seconde explication, statistique et expérimentale, s'appuie sur le fait que, dans les mesures répétées, le « bruit » (au sens cybernétique) causé par des « proximités divergentes » disparaît de la mesure. Ainsi, là où des systèmes divergents mais avec des états proches peuvent être considérés dans la comparaison d'états, dans la recherche ici menée ces systèmes sont exclus. Ainsi, la mesure répétée élimine plus précisément des systèmes non pertinents. Ce qui contribue également à un effet plus significatif (ce qui est le cas entre la recherche 2 et la recherche 3).

Note : Cela signifie également que toutes recherches, sans mesures répétées, sur des systèmes n'apportent pas une mesure précise, puisque contenant à la fois l'information recherchée et une part de « bruit ».

Enfin, il faut rappeler que l'observation des dynamiques des représentations est apparue comme un bon observable de la dynamique d'équipe, notamment, lorsqu'elles sont considérées sous l'angle de leur distance entre celle du membre d'équipe et celle du manager.

Néanmoins, certains cas observés continuent de mettre à l'épreuve les hypothèses et les conclusions apportées. Ainsi, alors que l'équipe K connaît une divergence dans ses représentations, tant sous les angles « inter-membres » et « membre-manager », et une dynamique d'équipe défavorable, elle a une efficacité satisfaisante, et qui semble croître. A l'inverse, l'équipe P, qui connaît une dynamique favorable, perd en efficacité. De nouvelles hypothèses, peuvent éclairer ces observations.

La première, en termes entropiques, pourrait sans doute apporter une explication, et enrichir la compréhension et l'éclairage apportés par la présente recherche. Il s'agit là d'un nouvel axe de recherche.

La seconde tient, comme dans la recherche 2, dans la modélisation et la mesure de l'efficacité, qui n'est peut-être pas pertinente et/ou valide. Même si celle-ci s'appuie sur une conceptualisation théorique suffisante, dans la pratique l'efficacité des équipes du secteur de l'animation socioculturelle se traduit peut-être autrement.

La troisième tient dans le fait que les observations n'ont porté que sur la dynamique et les mouvements des représentations les unes par rapport aux autres. Ce choix méthodologique, appuyé par des arguments théoriques et épistémologiques de la première cybernétique (cf. chapitre 2), écarte pourtant d'autres informations systémiques essentielles sur l'état du système. Suivant la seconde cybernétique, il importe dans l'étude d'un système de réintégrer les éléments constitutifs (cf. chapitre 2). Ainsi, les états du système ont autant d'importance que leur changement. Autrement dit, *pour connaître l'heure d'arrivée du train, il faut évidemment connaître sa direction prise mais également sa vitesse et sa position*. De ce fait, dans l'étude des représentations des membres sur leur système, il est nécessaire d'étudier tant leur dynamique que leur état, tant dans leur rapport que dans leur contenu.

Cette troisième recherche porte sur les dynamiques entre les représentations des membres quant au système « équipe », suivant deux angles différents (1) les distances entre les membres eux-mêmes, et (2) les distances entre les membres et leur manager.

Comme pour la seconde recherche, mises à l'épreuve des outils et des mesures en triangulation, et des traitements numériques nouveaux (indice de tendance « T » et de cohérence « C »), huit équipes du secteur de l'animation socioculturelle ont permis d'expérimenter cet axe de recherche.

Après avoir rapporté tous les éléments participants au protocole de recherche et au cadre organisationnelle des équipes, l'analyse des données expérimentales a été réalisée sous trois dimensions des huit systèmes « équipes » :

1/ la dynamique de l'équipe

2/ les résultats et l'efficacité estimée de l'équipe

3/ le système de représentations, soit la dynamique des représentations des membres, sous l'angle « inter-membres » puis sous l'angle « membre-manager ».

Ce travail d'analyse important a permis d'apporter un nouvel éclairage :

(1) dans le cas de l'analyse des dynamiques inter-membres, les résultats semblent significatifs. Ainsi, sur les équipes, il est possible d'associer ces dynamiques des représentations à une dynamique de groupe. Mais, en termes d'efficacité estimée, les résultats sont plus pondérés. La dynamique inter-membre des représentations semble donc constituer un bon « observable » de la dynamique de groupe, mais moins de l'efficacité.

(2) dans le cas de l'analyse des dynamiques entre les membres et leur manager, les résultats semblent plus pertinents. Ainsi, sur les équipes, un lien apparaît entre ces dynamiques des représentations et une dynamique de groupe positive. Mais, en termes d'efficacité estimée, les résultats sont encore à pondérer. La dynamique membre-manager des représentations semble donc constituer un bon « observable » de la dynamique de groupe, et moins de l'efficacité.

(3) une lecture croisée de ces deux éléments, permet d'avancer que la dynamique des représentations, sous l'angle des distances entre les membres et leur manager, est un observable plus pertinent et heuristique de la dynamique d'équipe et de son efficacité, qu'elle ne l'est sous l'angle des distances inter-membres.

Les traitements opérés semblent donc avoir corroboré l'hypothèse d'un lien entre le système de représentation des équipes et leur dynamique, mais davantage sous l'angle d'une dynamique entre les membres et leur manager. Une dynamique convergente semble associée à une dynamique positive.

Le rôle et la fonction du manager dans le système « équipe » sont donc encore renforcés. Celui-ci, porteur et diffuseur, de l'information contenue et circulant dans le système, va contribuer aux processus homéostatiques et contrebalancer le mouvement entropique naturelle de son système.

La critique de ses résultats, qui a mis en évidence la centration au niveau groupal et remis en cause la modélisation de la représentation individuel du système équipe et de l'efficacité, a également permis d'introduire une nouvelle réflexion sur la mesure des systèmes. A priori, il est conceptuellement plus pertinent, dans leurs études de considérer leurs états ET leurs dynamiques pour les comprendre.

TROISIEME PARTIE

Applications théoriques et pratiques

La métis est bien sûr une forme d'intelligence et de pensée, un mode du connaître ; elle implique un ensemble complexe mais très cohérent d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combinent le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, l'attention vigilante, le sens de l'opportunité... ; elle s'applique à des réalités fugaces, mouvantes, déconcertantes et ambiguës qui ne se prêtent ni à la mesure précise ni au raisonnement rigoureux.

M. Détienne & J. P. Vernant.

Le critère et la règle du vrai sont l'avoir fait lui-même.

G. B. Vico.

Introduisez dans une carafe une demi-douzaine de mouches et une demi-douzaine d'abeilles ; puis, la carafe horizontalement couchée, tournez-en le fond vers la fenêtre. Les abeilles s'acharneront, durant des heures, jusqu'à ce qu'elles meurent de fatigue ou d'inanition, à chercher une issue à travers le fond du cristal, tandis que les mouches, en moins de deux minutes, seront toutes sorties du côté opposé, par le goulot.

M. Maeterlinck, cité par Le Moigne.

CHAPITRE 8

Discussion et Conclusion

Les trois recherches, présentées précédemment après les réflexions théoriques et épistémologiques de la première partie, permettent de leur apporter un éclairage expérimental enrichissant et heuristique. A présent, leurs réalisations, comme leurs résultats, nourrissent une nouvelle réflexion critique et analytique, qui fait l'objet de ce chapitre. Ainsi, après avoir construit une voie de la théorie vers l'expérimentation, cette seconde réflexion constitue une passerelle entre la mesure et le conceptuel, une ouverture et un retour vers le monde initial des Idées. La démarche abductive résonne donc encore à travers l'extrapolation scientifique des « cas », qui est ici proposée. Pour comprendre l'ouverture et la discussion engagées, il est important de rappeler avant tout les résultats et les apports théoriques des trois recherches réalisées. Ce rappel, nécessaire et souhaité non redondant, introduit ainsi les analyses et les critiques méthodologiques et épistémologiques, qui vont conduire à des débats, dépassant, sans doute pour partie, le simple cadre conceptuel du travail en équipe voire même de la psychologie. Mais cet écart, réfléchi et assumé, permet, dans un second temps, de recentrer la réflexion autour de la théorie psychologique et de la praxis.

8.1 ANALYSES DES RESULTATS DE RECHERCHES

8.1.1. Les analyses de la Recherche 1

Dans la première recherche, exploratoire, deux équipes d'animateurs de centres de vacances ont été comparées pour comprendre le lien existant entre la structuration du groupe, sa dynamique et son efficacité. Dans un cadre et un contexte organisationnels, mesurés, analysés, contrôlés et estimés similaires, ces deux équipes ont faits l'objet de plusieurs mesures, tant quantitatives que qualitatives. Ces mesures ont apporté une observation inverse à l'hypothèse. Ainsi, alors que le niveau élevé d'expériences, de qualifications et de complémentarité d'une équipe était supposé la conduire à une dynamique plus forte et une efficacité plus importante que l'autre équipe, c'est le résultat inverse qui fut observé.

Plus précisément, à l'issue de leur travail, certains membres de la première équipe ont exprimé des regrets dans ce qui a été produit, et ce pas tant dans le résultat mais dans la méthode employée pour obtenir ce résultat. Ainsi, les membres de cette équipe estiment que ce qui a été produit ne correspond pas intégralement à ce qu'ils avaient envisagés. Ils expriment une rupture entre ce qu'ils pensaient réaliser et ce qui fut réalisé. A l'inverse, les membres de la seconde équipe n'ont pas rencontré cette difficulté. Et, ils ont même, a priori, développé plus d'échanges et d'informations concernant l'activité à réaliser, et le « comment » la réaliser.

Ainsi, obtenant toutes les deux une efficacité suffisante, ces deux équipes ont profité de dynamiques différentes. L'équipe, bénéficiant a priori de moins d'atouts structurels et individuels, a développé plus d'échanges et d'informations que l'autre.

Cette première recherche a donc permis de mettre en évidence plusieurs points.

Le premier confirme l'analyse théorique utilisée, conduisant à la dissociation des niveaux du système. Ainsi, les résultats de cette recherche confirment que des propriétés propres au niveau groupal, interdépendantes mais non réduites aux niveaux organisationnels et individuels, existent. Ces propriétés, traduites sous le terme de dynamique d'équipe, sont soumises à un ensemble de processus qui lui sont propres.

Le second point met l'accent sur l'intérêt des échanges et de la communication au sein des systèmes « équipe ». Ces échanges d'informations sur la tâche, le fonctionnement et d'autres aspects, validées par la cadre conceptuel et paradigmatique, ont un intérêt confirmé. Ainsi, l'information contenu dans le système se trouve intégrée par ses différents éléments, membres de l'équipe. En terme psychologique, les membres de l'équipe, grâce aux nombreux échanges qu'ils construisent, transforment leur représentation individuelle, porteuse de l'information du système.

8.1.2. Les analyses des Recherches 2 et 3

Dans les deuxième et troisième recherches, de nouvelles équipes d'animateurs de centres de vacances ont été observées et comparées pour préciser le lien existant entre le système de représentation de l'équipe (introduit par la recherche 1), sa dynamique et son efficacité. Dans ce cadre, le système de représentation de l'équipe est analysé sous l'angle des proximités et des convergences entre les représentations individuelles de ses membres, et non sous l'angle des contenus des représentations ou sous l'angle d'une représentation « moyenne » groupale.

Dans un cadre et un contexte organisationnel, une fois de plus, mesurés, analysés, contrôlés et estimés suffisamment proches, ces équipes ont fait l'objet de plusieurs mesures, tant quantitatives que qualitatives.

Dans le cas de la deuxième recherche, ces mesures correspondaient à l'observation et la comparaison d'états. Les analyses de ces mesures ont conduit à vérifier partiellement que (1) le lien entre l'état de la dynamique de l'équipe et l'état de son efficacité est corrélationnel est non causal, (2) la proximité du système de représentation de l'équipe avec celui de son manager s'avère être un meilleur observable (cf. chapitre 2) de l'état satisfaisant de l'efficacité que la proximité considérée entre les membres, et (3) les deux formes de proximités semblent associées dans l'observation d'états favorables de la dynamique de l'équipe. Ainsi, la proximité des représentations individuelles, résultant pour partie des échanges et de la communication au sein de l'équipe, peut être partiellement associée à la dynamique de l'équipe et son efficacité.

Dans le cas de la troisième recherche, ces mesures correspondaient à l'observation et la comparaison de changements d'états, c'est-à-dire de leur dynamique. Les résultats ont conduit à vérifier que (1) la convergence du système des représentations de l'équipe avec celui de son manager est un bon observable de l'évolution favorable de la dynamique de l'équipe, et ce davantage que de l'évolution plus satisfaisante de l'efficacité, et (2) ce lien semble plus heuristique que celui tenant de la convergence entre les membres. Ainsi, la convergence des représentations, notamment vers celle du manager de l'équipe, résultant pour partie des échanges guidés par celui-ci, peut être associée à une évolution positive de la dynamique et de l'efficacité de l'équipe.

Les échanges au sein de l'équipe, qui sont donc importants, véhiculent l'information au sein du système, sur le système lui-même (tâches, organisation, rôles...), dans un mouvement de convergence / divergence, proximité/ disparité des représentations individuelles. Dans ce cadre, les résultats des recherches 2 et 3 ont également permis de repositionner le manager, dans une fonction centrale. Ainsi, lorsque le système de représentation de l'équipe lui est proche et convergent, cela semble traduire, au mieux, la dynamique et l'efficacité de l'équipe. Cette précision confirme que l'action du

manager doit s'orienter vers la recherche d'inter-accords individuels sur le système « équipe » (cf. point 8.3.1.).

8.2 CRITIQUES METHODOLOGIQUES ET EPISTEMOLOGIQUES

Ces travaux, au-delà des apports théoriques avancés précédemment et précisés au point 8.3., contribuent à réinterroger les méthodologies de recherche en sciences humaines et sociales, et en particulier en psychologie. Les praxis scientifiques, imaginées et analysées aux chapitres 2 et 4, ont ainsi pu être mises à l'épreuve. A présent, elles sont à critiquer.

8.2.1. Le rapport qualitatif / quantitatif : une réelle complémentarité ?

La réflexion méthodologique, commencée au chapitre 4, nous a conduits, sur des argumentaires épistémologiques et pratiques, à privilégier la triangulation des sources et des mesures. Ces choix, répondant à la complexité du système étudié, ont permis d'observer les objets d'étude sous des angles divers et complémentaires, et ont permis de recueillir et de croiser des informations qualitatives et quantitatives. Cet exercice est sans doute risqué, tant par sa réalisation que par les critiques qu'il peut produire. Ainsi, peut-on reprocher à cette analyse croisée de produire des données différentes et peut-être non compatibles. De même, est-il reprochable, au traitement de l'information qualitative, la subjectivité et la relativité dont ne relève pas l'information quantitative, traitée mathématiquement et statistiquement. Note : C'est là l'un des arguments qui conduit, généralement, le chercheur, à privilégier « l'approche » quantitative à « l'approche » qualitative (cf. chapitre 2).

Néanmoins, ces atouts de fidélité et de validité du quantitatif peuvent également être relativisés. Comme rappelé au chapitre 4, en interrogeant le sujet par QCM et par la mesure quantitative, le chercheur lui délègue le soin de traiter la complexité étudiée et de la lui rendre intelligible. Le sujet, comme le chercheur, sont donc, suivant le traitement choisi, confrontés à la même difficulté : simplifier la complexité. De ce fait, là où, dans le qualitatif, seul le chercheur accomplit le difficile travail de l'analyse, dans le quantitatif, plusieurs sujets accomplissent ce même travail. A la subjectivité du chercheur correspond donc la multiplicité de celles des sujets.

Cette critique n'est pas avancée pour prendre partie et faire des choix méthodologiques entre le qualitatif et le quantitatif (cf. chapitre 2). Mais, elle permet de les relativiser toutes les deux et d'engager une nouvelle réflexion.

Ainsi, il faut se rappeler que les données psychologiques recueillies ont pour but de porter une information sur le système étudié et observé. Il importe donc, dans le recueil de ces données, de procéder en diminuant ou en les contrôlant les modifications possibles de cette information. Note : en terme cybernétique, tout processus transportant de l'information et y ajoute du bruit (part entropique). Dans ce langage, il s'agit donc de réduire ou de contrôler le « bruit ».

Dans les travaux ici menés, c'est l'orientation qui a été prise (1) en veillant à accompagner le sujet dans son analyse (questions introductrices aux thématiques, diffusion du questionnaire 1 lors de la seconde passation, réalisation de l'entretien manager après le questionnaire...), et (2) en procédant avec critiques au traitement des données (construction de nouveaux indices « T » et « C », traitement des données contextuelles à la fin, traitement des données quantitatives après les traitements qualitatifs...). L'intégration, pleine et entière, de la projectivité (Le Moigne, 1990), du chercheur comme du sujet, est ici visée. Ne résumant pas la complexité, il s'agit de la traduire sans la trahir.

Mais, les difficultés rencontrées dans les designs méthodologiques dessinés et les traitements réalisés ont conduit à de nombreuses contraintes, voire de nombreuses pertes : choix réductifs des équipes sujets, perte d'informations (passage de l'individuel au groupal), foisonnement contradictoire des informations, simplification finale...

Des questions méthodologiques et épistémologiques apparaissent donc :

- Dans l'étude de système complexe, tel que les équipes, la méthode ici employée est-elle la bonne ?
- Plutôt que de tenter une intégration complète « intra-étude » de la complexité, ne faut-il pas s'orienter vers une intégration « inter-étude » ? Autrement dit, plutôt que de traiter par une double approche qualitative et quantitative, ne faut-il pas privilégier des approches unidimensionnelles (par étude), mais ouvertes et « connectées » ?

8.2.2. La sélection systémique des informations : un traitement « holistique » ?

Le concept d'équipe, ici étudié, est un concept psychosocial complexe. Les informations appartenant à ce système sont donc riches et diverses. Elles appartiennent à différents niveaux : organisationnels / groupals / individuels, structurels / fonctionnels ou encore psychologiques, sociologiques, économiques, ergonomiques ... Ce foisonnement informationnel constitue la réalité du travail en équipe. L'illustre les nombreuses notions développées et construites autour du concept (cf. chapitre 1) comme la cohésion, la croyance partagée groupale en l'efficacité, les interventions régulatrices groupales...

Or, étudier l'équipe, sous l'approche systémique et cybernétique, requiert un traitement holistique, c'est-à-dire complet, intégrant « l'intégralité » et l'ensemble du système. Epistémologiquement et

théoriquement, l'analyse partielle et tronquée représente donc une erreur (cf. chapitre 2). Ne pas contrôler les données contextuelles et organisationnelles, par exemple, représente une part de risques dans l'interprétation des résultats.

Seulement, dans la pratique et l'expérimentation, étudier ce concept conduit nécessairement le chercheur à des choix dans l'information qu'il doit recueillir, traiter et analyser (comme ce fut le cas dans les recherches menées). Il lui est, en effet, matériellement difficile voire impossible d'être dans une mesure exhaustive, ni même le cas échéant dans un traitement et une analyse complète de toutes ces informations.

Dans la mesure du possible donc, le chercheur qui adopte une position systémique va opérer une sélection des informations qui puissent conserver au mieux un sens suivant ces objectifs (perspective téléologique). Ses choix vont être guidés et orientés par les pratiques, la théorie et les paradigmes qu'il a connus et retenus (Le Moigne, 1990) : il s'agit de la part de soi.

Dans les recherches ici menées, cet objectif se traduit au travers de l'orientation des analyses faites du champ théorique, du cadre paradigmatiques et de la praxis introduisant la problématique générale au chapitre 3. Ces recherches sont donc orientées, marquées par leur auteur. Elles sont, et restent malgré tout, sélectives et non holistiques.

Dur paradoxe donc a priori, entre les règles paradigmatiques et les exigences pratiques, qui ramène le plus ardent systémicien à une pratique qu'il critique lui-même. En effet, la théorie s'arrête toujours où commence l'expérimentation (et inversement). Et ici donc, la critique légitime du réductionnisme, de l'analytique et de la disjonction, faite à l'approche traditionnelle, se trouve a priori appropriée à l'approche systémique mise en pratique. Le foisonnement et la richesse informationnels du système, qui constituent la complexité (Morin, 2008), en est donc également le piège.

De ce fait, des questions et des remises en cause sont formulables :

- Est-ce là un point qui remet en cause la perspective systémique et cybernétique dans la pratique ?
- Malgré les tentatives de réponses méthodologiques, cette perspective n'appartient-elle pas encore totalement et uniquement au monde des Idées et la théorie ? En terme philosophique et scientifique, y a-t-il définitivement une rupture entre Platon et Aristote ? N'existe-il pas un entre-deux en science ?

8.2.3. Le choix constructiviste : une pratique ?

La réflexion, menée au chapitre 2, pour respecter le cadre théorique du travail en équipe, a conduit à l'adoption d'une approche constructiviste dans les recherches appliquées, choisissant ainsi le

rejet de la dualité classique objectivité-subjectivité, pour le principe de projectivité (Le Moigne, 1990), et ne recherchant plus la connaissance mais la compréhension de l'objet d'étude (cf. chapitre 2).

Cette position a guidé l'analyse du cadre théorique, qui a retraduit les notions importantes, les redéfinissant en termes d'observables construits et choisis par le chercheur, et a aidé à la construction des protocoles de recherches. De la même façon, les conclusions et les critiques tentent d'intégrer cette position constructiviste, contextualisant les résultats et circonscrivant les analyses et les interprétations.

Ainsi, la projectivité, proposé par Le Moigne (1990), est a priori une réponse enrichissante et appropriée (cf. chapitre 2). Elle est une forme de compromis entre l'objectivité visée et la subjectivité contrôlée. Et plutôt que tenter de s'exclure, en qualité de scientifique, pleinement et entièrement de la réflexion et de l'étude scientifique, il semble en effet plus pertinent et plus facile que d'accepter l'intrusion de nous-mêmes dans nos recherches. Néanmoins, au problème de la quête absolue de l'objectivité se substitue à présent le problème de la mesure de la projectivité.

Dans le travail ici réalisé, il existe évidemment une part de l'auteur (cf. avant-propos). Cette part, traduite, par exemple, par dix années d'expériences dans le secteur de l'animation socioculturelle, a guidé la réflexion et l'analyse menées. Connaître cette part semble donc important, non pour la supprimer en espérant ensuite obtenir une objectivité plus grande mais pour comprendre l'intégralité du système formulée, dans sa pensée comme dans sa mesure. Autrement dit :

- Comment mesurer la part de nous-mêmes dans les réflexions et les recherches conduites ?
- Comment, acceptant la projection de soi, peut-on à présent la définir, la déterminer et la mesurer ?

Par ailleurs, le choix de « comprendre » et de ne plus rechercher à « connaître » permet en effet d'exclure la question de la vérité, qui constitue sans doute une autre quête difficile.

Ainsi, dans le cas du travail ici mené, il est acquis que les notions développées théoriquement, comme les mesures et les résultats apportés, ne sont pas « vraies », mais qu'elles permettent de mieux comprendre le système étudié. Elles constituent des outils théoriques, heuristiques et téléologiques.

Mais, autant, il peut paraître facile de dissocier l'acte de « comprendre » de celui de « connaître », qu'il est difficile de les resituer dans le système dynamique de la science ? En effet, en science, quelque soit le paradigme utilisé, l'objectif est la progression, l'amélioration et l'évolution du contenu du Savoir. Autrement dit, il s'agit de mieux connaître ou de mieux comprendre. Dès lors, « Mieux connaître » signifie bien tendre vers la vérité : ce qui correspond à l'approche ici exclue. Mais :

- Que signifie « Mieux comprendre », au-delà de construire un outil plus heuristique ?
- Autrement dit, entre la « première compréhension » et la « seconde compréhension mieux construite », la dernière n'est-elle pas plus proche de la vérité que la précédente (car la vérité n'est

pas niée mais estimée non accessible) ? Donc « Comprendre » n'est-ce pas une autre forme de recherche de la vérité ?

8.2.4. Le paradigme cybernétique et systémique : une place pour l'humanisme ?

Enfin, le paradigme cybernétique et systémique a permis d'éclairer le concept de travail en équipe, d'analyser le corpus théorique, et de construire une méthodologie riche et réflexive. Dans l'étude du travail en équipe, ce paradigme n'est pas nouveau et constitue une approche heuristique dans la compréhension de ce système, comme le « modèle cybernétique intrant-transformation-extrant » de Savoie & Brunet (2000). Et, même s'il est critiquable sur plusieurs points méthodologiques, il reste un outil scientifique intéressant et utile. D'ailleurs, au-delà du cadre du concept d'équipe et de la psychologie, la cybernétique a permis de développer la science moderne, par la transversalité qu'elle propose des problématiques et de ses notions (cf. chapitre 2). Certains auteurs qualifient même cette approche de « révolutionnaire » car elle participe aux transformations sociétales majeures de la fin du 20^{ème} siècle et du début du 21^{ème}, avec l'informatique, l'internet, les nouvelles communications, les modernisations organisationnelles... Néanmoins :

- Ce dépassement des sciences pour tendre vers une science ne conduit-elle pas à obscurcir, voire simplifier, la complexité des objets d'études ?
- Ainsi, dans le cas de la psychologie, quelle place existe-il encore pour l'humain, au sens subjectif du terme ? Est-il réellement réductible au concept système ?

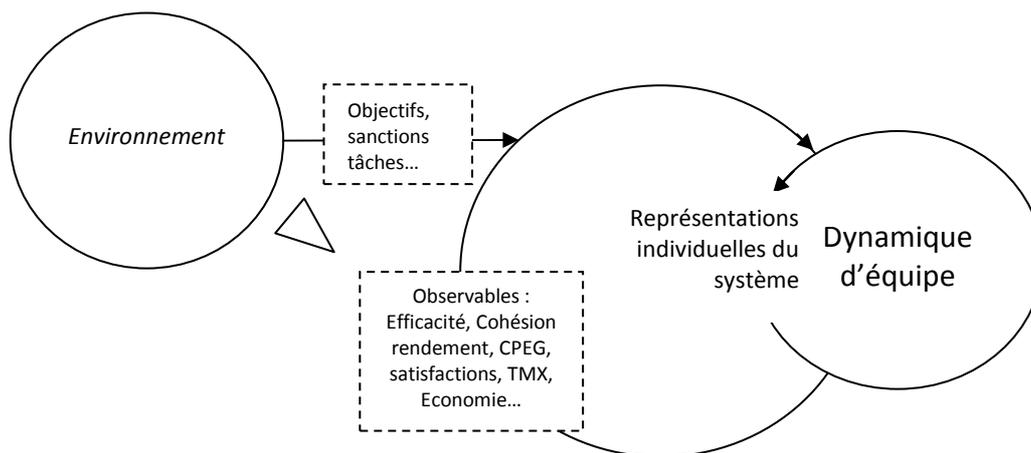
Paradigme ou révolution du 20^{ème} siècle, la cybernétique a transformé le rapport de l'Homme au monde, « associant son destin tout entier à l'évolution technologique et la lutte contre l'entropie » (Lafontaine, 2004, p.221). Maintenant plongée dans une cosmogonie informationnelle où l'être humain n'est ni le centre, ni la finalité, tout juste un niveau supérieur de complexité, « peut-on imaginer pire aliénation que celle de confondre nos dispositifs techniques avec l'ordre cosmique ? » (Lafontaine, 2004, p.222).

- Le « cyborg » deviendra-t-il donc humain, ou est-ce l'humain qui deviendra « cyborg » ?
- Comment inscrire la singularité humaine et psychologique du sujet dans ce nouveau rapport au monde ?
- Quelles dimensions humaines, et non techniques communicationnelles et systémiques, ont été écartées par le paradigme cybernétique dans la réflexion et le travail ici menés ?

Ces considérations et critiques méthodologiques et épistémologiques ne constituent pas la négation du travail réalisé, mais une ouverture et une perspective posées sur les apports théoriques des recherches menées. Il convient à leur lecture, de préciser les apports de ces travaux, tant sur le plan théorique que conceptuel.

8.3.1. Compréhension du système « équipe »

L'analyse des modélisations et des recherches menées sur le concept d'équipe de travail, en psychologie, a conduit à la formulation d'un modèle d'analyse systémique plusieurs fois rappelé (cf. figure 27, correspondant à la figure 19 du chapitre 3). Ainsi, toutes actions structurelles, appartenant à l'environnement de l'équipe (cf. chapitre 1), comme la fixation d'objectifs, les sanctions /récompenses ou les rétro-actions, contribuent à orienter et dynamiser les échanges et le système de communication de l'équipe. Ces actions appartiennent au champ des processus allonomiques et de commandes du système. Par ailleurs, tous observables construits (cf. chapitre 1), telle que la cohésion ou le sentiment d'efficacité, contribuent à traduire les résultats de ces échanges, comme le fait l'observable « dynamique et état du système de représentation ». Ils appartiennent au champ des processus autonomes.



*Figure 27 – Modélisation du système « équipe » et de la place des représentations individuelles.
Modelling of the system “team” and the place of the individuals representations.*

Avec ce modèle, les résultats et les travaux menés ont permis de confirmer et de repositionner deux éléments importants du travail en équipe : (1) le rôle du système des représentations des membres et (2) le rôle du manager.

D'une part, donc, les recherches menées ont permis d'éclairer le rôle des représentations individuelles dans le fonctionnement du groupe et de sa dynamique. Des travaux antérieurs à ceux-ci, appartenant au champ de la psychologie sociale expérimentale, avaient déjà apporté des résultats intéressants dans le champ des représentations au sein des groupes, qu'il est possible de croiser à nos résultats.

Ainsi, Leavitt (1951), dès les débuts de la psychologie sociale des groupes (cf. chapitre 1), réalisa une étude expérimentale sur la structuration des réseaux de communication (linéaire, circulaire, central...) des groupes et leurs effets sur la réalisation d'une tâche. Dans cette expérience, les groupes devaient identifier le plus rapidement possible la figure distribuée à chacun de leurs membres. Leavitt (1951) observa que la structure et l'organisation des échanges dans les groupes jouaient dans leur efficacité. Des modes hiérarchisés et « centralisant les informations sur un seul membre » étaient plus efficaces en terme de résultats, mais la satisfaction de chacun étaient inversement corrélées. Des modes plus libres et moins structurés dans leurs échanges étaient moins performants et conduisaient à plus d'erreurs, mais la satisfaction des membres des groupes, mis dans cette situation, était beaucoup plus importante.

Plus tard, Faucheux & Moscovici (1958, 1960) reproduisent cette expérimentation, en proposant aux groupes deux types de tâches. Certains devaient réaliser une tâche dite « rationnelle » (figure d'Euler) et les autres devaient réaliser une tâche dite de « créativité » (Arbres de Riguet). Les auteurs observent alors que les types de tâches font appel à des structurations et des organisations des communications des groupes différentes. Ainsi, face à des tâches « rationnelles » les groupes s'organisent sur un mode très structuré, alors que dans le cas des tâches de « créativité » les groupes s'organisent sur un mode moins hiérarchisé et plus égalitaire. Ils observent alors que l'efficacité des groupes est lié à la structuration des échanges, mais qu'elle est meilleure dans les groupes ayant adoptée la « bonne » organisation : rationnelle/hiérarchisée, créativité/égalitaire. Ainsi, l'efficacité des groupes est toujours associée à la structuration des communications en leur sein, et celle-ci est associée, dans une « organisation inconsciente du groupe » à un type de tâche.

Enfin, Abric (1971, 1976), reprenant l'expérience de Faucheux & Moscovic (1960), induit auprès des groupes des représentations différentes quant à la tâche qu'ils doivent réaliser et la structuration des échanges qui pourrait être nécessaires. Ainsi, suivant les cas, certains groupes sont conviés à adopter les représentations correspondant réellement à leur tâche et d'autres pas. Autrement dit, face à la tâche rationnelle (figures d'Euler), certains groupes adoptent la représentation d'une tâche rationnelle alors que les autres adoptent la représentation d'une tâche de créativité. Les auteurs observent alors que la structuration des communications au sein des groupes n'est pas tant induite par la réalité des tâches à

réaliser que par les représentations adoptées par leurs membres. Les groupes sont donc influencés par les représentations induites chez leurs membres. Cette influence va produire une structuration particulière des échanges et des communications, qui va, de fait, confirmant les résultats de Leavitt (1951), impacter positivement ou négativement l'efficacité des groupes. L'efficacité se trouve donc conditionnée par les représentations de la tâche portées par les membres des groupes.

Le rôle du système de représentations des membres, qui est confirmé dans son rapport à la dynamique et l'efficacité du groupe par la psychologie sociale expérimentale sur la dimension tâche, est donc renforcé par les travaux ici menés. Mais, plutôt que de répéter l'importance des contenus des représentations, comme Abric (1976), c'est à présent leur distance et leur dynamique qui sont ici associées à la dynamique et l'efficacité des équipes.

Ainsi, par l'extrapolation théorique autorisée par l'exercice de la discussion et par la démarche abductive choisie, il est possible d'avancer qu'un système de représentations individuelles des membres d'équipes, basé sur (1) un contenu cohérent, (2) une proximité et une convergence, peut être positivement associé à la dynamique de l'équipe et à son efficacité.

D'autre part, les recherches menées ont également permis de rappeler l'action du manager dans un rôle central et nécessaire. Celui-ci, sous l'angle des systèmes de représentation, semble conduit à rechercher l'accord des membres de son équipe, en termes de convergence/proximité, sur le fonctionnement de leur équipe. Il participe, par cela, à l'action structurante de l'environnement de l'équipe, accompagnant et orientant la dynamique de groupe.

Ici, le terme d'accord n'est pas à assimiler à la conformité des comportements des membres de l'équipe ou de perception, de projection et d'attraction comme dans le modèle de la cohésion (Villeneuve, 1995) ou le modèle de la croyance partagée en l'efficacité groupale (Beaudin, 1996), par exemple (cf. chapitre 1). Pour preuve, dans les recherches 2 et 3, des équipes ont bénéficié de système de représentations proches ou convergents, tout en rencontrant des scissions dans leur groupe, tant au niveau relationnel que comportemental. Il ne s'agit donc pas, pour le manager, de produire une conduite et/ou une opinion uniforme. L'accord est en fait non nécessairement explicite et consciemment partagé. Il s'agit davantage de la traduction d'une dynamique d'échanges, basée sur des informations communes et diffusées, portées par les membres de l'équipe et son manager. L'accord est structurel et processuel, groupal et interindividuel.

Les résultats des recherches ici menées ne sont donc pas sans rappeler ceux de l'expérience de Lewin (1947) sur les performances de groupes et des styles de fonctionnement « laisser-faire », « démocratique » ou « autoritaire ». L'auteur observe que le mode « autoritaire » est le plus performant, mais cela uniquement en terme de résultats et non de satisfaction des membres du groupe. Il observe également que, dans ce mode, lorsque le « représentant de l'autorité » est absent, la performance baisse significativement. En ce qui concerne le mode « démocratique », Lewin observe

une performance moindre, mais conservée en l'absence du responsable, et une satisfaction des membres supérieure. Ce mode « démocratique » se traduit par Lewin (1959) par une prise de décision collective, soutenue par le leader du groupe, et une communication multidirectionnelle sur les objectifs, les moyens et l'évaluation des performances. Autrement dit, ce mode, accompagné par le leader du groupe, développe les échanges au sein du groupe, qui modifient le système de représentations, tendant, sans doute, vers une plus grande proximité (hypothèse).

Dans les modèles organisationnelles soutenant le travail en équipe, la fonction managériale constitue donc un axe important. Le courant des néo-relations humaines, qui inspire, en principe, les managers des équipes (Masclat, 2004), doit orienter leurs pratiques vers une coopération et une participation développées. L'autonomie devient un objectif, souhaité par les managers, pour leurs équipes. Mais, ces modèles et ce courant, humainement louables, n'apportent pas encore aux organisations les résultats attendus.

Cela sans doute, parce qu'aujourd'hui, d'autres orientations, néo-tayloriennes et gestionnaires, constituent de nouveaux choix des organisations. Les dimensions humaines s'effacent, parce qu'a priori sans doute elles n'ont pas apportées les réponses souhaitées. L'autonomie des individus et la gestion de l'incertitude font place à la désocialisation de l'organisation du travail et au contrôle de l'incertitude (et de l'entropie du système).

Pourtant, il est encore possible de croire aux bénéfices du travail en équipe et de l'individu au travail. « L'homme n'est perfectible que si on l'y aide » (Masclat, 2000). C'est là que réside sans doute l'action du manager, accompagnant ces membres dans une dynamique riche d'échanges et d'interactions, qui puisse leurs apporter du sens au travail (Masclat, 2000).

8.3.2. Apports pour le concept et la définition de l'équipe

La conceptualisation de l'équipe s'enrichit donc, avec les résultats des recherches ici menées. Initialement, l'équipe pouvait être définie comme « un regroupement formel qui a pour fonction de s'acquitter d'un travail spécifique et bien défini dans un endroit donné et dont les rapports inter-membres et inter-équipes sont en partie prescrites par l'organisation » (Savoie & Mendès, 1993), ou « interdependent individuals who share responsibility for specific outcomes for their organization » (Sundstrom, 1999).

L'analyse, conduite au chapitre 1 et complétant ces définitions, a conduit à relever deux notions fondamentales dans le concept d'équipe : (1) le but commun, et (2) l'organisation parente :

- Le but commun, qui intègre les objectifs et les tâches à réaliser de l'équipe, constitue l'élément différenciant conceptuellement l'équipe du groupe (cf. chapitre 1). En terme systémique, le but

commun peut se traduire par la part téléologique du système « équipe ». Il s'agit de son orientation, de sa finalité.

- L'organisation parente, qui constitue l'environnement externe de l'équipe, regroupe tous les facteurs qui vont contribuer à « influencer » le système « équipe » dans l'orientation qu'il prend et son fonctionnement. En terme systémique, l'organisation parente peut se traduire par la part allonomique du système. Il s'agit de la commande du système.

Ces notions fondamentales, pour la conception de l'équipe, contribuent à la description des éléments constituant du système « équipe ». Mais, ils ne traduisent pas ce système dans sa dynamique et sa dimension processuel. Ils participent davantage à la structuration du système. Le but commun et l'organisation parente sont ainsi nécessaires mais non suffisants au travail en équipe.

Les travaux menés apportent l'éclairage complémentaire à ce que la théorie a pu apporter dans la conceptualisation de l'équipe. Ainsi, se rappelant les rôles importants du système de représentation et du manager, il semble nécessaire de les intégrer à la conceptualisation du système « équipe ». Aux parts téléologiques et allonomiques précédentes, il faut donc également compter :

- Le système de représentations, produit par les communications et les échanges d'informations au sein du système, traduit en observables la dynamique du système « équipe ». En terme systémique, il peut s'agir de la part autonome du système, de la part interne du système.
- Le manager, dont l'action porte sur la recherche d'inter-accords et d'un système de représentations proches et convergentes, constitue un élément essentiel au fonctionnement général du système équipe. En terme systémique, et en référence à Varela (1989), il correspond au catalyseur : intégrant et traduisant les parts téléologiques et allonomiques pour les membres d'équipes, et orientant et accompagnant la part autonome du système.

8.3.3. Nouvelles problématiques et recherches

Le travail ici présenté a permis de réinterroger tant la théorie psychologique sur le concept d'équipe, que les pratiques de recherches scientifiques en psychologie. Néanmoins, il ne constitue pas une fin, mais un tremplin vers d'autres interrogations et d'autres recherches, intégrant ainsi la dynamique complexe des sciences.

Les résultats des recherches menées ont permis de faire apparaître de nouvelles problématiques liées au travail en équipes. Parmi, celles-ci :

- L'intégration du niveau individuel à l'étude du niveau groupal du système « équipe » : Sous cet angle, il s'agit d'approfondir l'étude des équipes en intégrant à l'analyse des données groupales à l'analyse de données individuelles. Actuellement, ces données sont généralement traitées par la

moyenne (ou la variance) pour construire un indice groupal, comme dans les recherches proposées. Or, il pourrait être enrichissant de s'intéresser à chaque membre d'équipe et à sa fonction au sein de son équipe. Autrement dit, quel rôle joue le membre divergent dans une équipe convergente ? A-t-il une fonction similaire au membre divergent d'une équipe divergente ? L'un ne traduirait-il pas un mouvement entropique créateur et innovateur, alors que l'autre traduirait un mouvement entropique destructeur et « chaotique », par exemple ?

- L'intégration dans l'étude des représentations, de leur contenu, de leur état et de leur dynamique : Ainsi, les travaux menés, comme les théories rappelées, ont permis d'affirmer l'importance de représentations individuelles proches et convergentes, et au contenu pertinent suivant le type d'activités. Mais, actuellement, aucun élément ne permet d'associer les trois éléments, ni de les pondérer. Il pourrait donc être pertinent d'étudier les représentations sous cet angle, et ainsi de vérifier si l'état a plus de poids que la convergence, ou inversement ?
- La mesure et l'orientation de la convergence du groupe et du manager : Les résultats de la recherche 3 ont montré un lien important entre la convergence des représentations des membres et celles de leur manager et la dynamique et l'efficacité de l'équipe. Or, pour préciser ces résultats, il pourrait être intéressant de mesurer vers quel pôle s'oriente cette convergence. Autrement dit, est-ce réellement les membres qui convergent vers les perceptions de leur manager ou l'inverse ?
- La construction efficiente et heuristique de la représentation du membre quant à son système équipe : Il s'agit alors de construire une modélisation de la représentation moins centrée sur la théorie et le conceptuel, mais davantage sur l'empirique et la praxis.
- L'étude des « rochers » (cf. p.2) : Certaines équipes observées, tant dans la recherche 2 que la recherche 3, ont constitué des cas paradoxaux. La théorie, comme le modèle d'analyse, n'ont pas permis de comprendre le fonctionnement de ces équipes et d'apporter un éclairage sur le rôle de leur système de représentations ? Ces équipes constituent des « rochers » (au sens de Watzlawick) sur lesquels nous nous sommes buttés. Les outils et les mesures n'ont peut-être pas permis de relever des informations utiles. Les théories et les modélisations n'ont peut-être pas été appropriées. Ces équipes constituent donc un nouveau focal scientifique, qui doit éclairer le rôle des systèmes de représentation dans la dynamique de l'équipe et son efficacité.

8.4 PERSPECTIVES PRATIQUES

Comme il n'y a pas de savoirs sans pratiques, il ne peut y avoir de pratiques sans savoirs. Les analyses théoriques et empiriques réalisées sur le travail en équipe doivent donc également servir les praticiens. Sans être là l'enjeu premier et fondamental de la science, qui vise d'abord le

développement des savoirs, les connaissances psychologiques construites constituent le terreau de la pratique des psychologues (cf. Code de déontologie des psychologues, Titre I). Il doit donc exister des échanges et des passerelles entre le monde des Idées et des théories qu'occupent les docteurs en psychologie et le monde de l'intervention et de l'accompagnement des individus qu'occupent les psychologues. C'est leur complémentarité qui fait progresser la Psychologie.

Dans le cas du travail en équipe, il importe donc de traduire les apports des travaux ici présentés. Ainsi, seulement, progresseront les pratiques de gestion et de management d'équipe de travail.

8.4.1. Rupture dans les pratiques de G.R.H. et de gestion des organisations « équipe » : best practices

En matière de gestion, de conduite et de management d'équipes, il existe une littérature abondante qui nourrit tant les rayons de toutes librairies en économie, gestion, sciences des organisations que les revues spécialisés à destination des entreprises et de leurs dirigeants. Cette littérature emprunt soit à la vulgarisation savante, voire idéologique, de certains chercheurs soit à l'expertise et l'expérience reconnus de managers d'équipe. Il n'est donc pas question d'étudier la diversité de cette littérature. Néanmoins, certaines récurrences peuvent être relevées et méritent sans doute quelques critiques. Note : Cet exercice sort du cadre strict et méthodologique de la critique scientifique argumentée.

Une première remarque porte sur la confusion observée de différentes thématiques, certes sans doute proches, mais non assimilables. Ainsi, on observe un glissement de la thématique de l'équipe vers celle du management. La place du manager dans l'équipe est en effet importante, comme l'ont rappelé les résultats des recherches 2 et 3, mais elle ne peut réduire la complexité du fonctionnement en équipe. Or, rares sont les articles qui décentrent le management du manager pour le recentrer sur l'équipe. Et si tel est le cas, rares sont les articles (ou les formations) qui proposent aux managers les moyens de comprendre et de mesurer la dynamique (part autonome) de leur équipe.

Ce glissement conduit également à une seconde dérive : un rapprochement, sans doute rapide, de thématiques divers : « le management d'équipe », « le management de projet », « le management de la qualité », « le management de l'entreprise », « le management éthique »... Là encore, l'analyse et les pratiques sont centrées sur le manager, mais elles occultent les objets du management, conduisant à leur confusion. Au risque parfois de considérer l'équipe comme un projet ou un processus en étapes, et d'en perdre la dimension première, psychosociale et humaine. Ainsi, dans de nombreux articles (ou formations), on retrouve des axes similaires : « Impliquer vos collaborateurs », « Intégrer l'analyse de la valeur », « Adopter un style de management coopératif », « Développer la cohésion et l'esprit

d'équipe », « Accompagner le changement », « Fixer des objectifs clairs », « Evaluer et expliquer »... Ces axes, regroupés par 5, 6 ou 12 suivant les auteurs, sont considérés comme « the best practices ».

Sans remettre en cause de cette analyse et de cette approche du travail en équipe, il faut néanmoins relever plusieurs critiques formulables.

D'une part, la vulgarisation abusée et la confusion conceptuelle, évoquée précédemment, confirment sans doute les praticiens dans une approche idéologique du travail en équipe. Comme, nombre de notions développées précédemment (cf. chapitre 1), se trouve confirmée l'idée d'un mouvement fédérateur au sein des équipes, d'un mouvement « collectiviste », avec l'idée : « Tous ensemble pour produire le meilleur ». Or, la réflexion théorique et paradigmatique ici menée font apparaître l'existence possible de mouvements différents et contraires, qui pourraient théoriquement être portés par d'autres notions comme le pouvoir, l'influence, le compromis, la subordination de soi au groupe, le conflit interpersonnel, la négociation (Orly-Louis, 2008), la compromission, ou la compétition. Ainsi, il est toujours question de « Gérer les conflits » pour les diminuer, les supprimer et conserver l'équilibre. Et rarement, il est envisagé de « Développer les conflits » pour dynamiser, provoquer la rupture et le changement, et innover (Battistelli & Picci, 2008).

D'autre part, cette idéologie, qui persiste dans les axes de développement des « best practices », peut conduire à des discours et des axes de formation pour les managers sans réalités directes avec leur vécu et leurs pratiques du quotidien. Ainsi, « Développer la cohésion et l'esprit d'équipe » se traduit souvent, en formation, par la présentation de ces concepts et de l'approche idéologique qu'ils traduisent et un contenu plus rhétorique que dialectique.

Développer le travail en équipe, replacer l'Homme au centre des pratiques de G.R.H., nécessite, sans doute, de refuser l'idéologie de l'Homme rationnel et raisonnable d'une part et de refuser, a contrario, sa gestion par des artifices techniques, conceptuellement et pratiquement « creux » d'autre part.

Les connaissances psychologiques développées, par la psychologie du travail comme par la psychologie sociale, sur la complexité des systèmes « équipe » doivent devenir les premiers enjeux des pratiques des managers, pour que ceux-ci réussissent et permettent à l'Homme de retrouver une place centrale dans les organisations.

8.4.2. Au sein des organisations et du conseil-formation : quelques recommandations

Conformément à l'approche développée, où les membres d'équipe ont été délibérément inscrits dans la dynamique de recherche, et conformément à l'éthique que nous portons, où l'individu reste seul porteur et ayant droit de l'information se référant à lui, une restitution des résultats de

recherche a été proposée à chaque équipe à l'issue des analyses. Sur les 17 équipes étudiées, cinq, au travers de leur manager, ont souhaité bénéficier d'informations retours. Dans ces cinq cas, un document de présentation des résultats et des commentaires, quant au fonctionnement de l'équipe, a été préparé et remis au manager lors d'un entretien d'explications (cf. annexe 11). Néanmoins, aucune équipe complète incluant les animateurs membres n'a bénéficié d'un retour ; la difficulté étant alors de pouvoir réunir de nouveau les membres plusieurs mois après qu'ils aient terminé de travailler ensemble.

Si des conseils et des axes de travail doivent être dégagés pour la pratique des managers et/ou pour la pratique des formateurs et experts en management d'équipe, il semble alors important de noter que :

- Il y a pas de cadre organisationnel précis et prévalent pour le travail en équipe. En revanche, il semble important de définir et de connaître clairement le type d'organisation en équipe requis suivant les tâches proposées.
- Il est important de ne pas adopter une approche idéologique du travail en équipe. Une scission relationnelle au sein du groupe ne signifie pas nécessairement une dynamique de groupe défavorable et un manque à venir d'efficacité. Il importe de ne considérer que le fonctionnement réel et actuel, en conservant à l'esprit que chaque système est « unique ».
- Dans le travail en équipe, la communication et les échanges d'informations sont essentiels. Outre, les objectifs et les résultats par exemple, ils doivent porter sur le fonctionnement de l'équipe.
- L'action du manager doit porter tant sur une évaluation du groupe et un accompagnement du collectif, que sur l'analyse et l'accompagnement de chaque membre. Son objectif est de trouver l'accord des membres, et de créer une convergence des perceptions de chacun.

... Encadré 8 : Point sur la discussion et la conclusion

Les travaux théoriques et expérimentaux des parties I et II ont conduit à valoriser le rôle du système de représentations et le rôle du manager dans le travail en équipe. Ainsi, dans la conceptualisation du système « équipe », ces deux notions trouvent une place au côté des buts communs et de l'organisation parente. Là où l'organisation peut correspondre à la part allonomique du système et les buts à la part téléologique, le système de représentations peut correspondre à la part autonome du système et le manager au catalyseur du système (au sens de Varela, 1989).

Mais, au-delà de ces apports théoriques et psychologiques, ces travaux ont permis d'engager de nouvelles réflexions, voire de nouvelles remises en cause des choix faits.

Ainsi, dans l'étude de système complexe, tel que les équipes, plutôt que de tenter une intégration complète « intra-étude » de la complexité, ne faut-il pas s'orienter vers une intégration « inter-étude » ? Autrement dit, plutôt que de traiter par une double approche qualitative et quantitative, ne faut-il pas privilégier des approches unidimensionnelles (par étude), mais ouvertes et « connectées » ? D'autre part, la systémie ici mise à l'épreuve a conduit à des réponses méthodologiques partielles et critiquables. Cela ne conduit-il pas à considérer cette approche comme appartenant définitivement uniquement au monde des Idées et la théorie ? En terme philosophique et scientifique, y a-t-il définitivement une rupture entre Platon et Aristote ? N'existe-il pas un entre-deux en science ?

Par ailleurs, le constructivisme adopté, qui permet l'exclusion de la Vérité et de la dualité objectivité/subjectivité, engage en fait à d'autres problématiques et interrogations. Ainsi, comment, acceptant la projection de soi, peut-on à présent la définir, la déterminer et la mesurer ? Et, que signifie « Mieux comprendre », au-delà de construire un outil plus heuristique ?

Enfin, le choix de la systémie et de la cybernétique, qui correspond également à une orientation générale des sciences et du savoir, ne conduit-il pas à obscurcir, voire simplifier, la complexité des objets d'études ? Ainsi, dans le cas de la psychologie, quelle place existe-il encore pour l'humain, au sens subjectif du terme ? Est-il réellement réductible au concept système ? Le « cyborg » deviendra-t-il donc humain, ou est-ce l'humain qui deviendra « cyborg » ? Comment inscrire la singularité humaine et psychologique du sujet dans ce nouveau rapport au monde ? Quelles dimensions humaines, et non techniques communicationnelles et systémiques, ont été écartées par le paradigme cybernétique dans la réflexion et le travail ici menés ?

Ce sont là des questions et critiques méthodologiques et épistémologiques ouvertes, et qui constituent des orientations à venir.

Sur le plan théorique, ces travaux ont également ouvert à de nouvelles interrogations et problématiques, qui doivent venir compléter les résultats et conclusions formulées. Parmi ces axes de recherches, il faut rappeler :

1/ L'intégration du niveau individuel à l'étude du niveau groupal du système « équipe ». Autrement dit, quel rôle joue le membre divergent dans une équipe convergente ? A-t-il une fonction similaire au membre divergent d'une équipe divergente ?

2/ L'intégration dans l'étude des représentations, de leur contenu, de leur état et de leur dynamique. Ainsi, les travaux menés, comme les théories rappelées, ont permis d'affirmer l'importance de représentations individuelles proches et convergentes, et au contenu pertinent suivant le type d'activités. Mais, actuellement, aucun élément ne permet d'associer les trois éléments, ni de les pondérer.

3/ La mesure et l'orientation de la convergence du groupe et du manager. Or, pour préciser ces résultats, il pourrait être intéressant de mesurer vers quel pôle s'oriente vers cette convergence. Autrement dit, est-ce réellement les membres qui convergent vers les perceptions de leur manager ? ou inversement ?

4/ La construction efficiente et heuristique de la représentation du membre quant à son système équipe. Il s'agit alors de construire une modélisation de la représentation moins centrée sur la théorie et le conceptuel, mais davantage sur l'empirique et la praxis.

5/ L'étude des « rochers ». Certaines équipes observées, tant dans la recherche 2 que la recherche 3, ont constitué des cas paradoxaux. La théorie, comme le modèle d'analyse, n'ont pas permis de comprendre le fonctionnement de ces équipes et d'apporter un éclairage sur le rôle de leur système de représentations. Ces équipes constituent donc un nouveau focal scientifique, qui doit éclairer le rôle des systèmes de représentation dans la dynamique de l'équipe et son efficacité.

Enfin, sur le plan de la praxis, la réflexion a permis de réinterroger « the best practices » et de formuler quelques recommandations.

La complexité n'est pas ce mal absolu que pourchasse la belle rationalité française au nom de la clarté, de l'homogénéité et de l'universalisme. C'est au contraire la reconnaissance de la richesse et de la diversité des organisations de toutes tailles et de toutes natures.

J. Mèlèse.

Conclusion

Avec ce travail, il est vérifié qu'engager un travail de recherche sur le concept d'équipe relève du défi scientifique le plus complet, mais également le plus complexe et le plus captivant.

D'une part, cet exercice nous a permis de conduire une analyse intégrative et réflexive d'un corpus théorique riche et naissant, et de repositionner les nombreuses notions associées à ce concept dans un cadre paradigmatique défini : la cybernétique. Cette réflexion scientifique nous a donc amenés à la rencontre de nombreux « rochers » et de nombreuses problématiques, tant épistémologiques et théoriques que méthodologiques et statistiques. Ainsi, il a fallu intégrer la causalité circulaire et la traduire méthodologiquement, il fallu opérer des choix de mesures et de recueils de données partiels et critiquables, il a fallu inventer de nouveaux indices statistiques en lieu et place des indices classiques qui nous ont insatisfaits... Il a donc fallu revêtir plusieurs tenues, celle du scientifique : philosophe des sciences, théoricien, méthodologiste et technicien des mesures, vulgarisateur dialectique, et celle du psychologue : savant de la psyché, défenseur de l'individu dans sa dimension psychique, humaniste militant.

D'autre part, au-delà de l'exercice, il y a également l'apport des résultats de l'exercice. Ainsi, les conclusions sur le système des représentations individuelles au sein des équipes éclairent le concept d'équipe de travail sur le plan psychologique et psychosocial. L'équipe est ici confirmée comme système de communication et d'échanges d'informations qui favorise la dynamique de l'équipe et son

efficacité. A la conception et la définition statique et structurelle de l'équipe de travail se précise une perspective dynamique et processuel centrale. Les rôles du système de représentations et du manager sont confirmés théoriquement et expérimentalement.

Mais, ces conclusions participent également pour partie à la dynamique scientifique opérant sur ce concept. Il est donc sans doute à espérer, et à attendre, les idées, les critiques et d'autres résultats qui contribueront à renforcer ou infirmer les conclusions formulées sur nos résultats.

Notons, également plus égoïstement, que ces travaux nous apportent des réponses à la problématique qui a initié et provoqué cette démarche de recherche (cf. avant-propos), à savoir : pourquoi une de nos équipes d'animateurs, qui a rencontré des tensions, a développé une dynamique favorable et une efficacité plus importante ? D'après les résultats de nos travaux, dans cette expérience, nous n'étions donc pas a priori totalement irresponsables de ce changement. Notre action de « recadrage » avait sans doute contribué à renforcer et faire converger les représentations individuelles des membres de notre équipe, favorisant ainsi sa dynamique et son efficacité. *En terme psychanalytique, La puissance narcissique de notre Moi aurait-elle pu orienter ces conclusions agréables ?...Après tout, nous ne trouvons que ce que nous voulons bien chercher.*

C'est la théorie qui décide de ce que nous sommes en mesure d'observer.

A. Einstein.

Références bibliographiques

- Abric, J. C. (1976). *Jeux, Conflits et représentations sociales*. Thèse de doctorat d'état. Université de Provence.
- Abric, J. C. (1971). Experimental study of group creativity: task representation, group structure and performance. *European Journal of Social Psychology*, 1, 3.
- Alaluf, M. (2007). Psychologie et sociologie du travail : des disciplines différentes et des trajectoires convergentes. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13 (4), 77-86.
- Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K. S. (2000). Conflict Management, efficacy and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53, 625-642.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (1968). *La dynamique des groupes restreints*. Paris, Presse Universitaire de France. (édition : 2003).
- Asch, S. E. (1955). Studies of independence and conformity: A minority of one against a unanimous majority. *Psychology Monographs*, 70, 1-70.
- Ashby, R. (1952). « Homeostasis », Cybernetics: Circular Causal and Feedback Mechanisms in Biological and Social Systems. *Transactions of Ninth Conference*, March 20-21, New-York.
- Aubé, C., Rousseau, V., & Savoie, A. (2006). Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique. *Le Travail Humain*, 69 (3), 269 -294.
- Aubé, C., Rousseau, V., & Savoie, A. (2005). Le rôle des objectifs communs dans les équipes de travail. In A. Battistelli, M. Depolo, F. Fraccaroli (sous la direction). *La qualité de vie au travail dans les années 2000*. Actes du 13ème Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations (pp. 350-358). CD-rom. Bologna : CLUEB.

- Aubert, S. (1998). Connaissances incorporées et règles collectives : à la découverte des « savoir travailler ensemble ». *Performances Humaines et Techniques*, 96, 30-37.
- Bachelard, G. (1934). *Le nouvel esprit scientifique*. Paris, Presse Universitaire de France (édition : 2003).
- Bales, R. F. (1951). *Interaction Process Analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge: Addison-Wesley Press, Inc.
- Bales, R. F. (1958). Task roles and social roles in problem-solving groups. In : E. E. Maccoby, T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J. & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward system. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9, 64-76.
- Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit. Tome I*. Paris, Édition du seuil.
- Battistelli, A., & Picci, P. (2008). Caractéristiques et processus d'une équipe de travail innovante : l'analyse d'un cas. In : C. Lemoine, A. Balikdjian, N. Kridis & P. Salengros (Dir.). *Psychologie du travail et développement des personnes et des organisations. Volume 6 : Organisation, Engagement et Equipes de Travail*. Actes du 14ème Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations (pp. 188-196). CD-rom. Lille, Editions de l'AIPTLF.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leader. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.
- Beaudin, G. (1996). *Croyance partagée en l'efficacité groupale : validation prédictive et validation de construit*. Thèse de doctorat, département de psychologie, Université de Montréal.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1980). *Les deux dimensions du management*. Paris, Éd. d'Organisation.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: Key orientation for achieving production through people*. Houston : Gulf.
- Bruner, J. S., & Tagiuri, R. (1954). The perception of people. In: G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*. Vol. 2. Cambridge, Mass.: Addison-Wesley.
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Camus, O. (2001). *Le métier : élaboration collective d'un objet de valeur et identité groupale*. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 7(3-4), 277-311.
- Canon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., Volpe, C. .E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. Lemoine, C., & Masclet, G. (2007). Psychologie des organisations et les nouvelles théories des organisations. In : S. Ionescu & A. Blanchet (Eds). *Psychologie sociale et Ressources Humaines*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sports groups: Implications and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Bradwley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sports teams: the group environment questionnaire. *Journal of sport Psychology*, 7, 244-266.
- Chen, N. Y. F., Lin, C., Lu, J. F., & Tjosvold, D. (2008). Effects of Team Goal Interdependence on Newcomer Socialization: An Experiment in China. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(1), 198-214.
- Clegg, F. (1998). *Simple Statistics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cléty, H., Crombecq, J., & Rémy, L. (2005). Influence des caractéristiques cognitives et conatives des membres d'une équipe de travail sur la conceptualisation de la tâche. *Congrès National de la Société Française de Psychologie*, Nancy, France, 21-23 septembre 2005.
- Cléty, H., & Lemoine, C (soumis). Analyse psychologique des échelles ordinales : Développement de nouveaux indices numériques. *Le travail Humain*.
- Cléty, H., & Lemoine, C. (2008a). Réflexion épistémologique sur l'étude des équipes de travail. In : N. Petterson, J. S. Boudrias, & A. Savoie. *Entre tradition et Innovation, comment transformons-nous l'univers du travail ?* Communication orale. 15ème Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Québec, août.
- Cléty, H., & Lemoine, C. (2008b). Influence de la structure du groupe sur les compétences de communication de l'équipe. In : C. Lemoine, A. Balikdjian, N. Kridis & P. Salengros (Eds).

Psychologie du travail et développement des personnes et des organisations. Volume 6 : Organisation, Engagement et Equipes de Travail. Actes du 14ème Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations (pp. 253-264). CD-rom. Lille, Editions de l'AIPTLF.

- Cohen, L. & Manion, L. (1980). *Research methods in education*. Londres, Croom Helm Ltd.
- Comer, D. R. (1995). A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48, 647-667.
- Costa, A. C., Roe, R. A. & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-676.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Edition du Seuil.
- Dameron, S. (2002). La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception. *Le travail Humain*, 65(4), 339-361.
- DeMatteo, J. S., Eby, L. T. & Sundstrom, E. (1998). Team-based rewards: Current empirical evidence and directions for future research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 141-183.
- Dubois, N. (1987). *La psychologie du contrôle. Les croyances internes et externes*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Dupuy, J.-P. (1982). *Ordre et désordre. Enquête sur un nouveau paradigme*. Paris, Edition du Seuil.
- Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social*. Paris, Presses Universitaires de France. (édition : 2007).
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: an individual and group level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 275-295.
- Endsley, M. R., & Garland, D. J. (2000). *Situation awareness Analysis and Measurement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Erez, A., Lepine, J. L., & Elms, H. (2002). Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: A quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55, 929-948.
- Faucheux, C., & Moscovici, S. (1960). Etude sur la créativité des groupes : tâches, structure des communications et réussite. *Bulletin du CREP*, 9, 11-22.
- Faucheux, C., & Moscovici, S. (1958). Quelques résultats d'une étude sur la créativité des groupes. *Psychologie française*, 3, 151-159.
- Festinger, L., Schachter, S. & Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*. New York: Harper & Brothers.
- Friedberg, E. (1993). *Le Pouvoir et la règle*. Paris, Seuil.

- Friedmann, (1956). *Le travail en miettes*. Paris, Gallimard. . (édition : 1964).
- Gauthier, B. (1984). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Gheorghui, M. D., & Moatty, F. (2005). *Les conditions du travail en équipe. Post-enquête « Conditions et organisation du travail dans les établissements de santé »*. Publications de la Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Évaluation et des Statistiques, 49 (juin).
- Ghiglione, R. (1986). *L'homme communiquant*. Paris, Armand Collin.
- Godin, J.B.A. (1871). *Solutions sociales*. Quimperlé, La digitale, 1979.
- Guertin, C., & Savoie, A. (2005). LA croyance partagée en l'efficacité groupale (potency) serait-elle une variable médiatrice de la relation entre l'interdépendance des membres et le rendement de l'équipes ? In A. Battistelli, M. Depolo, F. Fraccaroli (sous la direction). *La qualité de vie au travail dans les années 2000*. Actes du 13ème Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations (pp. 350-358). CD-rom. Bologna : CLUEB.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Guzzo, R. A. (1986). Group Decision making and group effectiveness in organizations. In: P. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hackman, J. R. (1990). *Group That Work (and those that don't)*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (1987). The design of Work Team. In: J. W. Lorsch, *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 315-342.
- Halfhill, T. R. (2001). *Personality composition, groups norms and group effectiveness in military work teams*. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering. Apr: 61 (9-B), 5037.
- Halfhill, T., Nielsen, T. M., & Sundstrom, E. (2005a). Group Personality Composition and Performance in Military Service teams. *Military Psychology*, 17(1), 41-54.
- Halfhill, T., Sundstrom, E., Lahner, J., Calderone, W., Nielsen, & T. M. (2005b). Group Personality Composition and Group Effectiveness. An integrative review of empirical research. *Small Group Research*, 36(1), 83-105.
- Hoffman, L. R. & Maier, N. R. F. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 401-407.

- Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. *Medical Education*, 38, 1212–1218.
- Jodelet, D. (1984). Représentation sociale : phénomènes, concepts et théorie. In : S. Moscovici (Ed.). *Psychologie Sociale*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Jordan, M. H., Field, H. S., & Armenakis, A. A. (2002). The relationship of group process variables and team performance. *Small Group Research*, 33 (1), 121-150.
- Jung, D. J., & Sosik, J. J. (2003). Group potency and collective efficacy: Examining their predictive validity, level of analysis, and effect of performance feed-back on future group performance. *Group and Organization Management*, 28, 366-291.
- Kammeyer-Mueller, J.D., & Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 779-794.
- Kelley, H.H. (1967). Attribution theory in social psychology. In: D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*. Vol : 15, 192-238. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kichuch, S. L., & Wiesner, W. H. (1998). Work teams: selecting members for optimal performance. *Canadian Psychology*, 39 (1-2), 23-32.
- Kozlowski, S W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In: W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Ed.) *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology: vol. 12* (p. 333-375). London : Wiley.
- Lafontaine, C. (2004). *L'empire cybernétique. Des machines à penser à la pensée machine*. Paris, Édition du Seuil.
- Lancry, S., & Saint Charles, J. (1995). La recherche sur les groupes restreints naturels : une approche méthodologique complexe. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 1 (2-3), 11-33.
- Larson, C. E., & LaFasto, F. M. J. (1989). *Team Work*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Leconte, C., Morin, A. J. S., Courcy, F., Scali, D., & Labonne, S. (2008). Le rôle de la qualité de l'expérience groupale comme modérateur de la relation entre le style de gestion et la victimisation. In : N. Petterson, J. S. Boudrias, A. Savoie. *Entre tradition et Innovation, comment transformons-nous l'univers du travail ?* Actes du 15ème Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Québec, Presses de l'Université du Québec.

- Leavitt, H. J. (1975). « Suppose we took groups seriously... ». In: E. L. Cass, F. G. Zimmer (Eds), *Doing Research that is useful for Theory and practice*, San Francisco, Jossey-Bass, 136-149.
- Leavitt, H. J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(1), 38-50.
- Le Moigne, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris, Dunod.(2^{ème} édition : 1999).
- Lemoine, C. (2007). De la question à l'auto-questionnement : questionner, source d'emprise et d'appropriation multiple. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13(4), 5-24.
- Lemoine, C. (2002). Enjeux du savoir scientifique dans le conseil et l'intervention dans les organisations. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 8(2), 13-32.
- Lemoine, C. (1998). Style d'organisation et mode d'évaluation. In : M. Rousson & L. Thygesen-Fischer (Eds). *Psychologie du travail et transformation de la société*. Presses Académiques de Neuchâtel, 552 p., 99–107.
- Lemoine, C. (1997). Le statut scientifique des méthodes verbales : de l'opinion déclarée à la prise de conscience. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 3(1-2), 9-19.
- Lemoine, C. (1995). Les tribulations d'une notion : du groupe à l'équipe de travail. *Revue québécoise de psychologie*, 16 (1), 97-110.
- Lemoine, C. (1994). *Connaissance d'autrui, enjeu psychosocial*. Rouen, Publications de l'Université de Rouen.
- Lemoine, C. (1990). Changer d'avis : Résistance à l'analyse scientifique. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 3(2), 183–196.
- Lemoine, C., & Masclat, G. (2007). Psychologie des organisations et les nouvelles théories des organisations. In : S. Ionescu & A. Blanchet (Eds). *Psychologie sociale et Ressources Humaines*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Lepine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A Meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307.
- Letize, L., Donovan, M. (1990). The Supervisor's changing role in high involvement organizations. *Journal for Quality and Participation*, 62-65.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Lewin, K. (1959). *Psychologie dynamique*, Paris, Presses Universitaires de France.

- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. In: T. M. Newcomb & E.L. Hartley (Eds.) *Reading in social psychology*, 330-344. New York: Holt.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimental created « social climates ». *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299. Trad. Franç. In : A. Lévy (Ed.) (1968). *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*. Paris : Dunod, chap 19 : « Une étude expérimentale du commandement et de la vie en groupe », 278-292.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relations, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Likert, R. (1932). A technique for measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 44-53.
- Litttré, E. (2007). *Le Nouveau Littré*. Paris, Edition Garnier. (1^{ère} édition : 1874).
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lozano, L. M., Garcia-Cueto, E., Muniz, J. (2008). Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales. *Methodology*, 4(2), 73–79.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Masclat, G. (2004). Contexte, pouvoir et management. In : E. Brangier, A. Lancry, & C. Louche, *Les dimensions humaines du travail*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy.
- Masclat, G. (2000). *La dimension psychologique du management*. Villeneuve d'Ascq : Presse Universitaire du Septentrion.
- Mathieu, J. E., Heffner, T.S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 273-283.
- Matsui, T., Kakuyama, T., & Onglatco, T.U. (1987). Effects of goals and feed-back on performance in groups. *Journal of Applied Psychology*, 72, 407-415.
- Mayo, E. (1932). *The Problem of working together*. Chicago, IL, US: University of Chicago Press, 492pp.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1984). *Qualitative data analysis: a source of new methods*. Beverly Hills, C. A., Sage.

- Mintzberg, H. (1990). *Le Management. Voyage au centre des organisations*. Paris, Edition d'Organisation.
- Moran, L., & Hogeveen, J. (1992). Self-directed Work Teams and Total Quality Management: Where the Roads come together. *The Interdisciplinary Center for the study of Works Teams*, University of North Texas, Dallas, 93-98.
- Moreno, J. L. (1934). *Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy, and sociodrama*. Washington, DC, Nervous and Mental Disease Publications Co.
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris, Éditions du Seuil.
- Morin, E. (2008). *La Méthode (Tomes I à VI)*. Paris. Editions du Seuil.
- Morin, E., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). L'efficacité des organisations : théories, composantes et mesures. Montréal :Gaëtan Morin.
- Moscovici, S. (1984). *Psychologie sociale*. Paris, Presses Universitaires de France. (édition : 1998).
- Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image et son public*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Moscovici, S. & Large, E. (1976). Studies in social influence III: Majoriy versus minority influences in a group. *European Journal of Social Psychology*, 6 (2), 149-174.
- Muijen, J.J. Van, Koopman, P., Dondeyne, P., De Cock, G., & De Witte, K. (1992). *Organizational culture, the development of an international instrument for comparing countries*. In Proceedings Second Congress of Psychology, Budapest.
- Muijen, J.J. Van (1994). *Organisatiecultuur en Organisatieklimaat*. Vrije Universiteit. Amsterdam.
- Mullen, B., & Cooper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: an integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Naville, P. (1957). *Le Nouveau Liavathan*. Paris, Editions Anthropos. (édition : 1970).
- O'Connell, E. R. (2003). Team potency and transformational leadership: Predicting performance in service-sector teams. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 64(2-B), pp.991.
- Oberlé, D., & Drozda-Senkowska, E. (2006). Processus orienté vers la tâche vs processus orientés vers le groupe : une vieille distinction toujours fructueuse ? *Les Cahiers Internationaux de Psychologie sociale*, 70, 63-72.
- Orly-Louis, I., & Carton, B. (2008). Négocier le choix de propositions publicitaires lors d'une réunion de travail. Une étude de cas basée sur la théorie des actes de parole. In : N. Petterson, J. S.

- Boudrias, A. Savoie. *Entre tradition et Innovation, comment transformons-nous l'univers du travail ?* Actes du 15ème Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Orsburn, J. D. (1990). *Self-directed Work Teams: The New American Challenge*. Homewood, IL: Business One Irwin.
- Pagès, R., & Lemoine, C. (1979). Une forme d'emprise : l'emprise analytique. Réactions des sujets à l'analyse et à ses modalités d'appropriation ou d'aliénation. *Recherches de Psychologie Sociale*.
- Patrick, J., James, N., & Ahmed, A. (2007). Awareness of control room teams. *Le Travail Humain*, 70 (1), 67-94.
- Pearce, C. L., Gallagher, C. A., & Ensley, M. D. (2002). Confidence at the group level of analysis: A longitudinal investigation of the relationship between potency and team effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 115-119.
- Pearman, R.R. (1998). *Hardwired leadership: Unleashing the power of personality to become a new millennium leader*. Palo Alto, CA, US: Davies-Black Publishing.
- Perrenoud, P. (1996). Pouvoir et travail en équipe. In : CHUV. *Travailler ensemble, soigner ensemble*. Actes du symposium, Lausanne, Direction des soins infirmiers, 19-39.
- Perrenoud, P. (1993). L'organisation, l'efficacité et le changement, réalités construites par les acteurs. *Education & Recherche*, 2, 197-217.
- Piras, E. M., & Fraccaroli, F. (2005). Les pratiques de la cohésion de groupa : une perspective ethnographique. In A. Battistelli, M. Depolo, F. Fraccaroli (sous la direction). *La qualité de vie au travail dans les années 2000*. Actes du 13ème Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations (pp. 350-358). CD-rom. Bologna : CLUEB.
- Porter, C. O. H. L., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Ellis, A. P. J., West, B. J., & Monn, H. (2003). Backing up behaviors in teams: The role of personality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology*, 88, 391-403.
- Pourtois, J.-P., & Desmet, H. (1997). *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Edition Mardaga.
- Prigogine, I., & Stengers, I. (1986). *La nouvelle alliance : métamorphose de la science*. Paris. Gallimard.
- Quinn, R. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco, Jossey-Bass.

- Rasclé, N., & Irachabal, S. (2001). Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé. *Le Travail Humain*, 64 (2), 97-118.
- Rosenblueth, A., Wiener, N., & Bigelow, J. (1943). Behavior, Purpose and Teleology. *Philosophy of Science*, 10 (1), 18-24.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings. In: L. Berkowitz (Ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10. New York: Academic Press.
- Rousseau, V., Aubé, C. & Chaurette, M. A. (2004). La confiance groupale et l'efficacité des équipes de travail. *Actes du 32^{ème} congrès de l'Association des sciences administratives du Canada*. Cédérom. 13 pages.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Morin, E. M. (2008). Le rôle du fonctionnement interne des équipes de travail en regard de la qualité de vie au travail des membres. In : C. Lemoine, A. Balikdjian, N. Kridis & P. Salengros (Dir.). *Psychologie du travail et développement des personnes et des organisations. Volume 6 : Organisation, Engagement et Equipes de Travail*. Actes du 14^{ème} Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations (pp. 188-196) . CD-rom. Lille, Editions de l'AIPTLF.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 38 (2), 120-135.
- Rousseau, V., Savoie, A., & Battistelli, A. (2007). La gestion de la performance des équipes de travail: Bilan des connaissances et voies de recherche. In : V. Haines et S. St-Onge (Éds.). *La gestion de la performance*, 251-294. Bruxelles : De Boeck.
- Roy, M., Guindon, J. C., Bergeron, J. L., Fortier, L., & Giroux, D. (1998). *Équipes semi-autonomes de travail : recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*. Université de Sherbrooke, Faculté d'administration, T-98-01.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61-72.
- Salès-Wuillemin, E. (2007). Catégorisation et représentations sociales. In : S. Ionescu & A. Blanchet (Eds). *Psychologie sociale et Ressources Humaines*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Saint-Arnaud, Y. (1978). *Les petits groupes : Participation et communication*. Montréal, Presses Universitaires de Montréal.
- Savaria, K., Aubé, C., Rousseau, V., & Savoie, A. (2008). Le rôle médiateur de la confiance groupale dans les relations entre les interventions régulatrices groupales et l'efficacité des équipes de travail. In : C. Lemoine, A. Balikdjian, N. Kridis & P. Salengros (Dir.). *Psychologie du travail*

- et développement des personnes et des organisations. Volume 6 : Organisation, Engagement et Equipes de Travail. Actes du 14ème Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations (pp. 197-207). CD-rom. Lille, Editions de l'AIPTLF.*
- Savoie, A. (2007). Les équipes de travail. In : J. L. Bernaud & C. Lemoine (Eds). *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Paris, Dunod, 177-208.
- Savoie, A., & Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail : que faut-il en connaître ? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 1 (2-3), 116-137.
- Savoie, A., & Brunet, L. (2000). Les équipes de travail : champ d'intervention privilégié pour les psychologues. In : J. L. Bernaud & C. Lemoine (Éds). *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Paris, Dunod, 171-202.
- Savoie, A., & Brunet, L. (1995). Le groupe et l'équipe de travail : l'évolution continue. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 1 (2-3), 5-10.
- Savoie, A., & Mendès, H. (1993). L'efficacité des équipes de travail : une prédiction initialement multidimensionnelle. In : P. Goguelin (Ed.) *Psychologie du travail et des organisations*. Paris, EAP.
- Sayles, L. R. (1958). *The Behaviour of Industrial Work Groups*. New York: Wiley.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118-135.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management. *Group & Organization Management*, 20, 18-38.
- Segal, J. (2003). *Le Zéro et le Un. Histoire de la notion scientifique de l'Information*. Paris, Ed. Syllepse.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, University of Illinois Press.
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Groups as Human resources. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 323-356.
- Sherif, M. (1965). Influences du groupe sur la formation des normes et des attitudes. In : A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale, Textes fondamentaux*, vol : 1. Paris, Dunod.
- Simon, H.A. (1991). *Sciences des systèmes, Sciences de l'artificiel*. Paris, Dunod, collection « AFCET-Systèmes », (traduit de : *The Science of Artificial*, Cambridge, M.I.T. Press, 2ème édition, 1981).

- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performances. *Journal of Management*, 32, 29-54.
- Sundstrom, E. (1999). *Supporting work team effectiveness: best management practices for fostering high performance*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Sundstrom, E., Demeuse, K.P., & Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Tajfel, H. (1972). La catégorisation sociale. In S. Moscovici (Ed.). *Introduction à la psychologie sociale*, t.1 (pp 272-302). Paris, Larousse.
- Tasa, K., & Whyte, G. (2005). Collective efficacy and vigilant problem solving in group decision making: A non-linear model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 119-129.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York, Mc Graw-Hill.
- Touraine, A. (1966). *La conscience ouvrière*. Seuil, Paris.
- Trist, E. L., & Bamforth, L. W. (1951). Some social and psychological consequences of longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 30 (3), 201-236.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Vacher, O. (1992). *L'expérimentalisme psychosocial et les tentatives expérimentales du fouriériste J.B.A. Godin*. Thèse de doctorat, Université Paris VII.
- Vacher, O., & Lemoine, C. (1995). L'inter-évaluation, mesure du mérite ou jeu d'alliances. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 1(1), 35-48.
- Van Vijeijken, H., Kliengeld, A., van Tuijl, H., Algera, J. A., & Thierry, H. (2002). Task complexity and task, goal, and reward interdependence in group performance management: A perspective model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 363-383.
- Varela, F. J. (1989). *Autonomie et Connaissance : Essai sur le vivant*. Paris, Éditions du Seuil.
- Villeneuve, M., & Letarte, H. (1995). La cohésion est-elle un prédicteur valable de la performance des équipes de travail ? Une méta-analyse. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 1 (2-3), 86-103.
- Villeneuve, M., & Savoie, A. (1998). La cohésion revue et corrigée devient-elle un meilleur prédicteur de la performance groupale en milieu organisationnelle ? In : A. Savoie (Ed.) *Leadership et pouvoir, équipes et groupes*, Québec, Presses Inter-universitaires, 179-186.

- Vivien, V., & Lemoine, C. (2002). Le questionnaire inducteur d'auto-attention : effet sur le discours de présentation de soi. In : A. Lancry & C. Lemoine (Eds). *Compétences, carrières, évolution au travail*. Actes du 11e congrès International de Psychologie du Travail et des Organisations, Rouen, août 2000. Paris : Édition L'harmattan.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *Théorie Générale des Systèmes*. Paris, Dunod. (édition : 1993).
- Watzlawick, P. (1988). *L'invention de la réalité. Contributions au Constructivisme*. Paris, Editions du Seuil.
- Watzlawick, P., & Weakland, J. H. (1981). *Sur l'interaction. Palo Alto 1965-194. Une nouvelle approche thérapeutique*. Paris, Editions du Seuil.
- Wingfield, D.E. (1992). Self-directed Work Teams: A study of Operational Experiences. *The Interdisciplinary Center of Study of Work Teams*, University of North Texas, Dallas, 105-110.
- Wittorski, R. (1994). *Analyse du travail et production de compétences collectives dans un contexte de changement organisationnel*. Thèse de doctorat. Paris : CNAM.
- Weber, M. (1921, posthume). *Économie et société*. Traduction du tome 1, Plon. Edition de poche, Pocket. (édition : 1995).
- Weldon, E., & Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307-334.
- Weldon, E., Jehn, K. A., & Pradhan, P. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 555-569.
- Wiener, N. (1952). *Cybernétique et société*. Éditions des deux-rives, Coll. 10/18. (édition, 1962).
- Yeatts, D.E., & Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory and practice*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

Il est minuit passé et l'avenue est très sombre, jalonnée seulement par les quelques tâches claires que projettent de rares réverbères. Au pied de l'un d'eux, un ivrogne hoquetant accroupi, cherche en tâtonnant la clef de sa maison, distante de quelques quinze mètres.

Un passant compatissant propose de l'aider et l'interroge : « Vous souvenez-vous où vous avez perdu cette clef ? ». « Oui, répond l'ivrogne, devant la porte de ma maison alors que je cherchais à l'ouvrir ». « Mais pourquoi alors ne cherchez-vous pas devant cette porte ? » s'étonne le passant. « Parce que ici au moins, sous le réverbère, il fait clair et je peux voir ».

Ainsi en est-il de bien des modèles enseignés : ils ne résolvent peut-être pas le problème du moment, mais ils sont connus !

Parabole de l'ivrogne cherchant sa clef, Le Moigne.

« - J'espère donc que ce travail a permis de rapprocher, de quelques mètres, le réverbère de la porte que nous souhaitons ouvrir. »

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire « manager d'équipe » pour les recherches 2 & 3.

L'association et ses directeurs cherchent à évaluer leur travail et leurs actions, pour les améliorer.
 Pour cela, nous aimerions savoir comment vous percevez les choses : l'organisation, l'association, les méthodes de votre directeur, votre travail ...

Pour cela, répondez ouvertement, sincèrement aux questions suivantes. Et cochez la case sous le mot qui correspond à votre avis.

RAPPEL : LES REPONSES SONT STRICTEMENT CONFIDENTIELLES.

| Selon vous, dans l'association, ... | | Jamais | Rarement | Quelquefois | Assez Souvent | Habituellement | Toujours |
|---|---|--------|----------|-------------|---------------|----------------|----------|
| | | | | | | | |
| 1 | Les instructions, les horaires ... tout est mis par écrit. | | | | | | |
| 2 | Les animateurs doivent souvent changer de tâches, dans leur journée. | | | | | | |
| 3 | Quand une personne se trompe, il a une nouvelle chance. | | | | | | |
| 4 | Les salaires dépendent du travail et de l'efficacité. | | | | | | |
| 5 | L'association investit beaucoup dans le matériel. | | | | | | |
| 6 | L'association écoute ses salariés lorsqu'ils ont des problèmes. | | | | | | |
| 7 | Les animateurs ne peuvent faire leurs remarques qu'à vous leur supérieur. | | | | | | |
| 8 | Vous savez comment l'association évalue votre travail. | | | | | | |
| 9 | La direction de l'association suit les règles qu'elle fixe. | | | | | | |
| 10 | L'association est proche de ses animateurs et directeurs. | | | | | | |
| 11 | L'association donne à chacun les objectifs qu'il doit réaliser. | | | | | | |
| 12 | L'association cherche à innover continuellement. | | | | | | |
| Selon vous, en ce qui concerne votre pratique de directeur, ... | | | | | | | |
| 13 | Vous laissez les animateurs gérer leur temps de travail. | | | | | | |
| 14 | Les membres de votre équipe peuvent vous donner leur avis. | | | | | | |
| 15 | L'organisation est fixée par vous-même. | | | | | | |
| 16 | Vous soutenez les membres de votre équipe en cas de problèmes. | | | | | | |
| 17 | La répartition du travail est faite par vous-même. | | | | | | |
| 18 | Vous consultez l'équipe pour organiser le travail de la journée. | | | | | | |
| 19 | Vous laissez les membres de l'équipe fixer les objectifs et les règles. | | | | | | |
| 20 | Vous souhaitez que les membres de l'équipe travaillent ensemble. | | | | | | |
| 21 | Vous acceptez et écoutez les critiques. | | | | | | |
| 22 | Vous êtes très directif, et ne déléguez rien. | | | | | | |
| 23 | Les membres de l'équipe peuvent s'organiser, sans votre avis. | | | | | | |
| 24 | Vous fixez avec les animateurs les règles à suivre. | | | | | | |

| Selon vous, pour faire leur travail, les animateurs ... | | Jamais | Rarement | Quelquefois | Assez Souvent | Habituellement | Toujours |
|--|---|---------------|-----------------|--------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| 25 | Doivent être à plusieurs. | | | | | | |
| 26 | Doivent partager toutes les informations sur cette tâche avec les autres. | | | | | | |
| 27 | Doivent être en compétition pour être plus efficace. | | | | | | |
| 28 | Doivent préférer d'être seul. | | | | | | |
| 29 | Doivent nécessairement de se répartir le travail avec les autres. | | | | | | |
| 30 | Doivent prendre les décisions tous ensemble avec les autres | | | | | | |
| 31 | Doivent connaître les compétences de chacun pour mieux travailler. | | | | | | |
| 32 | doivent tout faire par eux-mêmes, pour réellement le faire. | | | | | | |
| Selon vous, en général, les animateurs, ... | | | | | | | |
| 33 | S'entraident dans leur travail. | | | | | | |
| 34 | Prennent les décisions, et choisissez les procédures à suivre. | | | | | | |
| 35 | gèrent seul leur matériel. | | | | | | |
| 36 | Exécutent les consignes que vous leur donnez. | | | | | | |
| 37 | Se partagent le matériel entre collègues. | | | | | | |
| 38 | Ont leurs temps de travail et leurs congés gérés par vous-même. | | | | | | |
| 39 | Travaillent seul toute la journée. | | | | | | |
| 40 | Vous proposent souvent des améliorations. | | | | | | |
| 41 | S'entraident entre collègues lorsqu'ils ont des problèmes personnels. | | | | | | |
| 42 | Ont leur rôle groupes ... fixés par vous-même sans possibilité d'en changer. | | | | | | |
| 43 | Se fixe seul les objectifs pour la journée. | | | | | | |
| 44 | Vont chercher seul ce dont ils ont besoin. | | | | | | |
| Selon vous, ... | | | | | | | |
| 45 | Il est difficile de faire mieux et plus que ce que votre équipe a fait. | | | | | | |
| 46 | Les relations entre membres de l'équipe sont réellement amicales et sincères. | | | | | | |
| 47 | Tout le monde n'est pas totalement motivé au sein de l'équipe. | | | | | | |
| 48 | L'équipe pourrait être plus efficace. | | | | | | |
| 49 | Vous prenez plaisir à travailler dans votre équipe. | | | | | | |
| 50 | Vos relations avec les animateurs pourraient être meilleures. | | | | | | |
| 51 | L'équipe atteint toujours les résultats attendus. | | | | | | |
| 52 | L'équipe doit revoir ces méthodes de travail. | | | | | | |

Merci, de votre participation,
 Nous allons à présent vous posez une série de questions.

Annexe 2 : Questionnaire « membre d'équipe » les recherches 2 & 3.

L'association et ses directeurs cherchent à évaluer leur travail et leurs actions, pour les améliorer.
 Pour cela, nous aimerions savoir comment vous percevez les choses : l'organisation, l'association, les méthodes de votre directeur, votre travail ...

Pour cela, répondez ouvertement, sincèrement aux questions suivantes.

RAPPEL : LES REPONSES SONT STRICTEMENT CONFIDENTIELLES.

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| MISSIONS | | | | | | |
| 1/ Votre équipe a été constituée, pour réaliser quoi ? | | | | | | |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| MISSIONS | | | | | | |
| 2/ Cochez la case qui vous semble correspondre le mieux à l'intitulé. | | | | | | |
| Selon vous, pour faire ce travail ... Il faut être à plusieurs. Il faut partager toutes les informations sur cette tâche avec les autres. La compétition entre animateurs peut permettre d'être plus efficace. Il est préférable d'être seul. Il n'est pas nécessaire de se répartir le travail avec les autres. Il faut prendre les décisions tous ensemble avec les autres Il faut connaître les compétences de chacun pour mieux travailler. Il faut tout faire par soi-même, pour réellement le faire. | Pas du tout | | | | | Tout à fait |
| | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| CADRE D'EXERCICE DU GROUPE | | | | | | |
| 3/ Sur quels critères ont été choisis les personnes qui ont constitué votre équipe ? | | | | | | |
| | | | | | | |

| CADRE D'EXERCICE DU GROUPE | |
|--|-----|
| 4/ Le cadre, les règles et instructions, ont-ils été correctement posés par le directeur ? | |
| OUI | NON |
| Si non, pourquoi ? | |

| CADRE D'EXERCICE DU GROUPE | | | | | | |
|--|--------|----------|-------------|---------------|----------------|----------|
| 5/ Cochez la case qui vous semble correspondre le mieux à l'intitulé. | | | | | | |
| Selon vous, dans l'organisation générale de l'association, ... | Jamais | Rarement | Quelquefois | Assez Souvent | Habituellement | Toujours |
| Les instructions, les horaires ... tout est mis par écrit. | | | | | | |
| Les animateurs doivent réaliser de nombreux travaux différents, dans leur journée. | | | | | | |
| Quand un animateur se trompe, il a une nouvelle chance. | | | | | | |
| Les salaires et la reconnaissance dépendent de votre travail et de votre efficacité. | | | | | | |
| L'association investit beaucoup dans le matériel. | | | | | | |
| L'association écoute les animateurs lorsqu'ils ont des problèmes. | | | | | | |
| Les animateurs peuvent faire leurs remarques uniquement à leur directeur. | | | | | | |
| Vous savez comment l'association évalue votre travail. | | | | | | |
| La direction de l'association suit les règles qu'elle fixe. | | | | | | |
| L'association est proche des animateurs. | | | | | | |
| L'association fixe les objectifs qui doivent être réalisés. | | | | | | |
| L'association cherche à innover continuellement. | | | | | | |

| CADRE D'EXERCICE DU GROUPE | | | | | | |
|---|--------|----------|-------------|---------------|----------------|----------|
| Selon vous, en ce qui concerne le directeur, ... | Jamais | Rarement | Quelquefois | Assez Souvent | Habituellement | Toujours |
| Votre directeur vous laisse gérer votre temps de travail. | | | | | | |
| Les membres de votre groupe peuvent donner leur avis au directeur. | | | | | | |
| L'organisation est entièrement fixée par votre directeur. | | | | | | |
| Votre directeur soutient les membres du groupe en cas de problèmes. | | | | | | |
| La répartition du travail est faite par votre directeur. | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| Votre directeur vous consulte pour organiser le planning de la journée. | | | | | | |
| Votre directeur laisse les membres du groupe fixer les objectifs et les règles qu'ils suivent. | | | | | | |
| Votre directeur souhaite que les membres du groupe travaillent ensemble. | | | | | | |
| Votre directeur accepte et écoute les critiques. | | | | | | |
| Votre directeur est très directif. | | | | | | |
| Les membres du groupe peuvent s'organiser, sans l'avis du directeur. | | | | | | |
| Votre directeur fixe avec vous les règles à suivre. | | | | | | |

| |
|--|
| VOTRE ORGANISATION |
| 6/ Comment votre groupe s'est organisé au quotidien pour réaliser ce travail : forme, rythme ... ? (répartition des tâches, réunions régulières ...) |
| |

| |
|---|
| VOTRE ORGANISATION |
| 7/ L'organisation a-t-elle évolué dans le temps, au cours des semaines et des séances ? |
| <p>OUI NON</p> <p>Si, oui, pour quelles raisons ? :</p> <p>Décrivez cette évolution :</p> |

| VOTRE ORGANISATION | | | | | | |
|---|--------|----------|-------------|---------------|----------------|----------|
| 8/ Cochez la case qui vous semble correspondre le mieux à l'intitulé. | | | | | | |
| Selon vous, pour réaliser ces travaux de groupe ... | Jamais | Rarement | Quelquefois | Assez Souvent | Habituellement | Toujours |
| Vous aidez les autres dans leur travail. | | | | | | |
| Vous prenez les décisions ensemble, et choisissez les procédures à suivre. | | | | | | |
| Vous gérez seul le matériel. | | | | | | |
| Vous exécutez simplement les consignes que l'on vous donne. | | | | | | |
| Vous partagez le matériel entre collègues. | | | | | | |
| Votre temps de travail est géré par votre directeur. | | | | | | |
| Vous travaillez seul. | | | | | | |
| Vous proposez des améliorations à votre directeur. | | | | | | |
| Vous aidez les autres lorsqu'ils avaient des problèmes personnels. | | | | | | |
| Votre directeur a fixé votre rôle, les groupes ... sans possibilité d'en changer. | | | | | | |
| Vous êtes seul à vous fixer vos objectifs et les méthodes de travail. | | | | | | |
| Vous allez seul rechercher les informations dont vous avez besoin. | | | | | | |

| VOTRE ROLE DANS LE GROUPE |
|--|
| 9/ Décrivez votre rôle au sein du groupe ? Qu'avez-vous, selon vous, apporté ? DONNEZ en la raison. |
| |

| LES RELATIONS DANS LE GROUPE |
|---|
| 10/ Comment définiriez-vous les relations entre les membres au sein du groupe ? |
| |

LES RELATIONS DANS LE GROUPE

11/ Représentez les interactions et échanges entre vous et les membres du groupe. (Vous êtes la croix centrale. Placez les autres membres sous formes d'autres points, et, à l'aide de flèches plus ou moins importantes, indiquez les interactions.)

X

LA PRISE DE DECISION

12/ Combien de personnes prenaient des décisions au sein de votre groupe?

- Un seul membre

- Quelques membres

- Tous les membres

Selon vous, pourquoi ?

| LE RESULTAT DU TRAVAIL DU GROUPE | | | | | | |
|---|--------|----------|-------------|---------------|----------------|----------|
| 13/ Cochez la case qui vous semble correspondre le mieux à l'intitulé. | | | | | | |
| Selon vous, ... | Jamais | Rarement | Quelquefois | Assez Souvent | Habituellement | Toujours |
| Il est difficile de faire mieux et plus que ce que votre équipe a fait. | | | | | | |
| Les relations entre membres de l'équipe sont réellement amicales et sincères. | | | | | | |
| Tout le monde n'est pas totalement motivé au sein de l'équipe. | | | | | | |
| Votre équipe peut être plus efficace. | | | | | | |
| Vous prenez plaisir à travailler dans votre équipe. | | | | | | |
| Vos relations avec votre directeur peuvent être meilleures. | | | | | | |
| Votre équipe atteint toujours les objectifs fixés au sein du groupe. | | | | | | |
| Votre équipe doit revoir vos méthodes de travail. | | | | | | |

Merci pour votre participation !

Annexe 3 : Appariement items et dimension pour les recherches 2 & 3.

| Modélisations | Dimensions | | | Nombre d'items | Numéro d'items (cf. annexe 1) | |
|---------------------------|---------------------------|--------------------|----|-----------------------|--------------------------------------|-------------------|
| Représentation du système | Cadre organisationnel | Traditionnel | T | 3 | 1 – 7 – 9 | |
| | | Relations Humaines | RH | 3 | 3 – 6 – 10 | |
| | | Objectifs | O | 3 | 4 – 8 – 11 | |
| | | Innovation | I | 3 | 2 – 5 – 12 | |
| | Pratiques de management | Déléгатif | DL | 3 | 13 – 19 – 23 | |
| | | Directif | DI | 3 | 15 – 17 – 22 | |
| | | Participatif | P | 3 | 16 – 20 – 24 | |
| | | Consultatif | C | 3 | 14 – 18 – 21 | |
| | Tâche | Tache | Ta | + | 4 | 27 – 28 – 29 – 32 |
| | | | | - | 4 | 25 – 25 – 30 – 31 |
| | Mode de travail en équipe | Habilitation | H | + | 3 | 36 – 38 – 42 |
| | | | | - | 3 | 34 – 40 – 43 |
| Interdépendance | | I | + | 3 | 35 – 39 – 44 | |
| | | | - | 3 | 33 – 37 – 41 | |
| Efficacité du système | Rentabilité | R | + | 2 | 45 – 51 | |
| | | | - | 2 | 48 – 52 | |
| | Qualité de vie au travail | K | + | 2 | 46 – 49 | |
| | | | - | 2 | 47 – 50 | |

Annexe 4 : Entretien exploratoire pour la recherche 1.

1/ Quelles sont les valeurs de X ?

2/ Quelle est l'organisation de X (responsable, effectif, nombre de directeurs, d'animateurs, de séjours, d'équipes...) ?

3/ Quels sont les objectifs et buts fixés à une équipe encadrant un séjour ? Existe-t-il des consignes ?

4/ De quels moyens et ressources disposent les équipes encadrants ?

5/ Quelles sont les marges d'autonomie et de pouvoir laissées aux équipes par l'organisme ?

6/ Existe-t-il des sanctions, positives ou négatives, à l'encontre des équipes et des membres (animateurs et directeurs) ?

7/ Existe-t-il une "évaluation" retour sur chaque séjour ? Quelle en est la forme ?

8/ Comment se réalise le recrutement et la sélection des directeurs BAFA/D ?

9/ Comment sont constituées les équipes d'encadrant (critères, choix mutuels possibles ...) ?

20/ Quelles sont les compétences, attendues par l'organisme, du directeur et de l'animateur ? Existe-t-il un référentiel ?

21/ Qu'est-ce qui distingue, en terme de fonctions et de compétences, le directeur de séjours des autres membres de l'équipe ?

Annexe 5 : Questionnaire « temps 1 » de la recherche 1.

Nous désirons, ici, comprendre comment une équipe, comme la vôtre, travaille et réalise ces différentes activités. Pour cela, nous sollicitons votre participation.

Il ne s'agit, en aucun cas, de vous évaluer. Vous disposer du temps que vous désirez. Répondez le plus clairement et ouvertement que vous le puissiez.

Code : (Prénom du Directeur + jour de naissance) _____

La préparation de l'animation "Veillée"

- Auparavant, avez-vous déjà participé à la préparation de ce type d'animation ?
OUI, combien de fois ? _____ NON

- Selon vous, comment se déroule la préparation de cette animation ?

- Les idées et opinions de chacun sont-ils intégrées à la préparation l'activité ? Comment ?

- Durant le séjour, vous allez préparer en groupe de veillées, comment pensez-vous y participer ?

- Comment se font les échanges entre les membres, pendant ce travail ?

- Comment le groupe prend des décisions, dans la préparation de l'activité ?

Annexe 6 : Questionnaire « temps 2 » pour la recherche 1.

Pour rappel : Nous désirons, ici, comprendre comment une équipe, comme la votre, travaille et réalise ces différentes activités. Pour cela, nous sollicitons de nouveau votre participation dans ce second et dernier questionnaire.

Il ne s'agit, en aucun cas, de vous évaluer. Vous disposer du temps que vous désirez. Répondez le plus clairement et ouvertement que vous le puissiez.

Code : (Prénom du directeur + jour de naissance) _____

Age : _____ Sexe : M F

La préparation de l'animation "Veillée"

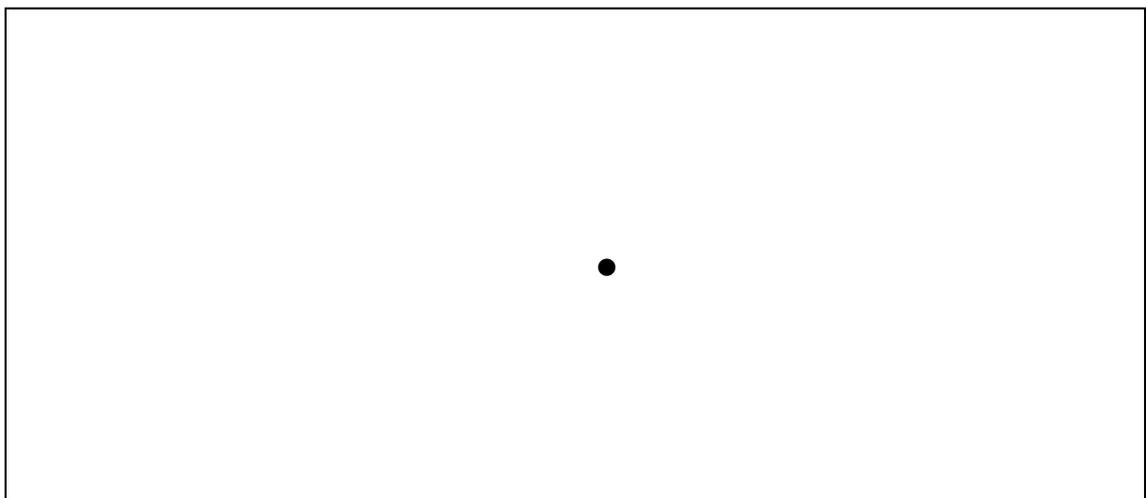
- Décrivez les étapes de la préparation que vous venez de mener ?

- Avez-vous pu exprimer toutes vos idées et opinions?

Tout à fait Pas du tout

- Quelles sont les idées que vous avez pu présenter ?

- Représentez les interactions (les échanges) entre vous et les membres durant la préparation.
(Vous êtes le point central, placez les autres participants sous forme d'autres points, et à l'aide de flèches plus ou moins importantes indiquez les interactions.)



- Combien d'animateurs devront participer à l'activité ? _____ fois
- Combien d'animateurs ont participé à la préparation de cette activité ? _____ fois
- Pendant cette préparation, vous êtes vous réparti les tâches ?
 - ┆ Non, nous avons tout fait ensemble
 - ┆ Oui, qu'avez-vous réalisé ?

- Comment le groupe a pris des décisions, dans la préparation de l'activité ?

Vos compétences

- Pendant la préparation de cette veillée :
 - Quelles sont les connaissances en animation que vous avez utilisées ?

- Quelles sont les moyens techniques et les méthodes que vous avez utilisées ?

- Pensez-vous que les personnes du groupe de préparation se complètent, en terme de compétences ?

Tout à fait ┆ ┆ ┆ ┆ ┆ ┆ ┆ Pas du tout

- Selon vous, pour cette préparation, le groupe a-t-il manqué de compétences ?

Tout à fait ┆ ┆ ┆ ┆ ┆ ┆ Pas du tout

Le fonctionnement du groupe :

- Comment se sont résolus les différents et les compromis (s'il y en a eu) ?

- Parmi les personnes participant à la préparation, combien ont participé aux décisions ?
_____ personnes sur _____ au total

- Ces personnes ont-elles un statut ou des compétences particulières?

┆ OUI ┆ NON

Si oui, lesquels ?

- Estimez-vous qu'il existe un ou des leaders dans le groupe de préparation ?

↑ OUI, combien : _____

↑ NON

- Ont-elles un statut ou des compétences particulières ?

Merci pour le temps que vous nous avez accordé !

Nous nous engageons à vous communiquer les résultats et les conclusions de cette recherche, lors d'une prochaine rencontre.

Annexe 7 : Données « T » et « C » par équipes pour la recherche 2.

| Equipe | Sujet | Organisation | | | | Management | | | | Tache | | Equipe | | Efficacité perçue | | | | | | | | | | | | | |
|--------|-------|--------------|-------|------|------|------------|-------|------|------|-------|-------|--------|------|-------------------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|
| | | T | | RH | | O | | I | | DI | | DL | | C | | P | | Ta | | I | | H | | R | | K | |
| | | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C |
| C | 1 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | -0,33 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 0,83 | 1,00 | 0,83 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 1,00 | 0,75 | 1,00 |
| | 2 | -0,33 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 1,00 | -0,50 | -1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 0,83 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -0,17 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,75 | 1,00 | 1,00 |
| | 3 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | -0,67 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,83 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,25 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 4 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | -0,17 | -0,20 | 0,25 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 5 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | -0,20 | -0,20 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 6 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -0,33 | -0,33 | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,60 | 0,50 | 0,60 | 0,17 | 0,20 | -0,50 | -1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | 7 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,67 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | -0,67 | -0,67 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 8 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,25 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | 9 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | -0,33 | -0,33 | 0,33 | 0,33 | -1,00 | -1,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,83 | 1,00 | -0,17 | -0,33 | 0,25 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 10 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | -0,33 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | -0,67 | -1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | -0,33 | -0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 11 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | -0,50 | -0,60 | 0,25 | 0,33 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 12 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 0,33 | 0,50 | 0,17 | 0,20 | 0,25 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 13 | -0,33 | -0,33 | 0,67 | 1,00 | -0,67 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,40 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | -0,50 | -1,00 | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 14 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | -0,67 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | -0,50 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,50 | 0,60 | 0,17 | 0,33 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

| F | | Dir - E | | E | | | | | | Dir - D | D | | | | | | Dir - C | |
|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|
| 33 | 32 | 31 | 30 | 29 | 28 | 27 | 26 | 25 | 24 | 23 | 22 | 21 | 20 | 19 | 18 | 17 | 16 | 15 |
| -0,33 | -0,33 | 0,67 | -0,33 | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 0,67 | 0,33 | 1,00 | 0,67 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 0,33 | 0,67 | 0,33 |
| -1,00 | -1,00 | 1,00 | -1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 |
| -0,67 | -0,33 | -1,00 | 0,00 | -0,67 | 0,00 | -0,67 | 0,33 | -0,33 | 0,67 | 1,00 | -0,67 | -1,00 | -1,00 | 0,67 | 0,33 | 0,00 | 0,33 | 0,67 |
| -1,00 | -1,00 | -1,00 | 0,00 | -1,00 | 0,00 | -1,00 | 1,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | -1,00 | -1,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 |
| 0,33 | 0,00 | 0,33 | 0,00 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | -0,33 | 0,67 | -0,33 | -0,33 | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 0,33 |
| 1,00 | 0,00 | 0,33 | 0,00 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | -1,00 | 1,00 | -0,33 | -0,33 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,33 |
| -0,33 | -0,33 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -0,33 | 0,00 | 0,33 | 0,33 | -0,67 | 0,00 | -0,33 | -0,33 | -0,33 | -1,00 | 0,00 | 0,33 | 1,00 |
| -0,33 | -1,00 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | -0,33 | -0,33 | -1,00 | -1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 |
| 0,33 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -0,67 | -0,33 | 0,00 | 0,33 | -0,67 | 0,33 | 0,00 | 0,67 | -0,33 | 0,67 | 1,00 | -0,67 | 0,00 | -0,33 |
| 1,00 | -1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1,00 | -0,33 | 0,00 | 0,33 | -1,00 | 0,33 | 0,00 | 1,00 | -0,33 | 1,00 | 1,00 | -1,00 | 0,00 | -1,00 |
| -0,33 | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 0,67 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 |
| -1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| 0,00 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 0,67 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 |
| 0,00 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 |
| 0,67 | 0,33 | 0,67 | 0,67 | 0,00 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 0,33 | 0,67 | 0,00 | 0,67 | 0,00 | 1,00 |
| 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 |
| 0,38 | 0,50 | 0,88 | 0,88 | 0,50 | 0,75 | 0,88 | 0,63 | 0,63 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,75 | 0,88 | 0,75 | 0,38 | 0,50 | 0,50 | 1,00 |
| 0,60 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 0,71 | 0,50 | 0,50 | 0,67 | 0,75 | 1,00 | 0,75 | 0,60 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| 0,50 | 0,33 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,17 | 0,00 | 0,33 | 0,00 | 0,50 | 0,17 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | -0,17 | 0,50 | 0,33 | -0,50 | 0,83 |
| 1,00 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 0,20 | 1,00 | 0,50 | 0,33 | -0,20 | 0,60 | 1,00 | -1,00 | 1,00 |
| -0,33 | 0,17 | 0,33 | 0,17 | 0,17 | 0,33 | -0,33 | 0,33 | -0,33 | 0,17 | -0,17 | 0,17 | -0,33 | 0,17 | 0,33 | 0,00 | -0,17 | 0,00 | 0,17 |
| -0,50 | 0,33 | 0,33 | 0,20 | 0,33 | 0,50 | -0,33 | 0,50 | -0,50 | 0,33 | -0,20 | 0,33 | -0,50 | 0,20 | 0,33 | 0,00 | -0,20 | 0,00 | 0,20 |
| 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,25 | 1,00 | 0,25 | 0,00 | 0,00 | 0,25 | 0,00 | -0,25 | 0,00 | -0,25 | 1,00 | 0,00 | 0,50 | 0,25 | 0,50 | -0,25 |
| 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 0,00 | -0,33 | 0,00 | -0,33 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -0,33 |
| 0,75 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,75 | 0,50 | 0,25 | 0,75 | 0,50 | 0,50 | 0,75 | 0,50 | -0,25 | 0,50 | 0,00 | 0,50 | 0,50 | 0,75 | 0,50 |
| 1,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | -0,33 | 0,50 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 |

| - | | Dir - H | | H | | | | | | | | Dir - G | | G | | | | Dir - F | |
|------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|--|
| 52 | 51 | 50 | 49 | 48 | 47 | 46 | 45 | 44 | 43 | 42 | 41 | 40 | 39 | 38 | 37 | 36 | 35 | 34 | |
| 0,67 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | -0,33 | 0,00 | 0,67 | 0,33 | 0,00 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | -0,33 | 0,33 | |
| 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | -1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -1,00 | 1,00 | |
| 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -0,67 | 0,00 | 1,00 | -0,33 | -0,33 | -0,67 | 0,00 | 0,67 | |
| 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -1,00 | 0,00 | 1,00 | -0,33 | -0,33 | -1,00 | 0,00 | 1,00 | |
| 0,33 | 0,33 | 0,33 | -0,33 | 0,00 | -0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | -0,33 | -0,67 | -0,33 | 0,33 | 0,67 | 0,33 | 0,67 | -0,33 | 0,33 | 0,00 | |
| 0,33 | 0,33 | 0,33 | -0,33 | 0,00 | -1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | -0,33 | -1,00 | -0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -0,33 | 1,00 | 0,00 | |
| 0,00 | 0,00 | 1,00 | 0,67 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 0,00 | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | -0,33 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | -0,33 | |
| 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | -1,00 | -1,00 | 0,00 | 0,00 | -0,33 | |
| 0,67 | 0,33 | 0,00 | 0,33 | -0,33 | 0,33 | 0,00 | -0,33 | 0,33 | -0,33 | -0,67 | 0,00 | -0,67 | -0,33 | -0,33 | -0,67 | 0,00 | -0,33 | -0,67 | |
| 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,33 | -0,33 | 1,00 | 0,00 | -1,00 | 1,00 | -1,00 | -1,00 | 0,00 | -1,00 | -1,00 | -0,33 | -1,00 | 0,00 | -1,00 | -1,00 | |
| 0,33 | 0,00 | 0,67 | 0,00 | 1,00 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | -0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,33 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,67 | |
| 1,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | |
| 0,67 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | |
| 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | |
| 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,67 | 0,00 | 0,50 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,00 | 0,33 | 0,00 | |
| 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,33 | 0,00 | |
| 0,17 | 0,50 | 0,50 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 0,75 | 0,50 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,75 | 0,88 | 0,50 | 0,75 | 0,50 | 0,63 | 0,50 | |
| 0,20 | 1,00 | 0,60 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,60 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | |
| 0,67 | 0,50 | 0,67 | 0,50 | 0,33 | 0,83 | 0,80 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,20 | 0,00 | -0,50 | -0,17 | 1,00 | 0,33 | -0,17 | |
| 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | -0,60 | -0,20 | 1,00 | 0,50 | -0,33 | |
| 0,17 | 0,83 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | -0,17 | -0,33 | 0,00 | -0,50 | -0,17 | -0,17 | 0,17 | 0,17 | -0,17 | -0,17 | 0,00 | 0,17 | 0,00 | 0,50 | |
| 0,33 | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | -0,33 | -0,50 | 0,00 | -0,60 | -0,20 | -0,33 | 0,33 | 0,20 | -0,20 | -0,33 | 0,00 | 0,33 | 0,00 | 0,60 | |
| 0,25 | -0,50 | -0,50 | 0,25 | 0,75 | 0,25 | 0,33 | 1,00 | 0,50 | 0,25 | 0,50 | -0,75 | 0,25 | -0,75 | 0,25 | 0,00 | 0,50 | 0,25 | -0,25 | |
| 1,00 | -1,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | -1,00 | 1,00 | -1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | -0,33 | |
| 0,00 | 0,25 | 0,50 | 1,00 | 0,25 | 0,75 | 0,50 | 0,50 | 0,25 | 0,75 | 0,50 | -0,75 | 0,25 | 0,50 | 0,25 | 0,00 | 0,75 | 0,50 | 0,75 | |
| 0,00 | 0,33 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,50 | -1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,33 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | |

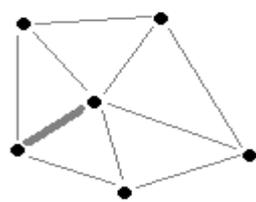
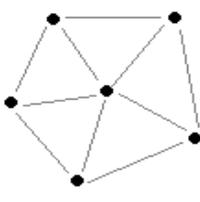
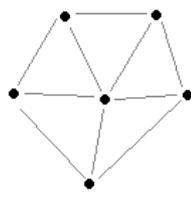
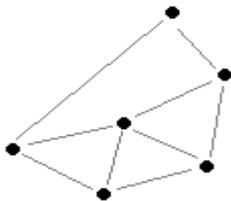
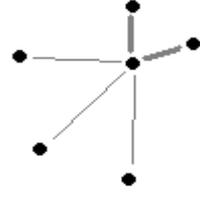
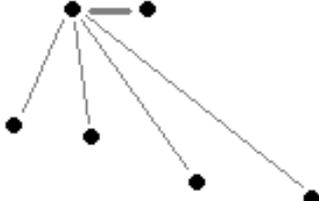
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Dir - I | 70 | 69 | 68 | 67 | 66 | 65 | 64 | 63 | 62 | 61 | 60 | 59 | 58 | 57 | 56 | 55 | 54 | 53 |
| | 1,00 | 0,00 | 0,33 | 0,67 | 0,67 | 0,00 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 0,00 |
| | 1,00 | 0,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 0,00 |
| | 1,00 | 0,67 | 0,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 0,50 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 0,33 | 0,50 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| | 0,33 | -0,67 | -0,67 | 0,00 | -0,33 | -0,33 | -1,00 | 0,33 | 0,00 | -0,67 | -0,33 | -0,33 | -0,33 | -0,67 | -0,50 | 0,00 | -0,33 | -0,67 |
| | 0,33 | -1,00 | -1,00 | 0,00 | -1,00 | -0,33 | -1,00 | 1,00 | 0,00 | -1,00 | -1,00 | -1,00 | -1,00 | -1,00 | -1,00 | 0,00 | -0,33 | -1,00 |
| | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,67 | 0,33 | 0,67 | 0,50 | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | -1,00 | 0,50 | -0,50 | 0,00 |
| | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | -1,00 | 1,00 | -1,00 | 0,00 |
| | -0,33 | -0,33 | 0,00 | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 0,67 | 0,33 | 1,00 | -1,00 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,33 | -0,33 | -0,50 | 0,00 | 0,00 |
| | -1,00 | -1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | -1,00 | -1,00 | 0,00 | 0,00 |
| | 0,67 | 0,33 | 0,67 | 0,67 | 0,33 | 0,50 | 1,00 | 0,00 | 0,67 | 1,00 | 0,00 | 0,33 | 0,00 | 0,67 | -0,33 | 0,00 | -0,33 | 0,00 |
| | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | -0,33 | 0,00 | -1,00 | 0,00 |
| | 0,33 | 0,33 | 1,00 | -0,33 | 0,67 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 0,67 |
| | 0,33 | 0,33 | 1,00 | -1,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,67 |
| | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 0,33 | 0,00 | 0,50 | -0,17 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,67 | 0,67 | 0,50 | 0,50 | 0,17 | 0,33 | 0,33 | -0,40 | 0,60 | 0,00 | 0,67 |
| | 0,33 | 0,00 | 1,00 | -0,33 | 0,60 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,50 | 0,50 | -1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 |
| | 0,67 | -0,50 | 0,17 | -0,33 | 0,17 | 0,20 | 0,17 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,50 | 0,50 | 0,17 | 0,17 | 0,00 | 0,20 | 0,50 | 0,50 |
| | 1,00 | -0,60 | 0,33 | -1,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,33 | 1,00 | 0,60 | 0,20 | 0,20 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 0,50 | -0,17 | 0,00 | -0,33 | -0,67 | -0,33 | -0,33 | -0,33 | 0,17 | 0,33 | -0,33 | -0,67 | -0,17 | 0,83 | -0,50 | -0,17 | 0,33 | 0,17 |
| | 0,60 | -0,33 | 0,00 | -0,50 | -1,00 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | 0,20 | 0,50 | -1,00 | -1,00 | -0,33 | 1,00 | -1,00 | -0,20 | 0,50 | 0,33 |
| | -0,75 | 0,00 | 0,25 | -0,25 | 0,00 | 0,50 | -0,25 | -0,50 | 0,25 | 0,00 | -0,25 | -0,50 | 0,00 | 0,25 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | -0,25 |
| | -1,00 | 0,00 | 1,00 | -1,00 | 0,00 | 1,00 | -1,00 | -1,00 | 1,00 | 0,00 | -1,00 | -1,00 | 0,00 | 0,33 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | -1,00 |
| | -0,25 | 0,50 | 0,00 | -0,50 | 0,75 | 0,00 | -0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,75 | 1,00 | 0,25 | 0,25 | 0,75 | 0,50 | 0,25 | 0,00 | 0,25 |
| | -1,00 | 1,00 | 0,00 | -0,50 | 1,00 | 0,00 | -0,50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 |

Annexe 8 : Données qualitatives des réponses des membres par équipes pour la recherche 2.

| Equipe D Axe "Sujet" | | |
|--|----|--|
| Question 6 : Comment votre groupe s'est organisé pour réaliser son travail : forme, rythme ...? (<i>répartition des tâches, réunions régulières ...</i>) | | |
| Informations qualitatives | 16 | Un délai était fixé. On travaillait chacun de notre côté et communiquait dans la journée entre les animations ... A la réunion, on synthétisait nos idées et se répartissait les tâches. |
| | 17 | Chacun de nous avait le numéro des autres avant le séjour. Nous devions réfléchir chacun de notre côté, puis partager à travers les diverses réunions. Nous finalisons pendant la réunion la veille. |
| | 18 | 1er, chacun fait des recherches individuellement. 2e, réunion de discussion. 3e, réunion de po finage et d'amélioration avant le jeu. |
| | 19 | On se voit le plus souvent entre les activités sinon on en parle pendant les repas. On se rassemble tous et on échange nos idées puis une ou deux personnes finalisent le travail. |
| | 20 | Chacun essayé de faire des recherches avant de son côté (expériences, livres, internet ...) puis on mettait toutes les documentations ensemble, on en discutait et on faisait le point ensemble. Ensuite, on se partageait les parties par consentement mutuel et en fonction des connaissances des uns et des autres. |
| | 21 | Réunion de groupe régulière. Tous les soirs. |
| Question 7 : Cette organisation a-t-elle évolué dans le temps ? Si oui, pour quelles raisons ? Décrivez cette évolution. | | |
| Informations qualitatives | 16 | Oui Le jeu était plus ou moins complexe, et le délai plus ou moins court. Avant, on prenait le temps de le faire puis au fil du temps, on commençait déjà à travailler dès le lendemain. |
| | 17 | Non |
| | 18 | Non |
| | 19 | Non |
| | 20 | Non |
| | 21 | Oui Au fil du temps, les membres qui ont été dynamiques depuis le début étaient démotivés, soit par les gens qui ne travaillent jamais soit par des raisons diverses. Il y a eu néanmoins de petites évolutions. La preuve est notre travail est de lieux en mieux. Avec le temps et les résultats qu'on a eu, on arrive à mettre d'accord, à travailler ensemble malgré tout. |
| Question 9 : Décrivez votre rôle au sein du groupe ? Qu'avez-vous, selon vous, apporté ? Donnez en la raison. | | |
| Informations qualitatives | 16 | Je me suis pleinement investi dans le travail de groupe. Je pré-construisais le jeu pour gagner du temps, proposais des idées, des solutions au problème |
| | 17 | J'avais pour mission la recherche de documentation, d'idées ... au même titre que les autres. |
| | 18 | J'y ai apporté la documentation. Présente lors des réunions pour y donner un avis ou une directive. Importance à ce que tout le monde participe au jeu. |
| | 19 | Je n'ai pas tant que ça apporté d'informations en tant que telles mais plutôt un avis sur ce qui était dit et j'ai proposé des solutions tirées de mon expérience personnelle. Je ne pense qu'il y ait la solution miracle à un problème. Il fait débattre sur les différentes idées et se mettre d'accord en argumentant. |
| | 20 | J'ai beaucoup donné mon point de vue et comment je pensais qu'il fallait travailler, organiser les jeux. Souvent le groupe m'a suivi, mais je n'étais pas pour autant le leader, je ne cherchais pas ce rôle, je voulais juste que le travail soit bien fait et que tout le monde aille dans le même sens. |
| | 21 | 1/ secondaire mais indispensable. 2/ les informations nécessaires et correctes. Les bonnes idées et démarches et formes aussi. 3/ souvent je vois plus clair et loin que les autres, mais avec le français j'ai du mal à m'exprimer. Et pour cette raison, les autres membres du groupe ne veulent pas trop m'écouter attentivement jusqu'à j'augmente un peu le volume. |
| Question 10 : Comment définiriez-vous les relations entre les membres au sein du groupe ? | | |

| | | |
|---------------------------|----|--|
| Informations qualitatives | 16 | Très bonne entente. Des désaccords sur certaines décisions. On a toujours trouvé une solution commune. |
| | 17 | Relations saines, où tout le monde peut s'exprimer sans hésitation, sans crainte. |
| | 18 | Bon malgré quelques forts caractères. |
| | 19 | Plutôt bonnes même si parfois certains voulaient absolument imposer leur point de vue, mais pas de réelles tensions. |
| | 20 | Elles étaient relativement bonnes, il y avait beaucoup d'échanges. |
| | 21 | Il y a des sous-groupes. Entre des sous-groupes, il n'y a rien d'anormal en apparence. |

Question 11 : Représentez les interactions et échanges entre vous et les membres du groupe.
(Vous êtes la croix centrale. Placez les autres membres sous formes d'autres points. Et à l'aide de flèches plus ou moins importantes, indiquez les interactions)

| | | | | |
|---------------------------|----|---|----|---|
| Informations qualitatives | 16 |  | 17 |  <p>Tout le monde échange et interagit avec tout le monde ! Pas de mise à l'écart !</p> |
| | 18 |  <p>Tout le monde a trouvé sa place même si certain étant assez fermé sur la discussion à partir du moment où ils avaient leurs idées.</p> | 19 |  |
| | 20 |  | 21 |  |

Question 12 : Combien de personnes prennent des décisions au sein de votre groupe ? Selon vous, pourquoi ?

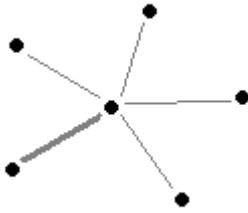
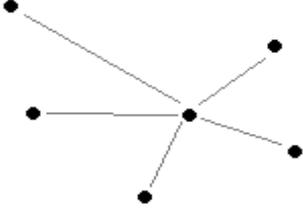
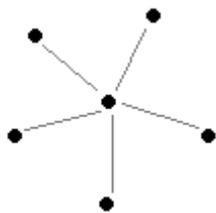
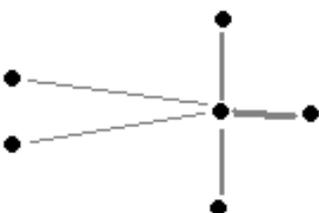
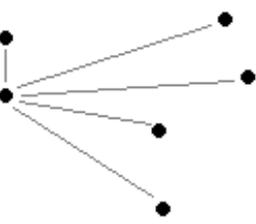
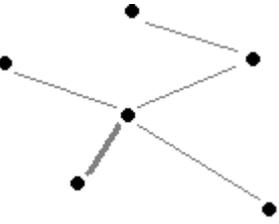
| | | | |
|---------------------------|----|------------------|--|
| Informations qualitatives | 16 | Quelques membres | Les jeux étaient différents, certains d'entre nous étaient plus motivés à fournir des solutions. Des initiatives n'étaient pas prises par manque d'informations. |
| | 17 | Quelques membres | Car certaines personnes savent plus s'imposer que d'autres, ou certains ont eu moins d'idées à un moment donné. |
| | 18 | Quelques membres | Forts caractères et qui ont de l'expérience. |
| | 19 | Quelques membres | Certains se tiennent à l'écart, d'autres tiennent absolument à imposer leurs idées, et d'autres donnent leur avis. |
| | 20 | Quelques membres | Certains sont plus timides que d'autres et s'effacent dans le groupe. |
| | 21 | Quelques membres | Certains qui travaillent qui connaissent le sujet et de quoi à parler, ont des preuves à forcer les autres pour les suivre. Certains ont l'envie d'être le chef. |

Equipe E
Axe "Sujet"

| | | | |
|---------------------------|----|---|--|
| | | Question 6 : Comment votre groupe s'est organisé pour réaliser son travail : forme, rythme ...? (<i>répartition des tâches, réunions régulières ...</i>) | |
| Informations qualitatives | 23 | Travail personnel sur les jeux et thèmes choisis. Envois par courriel aux autres membres du groupe de travail effectué (plusieurs fois). Réunion de groupe le soir la veille durant la colo pour finaliser et se mettre d'accord (en 1 ou 2 fois). | |
| | 24 | Prise de connaissance du problème, réunion de groupe pour discuter des idées de chacun et mise en forme de la solution au problème posé : répartition de la prise de parole lors de la présentation (apport d'idées via des mails aux membres de l'équipe avant la mise en place des réunions). | |
| | 25 | Chacun réfléchit de son côté puis confrontation des points de vue, des pistes en groupe sous forme de réunions bihebdomadaires (éventuellement envoi des pistes de réflexion par internet avant le séjour). Dans tous les cas, le travail final est effectué en groupe lors de la réunion. | |
| | 26 | De manière générale, un premier travail était effectué par chacun des membres de son côté avant le séjour, et transmis par mail. Avant le départ pendant la réunion de préparation, mise en commun et choix des idées à retenir et de la démarche. Réunion du soir durant le séjour = choix final et préparation matérielle. | |
| | 27 | Analyse des jeux planifiés et recherche de jeux dans un premier temps individuellement. Regroupement des solutions de manière collective. Recherche d'accord sur les jeux et les règles à mettre en place. Préparation des jeux : matériels, déguisements collectivement. | |
| | 28 | 1e étape : chacun réfléchit de son côté. 2e étape : réflexion collective et comparaison des idées. 3e étape : préparation matérielle du jeu. | |
| | | Question 7 : Cette organisation a-t-elle évolué dans le temps ? Si oui, pour quelles raisons ? Décrivez cette évolution. | |
| Informations qualitatives | 23 | Non | |
| | 24 | Oui | Lors de l'absence de certains membres aux réunions. Travail avec un groupe plus restreint donc moins d'idées variantes. |
| | 25 | Non | |
| | 26 | Oui | Au début, on travaillait directement tous ensemble, le temps de s'approprier le jeu nous perdions beaucoup de temps, d'où l'organisation décrite ci-dessus. Mise en place d'une séance de travail individuel et échange avant le départ pour que le jour de la réunion de travail collectif chacun ait pris connaissance des travaux des autres. |
| | 27 | Non | |
| | 28 | Oui | Recherche d'une plus grande efficacité dans le travail et gestion de la contrainte de temps (beaucoup de jeu, de VQ des grosses journées ...). Préparation du travail plus poussée pour gain de temps. Au fil du temps on connaît mieux la spécialité de chacun ce qui donne une répartition des rôles plus adéquate. |
| | | Question 9 : Décrivez votre rôle au sein du groupe ? Qu'avez-vous, selon vous, apporté ? Donnez en la raison. | |
| Informations qualitatives | 23 | J'apportais mes idées et travaux effectués chez moi. Mon objectif était d'apporter un cadre d'idées, de travail afin que le groupe puisse s'exprimer dessus et y apporter des corrections et idées nouvelles. En toute modestie, j'essayais de donner une ligne directrice. Ensuite, j'apportais les corrections sur les aspects dynamiques de jeu et les techniques que nous employons, ce qui m'a amené à évoluer dans mon rôle, et à superviser les idées. Je pense avoir apporté surtout sur les idées de jeu, et avoir élargi les idées du groupe, par exemple la technique du jeu de l'oe ou sur d'autres thèmes qui étaient pratiques sur lesquelles je pouvais donner mon avis basé sur mon expérience dans le milieu des colos et des centres de vacances. | |
| | 24 | Le même rôle que tous les autres membres de l'équipe. C'est-à-dire apporter ses idées et argumenter sur les bonnes et mauvaises idées des autres pour préparer au mieux le jeu. | |
| | 25 | Je me suis moins investi que les autres membres du groupe, peut-être parce que nous étions nombreux et ou par nature. Mon apport : quelques propositions, soutien - cohésion en groupe - approbation ou critique des idées. | |
| | 26 | Je pense avoir eu un rôle organisationnel dans le sens d'un recentrage sur la tâche. Et également un déclencheur de prise de décision. "Bon maintenant on décide quoi!" : un peu chiant surement ... | |
| | 27 | Je n'ai pas eu un rôle important car j'avais quelques difficultés à faire les jeux. | |
| | 28 | Généralement j'apporte des idées qui sont ensuite discutées. Il a été difficile de se faire une place dans ce groupe à forte personnalité. J'ai essayé d'apporter une vision pratique avec ma (petite ! Mais utile) expérience. | |
| | | Question 10 : Comment définiriez-vous les relations entre les membres au sein du groupe ? | |
| Infos qualitatives | 23 | Les relations étaient parfois conflictuelles mais dans le respect de chacun des membres. Finalement le choix se discutait à la majorité, et à la pertinence de ceux-ci. | |

| | |
|----|--|
| 24 | Bonne relation, entente. |
| 25 | Excellentes - très amicales et respectueuses. |
| 26 | Très bonne, aussi bien dans le partage d'idées, dans l'intensité des échanges, dans la rigolade que dans les temps de travail sérieux. |
| 27 | Bonne ambiance |
| 28 | Parfois tendu, mais généralement respectueuse des idées de chacun. |

Question 11 : Représentez les interactions et échanges entre vous et les membres du groupe.
(Vous êtes la croix centrale. Placez les autres membres sous formes d'autres points. Et à l'aide de flèches plus ou moins importantes, indiquez les interactions)

| | | | | |
|---------------------------|----|---|----|---|
| Informations qualitatives | 23 |  | 24 |  |
| | 25 |  | 26 |  |
| | 27 |  | 28 |  |

Question 12 : Combien de personnes prennent des décisions au sein de votre groupe ? Selon vous, pourquoi ?

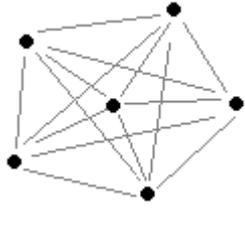
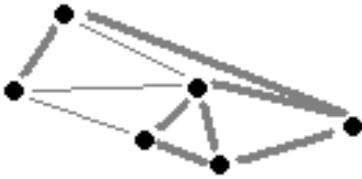
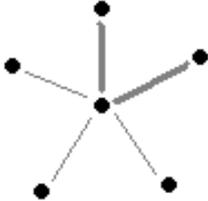
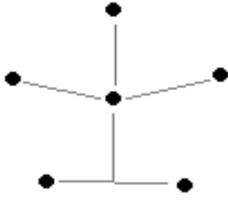
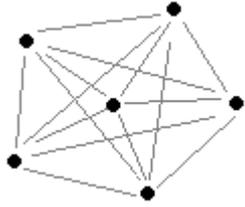
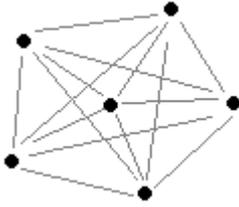
| | | | |
|---------------------------|----|------------------|--|
| Informations qualitatives | 23 | Quelques membres | Parce que tous nous n'avions pas la même culture "colos" et connaissances, par conséquent les interventions de certains membres s'effaçaient par rapport à la connaissance d'autres. |
| | 24 | Quelques membres | Ils arrivaient à imposer, argumenter davantage leurs idées. |
| | 25 | Quelques membres | caractères des personnes (plus ou moins effacées, plus ou moins "dirigistes")! |
| | 26 | Quelques membres | Parce que certains maîtrisaient les sujets mieux que d'autres, ou que certains se sentaient plus intéressés et donc s'investissaient plus. |
| | 27 | Quelques membres | Certains membres ont trouvé leur spécialité, et ont donc un intérêt plus grand pour cette discipline d'où leur travail plus important. |
| | 28 | Quelques membres | Certains membres ne veulent pas rentrer en conflit pour défendre leurs idées et d'autres ne laissent pas la place pour que tout le monde s'exprime. |

Equipe F
Axe "Sujet"

| | | |
|--|----|--|
| Question 6 : Comment votre groupe s'est organisé pour réaliser son travail : forme, rythme ...? (<i>répartition des tâches, réunions régulières ...</i>) | | |
| Informations qualitatives | 30 | Double réunion journalière (midi et soir), après préparation individuelle de chacun. |
| | 31 | Réunions journalières (brainstorming, propositions de jeux ...). Chaque soir, une personne fait le point. |
| | 32 | Pendant les temps du midi, réunion mise au point. Décisions communes. |
| | 33 | Pour s'organiser, on a procédé par des réunions échanges, opinions, réalisations de travail. Et internet avant pour la transmission de documents. |
| | 34 | Fonctionnement différent selon les semaines selon les circonstances. Moyen utilisé : réunion et internet. |
| | 35 | Le groupe s'est réuni en fonction des autres réunions de groupe dans l'association. Les idées ont été échangées lors de celles-ci et par internet (plus rarement) avec la construction matérielle en fin de travail. |
| Question 7 : Cette organisation a-t-elle évolué dans le temps ? Si oui, pour quelles raisons ? Décrivez cette évolution. | | |
| Informations qualitatives | 30 | Oui les leaders ont changés régulièrement. Le leader a changé chaque semaine de façon équitable selon les compétences et les intérêts. |
| | 31 | Oui la dernière cause est le nombre de personnes en congés, groupe très réduit. Avant dernière cause beaucoup de personnes avait de grands jeux à préparer. Sinon roulement dans la préparation. Selon les thèmes les personnes différentes se mettaient en avant selon leurs différentes expériences et selon l'attrait pour le jeu. |
| | 32 | Oui On n'arrivait plus à réunir tout le monde au même moment. Donc 1 ou 2 personnes prenaient plus spécifiquement les choses en main puis suscitaient l'adhésion du reste du groupe pour le jeu. |
| | 33 | Oui Au départ c'était un groupe dispersé et ensuite l'esprit de groupe s'est installé (avec plus ou moins de leader !) |
| | 34 | Oui Difficulté de tous se réunir en réunion. Travail en commun au début, puis travail selon les personnes qui voulaient ou pouvaient le faire. |
| | 35 | Oui Les horaires libres ont été diminuées donc plus de difficulté pour se réunir le midi. Début : travail en commun, puis en fonction des disponibilités de chacun. |
| Question 9 : Décrivez votre rôle au sein du groupe ? Qu'avez-vous, selon vous, apporté ? Donnez en la raison. | | |
| Informations qualitatives | 30 | Rôle variable selon expérience, management, coordination, organisation idées ... |
| | 31 | A chaque jeu, changement de rôle. Apporté mes expériences, mes ressentis (comme tous). |
| | 32 | J'ai joué un rôle de leader au sein du groupe, en prenant des initiatives, notamment au moment de la réalisation du jeu. Cependant lors de la conception, je ne faisais que proposer des choses. La raison est que j'ai besoin de m'affirmer pour sentir que j'ai une utilité dans le groupe. |
| | 33 | Mon rôle variait suivant l'état "émotionnel" du groupe. Si celui-ci était découragé et ne voulais pas travailler, alors je motivais le groupe et prenais des initiatives. J'ai donc apporté : confiance, et surtout courage, motivation. |
| | 34 | Apporter les informations et les documents nécessaires à la préparation des jeux, ainsi que le matériel nécessaire. Possibilité d'accès à internet. |
| | 35 | J'ai apporté des idées et divers documents concernant les jeux. |
| Question 10 : Comment définiriez-vous les relations entre les membres au sein du groupe ? | | |
| Informations qualitatives | 30 | Intensités variables |
| | 31 | Changeantes, quelques désaccords ont fait changer les relations. Les relations se sont dégradées. |
| | 32 | Correctes, appliquées quoique quelque peu limitée. A noter la centralité de Dick dans ces relations. |

| | |
|----|--|
| 33 | Très bonnes relations, développe l'amitié. |
| 34 | Forte solidarité entre les membres. Aucun conflit n'est parvenu. |
| 35 | Amicales et compréhensives. |

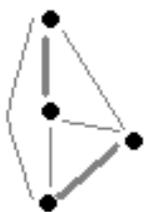
Question 11 : Représentez les interactions et échanges entre vous et les membres du groupe. (Vous êtes la croix centrale. Placez les autres membres sous formes d'autres points. Et à l'aide de flèches plus ou moins importantes, indiquez les interactions)

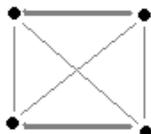
| | | | | | |
|---------------------------|----|---|----|--|--|
| Informations qualitatives | 30 |  | 31 |  | |
| | 32 |  | 33 |  | |
| | 34 |  | 35 |  | |

Question 12 : Combien de personnes prennent des décisions au sein de votre groupe ? Selon vous, pourquoi ?

| | | | |
|---------------------------|----|------------------|--|
| Informations qualitatives | 30 | Tous les membres | car chacun a des idées intéressantes et les décisions étaient prises par chacun selon les moments. |
| | 31 | Tous les membres | tour de table, prise de décisions tous ensemble : longues réunions de préparations. |
| | 32 | Quelques membres | Personne n'était seul à décider, mais une décision d'ensemble n'est jamais intervenue. On a trouvé dans une prise de décision à quelques membres la meilleure des solutions. |
| | 33 | Quelques membres | Parce qu'il y a eu ou moins un leader ; il y a aussi d'autres personnes qui sont plus réservées et se laissent influencer. |
| | 34 | Quelques membres | Personne qui ne veut pas s'exprimer dans le groupe. Participation dépend également du sujet. |
| | 35 | Tous les membres | cela dépendait des thèmes. |

Equipe G
Axe "Sujet"

| | | | | |
|---------------------------|----|--|---|---|
| | | Question 6 : Comment votre groupe s'est organisé pour réaliser son travail : forme, rythme ...? (<i>répartition des tâches, réunions régulières ...</i>) | | |
| Informations qualitatives | 37 | Forme : réunions et internet, à chaque réunion répartition des tâches de chacun. | | |
| | 38 | Forme : réunions, rythme : une fois par jour, répartition des tâches : tout le monde donne son avis | | |
| | 39 | Travail personnel avant le départ, échanges par téléphone ou par mail réunion durant la colo, la veille du jeu pour la mise en commun. | | |
| | 40 | Alternance de travail individuel et de mise en commun du travail. Mise en commun en groupe avec une partie ou l'ensemble du groupe. | | |
| | | Question 7 : Cette organisation a-t-elle évolué dans le temps ? Si oui, pour quelles raisons ? Décrivez cette évolution. | | |
| Informations qualitatives | 37 | Non | | |
| | 38 | Non | | |
| | 39 | Oui | Au sein de l'équipe de 4, les relations de travail se sont organisées par binômes : questions d'affinités, de connaissances des membres. Travail en commun lors de premiers jours, puis évolutions vers une relation de binômes. | |
| | 40 | Oui | Selon les présences des personnes, selon les implications des personnes. Travail collectif sporadique sur la période. Effritement du groupe avec "perte" en fin de période. | |
| | | Question 9 : Décrivez votre rôle au sein du groupe ? Qu'avez-vous, selon vous, apporté ? Donnez en la raison. | | |
| Informations qualitatives | 37 | Pas de rôle spécifique : membre du groupe au même titre que les autres. J'ai apporté quelques idées car je pense être créatif. | | |
| | 38 | Aucun rôle prédéterminé | | |
| | 39 | Rôle actif dans l'animation du jeu (2 fois sur 4). Participation à la mise en place du jeu. J'ai apporté mes idées et la facilité à parler en public, souvent j'étais volontaire. | | |
| | 40 | Un des éléments moteurs du groupe, j'ai apporté une constance dans le groupe. Tant dans le travail fourni que dans l'implication et la motivation. Raison : réel intérêt pour l'animation dans un groupe à motivation variable. | | |
| | | Question 10 : Comment définiriez-vous les relations entre les membres au sein du groupe ? | | |
| Informations qualitatives | 37 | Relation dans la bonne humeur et l'écoute. | | |
| | 38 | relation amicale, bonne ambiance | | |
| | 39 | Des relations déséquilibrées, un binôme de plus en plus investi, un autre de moins en moins. Malgré tout une solidarité constante. | | |
| | 40 | Relation courtoise, bonne entente : travail collectif sous forme de discussions et d'échange. | | |
| | | Question 11 : Représentez les interactions et échanges entre vous et les membres du groupe. (Vous êtes la croix centrale. Placez les autres membres sous formes d'autres points. Et à l'aide de flèches plus ou moins importantes, indiquez les interactions) | | |
| Informations qualitatives | 37 |  | 38 |  |

| | | | | |
|--|----|---|--|---|
| | 3 |  | 40 |  |
| Question 12 : Combien de personnes prennent des décisions au sein de votre groupe ? Selon vous, pourquoi ? | | | | |
| <i>Informations qualitatives</i> | 37 | Un seul membre | Facilité dans la communication et plus d'expériences dans le domaine. | |
| | 38 | Un seul membre | Expériences, facilité à s'exprimer en public | |
| | 39 | Quelques membres | Désaffection de certains membres pour la préparation. Enthousiasme des autres membres qui ont pris du plaisir à l'exercice. La prise de décision s'est naturellement répartie sur les plus investis avec l'accord étroit des deux autres. | |
| | 40 | Quelques membres | Beaucoup de propositions étaient acceptées par le groupe. Certaines propositions étaient améliorées. Pas de confrontations lors des réunions collectives, peut-être hésitation / manque de connaissance de certains. Certains jeux et activités ont été faits en groupe restreint. | |

Annexe 9 : Données « T » et « C » par équipes pour la recherche 3.

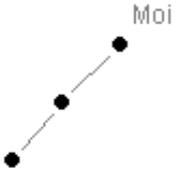
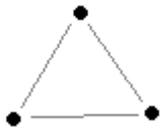
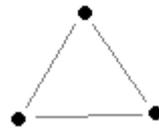
| Temps | Equipe | Sujet | Organisation | | | | | | | | Management | | | | | | | | Tache | | Equipe | | | | Efficacité perçue | | | |
|-------|---------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------------|-------|-------|------|------|------|------|------|-------|------|--------|-------|-------|-------|-------------------|-------|------|-------|
| | | | T | | RH | | O | | I | | DI | | DL | | C | | P | | Ta | | I | | H | | R | | K | |
| | | | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C | T | C |
| T1 | J | 71 | 0,67 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,63 | 1,00 | 0,50 | 0,60 | 0,17 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,75 | 1,00 | 1,00 | |
| | | 72 | -0,33 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 0,33 | 0,00 | 0,33 | 0,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,20 | 1,00 | 0,17 | 0,20 | 0,00 | 0,00 | -0,25 | 1,00 | 1,00 | |
| | | 73 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | -0,33 | -0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,50 | 1,00 | 0,20 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | -0,50 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | |
| | Dir - J | 74 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -0,33 | -1,00 | 0,67 | 1,00 | -0,67 | -1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 0,00 | 0,00 | 0,60 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | |
| | | 75 | -1,00 | -1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,67 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,88 | 1,00 | 0,17 | 0,33 | 0,50 | -1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| | K | 76 | 0,50 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | -0,33 | -0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,50 | 0,67 | 0,50 | 1,00 | 0,33 | -0,50 | -0,25 | -1,00 | -1,00 | 0,25 | 1,00 | |
| | | 77 | 0,33 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | -0,33 | -0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,50 | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,60 | -0,50 | -0,50 | -1,00 | 0,25 | 0,33 | 1,00 | |
| | | 78 | -0,33 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -0,33 | -0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,63 | 0,71 | 0,50 | 0,60 | 0,33 | 0,33 | 0,25 | 0,33 | 0,75 | 1,00 | 1,00 | |
| | | 79 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -0,33 | -1,00 | 0,67 | 1,00 | -0,67 | -1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | |
| | Dir - K | L | 80 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,75 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | -0,17 | -0,20 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | | | 81 | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -0,67 | -1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 0,88 | 1,00 | 0,17 | 0,33 | 0,17 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,75 | 1,00 | 1,00 |
| | | | 82 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | -0,33 | -0,33 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 0,13 | 0,14 | 0,33 | 0,50 | 0,50 | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 0,75 | 1,00 | 1,00 |
| | | | 83 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 1,00 | -0,33 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,25 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 0,33 | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | | | 84 | -0,33 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | -0,17 | -0,33 | -0,50 | -1,00 | -0,25 | 1,00 | -1,00 |
| | Dir - L | 85 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -0,33 | -1,00 | 0,67 | 1,00 | -0,67 | -1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 0,33 | 0,33 | 0,50 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | |
| | | 86 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | -0,33 | -0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 0,67 | 0,80 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,25 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 1,00 | 0,50 | |
| | M | 87 | -0,33 | -1,00 | -0,33 | -1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | -0,67 | -1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,25 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | |
| | | 88 | -0,33 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | -0,33 | -0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 0,88 | 1,00 | 0,33 | 0,60 | 0,00 | 0,25 | 1,00 | 1,00 | 0,75 | 1,00 | 1,00 | |

| | | Q | | | | Dir - P | P | | | | | Dir - O | O | | | | Dir - N | N | | | | Dir - M | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|---------|------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|
| | | 107 | 108 | 109 | 110 | 111 | 106 | 105 | 104 | 103 | 102 | 101 | 100 | 99 | 98 | 97 | 96 | 95 | 94 | 93 | 92 | 91 | 90 | 89 |
| 0,33 | 0,00 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 0,67 | 0,00 | 0,33 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,67 | 0,00 | 0,33 | -0,33 | 0,00 | 1,00 | -0,33 |
| 0,33 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -1,00 | -1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -1,00 | 0,00 | 1,00 | -1,00 |
| 0,00 | -0,33 | 0,00 | 0,33 | 0,00 | 0,33 | -0,33 | 0,33 | -0,33 | 0,00 | 0,33 | 0,67 | 0,67 | -0,67 | 0,00 | 0,00 | -0,67 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | -0,67 | -0,33 | 1,00 | 1,00 |
| 0,00 | -1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -1,00 | -1,00 | 0,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,50 | 0,33 | 0,33 | -0,33 | -0,33 | -0,33 | 0,33 | 0,00 | 0,33 | 0,33 | -0,33 | -0,33 | -0,33 | 0,00 | -0,33 | 0,00 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | -0,67 | -0,33 | 0,33 |
| 1,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 0,67 | 0,67 | 0,33 | -0,33 | 0,33 | 0,00 | 0,33 | 0,33 | -1,00 | -1,00 | 0,00 | 0,00 | -0,33 | 0,00 | 1,00 | 0,33 | -1,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 |
| 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -0,67 | 0,67 | 0,33 | 0,33 | -0,33 | -0,33 | -1,00 | 0,00 | 0,33 | -1,00 | -1,00 | 0,00 | -0,67 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -0,67 | -0,67 | 0,67 | 0,33 |
| 1,00 | 0,00 | -1,00 | 0,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -1,00 | -1,00 | -1,00 | 0,00 | 1,00 | -1,00 | -1,00 | 0,00 | -1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| -0,67 | 0,00 | 0,00 | -0,33 | -0,33 | 0,00 | -0,33 | -0,33 | -0,67 | -0,33 | -0,33 | -0,67 | -0,33 | -0,67 | 0,33 | 0,00 | 0,50 | -0,33 | 0,00 | 0,33 | 0,67 | 0,67 | -0,33 | -0,67 | 0,33 |
| -1,00 | 0,00 | 0,00 | -1,00 | -0,33 | 0,00 | -1,00 | -1,00 | -1,00 | -1,00 | -0,33 | -1,00 | -0,33 | -1,00 | 0,33 | 0,00 | 1,00 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | -1,00 | -1,00 | 1,00 |
| 1,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | -0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 0,67 | 0,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 |
| 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 0,33 | 1,00 |
| 0,67 | 0,00 | 0,67 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | -0,33 | 0,33 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,33 | 0,33 | 0,67 | 0,67 | 0,67 |
| 1,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | -0,33 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| 0,67 | 0,67 | 1,00 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 0,67 | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| 0,43 | -0,13 | 1,00 | 0,63 | 0,88 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,63 | 0,38 | 0,75 | 0,38 | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,75 | 0,63 | 0,75 | 0,75 | 0,25 | 0,75 | 0,63 |
| 0,60 | -0,14 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,60 | 0,75 | 0,60 | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 0,75 | 0,75 | 0,71 |
| 0,17 | 0,20 | 0,33 | -0,17 | 0,17 | 0,33 | 0,33 | 0,50 | 0,50 | 0,00 | 0,33 | 0,50 | 0,83 | 0,00 | 0,33 | 0,67 | 0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,33 | 0,33 | 0,67 |
| 0,33 | 1,00 | 1,00 | -0,20 | 0,20 | 0,33 | 0,33 | 0,60 | 1,00 | 0,00 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 0,60 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 |
| 0,17 | 0,50 | -0,17 | 0,33 | -0,17 | 0,33 | 0,33 | 0,17 | 0,00 | 0,17 | 0,00 | -0,17 | -0,17 | 0,33 | -0,17 | 0,17 | -0,40 | -0,17 | 0,00 | 0,20 | -0,33 | 0,40 | -0,33 | -0,33 | 0,33 |
| 0,20 | 1,00 | -0,20 | 0,50 | -0,20 | 0,50 | 0,50 | 0,20 | 0,00 | 0,33 | 0,00 | -0,20 | -0,20 | 0,50 | 0,50 | 0,20 | -0,50 | -0,20 | 0,00 | 0,20 | -0,50 | 0,50 | -0,50 | 0,50 | 0,50 |
| -0,50 | 0,25 | 0,50 | 0,00 | 0,50 | 0,50 | 0,25 | -0,50 | 0,00 | 0,00 | 0,25 | 0,00 | 0,75 | 0,25 | -0,25 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -0,25 | 0,25 | -0,50 | 0,25 | -0,75 | -0,75 |
| -1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,50 | 0,50 | 1,00 | -1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | -0,33 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1,00 | 1,00 | -1,00 | 0,33 | -1,00 | -1,00 |
| 0,25 | 0,50 | 0,50 | 0,25 | 1,00 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,75 | 0,00 | 0,75 | 0,75 | 1,00 | 0,00 | 0,25 | 0,50 | 0,75 | 1,00 | 0,25 | 0,00 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,50 |
| 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 0,50 | 0,50 |

| | | Dir - Q | | | | | Q | | | | | Dir - P | | | | | P | | | | | Dir - O | | | | | O | | | | | Dir - N | | | | | | | | | |
|--|--|---------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| | | 112 | 111 | 110 | 109 | 108 | 107 | 106 | 105 | 104 | 103 | 102 | 101 | 100 | 99 | 98 | 97 | 96 | 95 | 94 | 93 | 112 | 111 | 110 | 109 | 108 | 107 | 106 | 105 | 104 | 103 | 102 | 101 | 100 | 99 | 98 | 97 | 96 | 95 | 94 | 93 |
| | | 0,33 | 0,67 | 0,00 | 0,67 | 1,00 | 0,67 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,67 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -0,67 | 0,67 | -0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 0,33 | -0,33 | 0,00 | -0,33 | 0,33 | 0,33 | -0,50 | 0,00 | |
| | | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | -1,00 | 0,00 | | |
| | | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,33 | 0,50 | -0,67 | 0,33 | 0,00 | -0,33 | -0,33 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -0,67 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | -0,33 | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | -0,33 | | |
| | | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | -1,00 | 1,00 | 0,00 | -1,00 | -0,33 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -0,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | | | |
| | | -0,67 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | -0,67 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,67 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,00 | -0,67 | | |
| | | -1,00 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | -1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | -1,00 | | |
| | | 0,00 | -0,33 | -0,33 | -0,33 | 0,50 | -0,67 | 0,00 | 0,33 | 0,00 | -0,67 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -0,33 | 0,00 | |
| | | 0,00 | -1,00 | -1,00 | -0,33 | 1,00 | -1,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 0,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | | |
| | | -0,33 | -0,33 | -0,33 | -1,00 | 0,00 | -0,67 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | -0,67 | 0,33 | -0,67 | -0,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -0,67 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | -0,33 | |
| | | -1,00 | -1,00 | -1,00 | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | -1,00 | |
| | | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,00 | |
| | | 1,00 | 0,33 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | |
| | | 1,00 | 0,33 | 0,67 | 0,33 | 0,67 | 1,00 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,50 | |
| | | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 |
| | | 0,63 | 0,75 | 0,25 | 0,38 | 0,25 | 0,63 | 0,38 | 0,38 | 0,63 | 0,75 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,38 | 0,38 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,38 | |
| | | 0,71 | 1,00 | 1,00 | 0,60 | 0,33 | 1,00 | 0,71 | 0,60 | 0,71 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,71 | 0,60 | 0,71 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,43 | | |
| | | -0,50 | 0,17 | 0,00 | 0,17 | 0,00 | 0,00 | -0,33 | 0,33 | 0,00 | 0,67 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,00 | 0,67 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,20 | | |
| | | -0,60 | 1,00 | 0,00 | 0,33 | 0,00 | 0,00 | -1,00 | 0,50 | 0,00 | 1,00 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,00 | 1,00 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,33 | | |
| | | 0,00 | 0,17 | 0,17 | 0,33 | 0,00 | 0,17 | -0,17 | 0,50 | 0,00 | -0,17 | -0,50 | -0,50 | -0,17 | 0,50 | 0,00 | -0,17 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,25 | | |
| | | 0,00 | 0,20 | 0,20 | 0,50 | 0,00 | 0,20 | -0,20 | 0,60 | 0,00 | -0,20 | -0,60 | -0,60 | -0,20 | 0,60 | 0,00 | -0,20 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,60 | -0,33 | | |
| | | -1,00 | 0,00 | -0,25 | -0,25 | 0,00 | 1,00 | -0,25 | -0,50 | 0,00 | -0,75 | -0,50 | -0,50 | -0,25 | -0,50 | 0,00 | -0,75 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | 0,00 | | |
| | | -1,00 | 0,00 | -1,00 | -1,00 | 0,00 | 1,00 | -0,33 | -1,00 | 0,00 | -1,00 | -0,50 | -0,50 | -0,33 | -1,00 | 0,00 | -1,00 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | -0,50 | 0,00 | | |
| | | -0,50 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,00 | 0,75 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | | |
| | | -1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | | |

Annexe 10 : Données qualitatives des réponses des membres par équipes pour la recherche 3.

| Equipe J Axe "Sujet" | | Temps 1 | | Temps 2 | |
|--|----|---|---|---|---|
| Question 6 : Comment votre groupe s'est organisé pour réaliser son travail : forme, rythme ...? (<i>répartition des tâches, réunions régulières ...</i>) | | | | | |
| Informations qualitatives | 71 | Travail de recherche et de construction de jeux avant le départ et en réunion, puis réunions journalières tous les soirs pour préparer. | | Il y a eu une évolution depuis les premiers jours effectués. Là, on a plutôt réparti les tâches par personne, ce qui a facilité la concrétisation du travail, alors qu'auparavant on essayait davantage de tout faire ensemble, y compris la réflexion. Sachant que la prise de décision finale sur la forme et le fond du travail se fait par accord groupal. Cette évolution a permis de gagner du temps. | |
| | 72 | Le travail se déroule en groupe de manière journalière. L'ambiance y est conviviale, les décisions sont prises ensemble. C'est un travail qui nous prend beaucoup de temps parce que : 1/ nous découvrons le public des ados (manque d'expériences, d'outils, de connaissances), 2/ nous attendons d'être toutes les trois d'accord pour continuer chaque projet. | | Réunions régulières dans la convivialité. Plus de travail personne au fur et à mesure débattu en groupe par la suite. | |
| | 73 | Réunions après-midi et soir Pas de répartition des tâches, tout se fait ensemble. | | Beaucoup de travail de nuit. Construction des animations par chacune. | |
| Question 7 : Cette organisation a-t-elle évolué dans le temps ? Si oui, pour quelles raisons ? Décrivez cette évolution. | | | | | |
| Informations qualitatives | 71 | Non | | Oui | car la "productivité" était trop lente comparée au temps de réflexion sur les jeux. Organisation : cf. question 6. |
| | 72 | Oui | Plus pragmatique, plus solide. Plus d'outils et de méthodes, compréhension moins partielle des tâches. On commence à s'imprégner de la culture "ados" et nous sommes plus concises dans nos choix. | Oui | Plus de travail personnel, plus d'autonomie et de confiance (individuel et collectif) dans la mesure où nous cernons mieux nos compétences et celles du groupe. |
| | 73 | Non | | Oui | Rythme a évolué dans le temps (plus de réunions au début). Tenir compte du délai : beaucoup de réunions au début avec prises de décision plus longues. A la fin beaucoup plus synthétique. |
| Question 9 : Décrivez votre rôle au sein du groupe ? Qu'avez-vous, selon vous, apporté ? Donnez en la raison. | | | | | |
| Informations qualitatives | 71 | Je pense apporter un travail de structuration dans le temps, des éléments, de la durée de travail. Je pense avoir joué ce rôle car mes collègues sont plutôt à débattre indéfiniment d'un sujet sans fixer un objectif clair de production, sans avoir au final un travail concret. Ca reste très évasif. | | Idem | |
| | 72 | J'ai apporté des idées pour les jeux mais nous avons toute les trois réalisé cette même tâche. Peut-être un rôle : initiateur à la prise de décision lorsque plusieurs idées ont été amenées, demande à chacune de se positionner. | | Dynamisme, informations, et reformulations d'idées. Mon rôle est plus coordinateur au fur et à mesure. | |
| | 73 | Mon expérience et connaissance dans les différentes animations utilisées Ma créativité et connaissance. | | Evolution du rôle : plus "présente" au début qu'à la fin. | |
| Question 10 : Comment définiriez-vous les relations entre les membres au sein du groupe ? | | | | | |
| Informations qualitatives | 71 | Bonne ambiance de manière générale. On est très différente à différents niveaux mais on finit toujours par trouver ce qui arrange tout le monde. | | Idem | |
| | 72 | Chaleureuse et complémentaire. | | Chaleureuse, positive, constructive et complémentaire. | |
| | 73 | Bien | | Bonne | |
| Question 11 : Représentez les interactions et échanges entre vous et les membres du groupe. (Vous êtes la croix centrale. Placez les autres membres sous formes d'autres points. Et à l'aide de flèches plus ou moins importantes, indiquez les interactions) | | | | | |

| | | | |
|---------------------------|----|--|--|
| Informations qualitatives | 71 |  |  |
| | 72 |  |  |
| | 73 |  |  |

Question 12 : Combien de personnes prennent des décisions au sein de votre groupe ? Selon vous, pourquoi ?

| | | | | | |
|---------------------------|----|------------------|---|------------------|--|
| Informations qualitatives | 71 | Tous les membres | Pour faciliter la satisfaction de tous les membres, et ainsi améliorer le rendement. | Tous les membres | Pour valoriser le travail de chacun et que personne ne se sente sous l'emprise des autres. |
| | 72 | Tous les membres | Cohésion d'équipe Cela correspondait à nos méthodes de travail et de conception d'un projet. | Tous les membres | Pour une cohérence du projet, il est important que l'ensemble du groupe soit en accord plus motivant et constructif. |
| | 73 | Quelques membres | Mauvaise organisation peut-être. Apprendre à prendre une place et laisser une place. | Tous les membres | |

| | | | |
|--|----|---|---|
| Equipe K Axe "Sujet" | | Temps 1 | Temps 2 |
| Question 6 : Comment votre groupe s'est organisé pour réaliser son travail : forme, rythme ...? (<i>répartition des tâches, réunions régulières ...</i>) | | | |
| Informations qualitatives | 75 | Chacun intervenait en fonction de son expérience les activités étaient préparées en binôme, puis affinées en groupe 2 réunions par semaine à 4, et 3 réunions par semaines à 2 | |
| | 76 | travail en groupe lors des réunions prévues avant le départ travail individuel pour améliorer les idées puis envoi par mail pour se tenir informer travail par deux parfois pour un point précis Mise en commun lors de nos temps libres. | idem |
| | 77 | Travail en groupe lors des réunions prévues avant le départ Travail en binôme sur les différentes activités. Mise en commun systématique - échange - débat - prise de décision Travail en groupe pour la mise en forme finale. | Un temps où on se voit ensemble pour clarifier les jeux à préparer. Un temps où on travaille seul (échanges des travaux effectués par internet) Un temps de mise en commun pour la réalisation, pendant le séjour. |
| | 78 | Nous nous sommes réunies avant le départ et régulièrement durant le séjour. Une fois, nous avons du travailler à deux. Bien qu'il nous a semblé avoir bien avancé, nous avons perdu du temps à la réunion d'après parce qu'il nous a fallu tout reprendre et nous justifier sur chaque point. | On a constitué deux groupes de travail de façon naturelle. Chaque groupe devait travailler chaque activité puis nous devions nous réunir pour mettre en commun. De là, nous décidions quel groupe était plus à l'aise pour animer le jeu. |
| Question 7 : Cette organisation a-t-elle évolué dans le temps ? Si oui, pour quelles raisons ? Décrivez cette évolution. | | | |

| | | | | | |
|---------------------------|----|-----|--|------|--|
| Informations qualitatives | 75 | Non | | | |
| | 76 | Oui | l'organisation a évolué car le travail devait être terminé à temps. Le travail était réalisé à 4 au départ, puis il y a eu des prises d'initiative individuelles ou par deux. | idem | idem |
| | 77 | Oui | Nous avons souhaité travailler en binôme pour être plus efficace et rapide. | Oui | Travail davantage en binôme. Les premiers temps : construction du projet, organisation de la vie quotidienne à 4. Deuxième temps : affinité par rapport à certaines activités (travail par 2) |
| | 78 | Oui | Dans un premier temps, nous nous sommes attardé sur des détails. Par la suite, nous avons travaillé par deux de notre côté et avons repris en groupe de 4. Nous nous sommes dispersées pour ensuite nous recentrée sur l'objectif centrale. | Oui | Une personne a commencé à ne plus être vraiment disponible. Au début, nous avons travaillé sur les jeux et nous échangeons. Par la suite, nous n'étions plus que deux à travailler sur certains jeux, une personne s'est intéressé à notre travail, la quatrième n'est pas intervenue et s'est pas intéressée. |

Question 9 : Décrivez votre rôle au sein du groupe ? Qu'avez-vous, selon vous, apporté ? Donnez en la raison.

| | | | |
|---------------------------|----|--|--|
| Informations qualitatives | 75 | Ma motivation et mon intérêt pour l'animation. Mon expérience, travailler au sein d'un centre social permet de se rendre compte de ce qui est réalisable ou non lors d'une activité. | |
| | 76 | Mon rôle était le même que celui des autres membres de l'équipe, nous avions un travail à réaliser, et il fallait le faire aussi bien que possible. J'ai pu apporter parfois une vision différente étant donné que mon expérience n'est pas celle des centres de vacances. Cette vision a souvent fait l'objet de débat au sein du groupe. | idem |
| | 77 | Apport d'idées issues d'expériences, de la formation BAFA, des livres. Echanges sur les idées, débats, argumentation. | Expériences personnelles (stages) |
| | 78 | Il me semble avoir pointé certains points que le groupe avait oubliés de traiter ; de la rigueur, de l'approfondissement, amener des débats et trouver un point d'entente. De plus, j'ai trouvé des livres sur les jeux et apporter des informations que nous n'avions pas. | J'ai travaillé sur quelques jeux, je me suis intéressé au travail que les autres avaient fait, et j'en ai discuté avec eux. J'ai apporté des éléments et une réflexion sur les activités. La raison est que j'aime bien ce travail. |

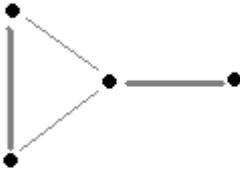
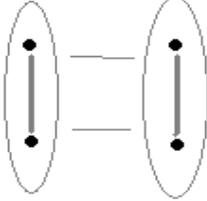
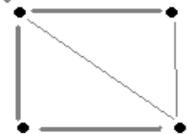
Question 10 : Comment définiriez-vous les relations entre les membres au sein du groupe ?

| | | | |
|---------------------------|----|--|---|
| Informations qualitatives | 75 | Difficile : clivage entre deux groupe d'expériences différentes. | |
| | 76 | Les relations entre les membres du groupe étaient complémentaires. Les choix étaient parfois opposés, les prises de décisions faisaient l'objet de nombreux débats. | idem |
| | 77 | Parfois conflictuelle : pas les mêmes idées sur les activités. | Parfois conflictuelles : pas les mêmes idées sur la même façon de travailler. |
| | 78 | Il y a eu une bonne coordination, des débats qui ont porté leurs fruits. Certaines personnes sont peut-être rentré en conflits à cause d'une perte de temps qu'in aurait pu éviter. | De la tension, des modes de communication parfois rares. |

Question 11 : Représentez les interactions et échanges entre vous et les membres du groupe.

(Vous êtes la croix centrale. Placez les autres membres sous formes d'autres points. Et à l'aide de flèches plus ou moins importantes, indiquez les interactions)

| | | | |
|---------------------------|----|--|--|
| Informations qualitatives | 75 | | |
| | 76 | | |

| | | | |
|---------------------------|----|---|---|
| Informations qualitatives | 77 |  |  |
| | 78 |  |  |

Question 12 : Combien de personnes prennent des décisions au sein de votre groupe ? Selon vous, pourquoi ?

| | | | | | |
|---------------------------|----|------------------|--|------------------|---|
| Informations qualitatives | 75 | Tous les membres | Chacun avait des avis différents et souhaitait des faire valoir au sein du groupe. | | |
| | 76 | Tous les membres | Les décisions étaient prises collectivement afin que personne ne se sente lésé. De plus, nous n'avons pas souhaité que quelqu'un soit le leader du groupe, tous les membres étaient égaux. | idem | idem |
| | 77 | Tous les membres | Nécessité d'être conciliant pour un travail de groupe. | Tous les membres | Chacun a son mot à dire. |
| | 78 | Tous les membres | Parce que nous avons tous des points de vue différents, ce qui nous a amené à réfléchir et à approfondir mes premières idées. Nous nous sommes enrichis les uns les autres. | Tous les membres | Chacune avait des idées différentes à proposer. |

Equipe L
Axe "Sujet"

| | | | |
|---------------------------|----|---|---|
| | | Temps 1 | Temps 2 |
| Informations qualitatives | 80 | Travail en groupe lors des réunions de préparation le samedi matin, et envoi du travail réalisé par chacun par mail. Discussion s'il y a un problème ou une question. Réunion le soir avec le groupe pour finaliser le travail pendant le séjour. | Idem |
| | 81 | Travail pendant la réunion de préparation en groupe. Répartition de certaines tâches et mise en commun. Transmission des améliorations par internet. Réunion finale le soir pendant la colo. | Au début, on travaillait tous ensemble. On mettait trop de temps, on n'arrivait pas avec des nouvelles idées ... Après on a changé pour être plus efficace, et on demandé à chacun de réfléchir sur le prochain jeu, ce qui était plus ou moins fait. Puis, mise en commun des idées et préparation production. |

| | | |
|----|--|--|
| 82 | Préparation en réunion avant le départ. Travail personnel pour répartition. Communication MSN et mail. Répartition du travail selon un plan défini ensemble. Répartition des parties du jeu pour chacun. | Une séance collective, grandes idées, répartition du travail à approfondir seul. Travail individuel de chaque membre du groupe chez soi. Pendant réunions du séjour pour mettre en commun les parties. Finition par une seule personne. |
| 83 | Travail avant le séjour + e-mail + réunion chaque soir. Rythmes réguliers. | Idem |
| 84 | Au départ, réunions avant la colo : préparation du projet et répartition des tâches au bout de la seconde. Travail à distance mail puis réunions pour clôturer durant le séjour. | Parfois, on travaille en groupe et parfois répartition des tâches. |

Question 7 : Cette organisation a-t-elle évolué dans le temps ? Si oui, pour quelles raisons ? Décrivez cette évolution.

| | | | | | |
|---------------------------|----|-----|---|-----|--|
| Informations qualitatives | 80 | Oui | Les méthodes de travail ne sont pas les mêmes pour tout le monde. Permet d'avancer plus rapidement quand chacun travaille de son côté. | Non | |
| | 81 | Oui | On s'est rendu compte que nos méthodes de travail n'étaient pas très efficaces puisqu'au bout de 2 jours nous n'avions pas beaucoup avancé. Le résultat n'était pas très cohérent. On a recommencé en se mettant plus à la place des jeunes pour que le résultat soit plus concret. Au début, chacun donnait ses idées, résultat intéressant mais peu efficace. Ensuite, tentative de mettre sur papier ce à quoi nous avions pensé, résultat peu cohérent et beaucoup de répétitions de jeux. Reprise de tout en réfléchissant et en essayant de construire des activités plus "professionnelle" et réaliste. | Oui | Pour être plus efficace et rapide. |
| | 82 | Oui | 1er temps : travail en groupe pour réaliser le projet, mettre les idées en commun, trouver des activités. 2e temps : travail seul et perso sur une partie des jeux 3e temps : mise en commun en réunion tous les soirs. Pour avancer plus vite et organiser le travail. | Oui | Pour gain de temps Pour éviter les avis divergents (conflits éventuels) Donc meilleure organisation, regroupement des idées, partage du travail 1ère ébauche seul puis travail en groupe sur chacune des propositions travaillées seules. |
| | 83 | Oui | Notre projet s'est précisé au fil du temps. Les dernières réunions étaient plutôt des ajustements (donc certaines réunions étaient moins longues). Les premières réunions visaient la construction du projet. Puis nous avons affiné les activités au fil du temps. | Non | |
| | 84 | Oui | Car au début le travail n'était pas productif. Implication grandissante dans le travail. | Non | |

Question 9 : Décrivez votre rôle au sein du groupe ? Qu'avez-vous, selon vous, apporté ? Donnez en la raison.

| | | | |
|---------------------------|----|---|--|
| Informations qualitatives | 80 | J'ai donné mon avis sur certaines étapes des jeux. On a tous une vision différente du travail ce qui peut donner des idées aux collègues. | Idem |
| | 81 | Proposition d'avancer de façon plus cohérente et rapide. Car trop d'idées dans tous les sens. Il fallait sélectionner un ordre d'idées. Méthodes de travail différentes. | Idem |
| | 82 | Rôle = membre du groupe J'ai apporté des idées (ex: Inquest) ainsi que l'organisation de la VQ. | Pas grand-chose, pas beaucoup le droit à la parole ! Toujours tort même quand on peut avoir raison. |
| | 83 | J'ai apporté certaines de mes expériences (lors de mes stages), j'ai expliqué comment se déroule une animation. Seul garçon du groupe. | Idem |
| | 84 | Mon rôle comme les autres était de proposer des idées correspondant aux jeux et activités et à l'organisation de la colo. J'ai donc apporté des idées et un point de vue différent qui a permis de construire au final un travail réfléchi et structuré. Car je me suis investi et j'ai pris mon rôle au sérieux | Idem |

Question 10 : Comment définiriez-vous les relations entre les membres au sein du groupe ?

| | | | |
|---------------------------|----|--|--|
| Informations qualitatives | 80 | Très bonne malgré des avis qui peuvent parfois diverger mais c'est le but du travail en groupe, exposer des avis différents. | Idem |
| | 81 | Bonne. Pas les mêmes méthodes de travail parfois. | Bonnes. Pas les mêmes ambitions parfois. Pas les mêmes méthodes de travail parfois. |
| | 82 | Chacun a apporté des idées, certaines ont été retenues d'autres non ; bonne relation, bonne communication. | 2 leaders de décisions Les autres travaillent mais leur travail n'est jamais reconnu. |
| | 83 | Relations amicales | Idem |
| | 84 | Relations amicales et de travail | Idem |

Question 11 : Représentez les interactions et échanges entre vous et les membres du groupe.
 (Vous êtes la croix centrale. Placez les autres membres sous formes d'autres points. Et à l'aide de flèches plus ou moins importantes, indiquez les interactions)

| | | | |
|---------------------------|----|--|--|
| Informations qualitatives | 80 | | |
| | 81 | | |
| | 82 | Tout le monde parle avec tout le monde | |
| | 83 | | |
| | 84 | | |

Question 12 : Combien de personnes prennent des décisions au sein de votre groupe ? Selon vous, pourquoi ?

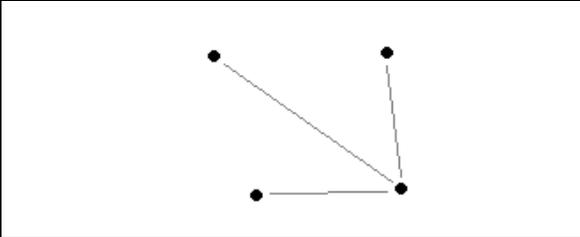
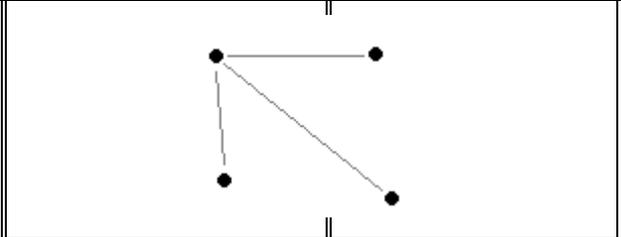
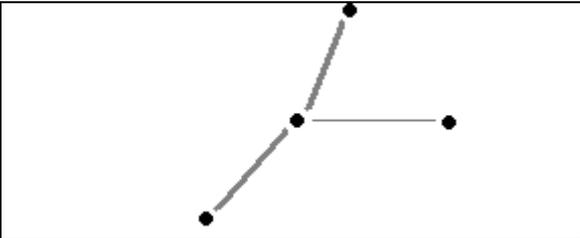
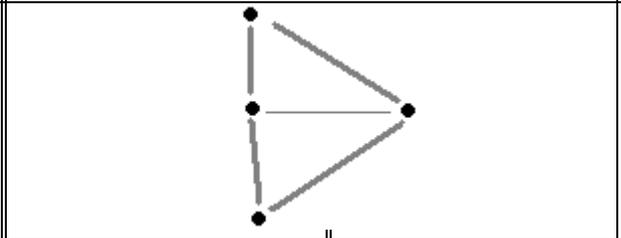
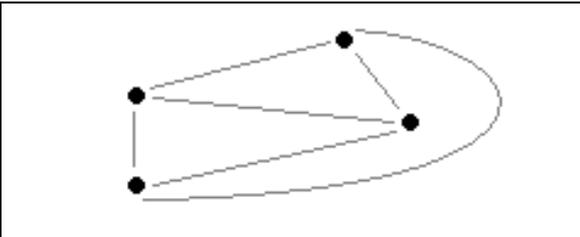
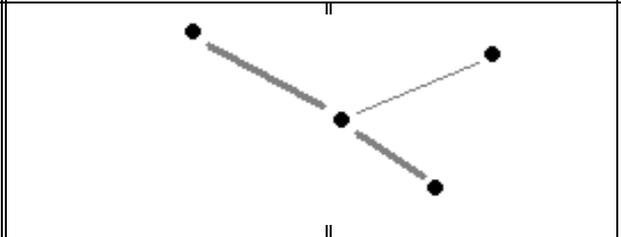
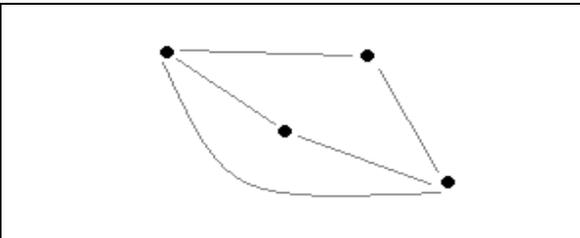
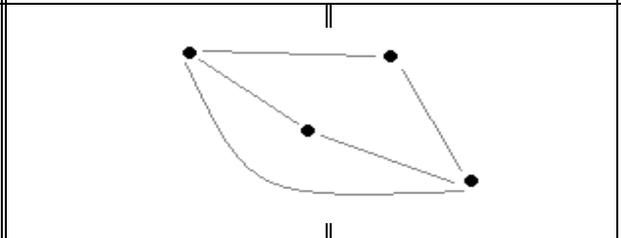
| | | | | | |
|---------------------------|----|------------------|--|--------------------|--|
| Informations qualitatives | 80 | Tous les membres | Tout le monde a quelque chose à apporter ce qui permet de faire avancer le groupe. | Tous les membres | On prend en considération les avis de chaque membre et la décision finale est commune. |
| | 81 | Tous les membres | Idées différentes et complémentaires. Plusieurs personnalités fortes. | Quelques membres | |
| | 82 | Quelques membres | Parce qu'y en a toujours un qui n'est pas d'accord. | 2 Quelques membres | ? |
| | 83 | Tous les membres | Parce que chacun souhaite apporter une vision subjective du projet. | Tous les membres | Parce que chacun a de bonnes idées à apporter. |

| | | | | | |
|--|----|------------------|--|------------------|---|
| | 84 | Tous les membres | Car on apportait chacun des idées qui étaient retenues. En plus, vu qu'on s'était réparti le travail, chacun avait pour "responsabilité" de prendre des décisions. | Tous les membres | Parce que c'était un travail d'équipe et chacun d'entre nous savait prendre des décisions |
|--|----|------------------|--|------------------|---|

| Equipe M Axe "Sujet" | | | | | | |
|--|----|--|---|--|---|--|
| | | | Temps 1 | Temps 2 | | |
| Question 6 : Comment votre groupe s'est organisé pour réaliser son travail : forme, rythme ...? (<i>répartition des tâches, réunions régulières ...</i>) | | | | | | |
| Informations qualitatives | 86 | Exploration des idées d'animation de manière individuelle. Réunions de préparation, discussion puis répartition des tâches : deux terminent le projet d'animation en cours, et deux commencent le suivant. Puis temps de présentation du travail des uns aux autres + temps de critiques constructives. Au niveau du rythme, on a fait un travail massé. | | idem | | |
| | 87 | 3 réunions de préparation avant le départ 1 réunion la veille du départ, mise en commun et répartition 1 réunion chaque soir pour préparer les activités et la VQ. | | 1/ Chacun travaille les activités de son côté (éventuellement l'envoi par mail pour que les autres en prennent connaissance) 2/ Réunion de groupe : échanges et décisions, début de préparation 3/ Préparation du matériel, déguisements ... | | |
| | 88 | Travail en groupe ou en binôme et mise en commun. Réunions régulières | | Journées ou demi-journée de travail avec éventuelles répartitions des tâches. | | |
| | 89 | Début assez lent, temps passé sur les détails tous ensembles. Puis réparation : 2 personnes préparent + mise en commun | | idem | | |
| Question 7 : Cette organisation a-t-elle évolué dans le temps ? Si oui, pour quelles raisons ? Décrivez cette évolution. | | | | | | |
| Informations qualitatives | 86 | Non | | Oui | Ayant déjà les trames de jeux, on a travaillé + vite et plus efficacement. On a eu plus de facilités à travailler individuellement, puis à regrouper et critiquer nos travaux respectifs en un ensemble cohérent et satisfaisant pour tous les membres. | |
| | 87 | Oui | Plus de concentration Suivant les intérêts chacun, répartition des tâches. | Oui | En se connaissant davantage, on est plus efficace suite à la réalisation des activités et des jeux. On prenait moins de temps et on travaillait un peu plus individuellement pour remettre en commun par la suite. | |
| | 88 | Oui | Pour gagner du temps, réparation des tâches par binômes | Oui | Nous sommes devenus mieux organisés, plus rapides (diminution du temps de travail, moins de travail personnel) | |
| | 89 | Oui | Pour une question de rapidité et d'efficacité. 2 personnes pour la préparation de l'activité puis mise en commun | Oui | idem (+ répartition du travail) Plus de concentration sur le contenu et le pédagogique | |
| Question 9 : Décrivez votre rôle au sein du groupe ? Qu'avez-vous, selon vous, apporté ? Donnez en la raison. | | | | | | |
| Informations qualitatives | 86 | Proposer des idées, émettre des critiques constructives sur le travail de chacune. Faire part de mon accord /désaccord face aux idées proposées et rechercher des solutions face aux problèmes rencontrés par les uns ou les autres. | | idem | | |
| | 87 | Des idées différentes (suite à d'autres expériences) | | un autre point de vue | | |
| | 88 | idées | | Parfois, mon point de vue était différent, ce qui a engendré des réflexions et de nouvelles idées. | | |
| | 89 | Rôle de "coordinateur" Apport pour le groupe : organisation, méthode et synthèse. Raison : mise en place d'un plan avec des étapes, répartition des tâches et du travail lors des réunions. | | idem | | |
| Question 10 : Comment définiriez-vous les relations entre les membres au sein du groupe ? | | | | | | |
| Informations qualitatives | 86 | Plutôt agréable. Bonne entente entre les membres du groupe. | | Agréable, conviviales, coopératives | | |
| | 87 | Bonne entente, écoute les uns des autres | | Bonnes, prise en considération des points de vue des autres. | | |
| | 88 | Bonnes, compréhensives, construction | | Amicales, compréhensives des différents points de vue | | |

| | | |
|----|--------------------------------------|---|
| 89 | Efficace, synthétique, compréhensive | Bonne entente, travail plus rapide étant donné qu'on commence à avoir l'habitude de travailler à 4. |
|----|--------------------------------------|---|

Question 11 : Représentez les interactions et échanges entre vous et les membres du groupe.
(Vous êtes la croix centrale. Placez les autres membres sous formes d'autres points. Et à l'aide de flèches plus ou moins importantes, indiquez les interactions)

| | | | |
|---------------------------|----|---|--|
| Informations qualitatives | 86 |  |  |
| | 87 |  |  |
| | 88 |  |  |
| | 89 |  |  |

Question 12 : Combien de personnes prennent des décisions au sein de votre groupe ? Selon vous, pourquoi ?

| | | | | | |
|---------------------------|----|------------------|---|------------------|---|
| Informations qualitatives | 86 | Tous les membres | Nécessité de la participation de tous. Solicitation de tous les membres. | Tous les membres | Idem |
| | 87 | Tous les membres | Cela dépend de l'activité sur laquelle nous travaillons. Néanmoins Amandine prend le plus de décisions car référente désignée au début sur ses jeux. | Tous les membres | Prise en considération d'Amandine puisque choisit comme référente au départ, mais ensuite chacun peut prendre les décisions. |
| | 88 | Tous les membres | Nous avons des points de vue différents mais finissons par tomber d'accord suite à des discussions. | Tous les membres | Nous n'avons pas pris de décisions sans l'adhésion de chacun, selon les moments nous avons tous donné des éléments qui ont été retenus. |
| | 89 | Tous les membres | Car chacun a droit à la prise de parole et de décision. Chacun a la légitimité de revendiquer cela. | Tous les membres | Parce que la participation de tous permet de concentrer toutes les idées et de les combiner. Parce que chacun a la légitimité de prendre des décisions. |

Equipe N
Axe "Sujet"

| | | Temps 1 | | Temps 2 | |
|--|----|---|--|--|---|
| Question 6 : Comment votre groupe s'est organisé pour réaliser son travail : forme, rythme ...? (répartition des tâches, réunions régulières ...) | | | | | |
| Informations qualitatives | 91 | Préparation personnel avant + utilisation d'internet par petit groupe. Réunion journalière durant le séjour. | | | |
| | 92 | On a beaucoup travaillé pendant les réunions de préparation dédiées à cela. On a ensuite communiqué par mail pour se répartir le travail et échanger les idées. | | On a beaucoup travaillé par des réunions du soir après la journée, en se répartissant à chaque fois les tâches. | |
| | 93 | Principalement travail à distance jusqu'à présent, des réunions journalières suivent pour fixer les modalités de réalisation des activités et des jeux. | | On travaille toujours ensemble du début à la fin, mais sur un minimum de préparations (avant le départ) doit être fait au préalable, sinon on fait du "sur place". | |
| | 94 | Réunions prévues à l'avance | | | |
| Question 7 : Cette organisation a-t-elle évolué dans le temps ? Si oui, pour quelles raisons ? Décrivez cette évolution. | | | | | |
| Informations qualitatives | 91 | Non | Il n'y a pas eu réellement d'évolutions puisque le travail a été réalisé en une fois pour chaque activité. Seules des modifications ont été apportées. | Non | |
| | 92 | Oui | Car il y a plus d'affinités entre les membres du groupe. On essaie de se dépasser et on se rencontre le plus possible. | Oui | On se connaît de plus en plus et on s'apprécie. On a appris à travailler ensemble, à écouter l'ensemble des membres du groupe, à donner notre point de vue, à accepter les remarques. |
| | 93 | Non | | Non | |
| | 94 | Non | | | |
| Question 9 : Décrivez votre rôle au sein du groupe ? Qu'avez-vous, selon vous, apporté ? Donnez en la raison. | | | | | |
| Informations qualitatives | 91 | Rôle important puisque les jeux étaient très intéressants (boom). | | Rôle majeur, car j'aime beaucoup organisé les choses. | |
| | 92 | J'ai apporté un peu plus d'innovation au sein du groupe étant donné que tout était permis tant que c'était justifié. | | J'ai apporté de "l'organisation dans le travail", à savoir quel jeu on va travailler ... J'ai apporté mes idées et remarques sur les sujets. | |
| | 93 | | | Consultation : donner mon avis sur les différents jeux proposés, essayer de faire passer mes idées (ne marche pas toujours), mais beaucoup de dialogues justifiant souvent à raison le rejet de mes idées. Je pense avoir apporté une volonté d'expliquer les choses clairement, simplement sans trop s'étendre. | |
| | 94 | Nous avons tous un rôle plus ou moins similaire pas de hiérarchie, ni de statut, mais des échanges d'idées jusqu'à la finalité : un consensus. | | | |
| Question 10 : Comment définiriez-vous les relations entre les membres au sein du groupe ? | | | | | |
| Informations qualitatives | 91 | Très bonnes relations. Tout le monde s'écoute, donne son avis et on en discute. Excellent climat. | | Excellentes | |
| | 92 | Les relations sont bonnes. On se connaît de plus en plus et une entraide s'est installée petit à petit. | | Les relations sont très bonnes, on s'entend bien, on accepte les remarques et on se partage le travail. On n'hésite pas à aider l'autre s'il a des difficultés. | |
| | 93 | Relations formelles de travail au début, mais plus détendues aujourd'hui. | | Relations plutôt sincères. | |
| | 94 | Bonne entente, peu de contradiction | | | |
| Question 11 : Représentez les interactions et échanges entre vous et les membres du groupe. (Vous êtes la croix centrale. Placez les autres membres sous formes d'autres points. Et à l'aide de flèches plus ou moins importantes, indiquez les interactions) | | | | | |

| | | | | | |
|--|----|------------------|---|------------------|--|
| Informations qualitatives | 91 | | | | |
| | 92 | | | | |
| | 93 | | | | |
| | 94 | | | | |
| Question 12 : Combien de personnes prennent des décisions au sein de votre groupe ? Selon vous, pourquoi ? | | | | | |
| Informations qualitatives | 91 | Quelques membres | | Quelques membres | |
| | 92 | Quelques membres | Certaines personnes ont plus de personnalité. Elles prennent davantage de décisions, elles s'affirment plus et n'hésitent pas à contredire les membres du groupe. | Quelques membres | Certaines personnes connaissent mieux les types de jeu, les maîtrisent davantage et ont une plus forte personnalité. Dans l'ensemble, on se mettait tous d'accord sur les solutions. |
| | 93 | Quelques membres | | Quelques membres | |
| | 94 | Tous les membres | | | |

| | |
|--|---------|
| Equipe O Axe "Sujet" | |
| Temps 1 | Temps 2 |
| Question 6 : Comment votre groupe s'est organisé pour réaliser son travail : forme, rythme ...? (<i>répartition des tâches, réunions régulières ...</i>) | |

| | | | |
|---------------------------|----|---|--|
| Informations qualitatives | 96 | Il y a tout d'abord eu une réflexion de chacun sur le projet; Puis on a fait une première mise en commun avec une première ébauche. On a ensuite retravaillé chez soi certains jeux que nous avons réparti entre les membres du groupe. Enfin, nous avons refait une mise en commun finale avant le départ. Puis nous préparions chaque jour. | On s'est d'abord réunis une première fois pour échanger toutes nos idées sur le projet. Ensuite, on s'est réparti le travail chacun s'occupait de plusieurs jeux. On s'est revu une fois avant le départ pour une mise en commun, suggestions de chacun, correction. |
| | 97 | On s'est vu deux fois avant. Puis on s'est réparti les tâches. Et on a travaillé chaque soir. | |
| | 98 | Réflexion personnelle de chacun chez soi. Mise en commun des idées pendant les deux réunions et répartition des tâches que chacun réalise chez soi. Puis on s'est réuni de nouveau chaque soir pour regarder le travail de chacun afin que tout le monde le valide et soit d'accord. | Réunions pour définir les grandes lignes du projet puis chacun prépare chez lui une ou plusieurs parties. Puis on se revoit pour mettre en commun, et relire le tout pour que le projet soit validé par tous. |
| | 99 | Première réflexion chacun chez soi. Puis réunion sur le projet et répartition des différentes activités (échanges d'informations par internet). Réunion finale de mise en commun. Réunions journalières de préparation et de réalisation (répartition des rôles). | Sur les dernières activités, on a adapté une méthode plus efficace en temps : chacun pense d'abord succinctement au jeu, puis on mets en commun sur les grandes lignes. Ensuite chacun se voit confier une partie, nouvelle mise en commun et validation finale. |

Question 7 : Cette organisation a-t-elle évolué dans le temps ? Si oui, pour quelles raisons ? Décrivez cette évolution.

| | | | | | |
|---------------------------|----|-----|---|-----|--|
| Informations qualitatives | 96 | Oui | Au cours du temps, nous nous sommes mieux organisés par rapport au début, par rapport à ce que nous avions prévu au départ. | Oui | Au début, nous nous sommes vus que deux fois, par faute de temps et de distance, nous avons travaillé par internet. |
| | 97 | Oui | La première fois, on cherche comment on va s'organiser et on perd parfois un peu de temps. 'est avec les erreurs que l'on apprend... On a revu notre façon de travailler afin de gagner du temps et de mieux répartir les tâches. | | |
| | 98 | Oui | Au début, on voulait se réunir pour tout préparer avant le départ (mais difficile de toujours se réunir) On s'est donc réparti les activités et les jeux à faire chacun de son côté, ou en petits groupes, pour ensuite les mettre en commun. | Non | |
| | 99 | Oui | Parce que l'on passait trop de temps à réfléchir pendant les réunions (perte de temps) : on a plus divisé les tâches. Et difficile de se mettre d'accord sur tout. | Oui | Par ce que nous passions un temps trop important à préparer le projet au regard des autres équipes, et du questionnement de fond (la qualité de notre travail ne semblait pas être plus importante alors que nous y accordions beaucoup. Changement de méthode : moins de débats, critiques et réflexion en groupe (moins de cohérence globale et intégrale). |

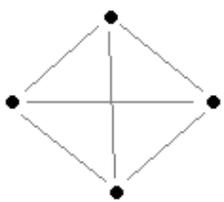
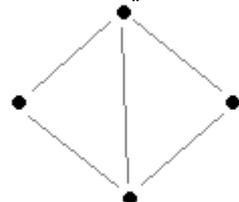
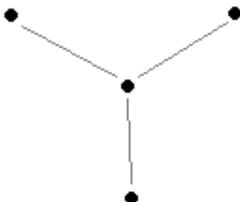
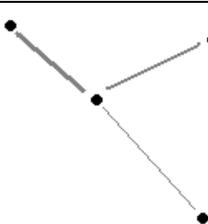
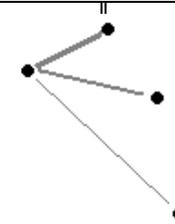
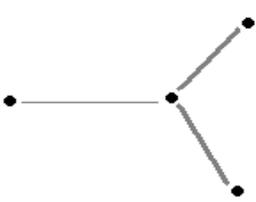
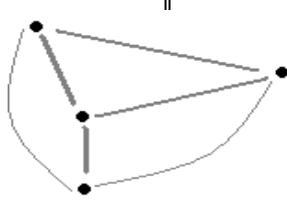
Question 9 : Décrivez votre rôle au sein du groupe ? Qu'avez-vous, selon vous, apporté ? Donnez en la raison.

| | | | |
|---------------------------|----|--|--|
| Informations qualitatives | 96 | Chacun s'est partagé le travail et a réfléchi sur les activités, nous avons tous apporté des éléments. | Idem |
| | 97 | J'étais chargé plutôt de l'aspect technique. Il me semble avoir de la créativité (création de décors, déguisements ...) et un peu de mon expérience. | |
| | 98 | J'ai apporté mes idées, analyses, réflexion comme il semble normal pour un travail de groupe. | J'ai apporté mes idées, ma compréhension du projet, réflexions en parallèle comme chacun des membres. |
| | 99 | J'ai apporté mes réflexions sur le fond et mes critiques (+ et -) sur le travail de groupe. Pourquoi ? Parce que c'est important que l'on aille au fond des choses et que l'on soit tous d'accord sur le fond du projet. | Rôle de critique positive et négative : j'ai aidé à avancer sur le fond et la cohérence du projet en accordant de l'importance au travail réalisé par mes collègues. |

Question 10 : Comment définiriez-vous les relations entre les membres au sein du groupe ?

| | | | |
|---------------------------|----|---|--|
| Informations qualitatives | 96 | Le groupe fonctionne bien, il y a une bonne relation entre tous. | Les relations au sein du groupe se sont dégradées au fil du temps et des propositions, difficultés d'organisation et de concessions, d'adaptation. Le groupe s'est divisé en 2, mauvaise ambiance à la fin. |
| | 97 | Il n'est pas toujours évident de se calquer sur le rythme de travail des autres membres (stress ...). On est toutes très différentes les unes des autres d'où la difficulté du travail en groupe. | |
| | 98 | Bonne relation, entente sur le fond et la forme du projet (mais avec quelques difficultés) | Assez bonne dans l'ensemble |
| | 99 | Concernant le fond du travail : pour le moment c'est bon. Concernant l'organisation du travail : difficultés, climat -, répartition du travail + | Tensions au milieu du séjour, puis chacun a mis de l'eau dans son vin. Difficulté à associer les "degrés" de travail personnel de chacun et les "degrés" d'implication. |

Question 11 : Représentez les interactions et échanges entre vous et les membres du groupe. (Vous êtes la croix centrale. Placez les autres membres sous formes d'autres points. Et à l'aide de flèches plus ou moins importantes, indiquez les interactions)

| | | | |
|---------------------------|----|---|--|
| Informations qualitatives | 96 |  |  |
| | 97 |  | |
| | 98 |  |  |
| | 99 |  |  |

Question 12 : Combien de personnes prennent des décisions au sein de votre groupe ? Selon vous, pourquoi ?

| | | | | | |
|---------------------------|----|------------------|---|------------------|---|
| Informations qualitatives | 96 | Tous les membres | Travail en groupe, chacun est concerné. | Tous les membres | Idem |
| | 97 | Tous les membres | Nous étions toutes impliquées à différents niveaux. | | |
| | 98 | Quelques membres | | Tous les membres | Si une personne prenait une décision qui ne plaisait pas à une autre personne, elle le disait : les décisions étaient prises en commun pour satisfaire chaque membre. |
| | 99 | Quelques membres | Parce que certains membres prenaient plus de choses en main alors que d'autres étaient plus en retrait. | Quelques membres | Ne sait pas, pour éviter les conflits ouverts chaque binôme affinité essaie de se concilier. |

| | | | |
|--------------------------------|-----|--|--|
| Equipe P Axe "Sujet" | | | |
| | | Temps 1 | Temps 2 |
| | | Question 6 : Comment votre groupe s'est organisé pour réaliser son travail : forme, rythme ...? (<i>répartition des tâches, réunions régulières ...</i>) | |
| ons qualitativ | 101 | Nous avons réfléchi chacun de notre côté puis en réunion nous avons confronté nos idées et commencer le travail. Puis, à côté, des réunions, nous nous sommes envoyés de travail par internet avant de partir. | On a eu des problèmes d'organisation. On prépare généralement au dernier moment. Mais le travail est fait. |

| | | | |
|--|-----|---|---|
| | 102 | Le tout a été fait ensemble. Répartition brève lors des réunions. Toute décision a été prise en groupe. | On cherche tout d'abord les informations de notre côté. On se réunit avant le départ et on confronte des idées et travaux préparatoires. Communication et échange. Mise en fore finale ensemble. |
| | 103 | Réunions de préparation avant le départ + réunions chaque jour. | |
| | 104 | Nous avons réparti notre travail sur les deux semaines, tout d'abord en réunion de préparation, puis nous nous sommes réunis en colo. | |
| | 105 | Travail en réunion de préparation, réflexion individuelle, mise en commun lors des réunions. | Idem |

Question 7 : Cette organisation a-t-elle évolué dans le temps ? Si oui, pour quelles raisons ? Décrivez cette évolution.

| | | | | | |
|---------------------------|-----|-----|--|-----|---|
| Informations qualitatives | 101 | Oui | Au début, nous étions un peu désorganisés et plus l'échéance approchait et plus nous étions impliqués et davantage organisé. | Non | |
| | 102 | Non | | Oui | Plus de facilité en réunion, elles sont plus brèves. Au départ travail totalement nouveau donc un temps d'adaptation est nécessaire. Ensuite plus d'habitudes et de déliés facilitant l'œuvre. |
| | 103 | Non | | Non | |
| | 104 | Non | | | |
| | 105 | Non | | Non | |

Question 9 : Décrivez votre rôle au sein du groupe ? Qu'avez-vous, selon vous, apporté ? Donnez en la raison.

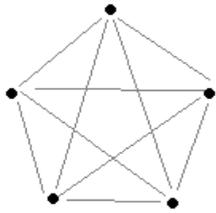
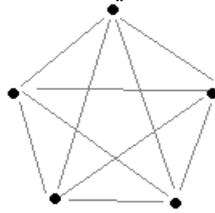
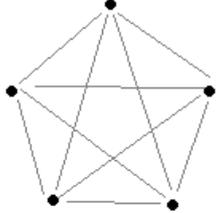
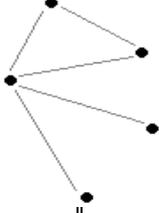
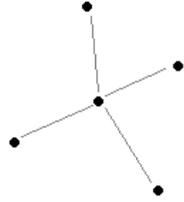
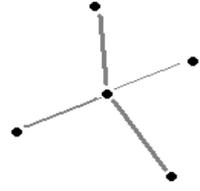
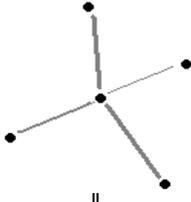
| | | | |
|---------------------------|-----|---|--|
| Informations qualitatives | 101 | J'ai apporté mes connaissances, recherches, idées et essayé de les formaliser pendant les réunions. | Idem |
| | 102 | Rôle complémentaire : rôle surtout sur l'organisation. | Groupe assez soudé. Quelques tensions au départ disparues très vite. Je proposais beaucoup, je donnais pas mal de direction. |
| | 103 | Respect du délai imparti pour une meilleure organisation. Coordination entre les membres. | |
| | 104 | J'ai plus un rôle d'écoute au sein du groupe. J'ai notamment essayé d'apporter des solutions en cas de divergences entre les membres du groupe. | |
| | 105 | Réflexion avec les autres membres du groupe Décision avec les autres membres | Idem |

Question 10 : Comment définiriez-vous les relations entre les membres au sein du groupe ?

| | | | |
|---------------------------|-----|---|--|
| Informations qualitatives | 101 | Au début, tendu, puis après les explications et résolutions des problématiques en réunion, très bonne | Les relations sont bonnes. Il n'y a pas de conflit sauf lors de la première réunion, un peu tendu. |
| | 102 | Assez bonnes en générale, quelques tensions peu importantes entre les filles. | Sereines |
| | 103 | Bonnes | |
| | 104 | Les relations sont plutôt bonnes | |
| | 105 | Parfois un peu tendu mais globalement bonne entente. | Idem |

Question 11 : Représentez les interactions et échanges entre vous et les membres du groupe.

(Vous êtes la croix centrale. Placez les autres membres sous formes d'autres points. Et à l'aide de flèches plus ou moins importantes, indiquez les interactions)

| | | | |
|---------------------------|-----|---|---|
| Informations qualitatives | 101 |  |  |
| | 102 |  |  |
| | 103 |  | |
| | 104 | | |
| | 105 |  |  |

Question 12 : Combien de personnes prennent des décisions au sein de votre groupe ? Selon vous, pourquoi ?

| | | | | | |
|---------------------------|-----|------------------|---|------------------|---|
| Informations qualitatives | 101 | Tous les membres | Tout le monde a amené ses idées et pris des décisions à un moment donné. | Quelques membres | Certains étaient plus impliqués que d'autres qui se contentaient de suivre les avis. |
| | 102 | Tous les membres | Travail de groupe, tout est fait ensemble. Certains proposaient plus mais la décision était collégiale. | Quelques membres | Deux personnes avec beaucoup moins d'avis. Pourquoi ? Question de comportement, je pense. |
| | 103 | Tous les membres | C'est un travail d'équipe | Tous les membres | |
| | 104 | Quelques membres | Un groupe de 5 est important. | | |
| | 105 | Quelques membres | En fonction des caractères, certains osent s'affirmer d'autres moins | Quelques membres | Idem |

EQUIPE Q
Axe "Sujet"

| | | Temps 1 | Temps 2 | | |
|--|-----|---|---|-----|--|
| Question 6 : Comment votre groupe s'est organisé pour réaliser son travail : forme, rythme ...? (répartition des tâches, réunions régulières ...) | | | | | |
| Informations qualitatives | 107 | Réunion en équipe avant le départ, pour se répartir les tâches et être d'accord ou pas sur notre organisation. Chacun travail sa partie, et on met tout en commun lors d'une autre réunion | Travail en groupe (mise en commun en réunion 2 h environ chaque jour) | | |
| | 108 | Répartition des tâches, internet, réunions. | | | |
| | 109 | On a d'abord travaillé ensemble en réunion de préparation pour déterminer le projet et le programme. On s'est ensuite réparti les tâches, et enfin on a regroupé nos idées et notre travail lors de la réunion suivante. De plus, on a communiqué par internet pour renvoyer des informations. | Pendant la colo, on s'est réuni chaque soir pour préparer le lendemain. Au préalable, chacun avait réfléchi de son côté. | | |
| | 110 | Réunions de préparation mais pas avec toute l'équipe présente. Internet : échanges d'informations, répartition des tâches. | Réflexions individuelles préalable aux réunions. Réunions régulières, internet avant. | | |
| | 111 | On a avant tout bien profité des réunions de préparation pour élaborer notre projet, notamment le contenu. Ensuite, une fois le contenu acquis, on s'est réparti les activités pour les préparer. On s'est réuni une fois durant 2 heures avant le départ, pour faire le point à partir du travail que chacun des membres avaient effectué. | Les activités et les jeux ont été travaillés de la même façon chaque soir (matériels, déguisement ...) | | |
| Question 7 : Cette organisation a-t-elle évolué dans le temps ? Si oui, pour quelles raisons ? Décrivez cette évolution. | | | | | |
| Informations qualitatives | 107 | Non | Non | | |
| | 108 | Non | Non | | |
| | 109 | Oui | Au début, on ne savait pas comment s'organiser, puis on a su au fil du temps | Oui | Une seule réunion du groupe chaque jour. |
| | 110 | Oui | Les délais arrivaient. | Non | |
| | 111 | Oui | On s'est réparti plus précisément les tâches afin d'optimiser notre rendement. | Non | |
| Question 9 : Décrivez votre rôle au sein du groupe ? Qu'avez-vous, selon vous, apporté ? Donnez en la raison. | | | | | |
| Informations qualitatives | 107 | J'ai apporté mes idées | | | |
| | 108 | Comme tout membre du groupe, j'ai donné mon avis sur les suggestions qui ont été faites. On a tous réfléchi au meilleur moyen de faire les jeux et les activités. | | | |
| | 109 | J'ai apporté mes idées, et j'ai écouté les autres. | Idem | | |
| | 110 | Un travail d'équipe est un travail où tout le monde participe. Je n'aime pas que certains se reposent beaucoup sur les autres membres du groupe, ou ne viennent pas aux réunions de préparation prévues ou encore font autre chose lors des réunions. Il faut recadrer et rappeler que c'est un travail de groupe. | Donné beaucoup mon avis, justifié mon opinion, tranché sur les décisions, dire ce qui ne va pas dans l'organisation ou ce qui va (points forts et faibles). | | |
| | 111 | Mon rôle a été de concevoir certains jeux. Le groupe s'est appuyé sur moi dans la mesure où j'étais celui (parmi les 5) qui maîtrisait les différents jeux. Par ailleurs, au niveau du contenu, j'ai été chargé de réaliser les histoires et trames de jeu. | Idem que précédemment. J'y ai apporté mes idées, ainsi que mes connaissances informatiques pour réaliser les fiches de jeux ... | | |
| Question 10 : Comment définiriez-vous les relations entre les membres au sein du groupe ? | | | | | |
| Informations qualitatives | 107 | Bonne entente et entraide quand quelqu'un avait des difficultés à faire quelque chose. | Bonne entente en général sauf quand il y a divergence d'opinions | | |
| | 108 | Bonne | Bonnes | | |
| | 109 | Bonne entente, chacun s'écoutait et prenait l'avis de l'autre | Idem | | |
| | 110 | Très bonnes mais il y a toujours une personne qui se repose sur les autres et il faut le dire. | Idem | | |

| | | |
|-----|---|--|
| 111 | Relativement bonnes, en dépit d'un gros manque d'affinité entre les membres de notre groupe. Néanmoins, cela n'a pas réellement affecté notre travail. | Relativement bonnes, en dépit de quelques différents entre certains membres. |
|-----|---|--|

Question 11 : Représentez les interactions et échanges entre vous et les membres du groupe. (Vous êtes la croix centrale. Placez les autres membres sous formes d'autres points. Et à l'aide de flèches plus ou moins importantes, indiquez les interactions)

| | | | |
|---------------------------|-----|--|--|
| Informations qualitatives | 107 | | |
| | 108 | | |
| | 109 | | |
| | 110 | | |
| | 111 | | |

Question 12 : Combien de personnes prennent des décisions au sein de votre groupe ? Selon vous, pourquoi ?

| | | | | | |
|---------------------------|-----|------------------|--|------------------|--|
| Informations qualitatives | 107 | Tous les membres | Afin d'avoir des avis différents, prendre les décisions à la majorité. | Quelques membres | Opinion différentes, on tranche après. |
| | 108 | Tous les membres | Car c'est le meilleur moyen pour qu'il n'y ait pas de conflit de plus. | Quelques membres | Je ne sais pas |
| | 109 | Quelques membres | | Tous les membres | Décisions collectives. |

| | | | | | |
|--|-----|------------------|--|------------------|---|
| | 110 | Quelques membres | Par timidité ou manque d'investissement | Quelques membres | Manque d'investissement de la part de certains membres du groupe |
| | 111 | Tous les membres | Parce que chacun d'entre nous avaient des idées bien précises sur le développement du projet | Quelques membres | Certains ont plus de difficultés à imposer leurs idées que d'autres |

Annexe 11 : Exemple de restitution auprès des équipes des recherches 2 & 3.

ANALYSE DES RESULTATS **QUESTIONNAIRE du SEJOUR XXXX en 2008**

Commentaires et Interprétations des résultats

Pour diriger correctement une équipe, le directeur n'a qu'un moyen : c'est sa communication. Il doit s'assurer que ses animateurs sont conscients et connaissant comment le travail se fait, et que ses animateurs partagent bien la même vision des éléments.

Pour aider le directeur dans sa communication, et ce qu'il dit aux animateurs, nous avons tenté de connaître ce que chacun conçoit. Les graphiques qui suivent reprennent certains points de l'organisation, et indiquent les ECARTS entre les perceptions de l'équipe, et les perceptions du directeur.

Il n'y a pas de bons ou mauvais positionnements, ce qui compte c'est le rapprochement des conceptions.

PRECAUTION de lecture : L'axe d'un graphique ne fonctionne pas en tout ou rien. Pour exemple, sur l'axe « Management directif », il ne faut pas l'interpréter en « oui » ou « non », mais dans une mesure, où il est possible de l'être davantage ou de l'être moins.

■ **La culture de l'association :**

- Ce graphique indique la façon dont les animateurs et le directeur se représentent la culture de l'association.

En **vert**, figurent les axes. Le premier indique l'intérêt humain porté par l'association (comment se portent les personnes, l'écoute ...). Le second axe indique l'ouverture de l'association à son environnement (comment tenir compte des familles, ...). A l'intersection des 2 axes, 4 types de culture :

- L'organisation traditionnelle : c'est l'image de l'administration. Le travail est établi et expliqué comme une procédure.
- L'organisation Relations Humaines : c'est l'image de l'associatif. Le travail est fait dans l'échange avec les personnes.
- L'organisation sur les objectifs : c'est l'image de l'entreprise, où les employés ont des objectifs à réaliser.
- L'organisation innovante : c'est l'image de la start-up, où il règne une bonne ambiance, avec le goût d'inventer.

Commentaires et Interprétations des résultats

■ **Le style de management du directeur :**

- Ce graphique indique la façon dont les animateurs et le directeur se représentent le style de management du directeur.

En **vert**, figurent les axes. Le premier indique l'intérêt humain (coopération, décisions communes, écoute ...). Le second axe indique l'intérêt pour la réalisation du travail (prise de décision par le directeur, ...). A l'intersection des 2 axes, 4 types de management :

- Le management directif : c'est le directeur qui prend toutes les décisions.
- Le management consultatif : même s'il écoute les avis de chacun, c'est toujours le directeur qui statue et prend la décision.
- Le management participatif : les décisions sont prises ensemble avec le directeur.
- Le management délégué : le directeur ne prend plus aucune décision, c'est l'équipe qui décide.

■ **La représentation des tâches :**

- Ce graphique indique la façon dont les animateurs et le directeur se représentent la réalisation de la tâche.

Il s'agit de savoir si l'on conçoit la tâche comme devant être réalisée **SEUL** ou avec **LES AUTRES**. Dans ce cas, sans les autres, il ne serait pas possible de faire correctement le travail.

■ **L'organisation du travail en équipe :**

- Ce graphique indique la façon dont les animateurs et le directeur se représentent le travail en équipe.

Deux parties sont indiquées :

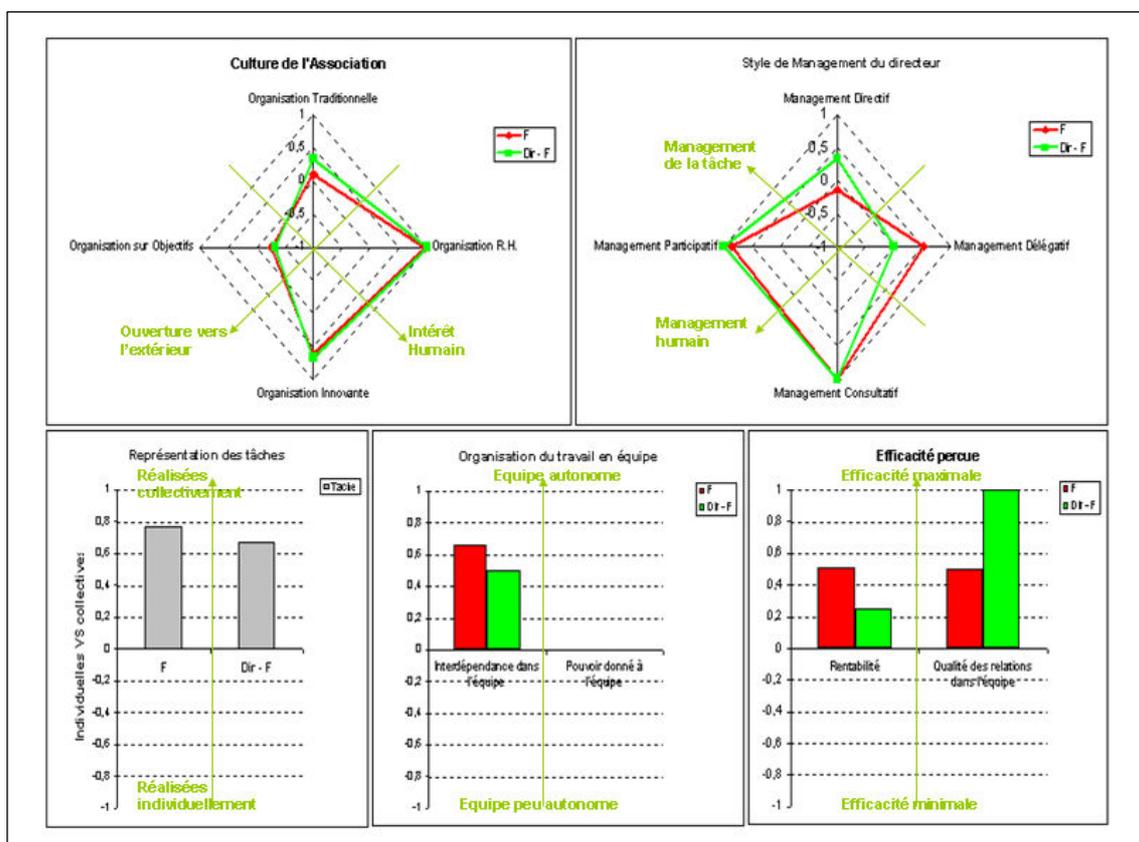
- L'interdépendance dans l'équipe : c'est le lien entre les personnes. « Je ne réussirai pas, si l'autre ne réussit pas non plus ».
- Le pouvoir donné à l'équipe : c'est tout le part de travail qui est confié aux animateurs, sans que le directeur n'intervienne.

■ **L'efficacité perçue :**

- Ce graphique indique la façon dont les animateurs et le directeur se représentent l'efficacité de l'équipe.

Deux parties sont indiquées :

- La rentabilité : c'est-à-dire « ai-je réussi à faire ce que j'avais à faire dans le temps imparti avec les moyens que j'avais ».
- La qualité des relations dans l'équipe : c'est-à-dire le fait de se sentir bien dans l'équipe, d'avoir envie de travailler avec les autres, et d'y trouver un plaisir.



CONSEILS

- **La culture de l'association :**

 - Le directeur : perçoit l'association très tournée vers les hommes, au croisement des modèles « R.H. » et « Innovante »
 - L'équipe : perçoit l'association de la même façon que son directeur avec peu de décalage, sauf sur l'axe traditionnelle
 - **CONSEIL** : (il faut en donner un!) Réfléchir ensemble sur l'axe traditionnelle : est-ce quelque chose à investir et construire ? Le directeur et donc l'équipe semblent douter ou ne pas communiquer sur ce point.
- **Le style de management du directeur :**

 - Le directeur : se tourne beaucoup vers le management humain et s'estime un peu directif.
 - L'équipe : perçoit le management de son directeur de la même façon, mais plutôt déléatif que directif.
 - **CONSEIL** : (1) S'interroger sur le décalage directif / déléatif. Le directeur a-t-il le sentiment d'en faire trop ? De ne pas laisser d'espace à l'équipe (ce qui n'est pas le cas). L'équipe est-elle en attente de son directeur de plus de directivité ? (2) Il est ici important d'échanger sur cet écart.
- **La représentation des tâches :**

 - Le directeur : perçoit les tâches comme devant être réalisées collectivement.
 - L'équipe : conçoit les tâches comme le directeur : collectives
 - **CONSEIL** : Les perceptions des tâches sont clairement équivalentes pour le directeur et son équipe. La communication et les échanges se font sans doute correctement sur ce point. R.A.S.
- **L'organisation du travail en équipe :**

 - Le directeur : conçoit l'équipe comme fonctionnant ensemble, mais ne se positionne pas sur l'autonomie laissée au groupe.
 - L'équipe : perçoit la même chose que son directeur.
 - **CONSEIL** : Là encore, le directeur et son équipe semble partager une même vision du travail en équipe. Peut surprendre la position par rapport à l'autonomie laissée à l'équipe sur son travail. Peut-être s'interroger sur cette position.
- **L'efficacité perçue :**

 - Le directeur : est plus dur que l'équipe et estime que les membres ont produit correctement (l'écart est normal, ces attentes sont toujours supérieures). Par contre, il estime pas la vie de l'équipe et les relations dans l'équipe sont quasi parfaites.
 - L'équipe : pense avoir bien travaillé, mais exprime une vie d'équipe moins « parfaite ».
 - **CONSEIL** : Le directeur n'a peut-être pas perçue certaines difficultés ou tensions au sein de l'équipe, qui aurait pu dégrader à terme le travail d'équipe. Ou alors, l'équipe attendait davantage en terme d'échange. (1) Ecouter et observer davantage la vie de l'équipe, et prendre conscience de difficulté possible. OU (2) expliquer à l'équipe que ses attentes sont sans doute démesurées
- **CONSEIL GENERAL** (pour le directeur) :

 - (1) Réfléchir seul sur les différents points pour savoir comment il se positionne lui (management, tâche ...)
 - (2) Communiquer auprès de l'équipe sur ce fonctionnement GLOBAL attendu.
 - (3) Ecouter l'équipe, elle peut apprendre certaines choses au directeur, et le guider dans sa réflexion et ses pratiques.

Résumé

L'étude du concept d'équipe de travail est récent en psychologie, mais également riche et polymorphe. L'analyse des connaissances établies sur ce concept conduit à une ré-articulation des notions, qui lui sont associées, et à une réflexion épistémologique et paradigmatique fondamentale sur l'apport de la cybernétique et de la systémie, dans l'étude du travail en équipe. Cette première démarche de réflexion aboutit à la formulation d'un modèle d'analyse, qui repositionne les notions d'efficacité et de dynamique d'équipe par rapport à la notion nouvelle de système de représentations des membres d'équipe. Dès lors, la problématique générale porte sur les distances et la dynamique de ces représentations au sein du système « équipe » et de leur lien avec la dynamique de l'équipe et son efficacité. Trois recherches ici présentées permettent de confirmer l'existence de ce lien, notamment sous l'angle de la relation entre les membres et leur manager. Ainsi, dans la mesure où leur représentation du système convergent et sont proches, cela constitue une observation positivement associée à la dynamique de leur équipe et à son efficacité. Cette observation est plus significative sur le plan de la dynamique que de l'efficacité. Au-delà des apports théoriques significatifs, ces travaux permettent de critiquer le cadre épistémologique et méthodologique posé et d'avancer de nouvelles perspectives de recherches sur le travail en équipe. Par ailleurs, une ouverture à la praxis est proposée en exercice final.

Mots-clés

Equipe de travail, Système de représentations, Dynamique, Efficacité

Abstract

The study of the work team concept is recent in psychology, but also rich and polymorphic. The analysis of the established knowledge on this concept leads to a re-articulation of the notions, which are associated with him, and to a fundamental reflection epistemological and paradigmatically on the contribution of the cybernetic and the systemic, in the study of the teamwork. This first approach of reflection ends in the formulation of an analysis model, which repositions the notions of efficiency and team's dynamic of with regard to the new notion of system of the members' representations of team. From then on, the general problem concerns the distances and the dynamics of these representations within the system "team" and their link with the team's dynamics and its efficacy. Three presented researches allow to confirm the existence of this link, in particular under the angle of the relation between the members and their manager. So, as far as their system's representations converges on and are near, it establishes an observation positively associated with the dynamics of their team and with its efficiency. This observation is more significant from with the dynamic than with the efficacy. Beyond the significant theoretical contributions, these works allow to criticize the epistemological and methodological composed frame and to advance new perspectives of researches on the teamwork. Besides, an opening to the praxis is proposed in final exercise.

Words key

Work team, Representations system, Dynamic, Efficacy