Université de Montréal

Direction des bibliothèques

AVIS

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

Engagement organisationnel : l'influence des comportements de travail d'équipe

par
Isabelle Lapierre

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de M.Sc.
en relations industrielles

Avril, 2008

© Isabelle Lapierre, 2008

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Engagement organisationnel : l'influence des comportements de travail d'équipe

présenté par
Isabelle Lapierre

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Victor Y. Haines III
président-rapporteur

Vincent Rousseau
directeur de recherche

Tania Saba
membre du jury

RÉSUMÉ

La présente recherche a pour objectif d'étudier l'effet que peuvent exercer les comportements de travail d'équipe sur l'engagement organisationnel des membres d'équipe de travail. Le concept de comportements de travail d'équipe se divise en deux dimensions, soit le soutien interpersonnel et la gestion du travail. Ces dimensions sont mises en relation avec les trois dimensions de l'engagement organisationnel, à savoir l'engagement affectif, normatif et de continuité. Cette recherche vise également à vérifier l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche sur la relation entre les dimensions comportementales et celles de l'engagement organisationnel.

Cette recherche s'inscrit dans un programme de recherche réalisé par les membres du Centre de recherche et d'intervention sur le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé (CRITEOS) sur la qualité de vie au travail. L'échantillon de cette étude se compose de 554 salariés travaillant en équipe dans un Centre de santé et services sociaux (CSSS).

Les résultats montrent que le soutien interpersonnel et la gestion du travail favorisent l'engagement organisationnel affectif et normatif des équipiers. De plus, en regard aux résultats obtenus, ces deux dimensions des comportements de travail d'équipe ne sont pas reliées à l'engagement organisationnel de continuité. En ce qui a trait à l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche, les résultats indiquent que cette variable ne modère pas les relations entre les dimensions comportementales et celles de l'engagement organisationnel.

Globalement, les résultats mettent en évidence l'importance de favoriser le soutien mutuel et la gestion du travail chez les équipiers afin d'augmenter leur engagement organisationnel affectif et normatif.

Mots clés : *engagement organisationnel, comportements de travail d'équipe, soutien interpersonnel, gestion du travail, interdépendance à la tâche, équipe de travail*

ABSTRACT

The goal of this research is to study the effect that teamwork behaviour can has on the organizational commitment of team members. The concept of teamwork behaviour is divided into two dimensions, namely interpersonal support and work management. These dimensions are combined with the three dimensions of organizational commitment, that is, affective, normative and continuance. This research is also intended to verify the moderating effect of task interdependence on the association between the teamwork behaviour and that of organizational commitment.

This research is part of a research program on the quality of life at work carried out by members of the Research Center for Work, Health and Organizational Effectiveness (CRITEOS). This study is based on 554 employees working in teams at a Health and Social Services Center (CSSS).

Results indicate that interpersonal support and work management promote the affective and normative commitment of team-members. In addition, on the basis of results obtained, these two dimensions of teamwork behaviour are unrelated to continuance commitment. As regards to the moderating effect of task interdependence, results indicate that this variable does not moderate the association between the dimensions of teamwork behaviour and organizational commitment.

Overall, the results show the importance of promoting team-members mutual support and work management so as to increase their affective and normative organizational commitment.

Key words : *organizational commitment, teamwork behaviour, interpersonal support, work management, task interdependence, work team*

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX viii

LISTE DES FIGURES x

LISTE DES ABRÉVIATIONS xi

REMERCIEMENTS xii

INTRODUCTION 1
Problématique dans la littérature 2
Questions de recherche 3
Structure du mémoire 4

CHAPITRE 1 – CONTEXTE THÉORIQUE 5
1.1 Les équipes de travail 5
1.1.1 Définition 5
1.1.2 Prévalence des équipes de travail dans les organisations 8
1.2 Les comportements de travail d'équipe 9
1.3 L'engagement organisationnel 11
1.3.1 Théorie de l'échange 12
1.3.2 Approche affective 13
1.3.3 Approche de la valeur morale 14
1.3.4 Approche tridimensionnelle 15
1.4 Le bilan des recherches 17
1.4.1 Lien entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel affectif 18
1.4.2 Lien entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel affectif 20
1.4.3 Lien entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel normatif 23
1.4.4 Lien entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel normatif 25
1.4.5 Lien entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel de continuité 26
1.4.6 Lien entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel de continuité 28
1.4.7 Principaux constat en regard du bilan des recherches 29
1.5 Effet modérateur de l'interdépendance à la tâche 30

CHAPITRE 2 – MODÈLE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE 33
2.1 Modèle conceptuel 33
2.2 Variables de contrôle : âge, sexe et ancienneté 34
2.3 Hypothèses de recherche 35

CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE 39
3.1 Devis de recherche 39
3.2 Niveau d'analyse 40
3.3 Déroulement de la recherche 40
3.4 Participants 41
3.5 Matériel 42
3.5.1 Variable indépendante : les comportements de travail d'équipe 42
3.5.2 Variable dépendante : l'engagement organisationnel 44
3.5.3 Variable modératrice : l'interdépendance à la tâche 45
3.5.4 Variables de contrôle : l'âge, le sexe et l'ancienneté 46
3.6 Considérations éthiques 46
3.7 Plan d'analyse 47
3.7.1 Analyses préliminaires 47
3.7.1.1 Analyse de fidélité 48
3.7.1.2 Analyse descriptive 48
3.7.1.3 Analyse corrélationnelle 48
3.7.2 Vérification des hypothèses 49
3.7.2.1 Vérification des hypothèses de relation 49
3.7.2.2 Vérification de l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche 50

CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 51
4.1 Analyses préliminaires 51
4.1.1 Analyses de fidélité 51
4.1.2 Analyses descriptives 52
4.1.3 Analyses corrélationnelles 53
4.2 Vérification des hypothèses 56
4.2.1 L'influence du soutien interpersonnel sur l'engagement organisationnel affectif 56
4.2.2 L'influence de la gestion du travail sur l'engagement organisationnel affectif 57
4.2.3 L'influence du soutien interpersonnel sur l'engagement organisationnel normatif 58
4.2.4 L'influence de la gestion du travail sur l'engagement organisationnel normatif 58
4.2.5 L'influence du soutien interpersonnel sur l'engagement organisationnel de continuité 59
4.2.6 L'influence de la gestion du travail sur l'engagement organisationnel de continuité 60
4.2.7 L'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche 61
4.3 Analyses supplémentaires 63

CHAPITRE 5 - DISCUSSION 66
5.1 Rappel de l'objectif du mémoire 66
5.2 Discussion des résultats de la recherche 67

5.2.1 La relation entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel affectif 67
5.2.2 La relation entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel affectif 68
5.2.3 La relation entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel normatif 70
5.2.4 La relation entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel normatif 71
5.2.5 La relation entre la soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel de continuité 72
5.2.6 La relation entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel de continuité 73
5.2.7 L'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche sur les relations entre les dimensions des comportements de travail d'équipe et les dimensions de l'engagement organisationnel 73
5.2.8 L'effet additif et l'effet de suppression entre les dimensions comportementales en regard de l'engagement organisationnel 75
5.2.1 Les autres facteurs influençant l'engagement organisationnel 76
5.2 Limites 77
5.3 Apports de la recherche 79
5.4.1 Applications théoriques 79
5.4.2 Applications pratiques 80
5.4 Recherches futures 82

CONCLUSION 85

RÉFÉRENCES 88

ANNEXE A xiii
ANNEXE B xviii

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Résultats des études soutenant un lien entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel affectif 19

Tableau 2. Résultats des études soutenant un lien entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel affectif 22

Tableau 3. Résultats des études soutenant un lien entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel normatif 24

Tableau 4. Résultats des études soutenant un lien entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel normatif 26

Tableau 5. Résultats des études soutenant un lien entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel de continuité 27

Tableau 6. Résultats des études soutenant un lien entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel de continuité 28

Tableau 7. Présentation des hypothèses 35

Tableau 8. Items relatifs aux comportements de travail d'équipe 43

Tableau 9. Items relatifs à l'engagement organisationnel 44

Tableau 10. Items relatifs à l'interdépendance à la tâche 45

Tableau 11. Items relatifs aux variables de contrôle 46

Tableau 12. Coefficient de cohérence interne 52

Tableau 13. Matrice des corrélations 55

Tableau 14. Analyse de régression concernant la relation entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel affectif 57

Tableau 15. Analyse de régression concernant la relation entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel affectif 57

Tableau 16. Analyse de régression concernant la relation entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel normatif 58

Tableau 17. Analyse de régression concernant la relation entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel normatif 59

Tableau 18. Analyse de régression concernant la relation entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel de continuité 60

Tableau 19. Analyse de régression concernant la relation entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel de continuité 60

Tableau 20. Analyse de régression concernant l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche sur les relations entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel affectif 62

Tableau 21. Analyse de régression concernant l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche sur les relations entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel normatif 63

Tableau 22. Analyse de régression concernant la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel affectif 64

Tableau 23. Analyse de régression concernant la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel normatif 65

Tableau 24. Analyse de régression concernant la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel de continuité 65

Tableau 25. Bilan détaillé des recherches xiv

Tableau 26. Distribution des répondants selon le soutien interpersonnel xix

Tableau 27. Distribution des répondants selon la gestion du travail xxi

Tableau 28. Distribution des répondants selon l'engagement organisationnel affectif xxiii

Tableau 29. Distribution des répondants selon l'engagement organisationnel normatif xxiv

Tableau 30. Distribution des répondants selon l'engagement organisationnel de continuité xxv

Tableau 31. Distribution des répondants selon l'interdépendance à la tâche xxvi

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Représentation schématique du modèle conceptuel 33

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CRITEOS : Centre de recherche et d'intervention sur le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé

CSSS : Centre de santé et services sociaux

EOA : Engagement organisationnel affectif

EOC : Engagement organisationnel de continuité

EON : Engagement organisationnel normatif

HSSC : Health and social service center

SPSS: Statistical Package in Social Sciences

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide de mon directeur de recherche, Vincent Rousseau. Je lui suis très reconnaissante pour tous ses précieux conseils, sa remarquable patience et sa disponibilité. Je n'aurais pu avoir meilleur directeur.

Merci aux membres du CRITEOS qui m'ont permis d'utiliser leur base de données afin de mener ce mémoire à terme.

Je remercie également Mme Tania Saba et M. Victor Haines, membre du jury, pour leurs commentaires constructifs qui ont permis d'améliorer la qualité de ce mémoire.

Un merci spécial pour mon conjoint, Sébastien, qui m'a supportée tout au long de mes études universitaires, particulièrement lors des moments difficiles. Je le remercie pour sa tolérance, son appui et sa compréhension. Je sais que ce n'est pas toujours facile de vivre avec quelqu'un qui rédige un mémoire!

Je tiens à remercier aussi mes parents, Denise et Yvan, ainsi que mon frère, Francis, sans qui je ne serais pas la personne que je suis aujourd'hui. Si je me suis rendue aussi loin, c'est sans aucun doute grâce à eux. Ma gratitude va également à Annie-Claude Pilon pour son écoute et son réconfort lors des moments de découragement. Sans elle, ces trois années à la maîtrise n'auraient pas été pareilles. Milles fois merci à ma collègue de travail, Mona Roussel, qui m'a toujours encouragée à persévérer quoi qu'il arrive. Merci également à Micheline Lajoie pour ses talents de correctrice ainsi qu'à Figan Inan et Jackie Antonyszyn pour la traduction du résumé.

Finalement, des remerciements s'imposent envers ma famille, ma belle-famille, mes amis et mes collègues de travail qui ont cru en moi et en ma capacité de réaliser ce projet.

À chacun de vous....merci!

INTRODUCTION

Depuis plusieurs décennies, le marché du travail connaît d'importants changements et bouleversements dont notamment la mondialisation des marchés, des changements économiques, techniques et sociaux, l'augmentation de la concurrence mondiale et la déréglementation (Roy, 1999). Ces changements ont amené plusieurs entreprises à chercher de nouveaux moyens pour optimiser leur productivité et augmenter la qualité de leurs produits. Il a été nécessaire pour certaines organisations de repenser et de remanier leurs procédés de travail afin de les adapter aux nouvelles réalités du marché du travail (Kozlowski et Ilgen, 2006). L'adaptation à un tel environnement a incité plusieurs entreprises à avoir recours à de nouveaux modes d'organisation du travail plus flexibles (Banker, Field, Schroder et Sinha, 1996). C'est en réaction à ce contexte que les méthodes de travail traditionnelles (travail à la chaîne, spécialisation du travail) ont évolué vers des méthodes de travail collaboratives. En effet, l'implantation d'équipes de travail au sein des entreprises semble permettre à celles-ci de s'adapter aux changements de l'environnement, voir même de les anticiper (Anderson et West, 1998). Le recours aux équipes de travail peut donc permettre à certaines organisations de conserver un avantage concurrentiel sur leurs plus proches compétiteurs.

Outre l'augmentation de la productivité et de la qualité des produits, les chercheurs rapportent plusieurs avantages découlant de la présence d'équipes de travail dans les organisations telles qu'une amélioration de la qualité de vie au travail et du climat de travail ainsi qu'une réduction du temps de cycle, des rejets, des coûts de production et d'inventaire, du taux de roulement et d'absentéisme, du temps de réaction aux demandes de la clientèle ainsi que des accidents de travail (Bishop, Scott et Burroughs, 2000; Glassop, 2002; Houghton, Neck et Manz 2003; Roy, 1999; Roy et St-Jacques, 2003). Non seulement ces éléments s'avèrent bénéfiques pour les entreprises, mais ils sont également profitables pour les membres des équipes de travail.

Plusieurs des bénéfices associés avec les équipes de travail semblent être reliés au degré d'engagement des équipiers envers l'organisation (Becker, 1992; Bishop et Scott, 1997). De nombreuses recherches permettent de constater que l'engagement organisationnel favoriserait la performance et la productivité des travailleurs (Benkhoff, 1997; Cohen, 1993; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin et Jackson, 1989). Face à ces bénéfices et puisque l'équipe de travail est un mode d'organisation du travail qui se retrouve de plus en plus dans les entreprises, il serait dans l'intérêt des gestionnaires de comprendre de quelle façon ils peuvent augmenter le niveau d'engagement organisationnel des membres des équipes de travail de leur organisation. En connaissant les comportements de travail d'équipe qui ont une influence sur l'engagement organisationnel, les gestionnaires seraient davantage en mesure d'agir afin d'augmenter le niveau d'engagement de leurs équipiers. De plus, des études montrent que des travailleurs ayant un haut niveau d'engagement organisationnel seraient moins enclins à quitter leur entreprise (Bishop et al., 2000; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974). En raison du vieillissement de la population, des experts prévoient une pénurie de main-d'œuvre au cours des prochaines années (Létourneau et Thibault, 2005). Entre 2011 et 2031, un nombre record de départ à la retraite est susceptible d'être observé. Les spécialistes estiment que la population active diminuera de 475 000 personnes au Québec au cours de cette période (Létourneau et Thibault, 2005). Cela correspond à diminution nette de 10% de la population active. Le recrutement sera beaucoup plus difficile pour les entreprises car celles-ci seront en compétition pour embaucher un nombre restreint de candidats potentiels. La rétention du personnel sera alors un enjeu majeur et l'engagement organisationnel peut être la clé du succès face à cette problématique.

Problématique dans la littérature

Plusieurs déterminants de l'engagement organisationnel ont été mis en évidence par les chercheurs (Allen et Meyer, 1990; Becker, 1992; Mayer et Shoorman, 1998; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002; Rodwell, Kienzle et Shadur, 1998). Toutefois, en analysant la documentation scientifique, il apparaît que peu de recherches

ont porté leur attention sur la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement des membres à l'endroit de l'organisation. Par ailleurs, les quelques chercheurs qui ont mis en relation ces deux variables ont seulement analysé l'engagement organisationnel de façon unidimensionnelle ou bidimensionnelle. Or, Allen et Meyer (1990) ont montré que l'engagement organisationnel est un construit à trois dimensions. Grâce à une étude multidimensionnelle de l'engagement organisationnel, il sera possible d'obtenir des résultats plus nuancés et davantage complets quant à la nature de la relation unissant les comportements de travail et l'engagement des équipiers. Finalement, aucun chercheur n'a inclus l'interdépendance à la tâche à titre de variable modératrice dans leurs recherches traitant de la relation des comportements de travail d'équipe avec l'engagement organisationnel. Or, la capacité des comportements de travail d'équipe d'influencer l'engagement organisationnel est susceptible de varier selon le degré d'interdépendance à la tâche. La présente recherche a permettra de remédier à ces lacunes en vérifiant les relations entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel des membres et en testant l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche sur ces relations.

Questions de recherche

Face à ces lacunes, deux questions de recherche sont posées. La première question de recherche de cette étude s'énonce comme suit : *Quelle est l'influence des comportements de travail d'équipe sur l'engagement organisationnel des équipiers?*

Une deuxième question de recherche qui tient compte de la variable modératrice de cette recherche a également se formule comme suit : *L'interdépendance à la tâche modère-t-elle les relations entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel des équipiers ?*

Ces questions de recherches s'inscrivent dans le champ d'étude des relations industrielles. L'engagement organisationnel, qui représente un lien entre une organisation

et les individus qu'elle emploie, s'inscrit dans l'un des objets d'étude de cette discipline, soit la relation d'emploi entre un employeur et ses employés. Ce concept a été grandement étudié au cours des trente dernières années. L'engagement organisationnel s'avère, aujourd'hui, un élément important de la gestion des ressources humaines. Plusieurs chercheurs en relations industrielles se sont penchés sur les dimensions, les déterminants et les conséquences de ce concept. De plus, tel que mentionné précédemment, le recours aux équipes de travail est de plus en plus fréquent dans les organisations. Ce mode d'organisation du travail suscite présentement beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs en relations industrielles. Conséquemment, il est donc pertinent, et même d'actualité, de mettre en lien ces deux concepts.

Structure du mémoire

Ce mémoire se divise en cinq chapitres. Le premier chapitre présente l'état des connaissances en ce qui a trait aux principaux concepts de cette étude, soit l'équipe de travail, les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel. Un bilan des recherches mettant en relation ces concepts y est détaillé. Ce chapitre explique également la présence de l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche. Le second chapitre présente le modèle d'analyse découlant des écrits scientifiques relevés ainsi que les hypothèses de recherche. Les variables de contrôle y sont également exposées. La méthodologie et les analyses statistiques envisagées sont décrites dans le troisième chapitre. Les résultats des analyses statistiques sont exposés dans le quatrième chapitre. La discussion est présentée dans le dernier chapitre. Finalement, ce mémoire se termine par une conclusion.

CHAPITRE 1 – CONTEXTE THÉORIQUE

Ce chapitre traite de l'état des connaissances relatif aux concepts présents dans cette étude. Plus spécifiquement, la notion d'équipe de travail sera d'abord détaillée, suivie des concepts de comportements de travail d'équipe et d'engagement organisationnel. Par la suite, un bilan des recherches ayant mises en relation les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel sera présenté. Ce chapitre se terminera par l'explication du rôle modérateur de l'interdépendance à la tâche.

1.1 Les équipes de travail

Avant d'aborder les concepts principaux de cette recherche, il est important de les situer dans leur objet d'étude, c'est-à-dire les équipes de travail. Dans cette section, une définition des équipes de travail sera donnée. Les différents types d'équipes de travail ainsi que la prévalence des équipes de travail dans les organisations seront également présentés.

1.1.1 Définition

Dans sa conceptualisation la plus simple, une équipe de travail peut se définir comme tout groupe d'individus qui travaillent ensemble afin d'accomplir une tâche. De façon plus élaborée, une équipe de travail correspond à tout ensemble formel bien identifié de deux ou plusieurs individus, interdépendants et collectivement responsables envers l'organisation dans l'exécution d'une tâche (Aubé, Rousseau et Savoie, 2000; Rousseau, Aubé et Savoie, 2006a).

Plus précisément, un regroupement d'individu doit respecter quatre critères pour être qualifié d'équipe de travail (Hackman, 1987). Premièrement, les membres de l'équipe doivent se percevoir et être perçus par les autres comme une entité sociale. Deuxièmement, il faut que les membres aient plusieurs tâches à accomplir pour lesquelles ils sont collectivement responsables et dont la performance est mesurable.

Leurs rôles et responsabilités peuvent toutefois être différents (Kozlowski et Ilgen, 2006). Le troisième critère est que leur performance va affecter leur contexte organisationnel tel que leurs collègues, les clients ou les fournisseurs de l'organisation. L'équipe de travail a des droits et des obligations envers ces derniers. Finalement, les équipiers doivent interagir et partager les ressources en vue de réaliser leurs tâches communes (Cohen et Bailey, 1997). Ce dernier point souligne l'importance du concept d'interdépendance entre les membres dans la définition d'une équipe de travail. Sans interaction entre les équipiers, il n'existe pas d'équipe de travail. Dans ce mode d'organisation du travail, la convergence des efforts de chacun des membres est essentielle pour l'atteinte des objectifs communs à l'équipe et chaque équipier demeure une ressource pour ses collègues.

Il est à noter que bon nombre de chercheurs ne font pas de distinction, quant à la terminologie, entre une équipe de travail et différents regroupements d'individus. D'ailleurs, le terme « équipe » a progressivement remplacé le mot « groupe » dans la documentation scientifique (Guzzo et Dickson, 1996). Ainsi, il ne faut pas confondre les équipes de travail telles que conceptualisées dans la présente recherche avec les équipes de projet, les équipes parallèles, les équipes de gestion et les divers comités qui se retrouvent dans les organisations. Ces groupes ne peuvent être qualifiés d'équipe de travail puisqu'ils n'ont pas été instaurés de façon permanente à des fins de production de produits et services propres à l'entreprise (Cohen et Bailey, 1997). La notion d'équipe de travail fait effectivement référence à une entité sociale relativement permanente alors que la notion de groupe réfère à un regroupement d'individu temporaire (Roy, 1999; Roy, Guindon, Bergeron, Fortier et Giroux, 1998). De plus, « *la notion d'équipe implique l'existence d'un «esprit de corps» qui dépasse la somme des individus alors que le concept de groupe est plus générique et peut s'appliquer au regroupement d'objets inanimés* » (Roy, 1999, p. 76). Une dernière différence importante entre ces deux concepts est que les membres de l'équipe assument collectivement la responsabilité d'atteindre leurs objectifs alors que dans un groupe, seul le leader assume cette

responsabilité (Buchholz et Roth, 1987, tel que rapporté par Aubé et al., 2000). Dans le cadre de cette recherche, le terme « équipe » sera donc privilégié.

De nombreuses typologies ont été développées à l'égard des équipes de travail. La plus connue est celle de Sundstrom, De Meuse et Futrell (1990). Ces auteurs ont identifié quatre types d'équipe de travail en fonction de différents degrés d'autonomie : l'équipe non-autonome, l'équipe semi-autonome, l'équipe auto-gérée et l'équipe auto-organisée. Ces équipes de travail diffèrent selon leur degré de pouvoir décisionnel et peuvent être classées sur un continuum d'autonomie.

La première catégorie identifiée par Sundstrom et al. (1990) est l'équipe non-autonome. Les organisations ont principalement recours à ce type d'équipe et il s'agit de la forme traditionnelle de l'équipe de travail. Les membres sont dirigés par un supérieur qui prend la plupart des décisions sans nécessairement les consulter (Banker et al., 1996).

L'équipe de travail semi-autonome correspond à un ensemble formel d'individus interdépendants qui sont sous la responsabilité d'un coordonnateur nommé par la direction (Roy et al., 1998). Les membres d'une équipe semi-autonome ont toutefois la liberté d'organiser le travail en se répartissant les tâches et de prendre des décisions quant à la gestion de l'équipe de travail (Roy, 1999).

L'équipe auto-gérée (appelée également équipe autonome) possède plus de latitude que l'équipe semi-autonome puisque se sont les membres de l'équipe qui déterminent le coordonnateur de l'équipe et non la direction (Roy et al., 1998). Les tâches restent toutefois établies par la direction. Roy et al. (1998) affirment que l'équipe auto-gérée, à la différence de l'équipe semi-autonome, assume des fonctions de soutien à la production telles que la réception du matériel et l'entretien en plus des fonctions d'organisation de la production.

Le dernier type identifié par Sundstrom et al. (1990) est l'équipe auto-organisée (appelée également équipe auto-déterminée). Ce type est similaire à l'équipe de travail auto-gérée à la différence que ses membres sont responsables de se définir en tant qu'équipe de travail et de définir leurs relations avec l'environnement. Les membres ont la responsabilité de structurer leur équipe, c'est-à-dire qu'ils doivent décider des travailleurs qui seront inclus dans celle-ci (Banker et al., 1996). Les membres décident eux-mêmes ce qui doit être accompli (Roy et al., 1998).

1.1.2 Prévalence des équipes de travail dans les organisations

Depuis plusieurs décennies, un nombre croissant d'équipes de travail est observé dans les organisations. Cette section traite brièvement de la présence des équipes de travail au sein des entreprises.

Au cours des années 1960 et 1970, les entreprises adoptent de plus en plus ce mode d'organisation du travail. Des pays tels que la Suède et la Norvège prennent d'assaut les marchés grâce à leurs organisations employant des équipes de travail semi-autonomes et partout à travers le monde, des compagnies prennent exemple sur Toyota, symbole des nouvelles formes d'organisation du travail grâce à ses équipes de travail (Mueller et al., 2000). Vers la fin des années 1980, les équipes de travail sont perçues comme une solution aux multiples problèmes que connaissent les organisations (Shea et Guzzo, 1987).

Encore aujourd'hui, plusieurs organisations ont recours aux équipes de travail. Bishop et al. (2000) rapportent que 78% des organisations américaines utilisent ce mode d'organisation du travail et que 61% des employés de ces entreprises, en moyenne, font partis d'une équipe de travail. Selon une analyse du « Center for Effective Organization », 68% des entreprises citées dans le « Fortune 1000 » employaient des équipes de travail en 1993, alors que seulement 27% de ces organisations comptaient des équipes de travail au sein de leur entreprise en 1987 et 47% en 1990 (Cohen et Bailey,

1997; Roy et St-Jacques, 2003). Ces données témoignent de l'ascension des équipes de travail dans les entreprises.

En ce qui a trait aux équipes de travail semi-autonomes, Guzzo et Dickson (1996) révèlent qu'en 1990, 47% des grandes compagnies aux États-Unis comportaient des équipes semi-autonomes au sein de leur organisation. En 1995, 88% des vingt-cinq usines finalistes à un concours sur les meilleures pratiques de gestion aux États-Unis utilisaient ce mode d'organisation du travail (Roy, 1999). Au Québec, des chercheurs ont analysé 202 organisations et ont trouvé que 26% de ces entreprises avaient recours aux équipes de travail semi-autonomes en 1991 (Roy et al., 1998). Finalement, une étude effectuée par Tremblay, Rondeau et Lemelin (1997, telle que rapportée par Roy et al., 1998) auprès de 890 responsables en ressources humaines au Québec a révélé que 28% des 248 entreprises privées interrogées comptaient des équipes de travail semi-autonomes au sein de leur organisation.

1.2 Les comportements de travail d'équipe

À l'intérieur d'une équipe de travail, deux types de comportements sont observés (Van Scotter et Motowidlo, 1996). La première catégorie réfère aux comportements reliés aux activités opérationnelles. Il s'agit des comportements d'ordre technique. Le deuxième type correspond aux comportements que vont manifester les membres et qui facilitent la réalisation des tâches communes au sein de l'équipe (Rousseau, Aubé et Savoie, 2006b). Ceux-ci sont inhérents à l'existence de l'équipe de travail. Ces actions sont désignées sous l'appellation « comportements de travail d'équipe». Ce terme découle de l'expression « *teamwork behaviour* » largement utilisée dans la documentation scientifique anglophone (Brannick, Salas et Prince, 1996; Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas et Volpe, 1995; Stevens et Campion, 1999; Salas, Sims et Burke, 2005; Sue-Chan et Latham, 2004). Le concept de comportements de travail d'équipe comporte deux dimensions, c'est-à-dire le soutien interpersonnel et la gestion du travail (Rousseau et al., 2006a).

Le soutien interpersonnel représente les actions que vont utiliser les membres de l'équipe pour gérer leurs interactions sociales et favoriser la qualité de celles-ci (Marks, Mathieu et Zaccaro, 2001; Rousseau et al., 2006a). Le soutien mutuel peut se manifester de différentes façons. En effet, les membres d'une équipe de travail peuvent s'entraider sur une base volontaire (Eby et Dobbins, 1997). Ces comportements d'entraide permettent d'exécuter des tâches qui seraient difficilement réalisables sans l'effort collectif de l'équipe de travail (Rousseau et al., 2006b). De plus, les équipiers peuvent échanger, au moment propice, des idées ou des renseignements nécessaires à la réalisation de leurs activités (Rousseau et al., 2006a). Cette transmission d'informations de façon écrite ou orale est spécialement cruciale lorsque les équipiers doivent coordonner leurs activités et lorsque celles-ci sont nombreuses (Mark et al., 2001). Le soutien interpersonnel peut également se manifester au niveau psychologique, par exemple lorsque les équipiers valorisent les contributions de leurs collègues et se préoccupent du bien-être de leurs coéquipiers (Bishop, Scott, Doldsby et Cropanzano, 2005). Selon Rousseau et al. (2006a), ces comportements contribuent à l'estime de soi des membres de l'équipe de travail puisque ces derniers se sentent considérés par leurs collègues. Enfin, les équipiers peuvent démontrer du soutien interpersonnel en traitant les conflits de manière constructive tout en décourageant les divergences indésirables (Stevens et Campion, 1999). Malgré leur aspect néfaste, les conflits peuvent toutefois être bénéfiques quant à la performance de l'équipe dans la mesure où ils apportent des changements positifs concernant la réalisation des tâches. Pour cela, les équipiers doivent gérer efficacement les conflits et ne pas les laisser perdurer (Tjosvold, 1998).

La gestion du travail désigne « *le degré auquel les équipiers structurent la réalisation de leur travail en planifiant, en s'organisant, en facilitant l'implantation de nouvelles pratiques dans l'équipe et en suivant la progression de leur travail* » (Rousseau et al., 2006a, p. 128). À l'intérieur d'une équipe de travail, la gestion de la réalisation du travail peut prendre différentes formes. Les équipiers peuvent, par exemple, planifier et organiser leur travail de par la coordination et la synchronisation de leurs tâches (Janz, Colquitt et Noe, 1997; Stevens et Campion, 1999). Ce faisant, les équipiers s'assurent de

concentrer leurs efforts sur les activités essentielles à l'exécution de leurs tâches (Cohen, Ledford et Spreitzer, 1996). Par ailleurs, ils peuvent faire le suivi de leur travail en analysant l'état de l'avancement de leurs travaux et en déterminant les ressources nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs (Rousseau et al., 2006b). Les comportements relatifs au suivi du travail amènent les membres d'une équipe de travail à atteindre leurs objectifs de travail dans les délais prescrits, à exécuter leurs tâches de façon efficace et à rectifier le tir lorsque nécessaire. Finalement, la gestion du travail peut se manifester par le soutien à l'innovation grâce à la recherche active de nouvelles idées pour améliorer les procédés de travail et à la mise en application, par la suite, de ces nouvelles pratiques (Anderson et West, 1998). Les innovations peuvent être d'ordre technique, technologique ou administratif (West, 2002). Rousseau et al. (2006a) avancent que ces innovations permettent de pallier les points faibles de l'équipe de travail et sont susceptibles de lui permettre de s'adapter plus rapidement aux changements.

1.3 L'engagement organisationnel

Au sens général, la majorité des définitions de l'engagement font référence à une force stabilisatrice ou obligatrice qui donne un sens au comportement lié à une certaine cible (Meyer et Herscovitch, 2001). En ce qui a trait à l'engagement organisationnel, ce concept a été défini et mesuré de plusieurs façons à travers les années. Plusieurs approches ont été élaborées selon différentes perspectives conceptuelles et opérationnelles en raison des nombreuses disciplines qui ont tenté de cerner ce construit. Il est toutefois possible de percevoir une évolution quant à la conceptualisation de l'engagement organisationnel. D'un concept unidimensionnel, l'engagement organisationnel est passé à un modèle tridimensionnel. La présente section détaillera donc l'évolution des principales approches concernant l'engagement organisationnel, c'est-à-dire la théorie de l'échange en passant par l'approche affective et l'approche de la valeur morale pour en arriver finalement à l'approche tridimensionnelle.

1.3.1 Théorie de l'échange

La première approche classique concernant l'engagement organisationnel est la théorie de l'échange, plus communément appelée la théorie des « side bets », qui a été élaborée par Becker (1960) et qui a dominé durant les années 1960 à 1980. Dans le cadre de cette théorie, le terme « side bet » fait référence à tout investissement réalisé par un individu.

Becker (1960) présente le concept d'engagement organisationnel selon le principe qu'un individu adopte une certaine ligne de conduite suite à un raisonnement logique. Ce choix rationnel est souvent lié à des intérêts externes (Hrebiniak et Alutto, 1972). En effet, l'engagement organisationnel est le résultat d'un jugement cognitif effectué par l'employé quant aux conséquences d'un changement d'emploi (Ritzer et Trice, 1969). Les coûts économiques, psychologiques et sociaux tels que les investissements en temps et en efforts, la sécurité d'emploi, les relations établies avec ses collègues ainsi que les compétences et les connaissances acquises chez son employeur font l'état d'une évaluation cognitive par l'employé. Ce dernier va demeurer au sein de son entreprise lorsqu'il perçoit que les coûts engendrés par la rupture du lien contractuel avec l'organisation sont trop élevés (Becker, 1960). Il lui serait alors trop difficile de quitter son entreprise.

Cette approche perçoit l'engagement organisationnel comme étant un phénomène structurel qui se produit en raison d'une relation d'échange entre l'employé et l'organisation. Kanter (1968), qui a élaboré le concept de « *cognitive-continuance commitment* », avance que l'engagement organisationnel ne correspond pas à un attachement affectif de la part d'un employé envers son organisation, mais qu'il est plutôt la conséquence logique d'une évaluation positive du ratio des bénéfices perçus par rapport aux coûts investis. Il faut toutefois noter que les avantages qui vont déterminer le degré d'engagement organisationnel chez un employé dépendent de leurs valeurs aux yeux de ce dernier (Mottaz, 1988). Plus un individu perçoit des avantages importants pour lui à peu de coûts, plus il lui est difficile de quitter son organisation et plus élevé est

son engagement. Dans le cadre de l'approche échangiste, l'engagement organisationnel est donc le fruit d'une transaction positive entre l'individu et son environnement organisationnel.

1.3.2 Approche affective

Au cours de la même période, une deuxième approche concernant l'engagement organisationnel s'est développée, soit l'approche affective. Cette vision de l'engagement a débuté avec les travaux de Kanter (1968). Cette dernière a décrit l'engagement organisationnel comme étant la volonté des acteurs sociaux de fournir les efforts nécessaires à la réussite de l'entreprise et à être loyaux envers celle-ci. Cette définition amène Lee (1971) à affirmer que l'engagement organisationnel s'apparente au sentiment d'appartenance et à la loyauté que va ressentir un employé envers son entreprise.

Alors que la théorie de l'échange avance que l'engagement organisationnel dépend des coûts associés au départ de l'employé, les tenants de l'approche affective affirment que l'engagement organisationnel peut être vu comme un attachement psychologique entre un salarié et son organisation (O'Reilly et Chatman, 1986). Le côté affectif de la relation entre un employé et son entreprise est au cœur de cette approche. Buchanan (1974) atteste que l'engagement organisationnel comporte trois composantes : l'identification, l'implication (*involvement*) et la loyauté. Selon cet auteur, l'identification se traduit par un lien psychologique établi entre l'employé et son organisation alors que l'implication réfère à l'adoption par l'employé des buts et des valeurs de son entreprise. Finalement, il voit la loyauté comme étant un sentiment d'affection ou d'attachement envers l'organisation.

À la suite des travaux des chercheurs mentionnés ci-dessus, Mowday, Porter et Steers (1982) avancent que l'engagement organisationnel est caractérisé par trois facteurs : 1) une croyance et une acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation, 2) une volonté de faire des efforts pour l'entreprise et 3) un désir de demeurer à l'emploi de

l'organisation. Ces auteurs voient l'engagement comme une attitude unidimensionnelle qui se développe à long terme. Elle augmente au fur et à mesure que l'employé s'approprie les caractéristiques de son organisation. Plus il y a congruence entre les valeurs et les buts d'un employé et de l'entreprise qui l'emploie, plus le salarié sera engagé affectivement envers celle-ci (Buchanan, 1974).

1.3.3 Approche de la valeur morale

Bien que moins connue, cette approche n'en demeure pas moins importante quant à l'évolution du concept de l'engagement organisationnel. Jaros, Jermier, Koehler et Sincich (1993) affirment que les chercheurs ayant traité d'engagement moral se sont grandement inspirés des recherches de l'approche affective. Ce n'est qu'une fois que les études de l'approche affective ont été mises en commun avec les recherches traitant explicitement d'engagement moral que ce dernier concept a pris son ampleur.

L'une des premières études ayant porté son attention sur l'engagement moral fut celle de Kidron (1978). Ce dernier a voulu reproduire une recherche de Dubin, Champoux et Porter (1975) sur les centres d'intérêt dans la vie des travailleurs et l'engagement organisationnel tout en y ajoutant les éléments de l'éthique protestante de Weber (1958). Il semble que les travailleurs qui démontrent un haut niveau d'éthique protestante manifestent un engagement organisationnel beaucoup plus élevé que ceux qui ont un faible niveau d'éthique protestante (Kidron, 1978). Dans cette recherche, l'éthique protestante est vue comme un principe de vie qui considère le travail acharné comme une valeur morale. L'individu qui adopte la vision de l'éthique protestante s'engage avec acharnement dans son travail puisqu'il considère le travail comme un objectif de vie et comme une valeur morale. L'organisation serait alors le meilleur endroit pour satisfaire ces valeurs.

Kidron (1978) définit, quant à lui, l'engagement comme étant une identification aux buts et aux valeurs de l'organisation. Cette définition de l'engagement organisationnel diffère

de celle tenue par l'approche affective dans le sens où il y a un sentiment d'obligation envers l'organisation ressenti par l'employé (Jaros et al., 1993). Le salarié ne travaille pas dans son propre intérêt, mais plutôt dans celui de l'organisation qui l'emploie.

1.3.4 Approche tridimensionnelle

Le manque de consensus au niveau des définitions de l'engagement organisationnel dans la documentation scientifique a contribué grandement à l'élaboration d'un concept multidimensionnel. Le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) s'avère une intégration des grands courants concernant l'engagement organisationnel puisqu'il englobe les approches unidimensionnelles mentionnées précédemment tout en apportant une perspective plus globale. Il s'agit d'une des approches les plus complètes et les plus utilisées jusqu'à ce jour. Meyer et Allen (1991) avancent que le recours à une approche à trois dimensions mène à une meilleure compréhension de la relation entre un employé et son organisation.

Selon Meyer et Allen (1991), l'engagement organisationnel correspond à un état psychologique qui caractérise la relation entre un employé et l'entreprise qui l'emploie et a un impact sur la décision de l'employé de rester ou non dans cette organisation. Meyer et Allen (1984) affirment que l'engagement de continuité tel que vu par Becker (1960) avec sa théorie de l'échange et l'engagement affectif amené par les tenants de l'approche affective sont des dimensions distinctes de l'engagement organisationnel. Quelques années plus tard, Allen et Meyer (1990) ajoute la dimension normative à leur construit de l'engagement organisationnel. Cette dimension comporte certaines similitudes avec le concept avancé par l'approche de la valeur morale. Bien que distincts, l'engagement affectif, de continuité et normatif ne sont pas nécessairement indépendants et peuvent coexister à différents degrés chez un salarié (Meyer et Allen, 1997).

Comme son nom l'indique, la dimension affective du construit tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) s'inspire de l'approche affective telle que décrite précédemment. Selon

Meyer et Allen (1991), l'engagement affectif désigne une identification et un attachement émotionnel à l'organisation. Il s'agit d'un profond investissement que ressent un individu envers son entreprise (Mowday et al., 1982). Le salarié adhère aux objectifs et aux valeurs de l'organisation et éprouve un sentiment d'appartenance envers celle-ci. Plus l'employé s'identifie aux valeurs de son entreprise, plus il est engagé affectivement. L'engagement affectif signifie que l'employé reste dans une organisation parce qu'il le désire (*want to*). Plusieurs chercheurs affirment que l'engagement organisationnel affectif est plus élevé chez les salariés dont les conditions de travail favorisent leur satisfaction au sein de leur organisation et leur permettent de se sentir à l'aise dans leur milieu de travail (Meyer, Allen et Topolnytsky, 1998). Un salarié sera davantage engagé affectivement si son entreprise répond à ses besoins et à ses attentes (Meyer, Allen et Smith, 1993).

La théorie de l'échange de Becker (1960) a grandement contribué à l'intégration de l'engagement de continuité dans l'approche de Meyer et Allen (1984). L'appellation de l'engagement de continuité (appelé également raisonné, calculé ou de convenance) vient du fait que l'engagement est vu comme étant la continuation d'une action basée sur les coûts qu'anticipe un individu s'il décide de ne plus faire cette dite action (Meyer et Allen, 1991). Cette logique s'applique également en milieu organisationnel. L'employé qui démontre un fort engagement de continuité reconnaît les sacrifices qu'il devrait faire s'il décidait de quitter son entreprise. Il ne peut pas se permettre de mettre fin à sa relation d'emploi car les coûts et les pertes substantielles reliés à un départ éventuel seraient trop élevés et le salarié aurait beaucoup trop à y perdre. Cette dimension de l'engagement organisationnel réfère donc à la perception qu'a un individu des conséquences qu'entraînerait son départ de l'organisation pour laquelle il travaille actuellement. Selon Allen et Meyer (1990), l'engagement de continuité représente le besoin qu'a un employé de rester dans son organisation (*need to*). Cette dimension de l'engagement organisationnel se rapporte à l'investissement de l'individu dans l'entreprise ainsi qu'au manque d'alternative d'emploi sur le marché du travail (Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2004). En ce qui a trait aux investissements,

l'engagement de continuité dépend grandement des avantages professionnels accumulés avec l'expérience tels que l'ancienneté, la sécurité d'emploi, les compétences et les connaissances acquises. « *[L'engagement de continuité] est élevé lorsque ces avantages ne sont pas ou faiblement transférables, il est faible dans le cas contraire.* » (Paillé, 2004, p. 328). Quant au manque d'alternative d'emploi, un salarié va se montrer réticent à quitter l'entreprise pour laquelle il travaille actuellement s'il ne connaît pas d'autres opportunités d'emploi. Ces investissements et ce manque d'alternative d'emploi augmentent les coûts associés au fait de quitter son entreprise.

Tel que vu dans l'approche de la valeur morale, l'engagement normatif représente un sentiment de loyauté envers l'organisation dérivé d'un sentiment d'obligation morale à son égard (Stinglhamber et al., 2004). C'est pourquoi l'engagement normatif est également appelé engagement moral dans certains écrits scientifiques. Selon Wiener (1982), cet engagement correspond à « *la totalité des pressions normatives intériorisées à agir de façon à rencontrer les buts et les intérêts de l'organisation* » [traduction libre] (p. 471). Cette dimension de l'engagement organisationnel reflète le sentiment de devoir ou de responsabilité qu'a l'employé envers l'organisation. Ce dernier éprouve une obligation de maintenir son appartenance lorsqu'il retire des bénéfices grâce à celle-ci. Il se sent redevable envers son entreprise et croit qu'il n'est pas correct moralement de quitter celle-ci. Il ressent une dette morale qui l'oblige à demeurer à l'emploi de son organisation. Selon Meyer et Allen (1991), un salarié est engagé de façon normative parce qu'il le doit (*ought to*) et se croit donc obligé moralement de rester dans l'organisation.

1.4 Le bilan des recherches

Pour faire suite à la présentation des concepts abordés dans cette recherche, il convient d'exposer les différentes études qui se sont penchées sur les relations entre ceux-ci. En effet, des chercheurs ont tenté de vérifier les relations entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel affectif, de continuité et normatif des équipiers.

Les recherches sont présentées en fonction des dimensions de chacune des variables de la présente étude qu'elles mettent en lien. Un bilan détaillé de ces recherches se retrouve en annexe (voir annexe A).

1.4.1 Lien entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel affectif

Il est attendu que plus le soutien interpersonnel est élevé, plus l'engagement organisationnel affectif des équipiers est élevé. Ce lien peut s'expliquer par le fait que l'engagement organisationnel affectif est plus élevé chez les employés dont les expériences de travail favorisent leur bien-être au sein de leur entreprise et leur permettent de se sentir à l'aise (Meyer et Allen, 1991; Meyer et al., 1998). À juste titre, le soutien interpersonnel figure parmi les expériences de travail qui contribuent au bien-être des équipiers et accroît les affects positifs d'un employé envers son organisation pour diverses raisons. En effet, lorsque des équipiers manifestent du soutien interpersonnel de par la coopération et le soutien psychologique, leurs collègues se sentent soutenus, valorisés, encouragés et respectés. Ce soutien leur procure un sentiment de confort et d'assurance, ce qui contribue à les mettre à l'aise dans leurs rapports avec leurs coéquipiers (Tremblay, Guay et Simard, 2000). Le soutien psychologique rend les expériences de travail plus positives en répondant aux besoins d'estime, d'approbation et d'affiliation des équipiers, ce qui contribue à renforcer leur engagement à l'endroit de leur entreprise (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). La gestion de conflits et la communication sont d'autres conduites relatives au soutien interpersonnel qui peuvent favoriser le bien-être des équipiers. En gérant les conflits qui règnent au sein de l'équipe de travail et en communiquant leurs opinions de façon ouverte et respectueuse, les membres s'assurent de travailler dans un milieu exempt de tensions malsaines (Thomas, Bliese et Jex, 2005). Ils se sentiront engagés de façon affective envers l'organisation qui leur permet de travailler dans un tel environnement (Meyer et al., 1998).

Les résultats de plusieurs études appuient la relation positive entre le soutien interpersonnel et l'engagement affectif (voir tableau 1). Ainsi, une étude effectuée par

Rodwell et al. (1998), ayant pour objectif de déterminer de quelles façons les gestionnaires peuvent accroître l'engagement organisationnel de leurs employés et comportant, entre autres, des aspects similaires à ceux utilisés dans le cadre de la présente étude a montré que le soutien interpersonnel est lié positivement à l'engagement organisationnel affectif. De plus, diverses recherches ont montré que le soutien ou la perception du soutien de l'équipe de travail favorise l'engagement organisationnel affectif des équipiers (Bishop et al., 2000; Bishop et al., 2005; Iverson et Buttigieg, 1999; Joiner et Bakalis, 2006; Stinglhamber et al., 2004; Taormina, 1990). D'autres éléments du soutien interpersonnel semblent aussi être liés positivement à l'engagement organisationnel affectif selon les recherches recensées. La recherche de Postmes, Tanis et Wit (2001) permet de conclure qu'une bonne communication entre les membres d'une équipe de travail augmente l'engagement organisationnel affectif de ces derniers. Tremblay et al. (2000) rapportent que les employés qui ont l'impression que leurs coéquipiers écoutent leurs inquiétudes, leurs avis et leurs recommandations seront davantage engagés envers l'entreprise. Cela contribue à établir un climat de confiance au sein de l'équipe. Or, il s'avère que la confiance groupale est reliée de façon positive et significative à l'engagement organisationnel affectif (Costa, 2003). Finalement, selon la recherche de Thomas et al. (2005), les conflits interpersonnels sont reliés négativement à l'engagement organisationnel affectif. La résolution de conflit entre les membres d'une équipe pourrait donc favoriser l'engagement organisationnel affectif.

Tableau 1.
Résultats des études soutenant un lien entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel affectif

AUTEURS	RÉSULTATS
Bishop, Scott et Burroughs (2000)	Lien entre perception du soutien du groupe et EOA[a]: r= 0.11**

Note. [a] *EOA = engagement organisationnel affectif*
**p<.01.

Tableau 1. (suite)

AUTEURS	RÉSULTATS
Bishop, Scott, Goldsby et Cropanzano (2005)	Échantillon 1= Lien entre perception du soutien du groupe et EOA[a]: r= .17** Échantillon 2= Lien entre perception du soutien du groupe et EOA: r= .52** Échantillon 3= Lien entre perception du soutien du groupe et EOA: r= .56** Échantillon 4= Lien entre perception du soutien du groupe et EOA: r= .28**
Costa (2003)	Lien entre confiance groupale et EOA: γ= .38
Iverson et Buttigieg (1999)	Lien entre soutien des collègues et EOA: r= .16**
Joiner et Bakalis (2006)	Lien entre soutien des collègues et EOA: r= .39**
Postmes, Tanis et Wit (2001)	Lien entre communication avec collègues et EOA: γ= .18*
Rodwell, Kienzel et Shadur (1998)	Lien entre soutien interpersonnel et EOA: r= .46***
Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2004)	Lien entre soutien de l'équipe et EOA: r= .27**
Taormina (1990)	Lien entre soutien des collègues et EOA: r= .41***
Thomas, Bliese et Jex (2005)	Lien entre conflit interpersonnel et EOA : r= -.13**

Note. [a] *EOA = engagement organisationnel affectif*
*p<.05. **p<.01. ***p<.001.

1.4.2 Lien entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel affectif

Il est anticipé que plus les membres d'une équipe s'impliquent dans la gestion du travail, plus ils sont engagés affectivement envers leur organisation. Des chercheurs avancent

que l'engagement organisationnel affectif est lié aux conditions de travail qui contribuent au bien-être des employés au sein de leur milieu organisationnel (Meyer et Allen, 1991; Meyer et al., 1998). L'ambiguïté et le conflit de rôle peuvent amener les équipiers à ressentir de l'insatisfaction, du stress et des attitudes négatives face à leur travail et à leur entreprise (Widmer, 1993). En s'impliquant dans la gestion du travail, les membres réduisent les occasions de conflit et d'ambiguïté de rôle puisque la planification leur permet de convenir à l'avance de la répartition du travail et des méthodes de travail, ce qui contribue à diminuer l'apparition de conflits et d'incertitudes reliés à la tâche. L'organisation et la planification de l'accomplissement des tâches augmentent donc l'engagement organisationnel affectif des membres d'une équipe de travail puisque le rôle et les tâches de chacun sont ainsi clairement définis, ce qui ne laisse pas de place à l'ambiguïté ou au conflit de rôle (Janz, Colquitt et Noe, 1997). En ce qui a trait aux résultats empiriques, les études menées par Allen et Meyer (1990), Bishop et Scott (2000), Joiner et Bakalis (2006), Karsh, Booske et Sainfort (2005), Mayer et Shoorman (1998) et Meyer et al. (2002) montrent que l'ambiguïté du rôle et le conflit de rôle sont corrélés négativement avec l'engagement organisationnel affectif (voir tableau 2).

La rétroaction est une autre pratique de la gestion du travail. Meyer et al. (1998) avancent que la rétroaction permet de combler le besoin d'approbation d'un individu. Lorsque les équipiers reçoivent de la rétroaction de la part de leurs collègues suite à leur travail, ils se sentent considérés par ces derniers. Ils vont alors développer des affects positifs envers leurs coéquipiers et, par le fait même, vis-à-vis de leur entreprise. Leur engagement organisationnel affectif sera alors plus élevé. Allen et Meyer (1990) ainsi que Karsh et al. (2005) montrent un lien positif entre la réception de rétroaction et l'engagement organisationnel affectif.

Un autre aspect de la gestion du travail pouvant expliquer cette relation est l'amélioration des procédés de travail. Lorsqu'une équipe de travail adopte des comportements relatifs à l'innovation, elle est plus susceptible de connaître des succès (Cohen, Ledford et Spreitzer, 1996; Janz et al., 1997). Or, le sentiment de compétence que créent ces succès

renforce fortement l'engagement affectif des membres (Meyer et al., 1998) De plus, le travail des équipiers est alors plus stimulant et ces derniers sont reconnaissants envers leur organisation de les faire évoluer dans un tel environnement de travail, ce qui contribue à augmenter leur engagement organisationnel affectif (Bishop et al., 2000; Meyer et al., 2002). Des recherches ont effectivement trouvé que la recherche d'améliorations et d'innovations quant à l'accomplissement du travail est liée positivement à l'engagement organisationnel affectif (Karsh et al., 2005; Meyer et al., 1993).

Finalement, cette relation peut également s'expliquer par le fait qu'un membre qui planifie le travail de son équipe, en fait le suivi et participe à l'amélioration des procédés se sent impliqué dans son équipe de travail et dans son entreprise (Meal et Tetrick, 1992). Il lui est alors facile de s'identifier à son organisation, ce qui augmente son engagement organisationnel affectif.

Tableau 2.
Résultats des études soutenant un lien entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel affectif

AUTEURS	RÉSULTATS
Allen et Meyer (1990)	Lien entre clarté du rôle et EOA[a]: r= .53* Lien entre ambiguïté du rôle et EOA: r= -.35* Lien entre rétroaction et EOA: r= .36*
Bishop et Scott (2000)	Lien entre ambiguïté du rôle et EOA: r= −.15**
Joiner et Bakalis (2006)	Lien entre clarté du rôle et EOA: r= .38**
Karsh, Booske et Sainfort (2005)	Lien entre ambiguïté du rôle et EOA: ρ= −.29* Lien entre conflit de rôle et EOA: ρ= −.21* Lien entre innovation et EOA: ρ= .37* Lien entre rétroaction et EOA: ρ= .37*
Mayer et Shoorman (1998)	Lien entre ambiguïté du rôle et EOA: r= −.41**

Note .[a] EOA = engagement organisationnel affectif
*p<.05. **p<.01.

Tableau 2. (suite)

AUTEURS	RÉSULTATS
Meyer, Allen et Smith (1993)	Lien entre recherche d'amélioration et EOA[a]: r= .23**
Meyer, Stanley, Hersovitch et Topolnytsky (2002)	Lien entre ambiguïté du rôle et EOA: ρ= -.47 Lien entre conflit de rôle et EOA: ρ= .33

Note .[a] EOA = engagement organisationnel affectif
**p<.01.

1.4.3 Lien entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel normatif

En plus de pouvoir améliorer l'engagement organisationnel affectif, le soutien interpersonnel est également susceptible d'accroître l'engagement organisationnel normatif. Cette relation prédite entre le soutien mutuel et l'engagement organisationnel normatif s'appuie sur le fait que lorsqu'un individu ressent des affects positifs envers une entité, il développe habituellement avec le temps un sentiment d'obligation morale envers celle-ci (Meyer et al., 2002). Puisque l'engagement organisationnel affectif réfère à un sentiment positif vis-à-vis de l'organisation et que l'engagement organisationnel normatif correspond à une obligation morale envers l'entreprise, Meyer et al. (2002) affirment qu'un employé ayant un degré d'engagement organisationnel affectif élevé tend à développer, par la suite, un engagement normatif envers son entreprise. Certains chercheurs affirment toutefois que les aspects reliés à l'engagement organisationnel affectif ont une relation plus faible avec l'engagement organisationnel normatif (Stinglhamber et al., 2004). En effet, l'engagement normatif est davantage influencé par « *une internalisation des normes à travers la socialisation, la réception de bénéfices qui induit un besoin de réciprocité et/ou l'acceptation des termes du contrat psychologique* » [traduction libre] (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 317).

La théorie de la norme de réciprocité ainsi que la théorie de l'échange social permettent également d'envisager une relation positive entre le soutien interpersonnel et

l'engagement organisationnel normatif. La norme de réciprocité fait référence à une obligation morale qui engendre un échange bénéfique entre deux parties (Gouldner, 1960) alors que la théorie de l'échange social renvoie à un échange de faveurs à long terme engendré par cette dite réciprocité (Blau, 1964). L'implication dans une relation d'échange social suppose un équilibre entre la contribution et la rétribution de chacune des deux parties. Selon ces deux théories, quand un individu accorde une faveur à une autre personne, cette dernière lui est alors redevable. Dans sa théorie de la norme de réciprocité, Gouldner (1960) avance deux postulats, c'est-à-dire que les individus se doivent de soutenir ceux qui les ont aidés antérieurement et qu'ils ne doivent pas nuire à ceux-ci. Si nous projetons cette notion dans le contexte qui nous intéresse, un équipier qui se sent soutenu, écouté et encouragé par ses coéquipiers sera porté, en retour, à agir de même envers ses collègues, ce qui contribuera à augmenter son engagement normatif envers son équipe de travail et, par extension, à son organisation.

Peu de chercheurs se sont intéressés à l'effet du soutien interpersonnel sur l'engagement organisationnel normatif. Seulement deux études ayant trouvé des résultats significatifs ont été recensées en ce sens. Alors que Iverson et Buttigieg (1999) n'ont pas trouvé de lien significatif entre le soutien de l'équipe et l'engagement organisationnel normatif, Stinglhamber et al. (2004) ainsi que Taormina (1990) ont montré que le soutien de l'équipe de travail est lié positivement à l'engagement organisationnel normatif (voir tableau 3).

Tableau 3.
Résultats des études soutenant un lien entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel normatif

AUTEURS	RÉSULTATS
Iverson et Buttigieg (1999)	Lien entre soutien du groupe et EON[a]: r= −.03 (n.s.[b])

Notes. [a] *EON = engagement organisationnel normatif*
[b] *n.s. = non significatif*

Tableau 3. (suite)

AUTEURS	RÉSULTATS
Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2004)	Lien entre soutien de l'équipe et EON[a]: r= .16*
Taormina (1990)	Lien entre soutien des collègues et EON: r= .23***

Note. [a] *EON = engagement organisationnel normatif*
*p<.05. ***p<0.001.

1.4.4 Lien entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel normatif

L'implication dans la gestion du travail peut accroître l'engagement organisationnel normatif. Cette relation repose également sur le fait que certains chercheurs avancent que l'engagement organisationnel normatif est influencé, mais de façon moindre, par les mêmes éléments que l'engagement organisationnel affectif (Stinglhamber et al., 2004). En effet, lorsqu'un individu éprouve un sentiment positif envers une entité, il finit par développer la plupart du temps un sentiment d'obligation morale envers celle-ci (Meyer et al., 2002). En conséquence, puisqu'une relation positive est anticipée entre l'implication dans la gestion collective du travail et l'engagement organisationnel affectif, il est attendu que plus un équipier gère la réalisation de son travail, plus il est engagé de façon normative envers son organisation.

Les résultats obtenus par certains chercheurs appuient la relation positive entre la gestion du travail et l'engagement normatif (voir tableau 4). La planification et l'organisation du travail permettent aux équipiers de réduire les occasions de conflit et d'ambiguïté de rôle puisque ces comportements permettent d'établir à l'avance les responsabilités et les tâches de chacun. Or, selon les résultats recensés dans la méta-analyse de Meyer et al. (2002), l'ambiguïté du rôle est corrélée négativement avec l'engagement organisationnel normatif. La recherche d'Allen et Meyer (1990) corrobore ces résultats. La planification et l'organisation du travail sont donc liées positivement à l'engagement organisationnel normatif. Allen et Meyer (1990) ont également trouvé que le conflit de rôle a un impact

négatif sur l'engagement organisationnel normatif. Conséquemment, l'organisation de l'accomplissement des activités est liée de façon positive à l'engagement organisationnel normatif des équipiers. De plus, Meyer et al. (1993) rapportent que la recherche de solutions et d'améliorations est liée positivement avec l'engagement organisationnel normatif. Ainsi, les équipiers qui recherchent des pratiques pouvant améliorer leur travail ont un engagement normatif plus élevé envers leur organisation. Le fait de recevoir de la rétroaction est également relié positivement à l'engagement organisationnel normatif (Allen et Meyer, 1990). En effet, les équipiers perçoivent la rétroaction comme étant un bénéfice, ce qui contribue à augmenter leur engagement organisationnel normatif.

Tableau 4.
Résultats des études soutenant un lien entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel normatif

AUTEURS	RÉSULTATS
Allen et Meyer (1990)	Lien entre clarté du rôle et EON[a]: r= .39* Lien entre ambiguïté du rôle et EON: r= -.31* Lien entre rétroaction et EON: r= .20*
Meyer, Allen et Smith (1993)	Lien entre recherche d'amélioration et EON: r= .17**
Meyer, Stanley, Hersovitch et Topolnytsky (2002)	Lien entre ambiguïté du rôle et EON: ρ= -.23 Lien entre conflit de rôle et EON: ρ= -.20

Note. [a] *EON = engagement organisationnel normatif*
*p<.05. **p<.01.

1.4.5 Lien entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel de continuité

Le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel de continuité ne sont pas reliés. En effet, certains chercheurs avancent que l'engagement organisationnel de continuité est davantage lié au manque d'alternative d'emploi sur le marché du travail ainsi qu'aux investissements que fait un employé dans son entreprise tels que l'acquisition de compétences non-transférables, le salaire, le statut d'emploi, le régime de

retraite et l'ancienneté (Allen et Meyer, 1996; Meyer et Herscovitch, 2001). Or, le soutien mutuel n'a pas d'influence significative sur ces aspects.

D'ailleurs, la plupart des études ayant analysé la relation entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel de continuité n'ont pas trouvé de relation significative entre ces deux concepts (Iverson et Buttigieg, 1999; Joiner et Bakalis, 2006; Singlhamber et al., 2004). Néanmoins, certains chercheurs ont pu établir un lien significatif entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel de continuité, bien que certains des résultats trouvés par ces recherches soient contradictoires (voir tableau 5). Alors que Taormina (1999) a trouvé que le soutien des collègues est lié positivement à l'engagement organisationnel de continuité, une corrélation négative a été rapportée par Singlhamber et al. (2004) pour ce qui est de la composante « manque d'alternative d'emploi » de l'engagement organisationnel de continuité. Il appert également que les conflits interpersonnels sont reliés négativement à l'engagement organisationnel de continuité (Thomas et al., 2005). Une dernière recherche fait état d'une relation négative entre la confiance groupale et l'engagement organisationnel de continuité (Costa, 2003).

Tableau 5.
Résultats des études soutenant un lien entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel de continuité

AUTEURS	RÉSULTATS
Costa (2003)	Lien entre confiance groupale et EOC[a]: $\gamma = -.27$
Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2004)	Lien entre support du groupe et « Manque d'alternative d'emploi » : $r = -.20^{**}$
Taormina (1990)	Lien entre soutien des collègues et EOC : $r = .17^{*}$
Thomas, Bliese et Jex (2005)	Lien entre conflit interpersonnel et EOC[a] : $r = -.29^{**}$

Note .[a] EOC = engagement organisationnel de continuité
$^{*}p<.05$. $^{**}p<.01$.

1.4.6 Lien entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel de continuité

Tout comme le soutien interpersonnel, il est attendu que l'implication dans la gestion du travail ne sera pas liée de façon significative avec l'engagement organisationnel de continuité. Certains chercheurs affirment que l'engagement de continuité est davantage influencé par les conséquences d'un changement d'emploi telles que la perte des investissements ainsi que le manque d'alternative d'emploi (Meyer et Allen, 1991; Meyer, Becker et Van Dick, 2006). L'implication dans la gestion du travail, n'ayant pas d'influence particulière sur ces éléments, ne sera donc pas liée à l'engagement organisationnel de continuité.

Plusieurs chercheurs n'ont pu établir de lien entre ces deux concepts (Allen et Meyer, 1990; Meyer et al., 1993; Joiner et Bakalis, 2006). Encore une fois, divers résultats contradictoires ont été rapportés par les chercheurs (voir tableau 6). Un lien positif entre l'ambiguïté du rôle et l'engagement organisationnel de continuité a été trouvé par Meyer et al. (2002) alors que Mayer et Shoorman (1998) ont montré un lien négatif entre ces deux variables. Finalement, la recherche d'Allen et Meyer (1990) a établi que recevoir de la rétroaction de la part des équipiers diminue l'engagement organisationnel de continuité.

Tableau 6.
Résultats des études soutenant un lien entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel de continuité

AUTEURS	RÉSULTATS
Allen et Meyer (1990)	Lien entre rétroaction et EOC[a]: $r = -.18$*
Mayer et Shoorman (1998)	Lien entre ambiguïté du rôle et EOC: $r = -.22$**
Meyer, Stanley, Hersovitch et Topolnytsky (2002)	Lien entre ambiguïté du rôle et EOC : $\rho = .12$

Note .[a] EOC = engagement organisationnel de continuité
*$p<.05$. **$p<.01$.

1.4.7 Principaux constats en regard du bilan des recherches

En regard aux études présentées dans le bilan des recherches, il ressort qu'aucune étude n'a étudié le concept de comportements de travail d'équipe dans son ensemble tel que tente de le faire la présente recherche. De plus, Rodwell et al. (1998) sont les seuls chercheurs à s'être penchés sur le soutien interpersonnel tel que conceptualisé dans la présente étude. C'est pourquoi les résultats présentés précédemment portent plutôt sur des aspects qui peuvent être reliés à l'une ou l'autre des deux dimensions des comportements de travail d'équipe.

Il appert également que la plupart des chercheurs ont étudié l'engagement organisationnel de façon unidimensionnelle, soit comme étant une identification relativement forte d'un individu à une organisation, ce qui correspond à l'engagement organisationnel affectif selon Allen et Meyer (1990). C'est pourquoi très peu de résultats ont pu être recensés à l'égard de la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel normatif et de continuité.

Une autre constatation se situe au niveau des milieux de travail étudiés. Les hôpitaux et les autres organisations de la santé et des services sociaux figurent parmi les milieux de travail les plus utilisés pour ce qui est d'étudier les relations entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel. En effet, les chercheurs de six études recensées dans le bilan des recherches ont vérifié leurs hypothèses grâce à un échantillon comportant des employés oeuvrant dans le domaine hospitalier. Les employés de production d'entreprises privés, spécialement ceux de l'industrie automobile, composent également l'échantillon de plusieurs recherches, soit celui de cinq études. Les autres milieux de travail étudiés par les études figurant dans le bilan des recherches sont deux compagnies technologiques, une institution financière, une caserne de pompier, l'armée américaine et une institution universitaire.

Finalement, en ce qui a trait au devis de recherche, il ressort que toutes les études recensées dans le bilan des recherches ont eu recours à un devis transversal. En effet, peu d'études longitudinales portant sur l'engagement organisationnel sont effectuées par les chercheurs.

1.5 Effet modérateur de l'interdépendance à la tâche

Cette section porte sur l'interdépendance à l'égard de la tâche et son effet modérateur sur la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel. Bien qu'aucune étude n'ait vérifié explicitement l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche sur la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel, il semble que le niveau d'interdépendance à la tâche qui caractérise une équipe de travail est susceptible de moduler la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel des membres de l'équipe de travail.

L'interdépendance à la tâche peut se définir comme étant le « *degré auquel les comportements de chaque équipier influencent les comportements et le travail des autres équipiers et ce, de façon réciproque* » (Rousseau et al., 2006a, p. 125). L'interdépendance à la tâche réfère donc au degré auquel les équipiers ont besoin de l'information, du matériel et du soutien des autres pour être capables d'effectuer leurs tâches (Campion, Medsker et Higgs, 1993; Van Der Vegt, Van De Vliert et Oosterhof, 2003). À l'intérieur d'une équipe de travail dont l'interdépendance à la tâche est faible, les équipiers vont exécuter leurs tâches indépendamment des autres dans un ordre prédéterminé. Chaque membre apporte une contribution à l'équipe sans avoir à interagir directement avec les autres équipiers (Katz-Navon et Erez, 2005). À l'inverse, lorsque l'interdépendance à la tâche est élevée, les membres de l'équipe de travail doivent interagir avec leurs collègues afin de compléter leurs tâches et la contribution individuelle de chaque équipier ne peut être séparée du reste de l'équipe de travail. L'ordre des tâches des membres peut varier et ces derniers doivent coordonner leur travail afin de compléter leurs tâches (Rousseau et al., 2006a). Plus le degré

d'interdépendance à la tâche est élevé, plus les équipiers vont échanger de l'information et des ressources afin d'atteindre leurs objectifs.

Il est à noter que le degré d'interdépendance à la tâche peut différer selon les individus à l'intérieur d'une même équipe de travail. En ce sens, Van Der Vegt, Emans et Van De Vliert (2000) donnent l'exemple d'une équipe de travail oeuvrant dans une salle de chirurgie. Lors d'une opération, le degré d'interdépendance à la tâche doit être très élevé entre le chirurgien et ses assistants puisque la vie de leur patient se retrouve entre leurs mains. Or, l'anesthésiste, qui est également membre de cette équipe, peut remplir ses tâches de façon relativement indépendante de ses collègues sans mettre la santé et la vie du patient en danger.

L'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche sur les relations unissant les dimensions des comportements de travail d'équipe aux dimensions de l'engagement organisationnel se décrit comme suit : plus l'interdépendance à la tâche est élevée, plus fortes sont les relations entre les dimensions des comportements de travail d'équipe et les dimensions affective et normative de l'engagement organisationnel. En effet, plus l'interdépendance à la tâche d'une équipe de travail est élevée, plus les équipiers doivent offrir et recevoir du soutien interpersonnel et doivent s'impliquer dans la gestion de leur travail afin d'atteindre leurs objectifs (Gully, Devine et Whitney, 1995). Un niveau élevé d'interdépendance à la tâche entraîne un besoin de coordination au niveau de la tâche ainsi que le besoin de résoudre les problèmes auxquels sont confrontés les équipiers (Anderson et Williams, 1996). Le soutien mutuel et l'implication dans la gestion collective sont alors déterminants du succès de l'équipe. En effet, plusieurs chercheurs ont trouvé que les comportements de travail d'équipe sont significativement et positivement liés au rendement de l'équipe. Rousseau et al. (2006a) ont montré que les deux dimensions de ce concept, soit le soutien interpersonnel et la gestion du travail, sont liées de façon positive à la performance de l'équipe et ce, particulièrement lorsque l'interdépendance à la tâche est élevée.

Lorsque l'interdépendance à la tâche est élevée, le soutien interpersonnel et l'implication dans la gestion du travail peuvent donc amener l'équipe à atteindre ses objectifs, ce qui augmente l'engagement organisationnel affectif et normatif des équipiers (Bishop et al., 2000; Rodwell et al., 1998). À l'opposé, lorsque l'interdépendance à la tâche est faible, le soutien interpersonnel et l'implication dans la gestion du travail ne sont pas essentiels quant aux succès de l'équipe puisque le travail des équipiers est réalisé indépendamment du reste de l'équipe et ces aspects ont donc une influence moindre sur l'engagement organisationnel affectif et normatif. Il est à noter que l'interdépendance à la tâche n'a pas d'impact sur la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel de continuité puisqu'il est attendu que les comportements de travail d'équipe ne sont pas liés à cette dimension de l'engagement organisationnel. En effet, l'engagement organisationnel de continuité semble influencé par le manque d'alternative d'emploi sur le marché du travail ainsi que par les investissements que fait un employé dans son entreprise (Allen et Meyer, 1990; Allen et Meyer, 1996; Meyer et Herscovitch, 2001). Or, le soutien interpersonnel et la gestion du travail n'ont aucune influence sur ces éléments.

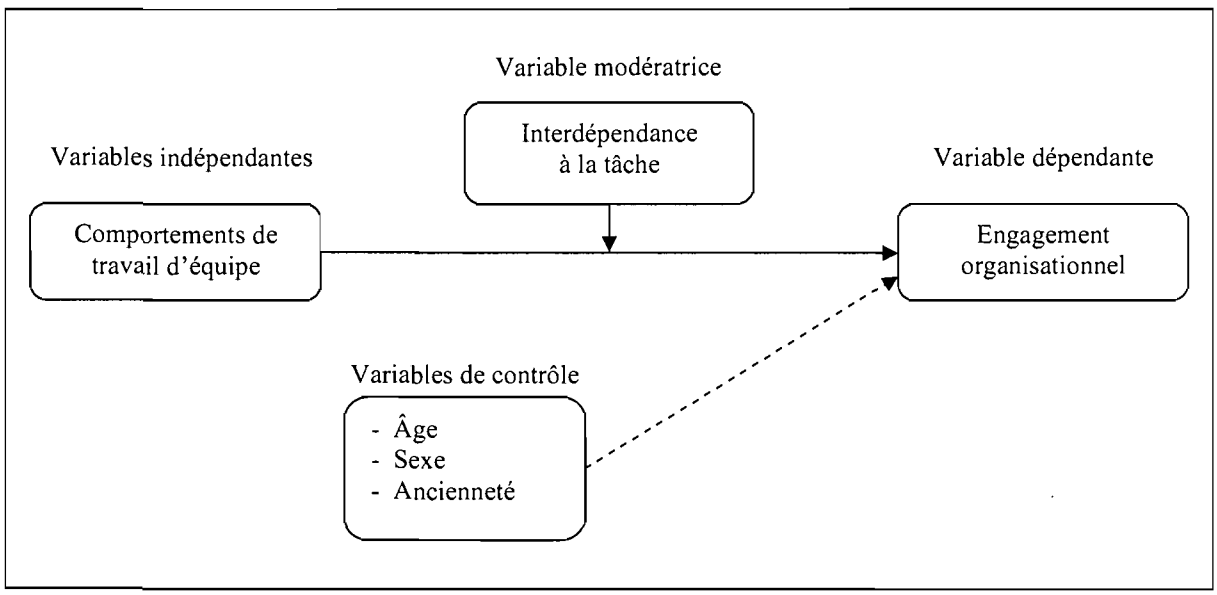
CHAPITRE 2 – MODÈLE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Cette section a pour but d'exposer le modèle conceptuel ainsi que les variables de contrôle utilisées dans cette étude. Les hypothèses de recherche seront également présentées.

2.1 Modèle conceptuel

L'état des connaissances permet de proposer le modèle conceptuel tel qu'illustré à la figure 2. La première question de recherche de cette étude étant de vérifier les relations entre les comportements de travail d'équipe (variable indépendante) et l'engagement organisationnel (variable dépendante), ces deux concepts se retrouvent dans le modèle conceptuel. Une troisième variable, l'interdépendance à la tâche, a été ajoutée puisque les écrits scientifiques soutiennent l'aspect modérateur de l'interdépendance à la tâche sur la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel. Finalement, l'état de la documentation scientifique souligne l'importance de contrôler certaines variables lorsqu'il est question de vérifier les antécédents de l'engagement organisationnel. C'est pourquoi des variables de contrôle viennent compléter ce modèle conceptuel.

Figure 1.
Représentation schématique du modèle conceptuel



2.2 Variables de contrôle : âge, sexe et ancienneté

Trois variables de contrôle ont été retenues dans le cadre de cette recherche, c'est-à-dire l'âge, le sexe et l'ancienneté dans l'entreprise. Bien que les résultats quant aux effets de ces caractéristiques sur l'engagement organisationnel varient d'une recherche à l'autre, l'introduction de ces variables de contrôle dans les analyses qui seront effectuées permettra d'isoler l'effet des comportements de travail d'équipe sur l'engagement organisationnel en maintenant constantes des caractéristiques individuelles pouvant influencer l'engagement organisationnel.

Le choix de ces variables de contrôle repose sur plusieurs recherches, notamment sur une méta-analyse effectuée par Meyer et al. (2002). Ces auteurs ont montré que l'âge, le sexe et l'ancienneté dans l'organisation étaient corrélés avec l'engagement organisationnel, bien que ces liens soient relativement faibles. Mottaz (1988) corrobore ces résultats puisqu'il a également trouvé un lien entre ces variables et l'engagement organisationnel.

Meyer et Allen (1984) suggèrent que les travailleurs les plus âgés sont davantage engagés envers leur entreprise puisqu'ils montrent une satisfaction élevée de leur emploi et occupent généralement une bonne position au sein de l'entreprise.

En ce qui a trait au sexe, il semble que les femmes soient plus engagées que les hommes envers leur entreprise. Grusky (1966, tel que rapporté par Mathieu et Zajac, 1990), avance que les femmes manifestent un plus grand engagement organisationnel puisqu'elles doivent franchir davantage d'obstacles que les hommes pour devenir membres à part entière de leur entreprise. Bien que cette explication ne s'applique plus tout à fait à la réalité d'aujourd'hui, il n'en demeure pas moins que les femmes semblent encore plus engagées que les hommes envers leur organisation (Meyer et al., 2002; Mottaz, 1988). Cela peut s'expliquer par le fait que les femmes démontrent plus facilement et de façon plus ouverte leurs sentiments. Elles sont davantage à l'aise de montrer et d'affirmer qu'elles sont engagées envers leur organisation. De plus, les femmes semblent moins apprécier la mobilité inter-organisationnelle que les hommes (Hrebiniak et Alutto, 1972).

Finalement, concernant l'ancienneté, Meyer et al. (2006) avancent qu'un employé qui a beaucoup d'ancienneté s'identifie davantage à son organisation. De plus, plus un travailleur accumule des années d'expérience dans une entreprise, plus il acquiert d'importants investissements, ce qui contribue à le maintenir dans son emploi et à augmenter son engagement organisationnel.

2.3 Hypothèses de recherche

Le modèle conceptuel de cette étude permet de formuler sept hypothèses (voir tableau 7). À l'exception de celle traitant de l'interdépendance à la tâche, chacune de ces hypothèses met en lien une dimension spécifique des comportements de travail d'équipe et une dimension de l'engagement organisationnel.

Tableau 7.
Présentation des hypothèses

HYPOTHÈSES	
H1.	Plus le soutien interpersonnel est élevé, plus l'engagement organisationnel affectif est élevé.
H2.	Plus les membres s'impliquent dans la gestion du travail, plus leur engagement organisationnel affectif est élevé.
H3.	Plus le soutien interpersonnel est élevé, plus l'engagement organisationnel normatif est élevé.
H4.	Plus les membres s'impliquent dans la gestion du travail, plus leur engagement organisationnel normatif est élevé.
H5.	Le soutien interpersonnel n'est pas relié à l'engagement organisationnel de continuité.
H6.	L'implication dans la gestion du travail n'est pas reliée à l'engagement organisationnel de continuité.
H7.	Plus l'interdépendance à la tâche est élevée, plus fortes sont les relations entre les dimensions des comportements de travail d'équipe et les dimensions affective et normative de l'engagement organisationnel

En ce qui concerne l'engagement organisationnel affectif, il est attendu que plus le soutien interpersonnel est élevé, plus l'engagement organisationnel affectif est élevé (Hypothèse 1). Des employés qui se respectent mutuellement, qui s'entraident et qui gèrent leurs conflits sont davantage susceptibles d'avoir un engagement organisationnel affectif élevé puisque plusieurs recherches montrent que les expériences de travail qui contribuent au bien-être des équipiers sont liées positivement à l'engagement organisationnel affectif (Meyer et Allen, 1991; Meyer et al., 1998). En effet, plusieurs chercheurs ont trouvé une relation positive entre certains aspects du soutien interpersonnel tels que la communication et la gestion du conflit et l'engagement organisationnel affectif (Postmes et al., 2001; Thomas et al., 2005). Il est également anticipé que plus les membres s'impliquent dans la gestion du travail, plus leur engagement organisationnel affectif est élevé (Hypothèse 2). Plus les équipiers gèrent leur travail, plus l'équipe de travail est susceptible de connaître des succès. Ces réussites favorisent l'engagement organisationnel contrairement aux échecs (Bishop et al., 2000; Meyer et al., 2002). Les écrits scientifiques soutiennent que plusieurs aspects de la gestion du travail comme la planification et l'organisation du travail, le suivi du travail, le soutien à l'innovation et la rétroaction sont liés positivement à l'engagement organisationnel affectif (Joiner et Bakalis, 2006; Karsh et al., 2005; Mayer et Shoorman, 1998).

Bien que très peu d'études ont cherché à déterminer les comportements des membres d'une équipe de travail qui ont une influence sur l'engagement organisationnel normatif, la présente recherche émet l'hypothèse que plus le soutien interpersonnel est élevé, plus l'engagement organisationnel normatif est élevé (Hypothèse 3). Il est également anticipé que plus les membres s'impliquent dans la gestion du travail, plus leur engagement organisationnel normatif est élevé (Hypothèse 4). Ces deux hypothèses s'appuient sur le fait que lorsqu'un individu éprouve un sentiment affectif envers une entité, il développe généralement à travers le temps un sentiment d'obligation morale envers cette même entité. En effet, diverses recherches portant sur l'engagement organisationnel ont montré que les aspects influençant l'engagement organisationnel affectif ont également un effet sur l'engagement organisationnel normatif (Meyer et al., 2002; Stinglhamber et al., 2004). Conséquemment, comme il est attendu que le soutien interpersonnel et la gestion du travail

soient liés positivement à l'engagement organisationnel affectif, il est permis de supposer qu'une relation positive existe entre les dimensions comportementales et l'engagement organisationnel normatif. De plus, ces hypothèses sont également soutenues par la théorie de la norme de réciprocité ainsi que la théorie de l'échange social. Ces théories suggèrent qu'un individu se sent redevable lorsqu'il reçoit une faveur d'une autre personne. Ainsi, lorsqu'un employé est respecté et épaulé par ses coéquipiers, il agit de même envers ceux-ci. Cela augmente son engagement normatif envers son équipe de travail et par le fait même, envers son entreprise. Des recherches ont effectivement trouvé que certains aspects du soutien interpersonnel tels que le soutien psychologique sont liés positivement avec l'engagement organisationnel normatif (Stinglhamber et al., 2004; Taormina, 1990). D'autres chercheurs ont montré que des composantes de la gestion du travail sont liées de façon positive à l'engagement organisationnel normatif telles que la planification (Allen et Meyer, 1990; Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002), la recherche d'amélioration (Meyer et al., 1993) ainsi que le fait de donner et recevoir de la rétroaction de la part des collègues (Allen et Meyer, 1990).

Deux hypothèses sont émises quant à la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel de continuité des équipiers. La première se lit comme suit : le soutien interpersonnel n'est pas relié à l'engagement organisationnel de continuité (Hypothèse 5). Il est également anticipé que l'implication dans la gestion du travail ne soit pas reliée à l'engagement organisationnel de continuité (Hypothèse 6). Ces hypothèses découlent du fait que les écrits scientifiques sur l'engagement organisationnel rapportent que l'engagement organisationnel de continuité est principalement influencé par la reconnaissance de l'employé de ce qu'il a investi dans l'organisation et par le manque d'alternative d'emploi sur le marché du travail (Allen et Meyer, 1996; Meyer et Herscovitch, 2001). Plusieurs recherches indiquent que l'engagement organisationnel de continuité est davantage influencé par ce qui peut apporter une certaine sécurité d'emploi au travailleur ou par la perspective de perdre certains investissements comme l'ancienneté, la formation acquise, le salaire, le statut d'emploi, les régimes de pension, les compétences acquises non-transférables et la position de l'entreprise sur le marché du travail (Mayer et Shoorman, 1998; Meyer et Allen, 1991; Meyer et al., 2006). Bien que des chercheurs aient

trouvé certains liens entre des aspects des comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel de continuité, la majorité des corrélations trouvées par ces chercheurs se sont avérées non significatives (Allen et Meyer, 1990; Costa, 2003; Joiner et Bakalis, 2006; Meyer et al., 2002; Stinglhamber et al., 2004; Thomas et al., 2005). Les liens n'étant pas clairs, il est émis comme hypothèses que le soutien interpersonnel et l'implication dans la gestion du travail ne seront pas liés significativement avec l'engagement organisationnel de continuité.

Finalement, la dernière hypothèse tente de vérifier l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche sur la relation unissant les dimensions des comportements de travail d'équipe aux dimensions de l'engagement organisationnel des membres de l'équipe. Il est anticipé que l'interdépendance à la tâche modère la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel des équipiers. En effet, plus l'interdépendance à la tâche est élevée, plus fortes sont les relations entre les dimensions des comportements de travail d'équipe et les dimensions affective et normative de l'engagement organisationnel (Hypothèse 7). Cette hypothèse repose sur le fait qu'à un niveau élevé d'interdépendance à la tâche, le soutien interpersonnel et l'implication dans la gestion du travail de la part des équipiers sont nécessaires quant à l'atteinte des objectifs de l'équipe (Gully et al., 1995). Si les équipiers ne manifestent pas ou peu de comportements relatifs au soutien interpersonnel et à la gestion du travail, l'équipe connaîtra un échec, ce qui aura pour effet de diminuer l'engagement organisationnel des membres de l'équipe (Bishop et al., 2000; Rodwell et al., 1998). À l'inverse, lorsque l'interdépendance à la tâche est faible, le soutien interpersonnel et l'implication dans la gestion du travail ne sont pas déterminants du succès de l'équipe puisque les membres effectuent leurs tâches de façon indépendante. L'effet du soutien interpersonnel et de l'implication dans la gestion du travail sur l'engagement organisationnel est donc plus faible. Il est à noter que cette hypothèse concerne uniquement les dimensions affective et normative de l'engagement organisationnel puisqu'il a été émis que les dimensions des comportements de travail d'équipe n'auront pas d'effet sur l'engagement organisationnel de continuité.

CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE

Le présent chapitre expose les aspects méthodologiques de cette recherche. Le devis de recherche, le niveau d'analyse ainsi que le déroulement de la collecte de données seront expliqués. Cette section présente également les participants de cette étude ainsi que le matériel utilisé dans le cadre de cette recherche. Par la suite, les considérations éthiques seront abordées. Finalement, les analyses statistiques envisagées seront détaillées.

3.1 Devis de recherche

Cette recherche s'inscrit dans un programme de recherche réalisé par les membres du Centre de recherche et d'intervention pour le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé (CRITEOS) sur la qualité de vie au travail ayant pour titre « Sens du travail, engagement organisationnel et santé mentale ». Le professeur Vincent Rousseau, membre du CRITEOS, a permis l'utilisation des données recueillies lors de cette étude pour les fins de la présente recherche puisque celles-ci permettent de répondre aux questions de recherche de ce travail. En raison du fait que ce sont les membres du CRITEOS qui ont colligé les données et non l'auteur de la présente étude, la structure de la preuve de cette étude est basée sur l'utilisation de données secondaires. Un des avantages de cette structure de preuve est de minimiser l'investissement en temps (Turgeon et Bernatchez, 2006). En effet, les données sont accessibles dans l'immédiat et le chercheur n'a pas à élaborer de questionnaire, à trouver un échantillon et à collecter les données. L'utilisation de données secondaires permet également d'éviter des frais monétaires (Turgeon et Bernatchez, 2006). Bien que Quivy et Van Campenhoudt (2006) rapportent que ce type de structure de preuve peut amener le chercheur à manipuler les données afin de les adapter à sa recherche, ceci ne s'applique pas au cas présent. En effet, certaines des données qui ont été recueillies par les membres du CRITEOS lors de cette étude ont été amassées dans le but de la présente recherche.

Les données recueillies pour cette recherche ont été amassées en deux temps. Les données relatives aux variables indépendantes et modératrice, c'est-à-dire les comportements de travail d'équipe et l'interdépendance à la tâche, ont été recueillies lors de la première

passation alors que celles relatives à la variable dépendante, soit l'engagement organisationnel, ont été amassées lors de la deuxième collecte de données. Puisque seulement trois semaines se sont écoulées entre les deux temps de mesure et que ce ne sont pas les mêmes variables qui ont été évaluées lors des deux périodes, il s'agit d'une recherche à coupe transversale. Il s'agit d'une méthode non expérimentale et descriptive puisque ce type d'analyse ne permet pas de déterminer si une variable entraîne l'apparition d'une autre variable, c'est-à-dire s'il y a un lien de causalité entre celles-ci (Howell, 1998). En effet, l'objectif de cette recherche est plutôt de déterminer si deux événements sont reliés. Une autre limite de ce type de recherche est qu'elle ne permet pas d'avoir une perspective évolutive dans le temps comme l'aurait permise une étude longitudinale. Toutefois, ce type d'étude aurait demandé un laps de temps beaucoup plus long, ce qui n'était pas envisageable dans le cas présent en raison de limitations au niveau du temps et des ressources financières. Il est néanmoins important de mentionner que la majorité des études traitant de l'engagement organisationnel ont colligé leurs données selon une coupe transversale.

3.2 Niveau d'analyse

Bien que cette recherche s'inscrit dans un contexte de travail en équipe, l'unité d'analyse est l'individu, c'est-à-dire le travailleur puisque ce sont les perceptions individuelles des salariés et non celles d'une équipe de travail qui ont été recueillies. Les réponses de chacun des équipiers n'ont pas été combinées pour obtenir un score d'équipe. Toute comme l'unité d'analyse, le niveau d'analyse de cette étude est l'individu. La population visée par la présente recherche est l'ensemble des québécois travaillant dans des équipes de travail.

3.3 Déroulement de la recherche

La méthode de collecte de données de cette recherche est l'utilisation de données secondaires. En effet, la collecte des données relatives à la présente étude a été réalisée grâce à une enquête par questionnaire effectuée par les membres du CRITEOS. Ceux-ci ont

élaboré un questionnaire dans le cadre d'une recherche au printemps 2006 sur la qualité de vie au travail chez des salariés travaillant en équipe dans un CSSS.

Un courriel électronique fut envoyé aux employés visés par cette recherche quelques semaines avant la collecte de données afin de leur fournir toutes les informations pertinentes quant aux objectifs et au déroulement de cette étude. Par la suite, quelques relances ont été réalisées auprès des membres du personnel afin de favoriser le taux de participation. Ces relances ont été effectuées par courriel ou grâce à des tournées par un ou plusieurs membres de l'équipe de recherche.

Les données ont été amassées en deux temps. Le premier questionnaire a été complété entre le 24 avril et le 7 mai 2006 alors que le deuxième questionnaire a été rempli par les employés entre le 22 mai et le 6 juin 2006. La variable indépendante et la variable modératrice de cette recherche, soit les comportements de travail d'équipe et l'interdépendance à la tâche, ont été évaluées lors de la première collecte de données alors que la variable dépendante, c'est-à-dire l'engagement organisationnel, a été évaluée grâce au deuxième questionnaire. Selon Quivy et Van Campenhoudt (2006), ce questionnaire est dit d'administration directe puisque les répondants l'ont rempli eux-mêmes. Ces derniers ont répondu à une version électronique du questionnaire via le site internet du CRITEOS. Durant des plages horaires spécifiques au cours de leurs heures de travail, les salariés composant l'échantillon de cette recherche ont pu avoir accès à un ordinateur avec une connexion internet pour compléter ce questionnaire. Ces employés ont également pu répondre au questionnaire à partir de leur ordinateur personnel à la maison. Grâce à un nom d'utilisateur attribué au préalable, ces travailleurs ont pu avoir accès au questionnaire et répondre de façon confidentielle aux questions. Des membres de l'équipe de recherche étaient présents afin de répondre aux questions des répondants si nécessaire.

3.4 Participants

Lors de la première passation du questionnaire, 833 des 1 826 personnes travaillant en équipe dans un CSSS ont complété le questionnaire. Cela représente un taux de

participation de 45,6%. Lors de la deuxième passation du questionnaire, 586 travailleurs ont complété le questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 32,1%. De ce nombre, seuls 554 employés ont complété les deux questionnaires, ce qui représente un taux de participation de 30,3%. Conséquemment, l'échantillon de cette recherche se compose de 554 salariés travaillant en équipe dans un CSSS. Il s'agit d'un échantillon non probabiliste selon Beaud (2006) puisqu'il est constitué de personnes qui se sont portées volontaires pour remplir le questionnaire.

3.5 Matériel

Comme dans toute étude, il importe de spécifier quels indicateurs pourront mesurer chacune des dimensions associées aux concepts de cette recherche (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). L'instrument d'observation de cette étude est un questionnaire qui a été élaboré par les membres du CRITEOS. Ces derniers se sont basés sur les travaux de Rousseau et al. (2006a), Meyer et al. (1993) et Pearce et Gregersen (1991) pour déterminer les indicateurs compris dans l'instrument d'observation.

3.5.1 Variable indépendante : les comportements de travail d'équipe

Le concept de comportements de travail d'équipe, qui correspond à la variable indépendante de cette recherche, se compose de deux dimensions : le soutien interpersonnel et la gestion du travail. Ces dimensions ont été mesurées grâce aux indicateurs développés par Rousseau et al. (2006a). Une échelle de réponse de type Likert en cinq points (1 = pas du tout vrai, 5 = tout à fait vrai) a été utilisée afin de permettre aux répondants d'indiquer dans quelle mesure chacun des items s'appliquent aux comportements de leur équipe de travail. Le tableau 8 présente les indicateurs utilisés pour chacune des dimensions de ce concept.

Tableau 8.
Items relatifs aux comportements de travail d'équipe

DIMENSION	INDICATEURS
Soutien interpersonnel	1. Nous nous entraidons pour effectuer notre travail. 2. Nous discutons ouvertement des mésententes avant qu'elles ne dégénèrent en conflits. 3. Nous nous encourageons mutuellement à bien faire notre travail. 4. Nous facilitons le travail de nos collègues. 5. Nous nous respectons les uns les autres. 6. Lorsqu'un conflit nuit à notre travail, nous cherchons à le résoudre. 7. Nous transmettons à chacun des membres les informations utiles au travail. 8. Nous nous assurons de bien comprendre le point de vue de nos collègues. 9. Nous abordons et gérons ouvertement les conflits entre les collègues. 10. Nous nous montrons sensibles aux sentiments et au bien-être de nos collègues. 11. Nous respectons le point de vue de chacun même si nous ne sommes pas du même avis. 12. Nous discutons des mésententes de manière franche et honnête
Gestion du travail	1. Nous planifions la réalisation de nos activités de travail. 2. Nous prenons le temps de développer de nouvelles façons de faire notre travail. 3. Nous établissons un échéancier de travail. 4. Nous recherchons activement de nouvelles pratiques pouvant améliorer notre travail. 5. Nous organisons l'accomplissement de nos activités de travail. 6. Nous tirons profit des idées de chacun pour améliorer notre façon de travailler. 7. Nous coordonnons le déroulement de nos activités de travail. 8. Nous faisons le point sur l'état d'avancement de notre travail. 9. Nous évaluons les résultats de notre travail. 10. Nous mettons en application de nouvelles façons de faire notre travail.

3.5.2 Variable dépendante : l'engagement organisationnel

Tel que vu dans le premier chapitre de cette recherche, l'engagement organisationnel se compose de trois dimensions, à savoir l'engagement organisationnel affectif, l'engagement organisationnel normatif et l'engagement organisationnel de continuité (Allen et Meyer, 1990). Les items utilisés dans le cadre de cette recherche en ce qui concerne la variable dépendante proviennent de l'étude de Meyer et al. (1993). Une version française a été utilisée pour les fins de la présente étude, celle-ci provenant de la recherche d'Aubé, Rousseau et Morin (2007). Les répondants ont pu exprimer la réponse qui reflète le plus leur situation pour chaque indicateur grâce à une échelle de type Likert en six points (1 = fortement en désaccord, 6 = fortement d'accord). Le tableau 9 présente la liste des indicateurs pour chacune des dimensions de l'engagement organisationnel.

Tableau 9.
Items relatifs à l'engagement organisationnel

DIMENSION	INDICATEURS
Affectif	1. Je suis fier (fière) d'appartenir à cette organisation. 2. Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme étant les miens. 3. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers mon organisation. 4. Je ne suis pas affectivement attaché à mon organisation. [item inversé] 5. Je n'ai pas le sentiment de " faire partie de la famille " dans mon organisation. [item inversé] 6. Mon organisation représente beaucoup pour moi.
Normatif	1. Il ne serait pas correct moralement de quitter mon organisation actuelle maintenant. 2. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon entreprise actuelle, même si c'était avantageux pour moi. 3. J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle. 4. Je trahirais la confiance qu'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle. 5. Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle. 6. Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.

Tableau 9. (suite)

DIMENSION	INDICATEURS
De continuité	1. Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre. 2. Pour moi, personnellement, quitter mon organisation actuelle entraînerait plus d'inconvénients que d'avantages. 3. Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'on pourrait m'offrir les mêmes avantages ailleurs. 4. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle. 5. Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs. 6. J'estime mes possibilités de choix trop limités pour envisager de quitter mon organisation actuelle.

3.5.3 Variable modératrice : l'interdépendance à la tâche

En ce qui a trait à l'interdépendance à la tâche, les indicateurs qui ont été utilisés pour la présente recherche proviennent de l'étude de Pearce et Gregersen (1991). Une échelle de type Likert en six points (1 = fortement en désaccord, 6 = fortement d'accord) a été utilisée afin de permettre aux répondants de se situer par rapport à chacun de ces indicateurs. Le tableau 10 indique les indicateurs utilisés pour mesurer ce concept.

Tableau 10.
Items relatifs à l'interdépendance à la tâche

INDICATEURS
1. Pour faire mon travail, je dois collaborer étroitement avec mes collègues.
2. Pour faire mon travail, je dois coordonner mes efforts avec mes collègues.
3. Pour faire mon travail, je dois échanger des informations avec mes collègues.
4. Pour faire mon travail, je dois consulter mes collègues.
5. La façon dont je réalise mon travail a un impact sur le travail de mes collègues.

3.5.4 Variables de contrôle : l'âge, le sexe et l'ancienneté

Trois variables de contrôle ont été utilisées pour cette recherche, c'est-à-dire l'âge, le sexe et l'ancienneté du travailleur dans son organisation. À l'exception du sexe où le répondant devait choisir en homme ou femme, les indicateurs relatifs à l'âge et à l'ancienneté correspondent à des questions ouvertes. Le tableau 11 expose les questions relatives à chacune des variables de contrôle.

Tableau 11.
Items relatifs aux variables de contrôle

VARIABLE	QUESTION
Âge	Quel âge avez-vous ?
Sexe	Quel est votre sexe ?
Ancienneté	Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de [nom de l'organisation] ?

3.6 Considérations éthiques

Cette recherche s'inscrivant dans celle réalisée par les membres du CRITEOS, ces derniers se sont assurés de respecter les aspects déontologiques de cette étude. Ils ont soumis le protocole de recherche au Comité d'éthique du HEC Montréal.

Les équipiers sollicités dans le cadre de cette recherche ont accepté de répondre au questionnaire de façon volontaire. Les chercheurs n'ont pas caché la vraie nature de la recherche aux participants. Aucun des travailleurs n'a subi quelconque pression. Ces derniers ont donné leur accord quant à leur participation à cette étude en apposant leur signature sur un formulaire de consentement détaillé. De plus, les répondants pouvaient cesser de participer à n'importe quel moment s'ils en ressentaient le besoin.

Les répondants ont rempli le questionnaire de façon anonyme et confidentielle. Un numéro d'identification a été distribué aléatoirement par un responsable pour des fins de saisis de données tout comme pour les analyses subséquentes. Une fois qu'un membre de l'équipe de

recherche ait pu combiner les deux questionnaires complétés par chacun des répondants, la liste de nom fut détruite.

3.7 Plan d'analyse

Cette section présente les différentes analyses statistiques qui seront effectuées afin d'analyser les résultats obtenus lors de l'étape de l'observation. La première partie de cette section traitera des analyses préliminaires tandis que la seconde expliquera les analyses visant à vérifier les hypothèses. Toutes ces analyses seront réalisées grâce au logiciel *Statistical Package in Social Sciences* (SPSS).

Selon Howell (1998), avant d'identifier les analyses statistiques projetées, il importe d'identifier les caractéristiques des variables à l'étude. Les comportements de travail d'équipe, l'engagement organisationnel et l'interdépendance à la tâche correspondent à des variables quantitatives dans la présente recherche. Il s'agit de variables à valeurs continues. De plus, les réponses des participants ont été obtenues grâce à un questionnaire utilisant des échelles de type Likert. Bien que les échelles de type Likert soient composées de mots et non de nombres, elles correspondent à un instrument quantitatif puisqu'une valeur numérique est attribuée à chacune des ancres. De plus, ces échelles sont de type ordinal.

3.7.1 Analyses préliminaires

Diverses analyses préliminaires seront effectuées dans le cadre de cette recherche, soient l'analyse de fidélité, l'analyse descriptive et l'analyse corrélationnelle. Ces analyses permettent de déterminer si les données recueillies correspondent réellement aux concepts de cette recherche et si elles peuvent être utilisées afin de tester les hypothèses de recherche.

3.7.1.1 Analyse de fidélité

Le premier type d'analyse qui sera effectué est l'analyse de fidélité. L'alpha de Cronbach sera utilisé afin de déterminer la cohérence interne du questionnaire qui a été utilisé dans le cadre de cette recherche. Puisque l'instrument de mesure développé pour la présente recherche contient plusieurs questions qui mesurent le même concept mais avec des formulations différentes, il est logique que les réponses d'un répondant à ces questions soient homogènes. C'est cette homogénéité qui est testée par le coefficient alpha de Cronbach. Le résultat se présente sous la forme d'un nombre entre 0 et 1. Plus le coefficient se rapproche de 1, plus l'instrument de mesure a une bonne cohérence interne et est fidèle (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003).

3.7.1.2 Analyse descriptive

Des analyses descriptives seront également effectuées dans le cadre de cette étude. Ce type d'analyse permet de décrire les données recueillies (Howell, 1998). Les caractéristiques des répondants seront présentées telles que l'âge, le sexe et l'ancienneté. De plus, pour chacune des variables, la moyenne ainsi que l'écart type seront déterminés. La moyenne est la méthode la plus utilisée pour mesurer la tendance centrale alors que l'écart type est un indice statistique qui indique la dispersion des réponses des participants autour de la moyenne pour chacune des variables de cette recherche (Kranzler, 2003). Cette dernière analyse permet de vérifier si les données sont distribuées selon une courbe normale. La distribution normale des données s'avère un postulat à l'analyse corrélationnelle et à l'analyse de régression.

3.7.1.3 Analyse corrélationnelle

Des analyses corrélationnelles complèteront les analyses préliminaires. Il s'agit d'une analyse bivariée car l'analyse de corrélation permet d'établir, de quantifier et de déterminer la direction de la relation entre deux variables (Kranzler, 2003). Cette analyse consiste donc à prendre chacune des variables du modèle opératoire et à les mettre en relation une à une avec toutes les autres variables. Le résultat de chacune des analyses corrélationnelles se

présente sous la forme d'un nombre compris entre -1.00 et 1.00. Plus le coefficient se rapproche de 1.00, plus le lien entre les deux variables est positivement élevé, c'est-à-dire que lorsqu'une caractéristique augmente (ou diminue), l'autre augmente (ou diminue) proportionnellement (Kranzler, 2003). À l'inverse, plus le coefficient se rapproche de -1.00, plus la relation entre les deux variables est forte, mais de façon négative. Les variables évoluent alors dans le sens contraire : plus une caractéristiques augmente (ou diminue), plus l'autre diminue (ou augmente). Un résultat de 0 signifie qu'il n'existe aucune relation entre les deux variables. Cependant, il est important de noter que cette analyse de données ne permet pas d'établir un lien de causalité entre les variables mesurées (Howell, 1998). En effet, l'analyse corrélationnelle ne permet d'affirmer que la cause vient avant l'effet.

3.7.2 Vérification des hypothèses

C'est en ayant recours à une analyse de régression multiple et à une analyse de régression multiple hiérarchique que seront vérifiées respectivement les hypothèses de relation (hypothèses 1 à 6) et l'hypothèse de l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche (hypothèse 7).

3.7.2.1 Vérification des hypothèses de relation

L'utilisation de la régression multiple permettra de vérifier les six premières hypothèses de cette recherche. Alors que l'analyse corrélationnelle spécifie l'intensité de la relation entre deux variables, la régression multiple en détermine la nature (Kranzler, 2003). Il s'agit d'une technique permettant de mesurer la variation d'une variable dépendante en faisant intervenir simultanément plusieurs variables indépendantes (Kranzler, 2003). Cette méthode permet donc de déterminer la contribution relative de chacune des variables indépendantes dans la prédiction d'une variable dépendante. Elle décrit les relations entre les variables indépendantes et analyse leur action sur une variable indépendante.

Dans le cadre de ce mémoire, les analyses de régression multiple comportent deux étapes. La première consiste à introduire les variables de contrôle dans le modèle de régression.

Une des variables indépendantes, soit le soutien interpersonnel ou la gestion du travail, est ajoutée à la seconde étape.

3.7.2.2 Vérification de l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche

La vérification de la dernière hypothèse de cette étude, soit l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche, est réalisée en respectant la procédure décrite par Cohen, Cohen, West et Aiken (2003) qui repose sur une analyse de régression multiple hiérarchique. Cette procédure se déroule en trois étapes. En premier lieu, les variables de contrôle sont insérés dans le modèle de régression. Deuxièmement, les dimensions des comportements de travail d'équipe ainsi que la variable modératrice, soit l'interdépendance à la tâche, sont entrées ensemble dans une analyse de régression dont les variables dépendantes correspondent aux dimensions de l'engagement organisationnel. Ensuite, il faut produire un terme d'interaction provenant de la multiplication des scores des variables indépendante et modératrice et l'ajouter au modèle de régression. Au préalable, les variables indépendante et modératrice ont été centrées sur leur moyenne afin de faciliter l'interprétation des résultats et d'éviter le problème de la multicolinéarité L'effet modérateur est confirmé lorsque le coefficient de régression associé au terme d'interaction est significatif ($p < .05$).

CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le quatrième chapitre a pour but de présenter les résultats obtenus suite aux analyses effectuées. Premièrement, les analyses préliminaires seront décrites. Par la suite, le présent chapitre abordera la vérification des hypothèses de recherche, soit les hypothèses de relation et celle traitant de l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche. Finalement, les résultats relatifs à des analyses supplémentaires, soit la vérification de l'effet additif et de l'effet de suppression entre chacune des variables indépendantes sur l'engagement organisationnel, seront présentés.

4.1 Analyses préliminaires

Les analyses préliminaires ont pour but de décrire les données colligées lors de l'étape de l'observation (Howell, 1998). À cet effet, la cohérence interne de chacune des variables, les statistiques descriptives et les analyses corrélationnelles seront exposées dans cette section.

4.1.1 Analyses de fidélité

Afin de vérifier la cohérence interne des échelles qui ont été utilisées lors de la cueillette des données, des analyses de fidélité ont été réalisées dans le cadre de ce mémoire. Les analyses indiquent que les échelles mesurant les variables à l'étude s'avèrent tout à fait acceptables quant à leur cohérence interne (voir tableau 12). En effet, les valeurs des coefficients de cohérence interne concernant les échelles utilisées afin de mesurer les variables dépendantes, à savoir l'engagement organisationnel affectif, normatif et de continuité, sont plus que satisfaisantes (alpha de Cronbach = .84, .86 et .78 respectivement). De plus, les échelles mesurant le soutien interpersonnel et la gestion du travail affichent des alpha de Cronbach de .95 et .94 respectivement, ce qui signifie que la cohérence interne de ces mesures est excellente et que les items se complètent bien. Finalement, il en va de même pour les résultats de la mesure de l'interdépendance à la tâche dont la cohérence interne est très élevée (alpha de Cronbach = .90).

Tableau 12.
Coefficient de cohérence interne

Variable	Coefficient de cohérence interne (alpha de Cronbach)
Soutien interpersonnel	.95
Gestion du travail	.94
Engagement organisationnel affectif	.84
Engagement organisationnel normatif	.86
Engagement organisationnel de continuité	.78
Interdépendance à la tâche	.90

$N = 533$ participants.

4.1.2 Analyses descriptives

Dans cette section, la moyenne et l'écart type de chacune des variables à l'étude seront exposés. En premier lieu, les statistiques descriptives concernant les variables indépendantes et dépendantes ainsi que de la variable modératrice seront abordées. Ensuite, les caractéristiques des répondants seront détaillées, soit l'âge, le sexe et l'ancienneté. Ces résultats sont présentés en détail en annexe (voir Annexe B).

En ce qui concerne les variables indépendantes de cette étude, c'est-à-dire le soutien interpersonnel et la gestion du travail qui correspondent aux dimensions des comportements de travail d'équipe, les moyennes sont respectivement de 3,42 et de 3,21 sur une échelle en cinq points. L'écart type pour le soutien interpersonnel est de 0,84 alors que celui de la gestion du travail est de 0,88. La moyenne des comportements de travail d'équipe s'avère donc relativement élevée et la variabilité est considérée comme étant sensiblement élevée, ce qui signifie que le degré de soutien interpersonnel et le niveau d'implication dans la gestion du travail varient beaucoup d'un répondant à l'autre (Kranzler, 2003).

Quant aux variables dépendantes, les moyennes relatives de l'engagement organisationnel affectif, normatif et de continuité sont de 3,65, 2,41 et 3,40 de façon respective sur une échelle en six points. Leurs écarts types sont respectivement de 1,09, 1,12 et 1,10. La moyenne correspondant à l'engagement affectif se situe légèrement au-dessus du point

central de l'échelle de réponse (c'est-à-dire 3,5) alors que celle de l'engagement de continuité se situe un peu au-dessous. Par ailleurs, la moyenne relative à l'engagement organisationnel normatif est plus faible que pour les deux autres dimensions. Pour ce qui est de la variabilité des données, les écarts types de chacune des dimensions indiquent une forte fluctuation. Le niveau d'engagement organisationnel est donc dispersé parmi les répondants.

La moyenne de la variable modératrice, soit l'interdépendance à la tâche, est de 4,12 sur une échelle en cinq points tandis que l'écart type est de 0,76. Le score moyen d'interdépendance à la tâche est très élevé et l'écart type révèle que la variabilité est moyenne.

Au niveau des caractéristiques des répondants, la moyenne d'âge des répondants est de 41,9 ans, avec un écart type de 9,9. Le plus jeune répondant a 18 ans et le plus vieux est âgé de 62 ans. De plus, les analyses descriptives révèlent que les femmes constituent la majorité de l'échantillon. Ces dernières représentent 83,8% des répondants. Finalement, l'ancienneté des participants varie entre 2 mois et 38 ans. La moyenne est de 14,3 ans, avec un écart type de 10,9.

Il est à noter que l'analyse descriptive de chacune des variables montre que les données relatives à celles-ci sont distribuées selon une courbe normale. Selon les tests de signification du coefficient d'asymétrie (*skewness*) et du coefficient d'aplatissement (*kurtosis*), presque toutes les variables présentent une distribution normale. La variable « engagement organisationnel normative » affiche une légère asymétrie positive (0,53) alors que la variable « interdépendance à la tâche » présente une asymétrie négative (-1,07) et une distribution étirée vers le haut (1,60).

4.1.3 Analyses corrélationnelles

Pour compléter les analyses préliminaires, des analyses corrélationnelles ont été effectuées afin d'établir, de quantifier et de déterminer la direction (positive ou négative) de la relation

entre deux variables (Kranzler, 2003). Pour ce faire, il est nécessaire de prendre chacune des variables et de les mettre en relation, une à une, avec toutes les autres variables. Toutefois, il convient de noter que ce type d'analyse ne permet pas d'établir un lien de causalité entre les variables mesurées (Howell, 1998). Les résultats de ces analyses bivariées sont présentés dans le tableau 13.

Premièrement, la matrice de corrélations pour l'ensemble des variables indique qu'une forte relation existe entre les dimensions comportementales (r = .87, p < .01). En second lieu, l'engagement organisationnel affectif est lié de façon positive avec l'engagement organisationnel normatif (r = .43, p < .01) et négativement avec l'engagement de continuité (r = -.21, p < .01). L'engagement normatif et de continuité ne sont pas reliés significativement (r = .06, p > .05). De plus, le soutien interpersonnel et la gestion du travail sont corrélés significativement et positivement avec l'engagement organisationnel affectif (r = .23 et .27 respectivement, p < .01) et l'engagement organisationnel normatif (r = .12 et .16 respectivement, p < .01). La matrice de corrélations montre également que le soutien interpersonnel et la gestion du travail ne sont pas reliés de façon significative à l'engagement organisationnel de continuité (r = -.08 et -.05 respectivement, p > .05). Finalement, la variable modératrice, soit l'interdépendance à la tâche, est corrélée positivement et significativement au soutien interpersonnel (r = .38, p < .01) et à la gestion du travail (r = .45, p < .01). Elle est également reliée positivement à une seule des dimensions de l'engagement organisationnel, soit celle affective (r = .14, p < .01).

En ce qui a trait aux variables de contrôle, la matrice de corrélation indique que l'âge est corrélé négativement avec l'engagement organisationnel affectif (r = -.09, p < .05) et positivement avec l'engagement organisationnel de continuité (r = .25, p < .01). Seul l'engagement organisationnel de continuité est corrélé avec le sexe (r = .11, p < .01) alors que l'ancienneté dans l'organisation est relié significativement avec l'engagement organisationnel affectif (r = -.12, p < .01) et l'engagement organisationnel de continuité (r = .31, p < .01). Les relations significatives trouvées entre ces caractéristiques démographiques et l'engagement organisationnel appuient l'importance de les contrôler lors des analyses statistiques subséquentes afin de ne pas fausser les résultats.

Tableau 13.
Matrice des corrélations

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Âge (en années)	--							
2. Sexe[a]	-.15**	--						
3. Ancienneté dans l'organisation (en années)	.60**	-.08	--					
4. Soutien interpersonnel	-.09*	.07	-.09*	--				
5. Gestion du travail	-.07	.10*	-.10*	.87**	--			
6. Engagement organisationnel affectif	-.09*	.03	-.12**	.23**	.27**	--		
7. Engagement organisationnel normatif	-.05	.01	-.08	.12**	.16**	.43**	--	
8. Engagement organisationnel de continuité	.25**	.11**	.31**	-.08	-.05	-.21**	.06	--
9. Interdépendance à la tâche	.01	.11*	.08	.38**	.45**	.14**	.05	.07

Note : [a] La valeur assignée aux hommes est « 1 » et celle attribuée aux femmes est « 2 ».
* $p < .05$. ** $p < .01$. $N = 533$ participants.

4.2 Vérification des hypothèses

Afin de mettre à l'épreuve les hypothèses de relation (hypothèses 1 à 6) et l'hypothèse de l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche sur la relation entre les dimensions des comportements de travail d'équipe et celles de l'engagement organisationnel (hypothèse 7), des analyses de régression multiple et une analyse de régression multiple hiérarchique ont été effectuées respectivement. Afin de ne pas contaminer les résultats, les variables de contrôle, c'est-à-dire l'âge, le sexe et l'ancienneté, ont été introduites lors de ces analyses en raison de leur influence possible sur l'engagement organisationnel.

Il importe de préciser que pour tester chacune des hypothèses de relation, la même procédure a été effectuée. À cet effet, une analyse de régression multiple en deux étapes a été réalisée. Les variables de contrôle ont été insérées en premier lieu dans le modèle de régression. À la seconde étape, une des variables indépendantes, soit le soutien interpersonnel ou la gestion du travail, a été ajoutée.

4.2.1 L'influence du soutien interpersonnel sur l'engagement organisationnel affectif

Le tableau 14 présente les résultats obtenus suite à l'analyse de régression multiple quant à la relation entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel affectif. Il ressort que le soutien interpersonnel est significativement relié à l'engagement affectif ($\beta = .215$, $p < .01$). Cette dimension des comportements de travail d'équipe explique 4,6% de la variance de l'engagement organisationnel affectif. Par conséquent, l'hypothèse 1 est confirmée, c'est-à-dire plus le soutien interpersonnel est élevé, plus l'engagement organisationnel affectif est élevé.

Tableau 14.
Analyse de régression concernant la relation entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel affectif

Modèle	*B*	*Erreur type*	*ß*	ΔR^2
Variable dépendante : EOA[a]				
Étape 1 :				.016*
Âge	-.002	.006	-.019	
Sexe	.071	.137	.023	
Ancienneté	.011	.005	-.093*	
Étape 2 :				.046**
Soutien interpersonnel	.281	.055	.215**	

Note. [a]*EOA = engagement organisationnel affectif*
* $p < .05$. ** $p < .01$. $N = 533$ participants.

4.2.2 L'influence de la gestion du travail sur l'engagement organisationnel affectif

La deuxième hypothèse se lit comme suit : plus les membres gèrent collectivement la réalisation de leur travail, plus leur engagement organisationnel affectif est élevé. Il appert que la gestion du travail est reliée significativement à l'engagement organisationnel affectif ($\beta = .255$, $p < .01$; voir tableau 15). D'ailleurs, 6,4% de la variance de l'engagement organisationnel normatif est expliquée par la gestion du travail. Il est donc possible d'affirmer que cette hypothèse est confirmée.

Tableau 15.
Analyse de régression concernant la relation entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel affectif

Modèle	*B*	*Erreur type*	*ß*	ΔR^2
Variable dépendante : EOA[a]				
Étape 1 :				.016*
Âge	-.002	.006	-.019	
Sexe	.071	.137	.023	
Ancienneté	-.012	.005	-.108*	
Étape 2 :				.064**
Gestion du travail	.317	.052	.255**	

Note .[a] *EOA = engagement organisationnel affectif*
* $p < .05$. ** $p < .01$. $N = 533$ participants.

4.2.3 L'influence du soutien interpersonnel sur l'engagement organisationnel normatif

Il a été émis comme troisième hypothèse que plus le soutien interpersonnel est élevé, plus l'engagement organisationnel normatif est élevé. L'analyse de régression multiple, dont les résultats sont présentés dans le tableau 16, permet de constater que le soutien interpersonnel est relié significativement à l'engagement organisationnel normatif (β = .113, p < .01). Plus spécifiquement, le pourcentage de variance expliquée par la gestion du travail concernant l'engagement organisationnel normatif se chiffre à 1,3%. Subséquemment, l'hypothèse 3 de cette recherche est confirmée.

Tableau 16.
Analyse de régression concernant la relation entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel normatif

Modèle	*B*	*Erreur type*	*ß*	ΔR^2
Variable dépendante : EON[a]				
Étape 1 :				.007
Âge	.000	.006	-.001	
Sexe	.009	.141	.003	
Ancienneté	-.008	.006	-.081	
Étape 2 :				.013**
Soutien interpersonnel	.152	.058	.113**	

Note. [a] *EON = engagement organisationnel normatif*
* p < .05. ** p < .01. N = 533 participants.

4.2.4 L'influence de la gestion du travail sur l'engagement organisationnel normatif

Le tableau 17 présente les résultats découlant de l'analyse de régression multiple en ce qui a trait à la relation entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel de continuité. Ces résultats montrent que la gestion du travail est reliée positivement à l'engagement normatif (β = .150, p < .01). Toutefois, cette dimension explique seulement 2,2% de la variance de l'engagement organisationnel normatif. En conséquence, l'hypothèse 4 est

confirmée, à savoir plus les membres s'impliquent dans la gestion du travail, plus leur engagement organisationnel est élevé.

Tableau 17.
Analyse de régression concernant la relation entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel normatif

Modèle	*B*	*Erreur type*	*ß*	ΔR^2
Variable dépendante : EON[a]				
Étape 1 :				.007
Âge	.000	.006	-.001	
Sexe	.009	.141	.003	
Ancienneté	-.008	.006	-.081	
Étape 2 :				.022**
Gestion du travail	.191	.055	.150***	

Note. [a] *EON = engagement organisationnel normatif*
* $p < .05$. ** $p < .01$. $N = 533$ participants.

4.2.5 L'influence du soutien interpersonnel sur l'engagement organisationnel de continuité

L'hypothèse 5 stipulait que le soutien interpersonnel n'est pas relié à l'engagement organisationnel de continuité. Les résultats obtenus suite à l'analyse de régression multiple, présentés dans le tableau 18, indiquent que la relation entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel de continuité s'avère non significative ($\beta = -.157$, $p > .05$), ce qui permet de confirmer la cinquième hypothèse.

Tableau 18.
Analyse de régression concernant la relation entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel de continuité

Modèle	*B*	*Erreur type*	*ß*	ΔR^2
Variable dépendante : EOC[a]				
Étape 1 :				.124**
Âge	.013	.006	.113**	
Sexe	.481	.130	.152*	
Ancienneté	.026	.006	.254**	
Étape 2 :				.003
Gestion du travail	-.075	.054	-.057	

Note. [a] *EOC = engagement organisationnel de continuité*
*$p < .05$. ** $p < .01$. $N = 533$ participants.

4.2.6 L'influence de la gestion du travail sur l'engagement organisationnel de continuité

Les résultats de l'analyse de régression multiple (voir tableau 19) permettent de constater que la gestion du travail n'est pas reliée à l'engagement organisationnel normatif ($\beta = -.031$, $p > .05$). La sixième hypothèse s'avère donc confirmée, soit que l'implication dans la gestion du travail n'est pas reliée à l'engagement organisationnel de continuité.

Tableau 19.
Analyse de régression concernant la relation entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel de continuité

Modèle	*B*	*Erreur type*	*ß*	ΔR^2
Variable dépendante : EOC[a]				
Étape 1 :				.124**
Âge	.013	.006	.113*	
Sexe	.431	.130	.152**	
Ancienneté	.026	.005	.254**	
Étape 2 :				.001
Gestion du travail	-.039	.051	-.031	

Note. [a] *EOC = engagement organisationnel de continuité*
* $p < .05$. ** $p < .01$. $N = 533$ participants.

4.2.7 L'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche

Il a été émis comme dernière hypothèse que plus l'interdépendance à la tâche est élevée, plus fortes sont les relations entre les dimensions comportementales et les dimensions affective et normative de l'engagement organisationnel. Afin de tester l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche, une analyse de régression hiérarchique multiple a été réalisée. Cette analyse a été effectuée selon la procédure proposée par Cohen et al. (2003) qui comporte trois étapes. La première consiste à introduire les variables de contrôle dans le modèle de régression. Lors de la deuxième étape, les variables indépendantes, soit le soutien interpersonnel et la gestion du travail, ainsi que la variable modératrice, c'est-à-dire l'interdépendance à la tâche, sont incluses simultanément dans une analyse de régression où les variables dépendantes correspondent à l'engagement organisationnel affectif et normatif. Dans un troisième ordre, un terme d'interaction, produit par la multiplication des scores des variables indépendantes et modératrice, est introduit dans l'analyse de régression. Au préalable, les variables indépendantes et la variable modératrice ont été centrées sur leur moyenne afin de faciliter l'interprétation des résultats et d'éviter le problème de la multicolinéarité, qui est imputable à la forte corrélation entre un terme d'interaction et les deux variables impliquées.

Les résultats obtenus grâce à la régression hiérarchique multiple révèlent que l'interdépendance à la tâche n'exerce aucun effet sur les relations entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel affectif et normatif. Tous les termes d'interaction s'avèrent non significatifs pour l'engagement organisationnel affectif (voir tableau 20): soutien interpersonnel (ΔR^2 = .002, p > .05) et gestion du travail (ΔR^2 = .000 p > .05). Les termes d'interaction pour l'engagement organisationnel normatif sont également non significatifs (voir tableau 21) : soutien interpersonnel (ΔR^2 = .000, p > .05) et gestion du travail (ΔR^2 = .001, p > .05). Conséquemment, l'hypothèse 7, soit l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche, n'est pas confirmée.

Tableau 20.
Analyse de régression concernant l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche sur les relations entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel affectif

Modèle		*B*	*Erreur type*	*ß*	ΔR^2
Variable dépendante : EOA[a]					
Étape 1 :	Âge	-.002	.006	-.019	.016*
	Sexe	.071	.137	.023	
	Ancienneté	-.011	.005	-.108*	
Étape 2 :	Soutien interpersonnel	.246	.060	.188**	.050**
	Interdépendance à la tâche	.102	.066	.071	
Étape 3:	Interaction entre le soutien interpersonnel et l'interdépendance à la tâche	-.605	.063	-.045	.002
Étape 1 :	Âge	-.002	.006	-.019	.016*
	Sexe	.071	.137	.023	
	Ancienneté	-.011	.005	-.108*	
Étape 2 :	Gestion du travail	.297	.059	.240**	.065**
	Interdépendance à la tâche	.050	.067	.035	
Étape 3:	Interaction entre la gestion du travail et l'interdépendance à la tâche	-.030	.057	-.023	.000

Note.[a] *EOA = engagement organisationnel affectif*
* $p < .05$. ** $p < .01$. $N = 533$ participants.

Tableau 21.
Analyse de régression concernant l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche sur les relations entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel normatif

Modèle		*B*	*Erreur type*	*ß*	ΔR^2
Variable dépendante : EON[a]					
Étape 1 :	Âge	.000	.006	-.001	.007
	Sexe	.009	.141	.003	
	Ancienneté	-.008	.006	-.081	
Étape 2 :	Soutien interpersonnel	.146	.063	.109*	.014*
	Interdépendance à la tâche	.016	.069	.011	
Étape 3:	Interaction entre le soutien interpersonnel et l'interdépendance à la tâche	.008	.067	.005	.000
Étape 1 :	Âge	.000	.006	-.001	.007
	Sexe	.009	.141	.003	
	Ancienneté	-.008	.006	-.081	
Étape 2 :	Gestion du travail	.202	.062	.159***	.023*
	Interdépendance à la tâche	-.028	.071	-.019	
Étape 3:	Interaction entre la gestion du travail et l'interdépendance à la tâche	.042	.061	.032	.001

Note. [a] *EON = engagement organisationnel normatif*
* $p < .05$. ** $p < .01$. $N = 533$ participants.

4.3 Analyses supplémentaires

Suite aux résultats obtenus, il est intéressant de vérifier si les dimensions des comportements de travail d'équipe peuvent exercer un effet additif sur l'engagement organisationnel affectif et normatif. En d'autres termes, il s'agit de départager la contribution spécifique du soutien interpersonnel et de la gestion du travail en regard de l'engagement organisationnel. Concernant l'engagement organisationnel de continuité, puisqu'aucune relation significative n'a été trouvée, il convient de vérifier si un effet de

suppression entre les dimensions comportementales peut expliquer cette absence de relation.

Pour ce faire, des analyses de régression ont été réalisées où les variables dépendantes correspondent aux dimensions de l'engagement organisationnel. Dans le modèle de régression, lors de la première étape, les variables de contrôle ont été introduites, à savoir l'âge, le sexe et l'ancienneté. En second lieu, les variables indépendantes, soit le soutien interpersonnel et la gestion du travail, ont été insérées conjointement.

Les résultats de ces analyses sont présentés dans les tableaux 22, 23 et 24. En ce qui a trait à l'engagement organisationnel affectif et normatif, il ressort que seule la gestion du travail affiche un coefficient de régression significatif (β = .277 et .211 respectivement, $p < .01$). Cette dimension comportementale est donc celle qui a le plus d'influence sur l'engagement organisationnel affectif et normatif. Pour ce qui est de l'engagement organisationnel de continuité, il appert qu'aucun effet de suppression n'est observé puisque le soutien interpersonnel et la gestion du travail présentent des coefficients de régression non significatifs (β = -.122 et .075 respectivement, $p > .05$).

Tableau 22.
Analyse de régression concernant la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel affectif

Modèle	*B*	*Erreur type*	*ß*	ΔR^2
Variable dépendante : EOA[a]				
Étape 1 :				.016*
Âge	-.002	.006	-.019	
Sexe	.071	.137	.023	
Ancienneté	-.011	.005	-.108*	
Étape 2 :				.064**
Soutien interpersonnel	-.032	.110	-.024	
Gestion du travail	.343	.105	.277**	

Note. [a] *EOA = engagement organisationnel affectif*
* $p < .05$. ** $p < .01$. N = 533 participants.

Tableau 23.
Analyse de régression concernant la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel normatif

Modèle	*B*	*Erreur type*	*ß*	ΔR^2
Variable dépendante : EON[a]				
Étape 1 :				.007
Âge	.000	.006	-.001	
Sexe	.009	.141	.003	
Ancienneté	-.008	.006	-.081	
Étape 2 :				.023**
Soutien interpersonnel	-.093	.116	-.069	
Gestion du travail	.267	.110	.211**	

Note. [a] *EON = engagement organisationnel normatif*
* $p < .05$. ** $p < .01$. $N = 533$ participants.

Tableau 24.
Analyse de régression concernant la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel de continuité

Modèle	*B*	*Erreur type*	*ß*	ΔR^2
Variable dépendante : EOC[a]				
Étape 1 :				.124**
Âge	.013	.006	.113*	
Sexe	.487	.130	.152**	
Ancienneté	.026	.005	.254**	
Étape 2 :				.005
Soutien interpersonnel	-.161	.108	-.122	
Gestion du travail	.094	.103	.075	

Note. [a] *EOC = engagement organisationnel de continuité*
* $p < .05$. ** $p < .01$. $N = 533$ participants.

CHAPITRE 5 - DISCUSSION

Ce chapitre porte sur l'interprétation des résultats obtenus en fonction de l'état des connaissances dans ce domaine. Cette section se divise en cinq parties. Tout d'abord, l'objectif de ce mémoire sera rappelé. Suivra une discussion portant sur les résultats en lien avec les hypothèses de recherche qui avaient été émises et sur les résultats des analyses supplémentaires. Par la suite, les limites de cette recherche seront présentées tout comme les contributions de celle-ci, à savoir les apports théoriques et pratiques. Finalement, quelques pistes de réflexions concernant les recherches futures seront abordées.

5.1 Rappel de l'objectif du mémoire

Ce mémoire avait pour objectif général d'approfondir les connaissances sur la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel d'équipiers. Le manque d'écrits scientifiques sur la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel comme étant un construit tridimensionnel avait motivé la présente recherche. Cette étude s'intéressait également à l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche sur cette relation.

Plus spécifiquement, les hypothèses de recherche consistaient à vérifier le lien entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel affectif (Hypothèse 1), la relation entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel affectif (Hypothèse 2), le lien entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel normatif (Hypothèse 3), la relation entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel normatif (Hypothèse 4), le lien entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel de continuité (Hypothèse 5) et la relation entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel de continuité (Hypothèse 6). Enfin, cette présente recherche a tenté de déterminer si l'interdépendance à la tâche pouvait augmenter l'effet des comportements de travail d'équipe sur l'engagement organisationnel. L'hypothèse de recherche consistait alors à vérifier si l'interdépendance à la tâche modère les relations entre les dimensions comportementales et les dimensions de l'engagement organisationnel (Hypothèse 7).

5.2 Discussion des résultats de la recherche

La présente section propose une discussion concernant les résultats en regard de chacune des hypothèses de recherche qui ont été obtenus grâce aux analyses de régression multiples et de régression multiple hiérarchique. Une interprétation des résultats ainsi qu'une comparaison avec les résultats des études antérieures seront présentées. Cette section se conclura par une discussion sur les résultats découlant des analyses supplémentaires et sur les résultats en lien avec les variables de contrôle.

5.2.1 La relation entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel affectif

La première hypothèse qui a été émise suppose que le soutien interpersonnel manifesté par les équipiers favorise l'engagement organisationnel affectif chez ces derniers. Les résultats obtenus permettent de confirmer cette hypothèse. En effet, au sein d'équipe où les membres se soutiennent mutuellement, ces derniers sont davantage engagés affectivement envers leur entreprise que leurs pairs.

Ces résultats corroborent ceux obtenus par les recherches antérieures. Bien qu'aucun chercheur n'ait traité du soutien interpersonnel dans son ensemble tel que le fait la présente étude, plusieurs d'entre eux ont trouvé des relations positives entre certains éléments du soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel affectif. Par exemple, Bishop et al. (2000), Bishop et al. (2005), Iverson et Buttigieg (1999), Joiner et Bakalis (2006), Rodwell et al. (1998), Stinglhamber et al. (2004) ainsi que Taormina (1990) ont identifié un lien significatif et positif entre le soutien des collègues ou la perception du soutien entre équipiers et l'engagement organisationnel affectif. De plus, certaines études montrent que l'engagement organisationnel affectif peut être influencé positivement par des éléments partageant une ressemblance avec le soutien interpersonnel tels que la confiance groupale (Costa, 2003), la communication (Postmes et al., 2001) ainsi que la gestion des conflits (Thomas et al., 2005).

Pour expliquer la relation entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel affectif, plusieurs auteurs avancent que les expériences de travail procurant du bien-être aux équipiers et favorisant leur satisfaction au travail augmentent leur engagement organisationnel affectif (Meyer et Allen, 1991). Il en va de même lorsque l'ambiance au travail permet aux équipiers de se sentir à l'aise dans leur environnement de travail et dans leurs rapports avec leurs collègues (Meyer et al., 1998). Ce raisonnement s'explique par le fait que cette dimension de l'engagement organisationnel est rattachée au fait que l'employé reste dans une organisation parce qu'il le désire. Or, il est normal qu'un équipier qui se sent bien dans son milieu de travail éprouve un plus grand désir de poursuivre sa relation d'emploi qu'un employé qui n'est pas à l'aise dans son environnement de travail.

Ce sentiment de bien-être est justement susceptible d'être accru par plusieurs comportements relatifs au soutien interpersonnel. Par exemple, si des équipiers coopèrent entre eux et se soutiennent psychologiquement, il est fort probable qu'ils apprécient travailler ensemble puisqu'ils se sentent soutenus, valorisés, encouragés et respectés par leurs pairs, ce qui contribue à leur bien-être au travail (Tremblay et al., 2000). D'ailleurs, le soutien psychologique répond au besoin d'estime, d'approbation et d'affiliation des équipiers. Or, Stinglhamber et Vandenberghe (2003) affirment que les membres d'une équipe de travail dont les besoins ci-dessus sont comblés sont plus engagés affectivement envers leur organisation. Enfin, la communication et la gestion des conflits qui sont également des comportements relatifs au soutien interpersonnel peuvent aussi augmenter l'engagement organisationnel affectif des équipiers. Lorsque les membres d'une équipe de travail communiquent ouvertement et de façon respectueuse leurs opinions et gèrent efficacement les conflits, ils diminuent les tensions qui peuvent survenir à l'intérieur de leur équipe. Ce faisant, ils facilitent leurs rapports et contribuent à leur bien-être, ce qui augmente leur engagement organisationnel affectif.

5.2.2 La relation entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel affectif

Une deuxième hypothèse avait été formulée quant à l'influence de la gestion du travail sur l'engagement organisationnel affectif. Il avait été anticipé que plus les équipiers gèrent la

réalisation de leur travail, plus leur engagement organisationnel affectif est élevé. À cet effet, les résultats permettent de confirmer cette relation. En d'autres mots, les équipiers qui s'impliquent davantage dans la gestion de leur travail ont un engagement organisationnel affectif plus élevé.

Ces résultats vont dans le même sens que ceux observés dans les écrits scientifiques. Plusieurs chercheurs ont montré que des éléments de la gestion du travail favorisent l'engagement organisationnel affectif tels que la planification et l'organisation du travail (Allen et Meyer, 1990; Bishop et Scott, 2000; Joiner et Bakalis, 2006; Karsh et al., 2005; Mayer et Shoorman, 1998; Meyer et al., 2002), le suivi du travail (Allen et Meyer, 1990; Karsh et al., 2005) ainsi que le soutien à l'innovation (Cohen et al., 1996; Jenz et al., 1997).

Des chercheurs soutiennent que l'engagement organisationnel affectif dépend, entre autres, des conditions de travail qui contribuent au bien-être des employés au sein de leur milieu organisationnel (Meyer et Allen, 1991; Meyer et al., 1998), ce qui peut expliquer les résultats obtenus. À cet effet, plusieurs éléments de la gestion du travail peuvent contribuer à ce sentiment de bien-être. Lorsque les membres d'une équipe de travail planifient et organisent leur travail, ils réduisent les occasions de conflit et d'ambiguïté de rôle puisque les tâches sont réparties d'avance et les rôles de chacun ainsi que les méthodes de travail sont clairement énoncés. Or, cette clarté de rôle favorise le bien-être des équipiers (Tubre et Collins, 2000). La rétroaction, qui est un autre élément de la gestion du travail, contribue également au développement de l'engagement affectif des équipiers puisque ce comportement permet de combler leur besoin d'approbation (Meyer et al., 1998). Ils se sentent alors considérés par leurs coéquipiers et vont ressentir des affects positifs envers ceux-ci. Cela contribue à augmenter leur engagement organisationnel affectif.

Une autre explication réside dans le fait qu'il est plus probable qu'une équipe de travail connaisse des succès lorsque ses membres recherchent activement et adoptent de nouvelles idées quant à l'exécution de leurs tâches (Cohen et al. 1996; Janz et al., 1997). De ces succès se développe un sentiment de compétence chez les équipiers, ce qui augmente leur engagement organisationnel affectif (Meyer et al., 1998). De plus, les succès que rencontre

une équipe de travail contribuent à rendre plus stimulant leur travail et les équipiers sont reconnaissants envers leur entreprise de les faire travailler dans un tel environnement. Leur engagement affectif est alors plus élevé (Bishop et al., 2000; Meyer et al., 2002).

Il est également possible d'avancer une dernière explication. Les équipiers qui adoptent des comportements relatifs à la gestion du travail se sentent davantage impliqués dans leur équipe de travail et dans leur organisation et, par conséquent, développent un sentiment d'identification envers celles-ci, ce qui favorise leur engagement affectif (Meal et Tetrick, 1992).

5.2.3 La relation entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel normatif

Il avait été proposé comme troisième hypothèse que plus le soutien interpersonnel est élevé, plus l'engagement organisationnel normatif est élevé. Suite aux analyses effectuées, il est possible de confirmer cette hypothèse. Les résultats révèlent que les membres d'une équipe de travail démontrant du soutien interpersonnel sont plus engagés normativement envers leur entreprise.

Ces résultats abondent dans le même sens que ceux trouvés par deux des trois études recensées ayant porté leur attention sur la relation entre le soutien interpersonnel et l'engagement normatif. En effet, bien que Iverson et Buttiegieg (1990) n'aient pas trouvé de lien significatif entre ces variables, Stinglhamber et al. (2004) et Taormina (1990) ont montré que le soutien de l'équipe de travail favorise l'engagement organisationnel normatif.

Ces résultats rejoignent les écrits scientifiques sur les facteurs explicatifs du développement de l'engagement normatif. Meyer et al. (2002) stipulent qu'une personne qui éprouve des sentiments positifs à l'endroit d'une entité tend à développer, par la suite, un sentiment d'obligation morale envers cette dernière. C'est pourquoi un travailleur démontrant un engagement organisationnel affectif élevé développe éventuellement un engagement

normatif pour son entreprise, l'engagement normatif reflétant un sentiment d'obligation morale. Ayant trouvé que les équipiers qui adoptent des comportements relatifs au soutien interpersonnel sont plus engagés affectivement envers leur compagnie, il n'est donc pas surprenant que cette dimension comportementale soit aussi liée positivement à l'engagement organisationnel normatif.

La norme de réciprocité ainsi que la théorie de l'échange social permettent également d'apporter un éclaircissement quant au développement de l'engagement normatif et contribuent à l'explication des résultats obtenus (Bishop et al., 2000; Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990). Ces théories supposent que lorsqu'une personne accorde une faveur à une autre, puisqu'il doit y avoir un équilibre entre la contribution et la rétribution de chacune des deux parties, la personne ayant reçu la faveur ressent une obligation morale de lui rendre la pareille (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Ainsi, un équipier qui se sent soutenu, écouté et encouragé par ses collègues, ressentira une obligation envers ceux-ci et à l'endroit de son organisation. Son engagement organisationnel normatif sera alors plus élevé.

5.2.4 La relation entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel normatif

Il avait été prédit qu'une relation positive existe entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel normatif. Encore une fois, les résultats de cette recherche appuient cette hypothèse. En effet, plus les membres d'une équipe de travail s'impliquent dans la gestion du travail, plus leur engagement organisationnel normatif est élevé.

Ces résultats sont cohérents avec la littérature. Allen et Meyer (1990) et Meyer et al. (2002) ont trouvé que l'ambiguïté et le conflit de rôle sont liés négativement à l'engagement normatif. Or, la planification et l'organisation du travail permettent de réduire les occasions de conflit et d'ambiguïté de rôle. Il a également été trouvé que la réception de rétroaction (Allen et Meyer, 1990) et le soutien à l'innovation (Meyer et al., 1993) sont liés positivement à l'engagement organisationnel normatif.

Ces résultats s'appuient sur le fait que les éléments influençant l'engagement organisationnel affectif sont également liés à l'engagement organisationnel normatif (Stinglhamber et al., 2004). En effet, une personne qui ressent des affects positifs envers une entité développe également un sentiment d'obligation morale à l'endroit de cette dernière (Meyer et al., 2002). Subséquemment, la présente recherche ayant montré que l'implication dans la gestion du travail favorise l'engagement organisationnel affectif des équipiers, il est normal que cette implication influence également de façon positive leur engagement normatif.

5.2.5 La relation entre la soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel de continuité

La cinquième hypothèse faisait référence à l'absence de lien entre le soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel de continuité. Les résultats de cette étude permettent de confirmer cette hypothèse et d'avancer que le soutien interpersonnel n'influence pas l'engagement de continuité des équipiers.

Tout comme cette recherche, la majorité des études citées dans la littérature n'ont pas trouvé de relation significative entre ces deux variables (Iverson et Buttigieg, 1999; Joiner et Bakalis, 2006; Singlhamber et al., 2004). Par ailleurs, les recherches montrant un lien significatif entre certains comportements relatifs au soutien interpersonnel et l'engagement organisationnel de continuité n'arrivaient pas à un consensus quant à la direction de cette relation (Costa, 2003; Taormina, 1990; Singlhamber et al., 2004; Thomas et al., 2005).

Plusieurs chercheurs avancent que l'engagement organisationnel de continuité se développe principalement en réaction au manque d'alternative d'emploi sur le marché du travail et aux investissements effectués par le salarié au sein de son organisation (Allen et Meyer, 1990; Allen et Meyer, 1996; Meyer et Herscovitch, 2001). Le soutien interpersonnel n'influençant pas les opportunités d'emploi ainsi que les investissements réalisés par les équipiers, comme le salaire, le statut d'emploi, et la formation acquise, il était peu probable de trouver une relation positive entre ces variables.

5.2.6 La relation entre la gestion du travail et l'engagement organisationnel de continuité

Comme dernière hypothèse de relation, il était attendu que l'implication dans la gestion du travail ne serait pas liée de façon significative avec l'engagement organisationnel de continuité. Une relation non significative a été trouvée lors de l'analyse, ce qui confirme cette hypothèse. L'implication des équipiers dans la gestion de leur travail n'influence donc pas leur engagement de continuité.

Ces résultats concordent avec ceux trouvés par la plupart des chercheurs. Bien que quelques études aient montré des relations positives et négatives entre des éléments de gestion du travail et l'engagement organisationnel de continuité, la majorité des recherches n'ont pu établir de lien entre ces concepts (Allen et Meyer, 1990; Joiner et Bakalis, 2006; Meyer et al., 1993).

Une explication peut être avancée quant à cette absence de relation. Certains chercheurs affirment que l'engagement organisationnel de continuité est influencé principalement par le manque d'opportunité d'emploi et la reconnaissance de l'employé de ce qu'il a investi dans son entreprise, tel que les compétences acquises non-transférables, les régimes de pensions et l'ancienneté (Allen et Meyer, 1996; Mayer et Shoormanm 1998; Meyer et Herscovitch, 2001). Les résultats obtenus dans la présente recherche sont donc cohérents puisque l'implication dans la gestion du travail n'a aucune influence sur ces aspects.

5.2.7 L'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche sur les relations entre les dimensions des comportements de travail d'équipe et les dimensions de l'engagement organisationnel

Une hypothèse concernant l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche avait été émise. Il avait été prédit que plus l'interdépendance à la tâche est élevée, plus fortes sont les relations entre les dimensions des comportements de travail d'équipe et les dimensions affective et normative de l'engagement organisationnel. En regard aux résultats obtenus,

l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche n'a pas été confirmé. L'interdépendance à la tâche n'affecte donc pas la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel.

Une explication plausible permet d'élucider les résultats obtenus. Les données montrent que la majorité des répondants ont accordé des scores élevés aux questions traitant de l'interdépendance à la tâche (M = 4,12, ET = 0,76). Peu de participants ont indiqué qu'il y avait un faible niveau d'interdépendance à la tâche au sein de leur équipe de travail. Les équipiers représentant l'échantillon de cette recherche étaient donc fortement dépendants de leurs collègues quant à l'exécution de leurs tâches. Cela peut s'expliquer par le fait que la grande majorité des équipes de travail présentes dans le CSSS ayant participé à l'étude sont des équipes semi-autonomes. Or, le niveau d'interdépendance à la tâche est généralement élevé dans ce type d'équipe. Conséquemment, il était très probable que la plupart des répondants attribuent des scores élevés aux questions relatives à l'interdépendance à la tâche, bien que l'échantillon de cette recherche soit probabiliste. Cette absence de comparaison au niveau de l'interdépendance à la tâche peut avoir eu pour conséquence de sous-estimer l'effet modérateur de cette variable.

Une explication de nature conceptuelle peut également être avancée. L'hypothèse concernant l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche reposait sur le raisonnement suivant : plus l'interdépendance à la tâche est élevée, plus les équipiers doivent offrir et recevoir du support interpersonnel et s'impliquer dans la gestion de leur travail pour atteindre leurs objectifs, le succès de l'équipe de travail augmentant justement l'engagement organisationnel. Cette argumentation s'appuyait sur plusieurs recherches faisant état d'un lien positif entre le succès et l'engagement organisationnel (Bishop et al., 2000; Rodwell et al., 1998). Or, la totalité des études recensées à cet effet étaient de nature transversale, ne permettant pas de déterminer un lien de causalité entre le succès et l'engagement organisationnel. Il se pourrait donc que ce soit l'engagement organisationnel qui accroît les chances de réussite d'une équipe de travail et non l'inverse. D'ailleurs, certains auteurs avancent que le succès est davantage une conséquence qu'un antécédent de l'engagement organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et al. 1989; Meyer et al.,

2002). Donc, puisqu'il est possible que le succès n'ait pas pour effet d'augmenter l'engagement organisationnel, le raisonnement sur lequel reposait l'hypothèse de l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche peut ne pas être tout à fait exact. Cela pourrait donc expliquer les résultats obtenus dans la présente recherche, c'est-à-dire que l'interdépendance à la tâche n'agit pas à titre de variable modératrice sur les relations entre les dimensions des comportements de travail d'équipe et les dimensions de l'engagement organisationnel. Cela dit, puisqu'aucune étude antérieure n'a étudié le rôle modérateur de l'interdépendance à la tâche sur ces relations, il serait important que les recherches futures s'y intéressent afin de vérifier si elles parviennent aux mêmes conclusions que la présente étude.

5.2.8 L'effet additif et l'effet de suppression entre les dimensions comportementales en regard de l'engagement organisationnel

Les analyses supplémentaires avaient pour but de vérifier la présence d'un effet additif entre les dimensions des comportements de travail d'équipe sur l'engagement organisationnel affectif et normatif ainsi que celle d'un effet de suppression entre les dimensions comportementales en regard de l'engagement de continuité.

Les résultats obtenus montrent qu'il n'y a pas d'effet additif entre le soutien interpersonnel et la gestion du travail en ce qui concerne l'engagement organisationnel affectif et normatif. Plus spécifiquement, la gestion du travail est la dimension comportementale qui favorise le plus l'engagement organisationnel affectif et normatif, le soutien interpersonnel n'ajoutant aucune contribution spécifique en termes de variance expliquée par rapport à la gestion du travail. Par conséquence, les deux dimensions des comportements de travail d'équipe, lorsque considérées simultanément, ne prédisent pas davantage l'engagement organisationnel affectif et normatif. Une explication peut être avancée à cet effet. Ces deux dimensions comportementales présentent une corrélation très élevée entre elles ($r = .87$, $p < .01$), ce qui peut empêcher la vérification d'un effet additif dans une analyse de régression multiple. Cette forte corrélation peut s'expliquer par le fait que plus les équipiers se soutiennent mutuellement, plus ils développent des affects positifs envers leurs

coéquipiers. Ils sont alors plus enclins à aider ces derniers, ce qui se traduit, entre autres, par une implication accrue dans la gestion collective de leur travail. L'inverse est également plausible. Plus les équipiers gèrent la réalisation de leur travail, plus leurs sentiments sont positifs envers leurs collègues puisqu'ils voient que ces derniers les aident à atteindre les objectifs de leur équipe, ce qui favorise leur propension à adopter des comportements relatifs au soutien interpersonnel à leur égard.

Tout comme l'effet additif, l'effet de suppression entre les dimensions comportementales sur l'engagement organisationnel de continuité n'a pas été observé. Les résultats obtenus indiquent donc que la relation entre le soutien interpersonnel et cette dimension de l'engagement demeure la même avec l'inclusion ou non de la gestion du travail et vice versa.

5.2.1 Les autres facteurs influençant l'engagement organisationnel

Les analyses corrélationnelles ont montré que les trois variables de contrôle du modèle conceptuel de cette recherche, à savoir l'âge, le sexe et l'ancienneté, sont liées significativement avec certaines dimensions de l'engagement organisationnel.

D'après la matrice des corrélations, l'âge est lié négativement avec l'engagement organisationnel affectif. Ces résultats n'appuient pas ceux obtenus par les chercheurs qui avancent que l'engagement affectif augmente avec l'âge puisque que les salariés plus âgés montrent davantage de satisfaction envers leur travail que leurs collègues plus jeunes (Meyer et Allen, 1984; Meyer et al., 2002; Porter et al., 1974; Welsch et LaVan, 1981). À l'inverse, les résultats de la présente étude montrent que l'âge est relié positivement avec l'engagement de continuité, ce qui soutient les résultats trouvés par les chercheurs. Comme le suggèrent Meyer et Allen (1984) ainsi que Mayer et Shoorman (1998), les travailleurs âgés occupent généralement une bonne position au sein de l'entreprise et sont moins ouverts à la mobilité inter-organisationnelle. Leurs opportunités d'emploi sur le marché du travail sont souvent plus restreintes que celles de leurs collègues plus jeunes.

En regard au sexe, les résultats trouvés corroborent partiellement ceux recensés dans les écrits scientifiques. Alors qu'aucune relation significative n'a été trouvée entre le sexe et l'engagement affectif, Meyer et al. (2002) et Mottaz (1988) stipulent que les femmes sont plus engagées affectivement envers leur entreprise puisqu'elles sont davantage prédisposées à reconnaître et à exprimer leurs sentiments. Appuyant toutefois les résultats portant sur l'engagement de continuité qui ont été trouvés par les chercheurs, les résultats de cette étude indiquent que les femmes démontrent davantage un engagement organisationnel de continuité que leurs confrères. En effet, les femmes considèrent les coûts reliés à la mobilité inter-organisationnelle très élevés (Hrebiniak et Alutto, 1972).

En ce qui a trait à l'ancienneté, contrairement à ce qu'avancent les chercheurs, c'est-à-dire que plus les travailleurs ont de l'ancienneté, plus ils s'identifient à leur entreprise, les résultats de la présente recherche montrent que cette variable a une influence négative sur l'engagement affectif. À l'opposé, l'ancienneté a une influence positivement sur l'engagement organisationnel de continuité. L'explication la plus plausible réside dans le fait qu'en raison des nombreux investissements réalisés par un salarié au cours de son emploi, les coûts reliés à un éventuel départ sont trop élevés lorsque ce dernier a beaucoup d'ancienneté.

Bien que les résultats trouvés dans cette étude ne soutiennent pas toujours ceux recensés dans la littérature, il importe, pour les recherches futures, de contrôler statistiquement l'âge, le sexe et l'ancienneté puisque ces variables sont liées significativement à certaines dimensions de l'engagement.

5.2 Limites

Toutes études comportent certaines limites, celle-ci ne faisant pas exception. La première limite se rapporte à la structure de preuve de cette étude, soit l'utilisation de données secondaires. Les données recueillies limitent la portée de la présente recherche, car les résultats n'ont pas été combinés afin d'obtenir un score d'équipe. En effet, ce sont les perceptions individuelles des employés et non des caractéristiques de l'équipe de travail qui

ont été captées puisque la base de données utilisée ne présentent pas un regroupement des réponses données par les répondants d'une même équipe de travail. En ayant un devis multi-niveaux, il aurait été possible de départager les impressions individuelles des caractéristiques qui relèvent de l'équipe de travail. De plus, la présente étude a été limitée quant aux choix des entités envers lesquelles les équipiers peuvent être engagés. En plus de l'organisation, il aurait été intéressant de vérifier l'influence des comportements de travail d'équipe sur d'autres entités telles que l'équipe de travail ou le superviseur. Or, la base de données utilisée ne permettait pas d'entreprendre des analyses à cet effet.

Le caractère transversal de la recherche peut s'avérer une autre limite. Bien que les données aient été colligées lors de deux temps de mesure, seulement trois semaines se sont écoulées entre ces deux passations. Le devis de recherche s'apparente donc davantage à une étude transversale qu'à un devis longitudinal. Or, ce type de recherche ne permet pas d'établir des liens de causalité entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel des membres (Howell, 1998). Il n'est pas possible d'affirmer avec certitude que ce sont le soutien interpersonnel et la gestion du travail qui influencent l'engagement organisationnel et non l'inverse. En se sens, il se pourrait que plus les équipiers sont engagés envers leur organisation, plus ils sont disposés à offrir du soutien à leurs collègues et à s'impliquer dans la gestion de leur travail.

L'effet de contamination constitue la troisième limite. Ce biais réfère au fait qu'une personne peut être mise au courant par d'autres individus de l'objet de l'étude, ce qui vient altérer les résultats (Drucker-Godard et al., 2003). Il est possible que ce biais vienne réduire la validité de la présente étude puisque chacun des deux temps de mesure s'est déroulé sur une semaine et demie. Des répondants auraient pu apprendre par d'autres individus le contenu du questionnaire et auraient été informés de leurs réponses, ce qui a pu fausser leurs propres résultats. Ceci est d'autant plus plausible puisqu'il s'agit, dans le cas présent, d'étudier des comportements propres à une équipe de travail et non à un individu. Ainsi, une personne informée des réponses d'un ou de plusieurs de ses coéquipiers quant aux questions relatives aux comportements de travail d'équipe, aurait pu avoir tendance à donner des réponses allant dans le même sens que ces derniers. Par exemple, si plusieurs

collègues affirment qu'ils ont répondu que leurs coéquipiers s'entraident pour effectuer leur travail, même si un employé ne perçoit pas la situation ainsi, il pourrait répondre qu'effectivement ses collègues et lui s'entraident afin d'être cohérent avec les autres membres de son équipe de travail.

Finalement, il n'est pas exclu que les résultats de cette étude aient été affectés par un biais de variance commune puisque les données ont été recueillies grâce au même procédé, soit un questionnaire (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Ce problème aurait pu être évité si d'autres méthodes avaient été utilisées conjointement avec le questionnaire, comme une entrevue par exemple. Ce biais a également pu survenir puisque les réponses proviennent de la même personne, c'est-à-dire l'équipier. D'autres sources d'évaluation telles que le supérieur immédiat ou les collègues auraient pu diminuer le biais de la variance commune.

5.3 Apports de la recherche

La présente recherche comporte plusieurs contributions. Cette section débutera par la présentation des applications théoriques. Ensuite, des apports plus pratiques seront identifiés.

5.4.1 Applications théoriques

Sur le plan de l'avancement des connaissances scientifiques, cette étude permet d'améliorer les connaissances quant à l'influence des comportements de travail d'équipe sur l'engagement organisationnel des équipiers. Compte tenu des résultats obtenus, il est possible d'affirmer que les comportements de travail d'équipe n'influencent pas de la même façon les trois dimensions de l'engagement organisationnel. Alors que le soutien interpersonnel et la gestion du travail influencent positivement l'engagement organisationnel affectif et normatif, une relation non significative a été trouvée entre ces deux dimensions comportementales et l'engagement organisationnel de continuité.

Une autre contribution intéressante est que cette recherche a regroupé plusieurs éléments des comportements de travail d'équipe en deux dimensions, alors que la majorité des chercheurs ont présenté des résultats portant seulement sur des aspects des comportements de travail d'équipe. De plus, aucune des recherches recensées n'a étudié le concept de comportements de travail d'équipe dans son ensemble, contrairement à la présente étude. Il en va de même en ce qui concerne l'engagement organisationnel. Cette recherche a été plus loin dans l'analyse de l'influence des comportements de travail d'équipe sur l'engagement organisationnel puisque ce dernier concept a été étudié comme étant un construit à trois dimensions, tandis que la plupart des chercheurs ont analysé l'engagement organisationnel de façon unidimensionnelle ou bidimensionnelle. En ayant recours à des concepts multidimensionnels, cette recherche a donc permis une étude plus complète et plus précise des liens qui unissent ces deux notions, conduisant ainsi à une meilleure compréhension de la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel.

Finalement, il s'agit de la première recherche à avoir étudié l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche sur la relation unissant les dimensions des comportements de travail d'équipe et les dimensions de l'engagement organisationnel. Bien qu'il n'ait pas été confirmé que l'interdépendance à la tâche modère cette relation, il n'en demeure pas moins que cela contribue à l'avancement des connaissances.

5.4.2 Applications pratiques

À un niveau plus pratique, il est dans l'intérêt des gestionnaires de comprendre ce qui peut influencer l'engagement organisationnel des équipiers travaillant dans leur entreprise puisque cette attitude favorise la performance et la productivité des employés ainsi que leur rétention au sein de leur organisation (Benkhoff, 1997; Bishop et al., 2000; Cohen, 1993; Meyer, et al., 1989; Steers et al., 1974). Les résultats de la présente recherche sont importants pour les gestionnaires, puisqu'ils suggèrent que l'engagement organisationnel des équipiers est associé avec des comportements adoptés par ces derniers. En effet, comme cette recherche a permis de montrer que le soutien interpersonnel et la gestion du travail au sein d'une équipe ont une influence considérable sur l'engagement affectif et normatif des

équipiers, il importe que les gestionnaires portent une attention particulière sur ces éléments.

À cet effet, de nombreuses pratiques peuvent accroître les comportements de travail d'équipe. Premièrement, lors de l'étape du recrutement, il serait avantageux pour les gestionnaires d'embaucher des personnes démontrant des habilités quant au soutien interpersonnel qui soient prêtes à s'impliquer dans la gestion du travail (Eby-Dobbins, 1997). De plus, les gestionnaires doivent encourager et sensibiliser les équipiers quant à l'importance d'adopter des comportements relatifs au soutien interpersonnel et à la gestion du travail (Cohen et al., 1996). L'utilisation d'un système de récompense monétaire ou non monétaire visant à gratifier les attitudes recherchées peut s'avérer une bonne solution (Steven et Campion, 1994). Les gestionnaires peuvent également accorder une importance particulière aux comportements de travail d'équipe lors de l'évaluation du rendement des équipiers afin de discerner leurs faiblesses et ensuite choisir les moyens appropriés pour pallier ces lacunes.

De manière plus spécifique au soutien interpersonnel, les gestionnaires peuvent offrir des formations aux membres de leurs équipes de travail sur la communication afin que ces derniers communiquent de façon plus efficace (Taormina, 1990). Toujours en ce qui a trait à la communication, Joiner et Bakalis (2006) encouragent la mise sur pied de forum de discussion alors que Tremblay et al. (2000) proposent de tenir régulièrement des séances de partage d'informations. Afin de susciter le soutien psychologique entre les équipiers, les gestionnaires peuvent planifier des activités sociales en dehors des heures de travail pour favoriser les interactions entre les membres et créer des liens affectifs entre ces derniers (Taormina, 1990). Des formations sur la gestion des conflits constituent également une pratique à envisager puisque cela permettrait aux équipiers d'augmenter leurs habilités à la résolution de conflits. De plus, il serait pertinent que les gestionnaires rencontrent individuellement les membres qui génèrent souvent des conflits afin de leur expliquer que cette attitude n'est pas tolérée.

En ce qui a trait à la gestion du travail, les gestionnaires ont aussi un rôle à jouer. Afin d'impliquer davantage les équipiers dans la gestion de leur travail, les superviseurs peuvent leur allouer du temps afin de leur permettre d'organiser des réunions visant à planifier et à faire le suivi de leur travail. Tout comme pour la communication, la mise sur pied d'un forum de discussion peut également être approprié pour faciliter la planification et le suivi du travail (Joiner et Bakalis, 2006). Un atelier sur la rétroaction constitue également une action concrète pour favoriser la gestion du travail chez les équipiers (Jabri, 2004). Des séances de « remue-méninges » (*brainstorming*) doivent également être planifiées pour que les membres recherchent de nouvelles idées pour améliorer leurs procédés de travail et les gestionnaires doivent leur accorder les ressources financières et matérielles nécessaires pour qu'ils puissent mettre en application ces nouvelles pratiques (Steven et Campion, 1994).

5.4 Recherches futures

Il est important que les recherches futures traitant du lien entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel des équipiers portent une attention particulière sur les limites de la présente étude. Outre ces limites, il est pertinent de présenter d'autres pistes pour les futures recherches.

Premièrement, il serait intéressant d'analyser la relation entre les comportements de travail d'équipe et d'autres types d'engagement. En effet, il existe une plusieurs entités envers lesquelles un équipier peut être engagé : son superviseur immédiat (Meyer et al., 2006; Vandenberghe et al., 2004), son équipe de travail (Bishop et Scott, 2000; Riketta et Dick, 2005), son syndicat (Field et Tachker, 1992; Meyer et Herscovitch, 2001) et sa profession (Meyer et al., 1998; Muthuveloo et Rose, 2005). Les futures recherches pourraient ainsi montrer si les comportements de travail d'équipe ont la même influence sur l'engagement des équipiers envers ces entités que sur l'engagement organisationnel. L'engagement envers l'équipe de travail est d'autant plus pertinent à explorer puisque la variable indépendante de cette étude, soit les comportements de travail d'équipe, concerne précisément cette entité. De plus, Lawler (1992, tel que rapporté par Vandenberghe,

Bentein et Stinglhamber, 2004) affirment que l'engagement organisationnel diffère de l'engagement envers l'équipe de travail en raison de la différence quant à leur proximité relative vis-à-vis de l'équipier. En effet, l'organisation est une entité éloignée de l'équipier en comparaison à l'équipe de travail de ce dernier. Il serait donc intéressant de connaître l'influence des dimensions comportementales sur l'engagement des équipiers à l'égard de leur équipe de travail.

L'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche sur la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel n'ayant pas été confirmé par la présente recherche, il serait pertinent d'envisager d'autre variable modératrice afin de mieux comprendre dans quelles conditions les forces de ces relations peuvent être accentuées ou atténuées. À titre d'exemple, le lieu de contrôle est une variable qui a été utilisée dans des recherches à titre de variable modératrice sur la relation entre certains éléments des comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel. Le lieu de contrôle fait référence à la capacité d'un individu de contrôler son environnement (Rotter, 1966). Ce lieu de contrôle peut être externe, c'est-à-dire lorsque les individus ont l'impression d'avoir peu de contrôle sur les événements qui leur arrivent en attribuant ceux-ci à la chance ou aux actions des personnes qui les entourent (Mitchell, Smyser et Weed, 1975). À l'inverse, les personnes ayant un lieu de contrôle interne ont le sentiment de contrôler leur environnement et croient que ce qui leur arrive est imputable à leurs propres comportements. Selon Aubé et al. (2007), les individus ayant un lieu de contrôle externe sont davantage sensibles au soutien que leur offre leur entourage car ils croient celui-ci responsable de ce qui leur arrive. Or, s'ils remarquent que leurs coéquipiers adoptent des comportements relatifs au soutien interpersonnel à leur égard, ils y seront sensibles et cela augmentera leur engagement organisationnel.

Le stress relié à l'emploi peut également faire figure de variable modératrice dans la relation unissant les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel. Plus un équipier fait face à du stress dans le cadre de son emploi, plus il a besoin du soutien de la part de ses coéquipiers (Karasek et Theorell, 1990). Son équipe et lui doivent également gérer davantage leur travail pour diminuer le stress relié à l'emploi puisque ce

sentiment est souvent lié, entre autres, à la lourde charge de travail, à l'ambiguïté de rôle, au conflit de rôle (Karasek, 1979; Widmer, 1993). Or, la planification du travail peut réduire ces difficultés (Janz et al., 1997). En diminuant leur stress grâce au soutien interpersonnel et à la gestion du travail, les équipiers augmentent leur niveau de bien-être, ce qui se traduit par une augmentation de leur engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1991; Meyer et al., 1998). C'est donc pourquoi il pourrait être intéressant que les recherches futures s'attardent sur le lieu de contrôle et le stress relié à l'emploi à titre de variables modératrices sur la relation entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel.

Par ailleurs, d'autres variables de contrôle seraient à considérer dans les futures recherches. Une revue de la littérature a permis de constater que l'éducation, le statut familial et le salaire sont, entre autres, des caractéristiques personnelles et professionnelles qui doivent être contrôlées lorsqu'il est question d'évaluer l'engagement organisationnel. L'influence négative du niveau de scolarité sur le degré d'engagement organisationnel a été confirmée par bon nombre de chercheurs (Iverson et Buttiegieg, 1999; Meyer et al. 2002, Mottaz, 1998; Rodwell et al., 1998). En ce qui a trait au statut familial, il semble qu'être en union et avoir des enfants à charge a une influence positive sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel puisque cela amène les salariés à chercher une stabilité dans leur emploi afin de subvenir aux besoins financiers de sa famille (Iverson et Buttiegieg, 1999, Joiner et Bakalis, 2006; Taormina, 1990). Finalement, le niveau de salaire correspond également à une caractéristique qui doit être contrôlée car un employé peut supposer que son entreprise lui montre son appréciation et le récompense en lui versant un salaire élevé, ce qui augmente son engagement organisationnel affectif et normatif (Steers, 1977).

CONCLUSION

La présente recherche avait pour but d'approfondir les connaissances traitant de la relation entre les comportements de travail des équipiers et leur engagement organisationnel, tout en tenant compte de l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche. Cet intérêt pour les équipes de travail provient du fait que cette forme d'organisation du travail est de plus en plus présente dans les entreprises puisque les équipes de travail peuvent leur apporter plusieurs avantages tels qu'une meilleure productivité et une réduction du taux de roulement. D'ailleurs, bon nombre des bénéfices découlant de la présence d'équipes de travail au sein d'organisations semblent être la conséquence d'un fort degré d'engagement organisationnel chez les membres de ces équipes (Becker, 1992; Benkhoff, 1997; Bishop et Scott, 1997 et Cohen, 1993). À cet effet, plusieurs chercheurs ont tenté de déterminer les antécédents de l'engagement organisationnel chez les équipiers, mais seules quelques études se sont intéressées aux comportements de travail d'équipe en tant qu'antécédents potentiels (ex : Allen et Meyer, 1991; Iverson et Buttigieg, 1999; Joiner et Bakalis, 2006; Karsh et al., 2005, Meyer et al., 2002). Toutefois, la plupart de ces études ont étudié l'engagement organisationnel comme étant un concept unidimensionnel ou bidimensionnel.

En vue d'étudier l'effet des comportements de travail d'équipe sur l'engagement organisationnel, deux questions de recherche ont été posées : *Quelle est l'influence des comportements de travail d'équipe sur l'engagement organisationnel des équipiers? L'interdépendance à la tâche modère-t-elle les relations entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel des équipiers ?*

Dans le cadre de ce mémoire, la variable indépendante correspond aux comportements de travail d'équipe. Ce concept comporte deux dimensions, à savoir le soutien interpersonnel et la gestion du travail. L'engagement organisationnel, soit la variable dépendante de cette recherche, a été étudié selon trois dimensions : affective, normative et de continuité. La variable modératrice est l'interdépendance à la tâche. Trois variables ont été contrôlées, c'est-à-dire l'âge, le sexe et l'ancienneté.

De ce modèle conceptuel découlait sept hypothèses de recherche. La première et la deuxième hypothèses portaient sur la relation entre les deux dimensions des comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel affectif. Les hypothèses 3 et 4 concernaient l'influence du soutien interpersonnel et de la gestion du travail sur l'engagement organisationnel normatif. La cinquième et la sixième hypothèses mettaient en lien les dimensions comportementales et l'engagement organisationnel de continuité. Finalement, la dernière hypothèse consistait à vérifier l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche sur les relations entre les dimensions des comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel affectif et normatif.

Afin de répondre à ces hypothèses de recherche, des données secondaires ont été utilisées. En effet, cette recherche a été réalisée à l'aide d'une base de données constituée lors d'une étude effectuée par les membres du CRITEOS sur la qualité de vie au travail. L'échantillon de cette étude se composait de 554 salariés travaillant en équipe dans un CSSS.

Les résultats des analyses effectuées permettent d'avancer plusieurs constats et de répondre aux questions de recherche. Les analyses de régression multiple montrent que les six hypothèses de relations sont confirmées. Plus précisément, le soutien interpersonnel et la gestion du travail sont liés positivement à l'engagement organisationnel affectif. Ces deux dimensions des comportements de travail d'équipe sont également associées de façon positive à l'engagement organisationnel normatif. Ainsi, plus les équipiers démontrent des comportements relatifs au soutien interpersonnel et s'impliquent dans la gestion de leur travail, plus ils sont engagés de manière affective et normative envers leur organisation. En ce qui a trait à l'engagement organisationnel de continuité, les résultats indiquent que le soutien interpersonnel et la gestion du travail ne sont pas reliés significativement à cette dimension de l'engagement. Concernant la dernière hypothèse, il semble que l'interdépendance à la tâche ne modère pas les relations entre les dimensions des comportements de travail d'équipe et les dimensions de l'engagement organisationnel. Cet effet n'a pas été confirmé par l'analyse de régression multiple hiérarchique. Finalement, une analyse plus poussée a montré que la gestion du travail influence davantage l'engagement organisationnel affectif et normatif que le soutien interpersonnel.

En regard aux résultats obtenus, il appert que le soutien interpersonnel et la gestion du travail sont des facteurs pouvant influencer les dimensions affective et normative de l'engagement organisationnel. Par conséquent, les gestionnaires doivent porter une attention particulière sur ces éléments afin de maximiser l'engagement organisationnel des équipiers travaillant au sein de leur entreprise. À cet effet, plusieurs pratiques peuvent amener les équipiers à se soutenir mutuellement et à s'impliquer davantage dans la gestion de leur travail.

Pour conclure, la présente recherche n'avait pas l'objectif d'apporter toutes les réponses aux questions concernant le lien entre les comportements de travail d'équipe et l'engagement organisationnel. Néanmoins, elle permet une meilleure compréhension de cette relation, notamment grâce à l'analyse de l'engagement organisationnel comme étant un construit tridimensionnel et à la vérification de l'effet modérateur de l'interdépendance à la tâche.

RÉFÉRENCES

Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990). « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization » *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1996). « Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity », *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

Anderson, N.R. et West, M.A. (1998). « Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory », *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.

Anderson, S.E. et Williams, L.J. (1996). « Interpersonal, Job and Individual Factors Related to Helping Processes at Work », *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 282-296.

Aubé, C., Rousseau, V. et Morin, E.M. (2007). « Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy », *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.

Aubé, C., Rousseau, V. et Savoie, A. (2000). « Le développement des équipes de travail : où en sommes-nous? », *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 159-177.

Banker, R.D., Field, J.M., Schroeder, R.C. et Sinha, K.K. (1996). « Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study », *Academy of Management Journal*, 39(4), 867-890.

Beaud, J.-P. (2006). « L'échantillonnage » dans Gauthier, B., *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, Québec : Presse de l'Université du Québec, 211-242.

Becker, H.S. (1960). « Notes on the Concept of Commitment », *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

Becker, T.E. (1992). « Foci and Bases of Commitment : Are They Dinstinctions Worth Making ? », *Academy of Management Journa*l, 35(1), 232-244.

Benkhoff, B. (1997). « Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance », *Human Relation*, 50 (6), 701-727.

Bishop, J.W. et Scott, K.D. (1997) « Employee Commitment and Work Team Productivity », *HR Magazine*, 11, 107-111.

Bishop, J.W., et Scott, K.D. (2000). « An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment », *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450.

Bishop, J.W., Scott K.D., et Burroughs, S.M. (2000) « Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment », *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.

Bishop, J.W., Scott, K.D., Goldsby, M.G. et Cropanzano, R. (2005). « A Construct Validity Study of Commitment and Perceived Support Variables », *Group & Organization Management*, 30(2), 153-180.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York : John Wiley and Sons.

Brannick, M.T., Salas, E. et Prince, C. (1997). *Team Performance, Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Application*: New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Buchanan II, B. (1974). « Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

Campion, M.A., Medsker, G.J. et Higgs, A.C. (1993). « Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Group », *Personnel Psychology*, 46(4), 823-852.

Cannon-Bowers, J.A., Tannenbaum, S.I., Salas, E., et Volpe, C.E. (1995). « Defining competencies and establishing team training requirements » dans Guzzo, R.A. et Salas E. (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizatios*, San Francisco: Jossey-Bass, 333-380).

Cohen, A. (1993). « Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis », *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140-1157.

Cohen, S.G. et Bailey, D.E. (1997). « What Makes Team Work : Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite », *Journal of Management*, 23(3), 239-290.

Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. et Aiken, L.S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, (3e éd.). Mahwah, NJ: Erlbaum.

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

Costa, A.C. (2003). « Work Team Trust and Effectiveness », *Personnel Review*, 32(5), 605-622.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grenier, C. (2003). « Validité et fiabilité de la recherche » dans Thiétart, R.-A. et al., *Méthodes de recherche en management*, (2e éd.). Paris : Dunod, 124-154.

Dubin, R., Champoux, J.E. et Porter, L.W. (1975). « Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collard and Clerical Workers », *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 411-421.

Eby, L.T. et Dobbins, G.H. (1997). « Collectivistic Orientation in Teams: An Individual and Group-Level Analysis », *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 275-295.

Eisenberger, R., Fasolo, P. et Davis-LaMastro, V. (1990). « Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation », *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

Glassop, L. (2002). « The Organizational Benefits of Teams », *Human Relations*, 55(2), 225-249.

Gouldner, A.W. (1960). « The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement », *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

Gully, S.M., Levine, D.J. et Whitney, D.J. (1995). « A Meta-Analysis of Cohesion and Performance : Effect of Level of Analysis and Task Interdependence », *Small Group Research*, 26(4), 497-520.

Guzzo, R. A. et Dickson, M. W. (1996). « Teams in organizations : Recent research on performance and effectiveness », *Annual Review of Psychology*, 47, 307-339

Hackman, R.J. (1987). « The Design of Work Teams », dans Lorsh, J.W., *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 315-342.

Houghton, J.D., Neck, C.P. et Manz, C.C. (2003). « We Think We Can, We Think We Can, We Think We Can: The Impact of Thinking Patterns and Self-Efficacy on Work Team Sustainability », *Team Performance Management: A International Journal*, 9(1-2), 31-41.

Howell, C. (1998). *Méthodes statistiques en sciences humaines*, Bruxelles : De Boeck.

Hrebiniak, L.G. et Alutto, J.A. (1972). « Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment », *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.

Iverson, R.D. et Buttigieg, D.M. (1999). « Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the "Right Kind" of Commitment be Managed? », *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.

Jabri, M. (2004). « Team Feedback Based on Dialogue: Implications for Change Management », *Journal of Management Development*, 23(2), 141-151.

Janz, B.D., Colquitt, J.A. et Noe, R.A. (1997). « Knowledge Worker Team Effectiveness: The Role of Autonomy, Interdependence, Team Development and Contextual Support Variables », *Personnel psychology*, 50(4), 877-904.

Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W. et Sincich, T. (1993). « Effects of Continuance, Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models », *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.

Joiner, T.A. et Bakalis, S. (2006). « The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics », *International Journal of Educational Management*, 20(6), 439-452.

Kanter, M.K. (1968). « Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities », *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

Karasek R.A. (1979). « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-310.

Karasek R.A. et Theorell T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of the working life*, New York: Basic Books.

Karsh, B., Booske, B.C., et Sainfort, F. (2005). « Job and Organizational Determinants of Nursing Home Employee Commitment, Job Satisfaction and Intent to Turnover », *Ergonomics*, 48(10), 1260-1281.

Kauffeld, S. (2006). « Self-Directed Work Groups and Team Competence », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 1-21.

Katz-Navon, T.Y. et Erez, M. (2005). « When Collective and Self-Efficacy Affect Team Performance: The Role of Task Interdependence », *Small Group Research*, 36(4), 437-465.

Kidron, A. (1978). « Work Values and Organizational Commitment », *Academy of Management Journal*, 21(2), 239-247.

Kozlowski, S.W.J. et Ilgen, D.R. (2006). « Enhancing the Effectiveness of Work Group and Teams », *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.

Krankler, J.H. (2003). *Statistics for the Terrified.* (3e éd.) New Jersey: Pearson Education.

Lee, S.M. (1971). « An Empirical Analysis of Organization Identification », *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.

Létourneau, E. et Thibault, N. (2005) « Bientôt moins de travailleurs au Québec : pourquoi? », *Données sociodémographiques en bref*, Québec, ISQ, 9(3), 6-8.

Marks, M.A., Mathieu, J.E. et Zaccaro, S.J. (2001). « A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes », *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.

Mathieu, J.E. et Zajac, D.M. (1990). « A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment », *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

Mayer, R.C. et Shoorman, F.D. (1998). « Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model », *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.

Meal, F.A. et Tetrick, L.E. (1992). « Identifying Organizational Identification », *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813-824.

Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1984). « Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commiment : Some Methodological Considerations », *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-387.

Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1991) « A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment », *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage Publication.

Meyer, J.P., Allen, N.J. et Smith, C. (1993). « Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization », *Journal of Applied Psychology,* 78(4), 538-551.

Meyer, J.P., Allen N.J. et Topolnytsky, L. (1998). « Commitment in a Changing World of Work », Canadian Psychology, 39(1-2), p. 83-93.

Meyer, J.P., Becker, T.E. et Van Dick, R. (2006). « Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model », *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.

Meyer, J.P. et Herscovitch, L. (2001). « Commitment in the Workplace: Toward a General Model », *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. et Jackson, D.G. (1989). « Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts », *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). « Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organisation: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences », *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Mitchell, T.R., Smyser, C.M. et Weed, S.E. (1975). « Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction », *Academy of Management Journal*, 18(3), 632-631.

Moldash, M. et Weber, W.G. (1998). « The "Three Waves" of Industrial Group Work: Historical Reflections on Current Research on Group Work », *Human Relations*, 51(3), 347-388.

Mottaz, C.J. (1988). « Determinants of Commitment », *Human Relations*, 41(6), 467-482.

Mowday, R.T., Porter, L.W et Steers, R.M. (1982). *Employee-Organisation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

Muller, F., Procter, S. et Buchanan, D. (2000). « Teamworking in its Context(s): Antecendents, Nature and Dimensions », *Human Relations*, 53(11), 1387-1424.

Muthuveloo, R. et Rose, R.C. (2005). « Typology of Organisational Commitment », *American Journal of Applied Science*, 2(6), 1078-1081.

O'Reilly, C.A. et Chatman, J. (1986). « Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identificaiton and Internalization on Prosocial Behavior », *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 494-499.

Paillé, P. (2004). « Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(4), 327-339.

Pearce, J.L. et Gregersen, H.B. (1991). « Task Interdependence and Extrarole Behavior: A test of the Mediating Effects of Felt Responsibility », *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee J.-Y. et Podsakoff, N.P. (2003). « Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies », *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

Porter, L. W., Steers, R.M., Mowday, R.T et Boulian, P.V (1974). « Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians », *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Postmes, T., Tanis, M. et Wit, B. (2001). « Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach », *Group Process & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.

Quivy, R., et Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales* (3^{e} éd.). Paris : Dunod.

Riketta, M. et Dick, R.V. (2005). « Foci of Attachment in Organizations: A Meta-analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup Versus Organizational Identification and Commitment » *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510.

Ritzer, G. et Trice, H.M. (1969). « An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory », *Social Forces*, 47(4), 475-478.

Rodwell, J., Kienzle, R. et Shadur, M. (1998). « The Relationship Away Work Related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance : The Integral Role of Communication », *Human Resource Management*, 37(3-4), 277-293.

Rotter, J.B. (1966). « Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement », *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.

Rousseau, V., Aubé, C. et Savoie, A. (2006a). « Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure », *Revue Canadienne des sciences du comportement*, 38(2), 120-135.

Rousseau, V., Aubé, C. et Savoie, A. (2006b). « Teamwork Behavior : A Review and a Integration of Frameworks », *Small Group Research*, 37(5), 540-570.

Roy, M. (1999). « Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations », *Gestion*, 24(3), 76-85

Roy, M., Guidon, J. C., Bergeron, J.L., Fortier, L. et Giroux, D. (1998). *Équipes semi-autonomes de travail : recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises.* Sherbrooke Qc : Université de Sherbrooke.

Roy, M. et Saint-Jacques, D. (2003) *Équipes semi-autonomes et santé et sécurité au travail. Mise à jour de la recension des écrits et du modèle d'organisation du travail en équipes semi-autonomes. Bilan des connaissances.* Rapport B-065. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.

Salas, E., Sims, D.E. et Burke, C.S. (2005). "Is There a Big Five in Teamwork? », *Small Group Research*, 36(5), 555-559.

Shea, G.P. et Guzzo, R.A. (1987). « Groups as Human Resources », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 323-356.

Steers, R.M. (1977). « Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment », *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

Stevens, M.J. et Campion, M.A. (1999). « Staffing Work Teams : Development and Validation of a Selection Test for Teamwork Settings », *Journal of Management*, 25(2), 207-228.

Stinglhamber, F., Bentein, K., et Vandenberghe, C. (2004). « Congruence de valeur et engagement envers l'organisation et le groupe de travail », *Psychologie du travail et des organisations*, 10(2), 165-187.

Stinglhamber, F. et Vandenberghe, C. (2003). « Organizations and Supervisors as Sources of Support and Target of Commitment: A Longitudinal Study », *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270.

Sue-Chan, C. et Latham, G.P. (2004). « The Situational Interview as a Predictor of Academic and Team Performance: A Study of the Mediating Effects of Cognitive Ability and Emotional Intelligence », *International Journal of Selection and Assessment*, 12(4), 312-320.

Sundstrom, E., De Meuse, K.P. et Futrell, D. (1990). « Work Teams : Applications and Effectiveness », *American Psychologist*, 45(2), 120-133.

Taormina, R.J. (1990). « Predicting Employee Commitment and Satisfaction: The Relative Effects of Socialization and Demographic », *International Journal of Human Resource Management*, 10(6), 1060-1076.

Thomas, J.L., Bliese, P.D. et Jex, S.M. (2005). « Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators », *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2375-2398.

Tjosvold, D. (1998). « Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges », *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 285-342.

Tremblay, M., Guay, P. et Simard, G. (2000). « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », *CIRANO*, Série Scientifique, 24, 24 pages.

Tubre, T.C. et Collins, J.M. (2000). « Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance », *Journal of Management*, 26(1), 155-169.

Turgeon, J. et Bernatchez, J. (2006). « Les données secondaires » dans Gauthier, B., *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, Québec : Presse de l'Université du Québec, 431-468.

Van der Vegt, G.S., Emans, B. et Van der Vliert, E. (2000). « Team Members' Affective Responses to Patterns of Intragroup Interdependence and Job Complexity », *Journal of Management*, 26(4), 633-655.

Van Der Vegt, G., Van De Vliert, E. et Oosterhof, A. (2003). « Informational Dissimilarity and Organizational Citizen Behavior : The Role of Intrateam Interdependence and Team Identification », *Academy of Management Journal*, 46(6), 715-727.

Van Scotter, J.R. et Motowidlo, S.J. (1996). « Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance », *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.

Vandenberghe, C., Bentein, K. et Stinglhamber, F. (2004). « Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedents and Outcomes », *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47–71

Weber, M. (1958). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism.* New York: Scribner.

Welsch, H.P. et LaVan, H. (1981). « Inter-Relationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate », *Human Relations*, 34(12), 1079-1089.

West, M.A. (2002). « Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups », *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355-424.

Widmer, C. (1993). « Role Conflict, Role Ambiguity, and Role Overload on Boards of Directors of Nonprofit Human Service Organization », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 22(4), 339-356.

Wiener, Y. (1982). « Commitment in Organizations: A Normative View », *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

ANNEXE A

Tableau 25.
Bilan détaillé des recherches

Auteurs	Échantillon	Méthode de collecte des données	Résultats
Allen et Meyer (1990)	337 employés non-syndiqués oeuvrant dans un hôpital, un détaillant de rideau ou une librairie universitaire TR[a]= 53.2%	Questionnaire	Lien entre clarté du rôle et EOA[b]: r= 0.53* Lien entre clarté du rôle et EOC[c]: r= –0.11 (n.s.[e]) Lien entre clarté du rôle et EON[d]: r= 0.39* Lien entre ambiguïté du rôle et EOA: r= -0.35* Lien entre ambiguïté du rôle et EOC: r= 0.04 (n.s.) Lien entre ambiguïté du rôle et EON: r= –0.31* Lien entre rétroaction et EOA: r= 0.36* Lien entre rétroaction et EOC: r= –0.18* Lien entre rétroaction et EON: r= 0.20*
Bishop et Scott (2000)	485 employés américains de production TR= 95.4%	Questionnaire	Lien entre ambiguïté du rôle et EOA: r= –0.15**
Bishop, Scott et Burroughs (2000)	380 employés de production d'une usine de l'industrie de l'automobile	Questionnaire	Lien entre perception du soutien du groupe et EOA: r= 0.11**

Tableau 25. (suite)

Auteurs	Échantillon	Méthode de collecte des données	Résultats
Bishop, Scott, Goldsby et Cropanzano (2005)	Échantillon 1= 485 employés Échantillon 2= 144 employés Échantillon 3 = 166 employés Échantillon 4 = 136 employés	Questionnaire	Échantillon 1= Lien entre perception du soutien du groupe et EOA: r= 0.17** Échantillon 2= Lien entre perception du soutien du groupe et EOA: r= 0.52** Échantillon 3= Lien entre perception du soutien du groupe et EOA: r= 0.56** Échantillon 4= Lien entre perception du soutien du groupe et EOA: r= 0.28**
Costa (2003)	395 employés d'un centre de santé et services sociaux TR= 71.5%	Questionnaire	Lien entre confiance groupale et EOA: γ= 0.38 Lien entre confiance groupale et EOC: γ = –0.27
Iverson et Buttigieg (1999)	505 employés masculins de 16 casernes de pompier australiennes TR= 81.5%	Questionnaire	Lien entre soutien des collègues et EOA: r= 0.16** Lien entre support du groupe et « Manque d'alternative d'emploi » : r = –0.02 (n.s.) Lien entre support du groupe et « Sacrifice perçu »: r= 0.07 (n.s.) Lien entre soutien du groupe et EON: r= –0.03 (n.s.)
Joiner et Bakalis (2006)	72 professeurs sans contrat de travail TR = 32%	Questionnaire	Lien entre clarté du rôle et EOA: r= 0.38** Lien entre clarté du rôle et EOC: r= –0.05 (n.s.) Lien entre soutien des collègues et EOA: r= 0.39** Lien entre soutien des collègues et EOC: r= 0.02 (n.s.)

Tableau 25. (suite)

Auteurs	Échantillon	Méthode de collecte des données	Résultats
Karsh, Booske et Sainfort (2005)	6584 infirmières TR= 43.9%	Questionnaire	Lien entre ambiguïté du rôle et EOA: ρ= –0.29* Lien entre conflit de rôle et EOA: ρ= –0.21* Lien entre innovation et EOA: ρ= 0.37* Lien entre rétroaction et EOA: ρ= 0.37*
Mayer et Shoorman (1998)	146 employés d'une entreprise financière TR= 44.2%	Questionnaire	Lien entre ambiguïté du rôle et EOA: r= –0.41** Lien entre ambiguïté du rôle et EOC: r= –0.22**
Meyer, Allen et Smith (1993)	603 infirmières ontariennes TR= 61.8%	Questionnaire	Lien entre recherche d'amélioration et EOA: r= 0.23** Lien entre recherche d'amélioration et EOC: r= -0.04 (n.s.) Lien entre recherche d'amélioration et EON: r= 0.17**
Meyer, Stanley, Hersovitch et Topolnytsky (2002)	50 146 employés provenant de 155 échantillons indépendants	Méta-analyse : ▪ 99 articles publiés ▪ 22 thèses ▪ 34 documents non publiés	Lien entre ambiguïté du rôle et EOA: ρ= –0.47 Lien entre ambiguïté du rôle et EOC: ρ= 0.12 Lien entre ambiguïté du rôle et EON: ρ= –0.23 Lien entre conflit de rôle et EOA: ρ= 0.33 Lien entre conflit de rôle et EON: ρ= –0.20
Postmes, Tanis et Wit (2001)	105 employés oeuvrant dans le domaine de l'éducation TR= 44%	Questionnaire	Lien entre communication avec collègues et EOA: γ= 0.18*

Tableau 25. (suite)

Auteurs	Échantillon	Méthode de collecte des données	Résultats
Rodwell, Kienzel et Shadur (1998)	329 employés d'une compagnie de technologie TR= 82%	Questionnaire	Lien entre soutien interpersonnel et EOA: r= 0.46*** Lien entre participation à la prise de décision et EOA: r= 0.53***
Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2004)	200 employés de divers secteurs d'activités TR = 89%	Questionnaire	Lien entre soutien de l'équipe et EOA: r= 0.27** Lien entre soutien de l'équipe et « Manque d'alternative d'emploi » : r = - 0.20** Lien entre soutien de l'équipe et « Sacrifice perçu »: r= 0.04 (n.s.) Lien entre soutien de l'équipe et EON: r= 0.16*
Taormina (1990)	193 employés à temps plein de Hong Kong	Questionnaire	Lien entre support des collègues et EOA: r= 0.41*** Lien entre support des collègues et EOC: r= 0.17* Lien entre support des collègues et EON: r= 0.23***
Thomas, Bliese et Jex (2005)	1 440 soldats de l'armée américaine TR= 41.1%	Questionnaire	Lien entre conflit interpersonnel et EOA: r= –0.13** Lien entre conflit interpersonnel et EOC: r= –0.29**

Notes : [a] *TR = Taux de réponse*
[b] *EOA = Engagement organisationnel affectif*
[c] *EOC = Engagement organisationnel de continuité*
[d] *EON = Engagement organisationnel normatif*
[e] *n.s. = Non significatif*
*p<.05. **p<.01. ***p<0.001.

ANNEXE B

Tableau 26.
Distribution des répondants selon le soutien interpersonnel

INDICATEUR	VALEUR	FRÉQUENCE	%	MOY	É-T
1. Nous nous entraidons pour effectuer notre travail.	1 = Pas du tout vrai	9	1,6	3,80	0,99
	2 = Un peu vrai	54	9,7		
	3 = Moyennement vrai	115	20,7		
	4 = Très vrai	221	39,8		
	5 = Tout à fait vrai	144	25,9		
	Total	543	97,8		
2. Nous discutons ouvertement des mésententes avant qu'elles ne dégénèrent en conflits.	1 = Pas du tout vrai	66	11,9	2,99	1,16
	2 = Un peu vrai	114	20,5		
	3 = Moyennement vrai	182	32,8		
	4 = Très vrai	124	22,3		
	5 = Tout à fait vrai	57	10,3		
	Total	543	97,8		
3. Nous nous encourageons mutuellement à bien faire notre travail.	1 = Pas du tout vrai	39	7,0	3,44	1,15
	2 = Un peu vrai	82	14,8		
	3 = Moyennement vrai	117	21,1		
	4 = Très vrai	210	37,8		
	5 = Tout à fait vrai	95	17,1		
	Total	543	97,8		
4. Nous facilitons le travail de nos collègues.	1 = Pas du tout vrai	22	4,0	3,52	1,01
	2 = Un peu vrai	64	11,5		
	3 = Moyennement vrai	150	27,0		
	4 = Très vrai	226	40,7		
	5 = Tout à fait vrai	81	14,6		
	Total	543	97,8		
5. Nous nous respectons les uns les autres.	1 = Pas du tout vrai	12	2,2	3,77	1,02
	2 = Un peu vrai	53	9,5		
	3 = Moyennement vrai	126	22,7		
	4 = Très vrai	209	37,7		
	5 = Tout à fait vrai	143	25,8		
	Total	543	97,8		
6. Lorsqu'un conflit nuit à notre travail, nous cherchons à le résoudre.	1 = Pas du tout vrai	32	5,8	3,37	1,04
	2 = Un peu vrai	68	12,3		
	3 = Moyennement vrai	178	32,1		
	4 = Très vrai	198	35,7		
	5 = Tout à fait vrai	67	12,1		
	Total	543	97,8		
7. Nous transmettons à chacun des membres les informations utiles au travail.	1 = Pas du tout vrai	10	1,8	3,92	0,95
	2 = Un peu vrai	33	5,9		
	3 = Moyennement vrai	110	19,8		
	4 = Très vrai	226	40,7		
	5 = Tout à fait vrai	164	29,5		
	Total	543	97,8		
8. Nous nous assurons de bien comprendre le point de vue de nos collègues.	1 = Pas du tout vrai	17	3,1	3,53	0,94
	2 = Un peu vrai	47	8,5		
	3 = Moyennement vrai	185	33,3		
	4 = Très vrai	219	39,5		
	5 = Tout à fait vrai	75	13,5		
	Total	543	97,8		

Tableau 26. (suite)

INDICATEUR	VALEUR	FRÉQUENCE	%	MOY	É-T
9. Nous abordons et gérons ouvertement les conflits entre les collègues.	1 = Pas du tout vrai	82	14,8	2,76	1,11
	2 = Un peu vrai	134	24,1		
	3 = Moyennement vrai	196	35,3		
	4 = Très vrai	96	17,3		
	5 = Tout à fait vrai	35	6,3		
	Total	543	97,8		
10. Nous nous montrons sensibles aux sentiments et au bien-être de nos collègues.	1 = Pas du tout vrai	19	3,4	3,76	1,02
	2 = Un peu vrai	57	10,3		
	3 = Moyennement vrai	139	25,0		
	4 = Très vrai	224	40,4		
	5 = Tout à fait vrai	104	18,7		
	Total	543	97,8		
11. Nous respectons le point de vue de chacun même si nous ne sommes pas du même avis.	1 = Pas du tout vrai	20	3,6	3,51	0,99
	2 = Un peu vrai	59	10,6		
	3 = Moyennement vrai	169	30,5		
	4 = Très vrai	214	38,6		
	5 = Tout à fait vrai	81	14,6		
	Total	543	97,8		
12. Nous discutons des mésententes de manière franche et honnête	1 = Pas du tout vrai	71	12,8	2,94	1,17
	2 = Un peu vrai	119	21,4		
	3 = Moyennement vrai	177	31,9		
	4 = Très vrai	123	22,2		
	5 = Tout à fait vrai	53	9,5		
	Total	543	97,8		

Tableau 27.
Distribution des répondants selon la gestion du travail

INDICATEUR	VALEUR	FRÉQUENCE	%	MOY.	É-T
1. Nous planifions la réalisation de nos activités de travail.	1 = Pas du tout vrai	39	7,0	3,37	1,11
	2 = Un peu vrai	68	12,3		
	3 = Moyennement vrai	175	31,5		
	4 = Très vrai	175	315		
	5 = Tout à fait vrai	86	15,5		
	Total	543	97,8		
2. Nous prenons le temps de développer de nouvelles façons de faire notre travail.	1 = Pas du tout vrai	55	9,9	3,02	1,11
	2 = Un peu vrai	115	20,7		
	3 = Moyennement vrai	187	33,7		
	4 = Très vrai	138	24,9		
	5 = Tout à fait vrai	48	8,6		
	Total	543	97,8		
3. Nous établissons un échéancier de travail.	1 = Pas du tout vrai	70	12,6	3,03	1,15
	2 = Un peu vrai	94	16,9		
	3 = Moyennement vrai	180	32,4		
	4 = Très vrai	149	26,8		
	5 = Tout à fait vrai	50	9,0		
	Total	543	97,8		
4. Nous recherchons activement de nouvelles pratiques pouvant améliorer notre travail.	1 = Pas du tout vrai	43	7,7	3,36	1,15
	2 = Un peu vrai	83	15,0		
	3 = Moyennement vrai	133	24,0		
	4 = Très vrai	201	36,2		
	5 = Tout à fait vrai	83	15,0		
	Total	543	97,8		
5. Nous organisons l'accomplissement de nos activités de travail.	1 = Pas du tout vrai	25	4,5	3,39	1,02
	2 = Un peu vrai	78	14,1		
	3 = Moyennement vrai	169	30,5		
	4 = Très vrai	204	36,8		
	5 = Tout à fait vrai	67	12,1		
	Total	543	97,8		
6. Nous tirons profit des idées de chacun pour améliorer notre façon de travailler.	1 = Pas du tout vrai	22	4,0	3,68	1,04
	2 = Un peu vrai	49	8,8		
	3 = Moyennement vrai	132	23,8		
	4 = Très vrai	220	39,6		
	5 = Tout à fait vrai	120	21,6		
	Total	543	97,8		
7. Nous coordonnons le déroulement de nos activités de travail.	1 = Pas du tout vrai	21	3,8	3,57	1,02
	2 = Un peu vrai	60	10,8		
	3 = Moyennement vrai	146	26,3		
	4 = Très vrai	222	40,0		
	5 = Tout à fait vrai	94	16,9		
	Total	543	97,8		
8. Nous faisons le point sur l'état d'avancement de notre travail.	1 = Pas du tout vrai	39	7,0	3,27	1,06
	2 = Un peu vrai	76	13,7		
	3 = Moyennement vrai	189	34,1		
	4 = Très vrai	178	32,1		
	5 = Tout à fait vrai	61	11,0		
	Total	543	97,8		

Tableau 27. (suite)

INDICATEUR	VALEUR	FRÉQUENCE	%	MOY	É-T
9. Nous évaluons les résultats de notre travail.	1 = Pas du tout vrai	55	9,9	3,10	1,10
	2 = Un peu vrai	93	16,8		
	3 = Moyennement vrai	187	33,7		
	4 = Très vrai	161	29,0		
	5 = Tout à fait vrai	47	8,5		
	Total	543	97,8		
10. Nous mettons en application de nouvelles façons de faire notre travail.	1 = Pas du tout vrai	30	5,4	3,35	1,04
	2 = Un peu vrai	76	13,7		
	3 = Moyennement vrai	176	31,7		
	4 = Très vrai	194	35,0		
	5 = Tout à fait vrai	67	12,1		
	Total	543	97,8		

Tableau 28.
Distribution des répondants selon l'engagement organisationnel affectif

INDICATEUR	VALEUR	FRÉQUENCE	%	MOY	É-T
1. Je suis fière (fière) d'appartenir à cette organisation.	1 = Fortement en désaccord	26	4,7	4,01	1,32
	2 = Assez en désaccord	56	10,1		
	3 = Un peu en désaccord	80	14,4		
	4 = Un peu en accord	171	30,8		
	5 = Assez d'accord	148	26,7		
	6 = Fortement d'accord	65	11,7		
	Total	546	98,4		
2. Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme étant les miens.	1 = Fortement en désaccord	83	15,0	3,20	1,47
	2 = Assez en désaccord	120	20,6		
	3 = Un peu en désaccord	95	17,1		
	4 = Un peu en accord	135	24,3		
	5 = Assez d'accord	81	14,6		
	6 = Fortement d'accord	32	5,8		
	Total	546	98,4		
3. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers mon organisation.	1 = Fortement en désaccord	62	11,2	3,60	2,48
	2 = Assez en désaccord	82	14,8		
	3 = Un peu en désaccord	84	15,1		
	4 = Un peu en accord	150	27,0		
	5 = Assez d'accord	122	22,0		
	6 = Fortement d'accord	46	8,3		
	Total	546	98,4		
4. Je ne suis pas affectivement attaché à mon organisation.	1 = Fortement en désaccord	75	13,5	3,34	1,55
	2 = Assez en désaccord	119	21,4		
	3 = Un peu en désaccord	99	17,8		
	4 = Un peu en accord	108	19,5		
	5 = Assez d'accord	91	16,4		
	6 = Fortement d'accord	54	9,7		
	Total	526	98,4		
5. Je n'ai pas le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon organisation.	1 = Fortement en désaccord	92	16,6	3,23	1,61
	2 = Assez en désaccord	124	22,3		
	3 = Un peu en désaccord	94	16,9		
	4 = Un peu en accord	101	18,2		
	5 = Assez d'accord	73	13,2		
	6 = Fortement d'accord	62	11,2		
	Total	546	98,4		
6. Mon organisation représente beaucoup pour moi.	1 = Fortement en désaccord	35	6,3	3,28	1,34
	2 = Assez en désaccord	80	14,4		
	3 = Un peu en désaccord	108	19,5		
	4 = Un peu en accord	163	29,4		
	5 = Assez d'accord	119	21,4		
	6 = Fortement d'accord	41	7,4		
	Total	546	98,4		

Tableau 29.
Distribution des répondants selon l'engagement organisationnel normatif

INDICATEUR	VALEUR	FRÉQUENCE	%	MOY	É-T
1. Il ne serait pas correct moralement de quitter mon organisation actuelle maintenant.	1 = Fortement en désaccord	193	34,8	2,45	1,46
	2 = Assez en désaccord	128	23,1		
	3 = Un peu en désaccord	91	16,4		
	4 = Un peu en accord	65	11,7		
	5 = Assez d'accord	49	8,8		
	6 = Fortement d'accord	18	3,2		
	Total	546	98,4		
2. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon entreprise actuelle, même si c'était avantageux pour moi.	1 = Fortement en désaccord	201	36,2	2,28	1,31
	2 = Assez en désaccord	137	24,7		
	3 = Un peu en désaccord	113	20,4		
	4 = Un peu en accord	55	9,9		
	5 = Assez d'accord	24	4,3		
	6 = Fortement d'accord	14	2,5		
	Total	546	98,4		
3. J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle.	1 = Fortement en désaccord	216	38,9	2,32	1,39
	2 = Assez en désaccord	118	21,3		
	3 = Un peu en désaccord	93	16,8		
	4 = Un peu en accord	69	12,4		
	5 = Assez d'accord	39	7,0		
	6 = Fortement d'accord	11	2,0		
	Total	546	98,4		
4. Je trahirais la confiance qu'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle.	1 = Fortement en désaccord	196	35,3	2,37	1,41
	2 = Assez en désaccord	141	25,4		
	3 = Un peu en désaccord	88	15,9		
	4 = Un peu en accord	65	11,7		
	5 = Assez d'accord	37	6,7		
	6 = Fortement d'accord	17	3,1		
	Total	546	98,4		
5. Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle.	1 = Fortement en désaccord	157	28,3	2,59	1,42
	2 = Assez en désaccord	131	23,6		
	3 = Un peu en désaccord	122	22,0		
	4 = Un peu en accord	75	13,5		
	5 = Assez d'accord	39	7,0		
	6 = Fortement d'accord	22	4,0		
	Total	546	98,4		
6. Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.	1 = Fortement en désaccord	190	34,2	2,46	1,46
	2 = Assez en désaccord	116	20,9		
	3 = Un peu en désaccord	107	19,3		
	4 = Un peu en accord	73	13,2		
	5 = Assez d'accord	46	8,3		
	6 = Fortement d'accord	12	12,2		
	Total	546	98,4		

Tableau 30.
Distribution des répondants selon l'engagement organisationnel de continuité

INDICATEUR	VALEUR	FRÉQUENCE	%	MOY	É-T
1. Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre.	1 = Fortement en désaccord	60	10,8	3,60	1,48
	2 = Assez en désaccord	79	14,2		
	3 = Un peu en désaccord	100	18,0		
	4 = Un peu en accord	137	24,7		
	5 = Assez d'accord	117	21,1		
	6 = Fortement d'accord	51	9,2		
	Total	544	98,0		
2. Pour moi, personnellement, quitter mon organisation actuelle entraînerait plus d'inconvénients que d'avantages.	1 = Fortement en désaccord	38	6,8	4,08	1,49
	2 = Assez en désaccord	55	9,9		
	3 = Un peu en désaccord	91	16,4		
	4 = Un peu en accord	103	18,6		
	5 = Assez d'accord	156	28,1		
	6 = Fortement d'accord	101	18,2		
	Total	544	98,0		
3. Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'on pourrait m'offrir les mêmes avantages ailleurs.	1 = Fortement en désaccord	85	15,3	3,28	1,60
	2 = Assez en désaccord	126	22,7		
	3 = Un peu en désaccord	89	16,0		
	4 = Un peu en accord	96	17,3		
	5 = Assez d'accord	93	16,8		
	6 = Fortement d'accord	55	9,9		
	Total	544	98,0		
4. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle.	1 = Fortement en désaccord	97	17,5	3,38	1,67
	2 = Assez en désaccord	96	17,3		
	3 = Un peu en désaccord	92	16,6		
	4 = Un peu en accord	96	17,3		
	5 = Assez d'accord	95	17,1		
	6 = Fortement d'accord	70	12,6		
	Total	546	98,4		
5. Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.	1 = Fortement en désaccord	148	26,7	2,86	1,63
	2 = Assez en désaccord	123	22,2		
	3 = Un peu en désaccord	84	15,1		
	4 = Un peu en accord	87	15,7		
	5 = Assez d'accord	56	10,1		
	6 = Fortement d'accord	48	8,6		
	Total	546	98,4		
6. J'estime mes possibilités de choix trop limités pour envisager de quitter mon organisation actuelle.	1 = Fortement en désaccord	109	19,6	3,23	1,67
	2 = Assez en désaccord	103	18,6		
	3 = Un peu en désaccord	96	17,3		
	4 = Un peu en accord	93	16,8		
	5 = Assez d'accord	79	14,2		
	6 = Fortement d'accord	66	11,9		
	Total	546	98,4		

Tableau 31.
Distribution des répondants selon l'interdépendance à la tâche

INDICATEUR	VALEUR	FRÉQUENCE	%	MOY	É-T
1. Pour faire mon travail, je dois collaborer étroitement avec mes collègues.	1 = Pas du tout vrai	8	1,4	4,14	0,89
	2 = Un peu vrai	23	4,1		
	3 = Moyennement vrai	65	11,7		
	4 = Très vrai	239	43,1		
	5 = Tout à fait vrai	209	37,7		
	Total	544	98,0		
2. Pour faire mon travail, je dois coordonner mes efforts avec mes collègues.	1 = Pas du tout vrai	6	1,1	4,13	0,85
	2 = Un peu vrai	21	3,8		
	3 = Moyennement vrai	68	12,3		
	4 = Très vrai	249	44,9		
	5 = Tout à fait vrai	200	36,0		
	Total	544	98,0		
3. Pour faire mon travail, je dois échanger des informations avec mes collègues.	1 = Pas du tout vrai	6	1,1	4,36	0,79
	2 = Un peu vrai	11	2,0		
	3 = Moyennement vrai	37	6,7		
	4 = Très vrai	217	39,1		
	5 = Tout à fait vrai	273	49,2		
	Total	544	98,0		
4. Pour faire mon travail, je dois consulter mes collègues.	1 = Pas du tout vrai	10	1,8	3,92	0,95
	2 = Un peu vrai	31	5,6		
	3 = Moyennement vrai	114	20,5		
	4 = Très vrai	228	41,1		
	5 = Tout à fait vrai	161	29,0		
	Total	544	98,0		
5. La façon dont je réalise mon travail a un impact sur le travail de mes collègues.	1 = Pas du tout vrai	17	3,1	4,04	0,99
	2 = Un peu vrai	24	4,3		
	3 = Moyennement vrai	80	14,4		
	4 = Très vrai	220	39,6		
	5 = Tout à fait vrai	203	36,6		
	Total	544	98,0		