



Université du Québec
à Rimouski

**LES RÔLES EN ÉQUIPE DE TRAVAIL ET LE SENTIMENT
D'EFFICACITÉ COLLECTIVE; UNE APPLICATION DANS
LE MILIEU DE LA GESTION DES ORGANISATIONS
SPORTIVES DU QUÉBEC**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© RÉMI MÉTHOT

Juillet 2017

Composition du jury :

Bruno Urli, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Andrée-Ann Deschênes, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Farid Ben Hassel, membre du jury, Université du Québec à Rimouski

Dépôt initial le [1er avril 2017]

Dépôt final le [Juillet 2017]

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Je dédie ce mémoire à tous les athlètes québécois qui ne cessent de se dépasser ainsi qu'aux dirigeants des organisations sportives québécoises qui par leur dévouement, permettent à ces athlètes d'atteindre continuellement de nouveaux sommets.

REMERCIEMENTS

Je souhaite prendre quelques instants pour remercier les acteurs qui ont su m'accompagner tout au long de ce présent travail. Parmi ceux-ci, je ne peux passer sous silence l'appui incontesté de ma directrice de recherche, Andrée-Ann Deschênes, qui a su faire preuve d'ouverture d'esprit et de rigueur dans chaque moment d'accompagnement. Merci également au professeur Bruno Urli pour son accueil et les nombreux conseils d'ordre pratiques et théoriques au début de ma démarche de recherche. Je te souhaite une belle retraite.

Il va sans dire que ce manuscrit n'aurait jamais pu voir le jour sans le soutien et le support de ma compagne de vie et fiancée, Audrey. Tu as cru en moi et m'as accompagné dans la réalisation de ce projet personnel. Je remercie également ma famille; Gilles, Josée et Samuel qui sont demeurés présents et attentifs tout au long de ce processus. Merci à mes amis fidèles, Bill et Bob, pour leur travail dans l'ombre. Sans vous, je n'aurais jamais pu réaliser cette recherche.

Il m'est également important de remercier l'ensemble des organisations sportives du Québec qui ont accepté de rendre possible cette étude. Merci à vous qui œuvrez au sein des conseils d'administration et qui démontrez votre bonne foi. Merci pour ce dévouement qui continue de faire bénéficier plusieurs milliers d'athlètes au Québec.

En outre, je tiens à remercier l'Université du Québec à Rimouski au même titre que la Fondation Desjardins qui m'ont fourni l'aide financière nécessaire pour débiter et poursuivre mon mémoire de recherche.

RÉSUMÉ

L'étude s'intéresse aux rôles en équipe perçus et au sentiment d'efficacité collective. Belbin (2006, 2010) définit un rôle en équipe comme une tendance à agir et à contribuer avec les autres de manière particulière. Le sentiment d'efficacité collective, quant à lui, se définit comme « une croyance partagée par un groupe en ses capacités conjointes d'organiser et d'exécuter les actions nécessaires pour produire un niveau donné de réalisations » (Bandura, 2003, 2007). Chacune des deux variables prédit la motivation et la performance du groupe de travail (Bandura, 2007, Belbin, 2006). Ainsi, à notre connaissance, aucune recherche ne porte jusqu'à présent sur la relation entre ces deux variables. L'étude vérifie trois hypothèses. D'abord, elle suppose que plus il y a de rôles perçus dans l'équipe de travail, plus grande est la croyance d'efficacité collective. Ensuite, elle suggère que les équipes comprenant la présence de sept rôles et plus sont liées à une plus grande croyance d'efficacité collective que les équipes ayant six rôles et moins. Enfin, elle prévoit que la présence d'au moins un rôle de réflexion, de relation et d'action dans l'équipe de travail fait place à une plus grande croyance d'auto-efficacité collective. L'étude a un échantillon de 151 participants. Tous sont membres d'un conseil d'administration de fédérations sportives provinciales, d'associations sportives régionales, d'Unités régionales de loisirs et de sports ou d'autres organisations sportives québécoises. Au total, l'étude rejoint 16 des 17 régions administratives du territoire québécois. En se référant aux définitions des rôles perçus selon le modèle de Belbin, les participants ont eu à identifier le ou les rôles présents dans leur conseil d'administration. L'échelle de mesure qui a permis l'évaluation de la croyance d'auto-efficacité collective de l'équipe est celle utilisée par Riggs & Knight (1994). Les résultats obtenus rejettent les trois hypothèses de l'étude. Bien que la présence de plusieurs rôles semble être reliée à une plus grande efficacité collective, l'étude n'a pu corroborer ses hypothèses. Une des explications possibles est que peu d'équipes participantes contenaient plus de sept rôles.

Mots clés : rôles en équipe, croyance d'auto-efficacité collective, organisations sportives, Belbin (2006), Bandura (2007).

ABSTRACT

The study focuses on team roles and collective efficacy. Belbin (2006, 2010) defines a team role as a tendency to behave and to contribute with others in a particular way. Collective efficacy is defined as "a belief shared by a group in its joint capacities to organize and carry out the actions necessary to produce a given level of accomplishments" (Bandura 2003, 2007). Each of the two variables predict the motivation and performance of the working group (Bandura 2007, Belbin 2006). So far, to our knowledge, no research has focused on the relationship between these two variables. This study verifies three hypotheses. The first one is that, the more roles perceived in the work team, the greater is the collective efficacy. The second is that, the teams with the presence of 7 roles and more are linked to a greater collective efficacy than teams with 6 roles and fewer. For the third hypothesis, the study anticipates that the presence of at least one role of thinking-oriented roles, relationship-oriented roles and action-oriented roles in the work team gives a greater collective efficacy. The study has a sample of 151 participants. All of them are members of the boards of provincial sports federations, regional sports associations, regional recreation and sports units or other sports organizations in Quebec. All in all, 16 of the 17 administrative regions of Québec are represented in the sample. According to the concept of roles definition in Belbin model, the participants had to identify the present roles on their team work. The scale used to assess the team's collective efficacy is that used by Riggs & Knight (1994). In view of the results obtained, the three hypotheses of the study have been rejected. Although the presence of several roles in a team seems to be related to greater collective effectiveness, the study could not corroborate it. One possible explanation is that very few participating teams contained more than 7 roles.

Keywords: team roles, collective efficacy, sports organizations, Belbin (2006), Bandura (2007).

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ix
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES TABLEAUX	xix
LISTE DES FIGURES	xxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 PROBLEMATIQUE.....	3
1.1. MISE EN SITUATION.....	3
1.2. PROBLEME DE RECHERCHE	5
1.3. UTILITE DE LA RECHERCHE	6
1.4. LE BUT DE LA RECHERCHE ET LA QUESTION DE RECHERCHE.....	6
CHAPITRE 2 CADRE THEORIQUE	8
2.1. CADRE CONCEPTUEL	8
2.1.1. Histoire du modèle des rôles en équipe de Belbin.....	8
2.1.2. Nature du modèle des rôles en équipe de Belbin.....	10
2.1.3. Définition des rôles du modèle Belbin	11
2.1.4. Les forces des rôles en équipe de Belbin.....	17
2.1.5. Les facteurs influençant l'efficacité des rôles en équipe de Belbin.....	22
2.1.6. Description de la croyance d'efficacité collective de Bandura	24

2.1.7.	Définition de la croyance d'efficacité personnelle de Bandura.....	24
2.1.8.	L'impact de la croyance d'efficacité personnelle de Bandura.....	26
2.1.9.	Le fonctionnement de la croyance d'efficacité personnelle de Bandura.....	26
2.1.10.	Définition de la croyance d'efficacité collective de Bandura.....	28
2.1.11.	Composition de la croyance d'efficacité collective de Bandura	29
2.1.12.	Les sources d'information de la croyance d'efficacité	30
2.1.13.	Les effets de la croyance d'efficacité collective de Bandura	32
2.2.	RECENSION DES ECRITS	35
2.3.	OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE	42
CHAPITRE 3 LA METHODE.....		44
3.1.	DEVIS DE RECHERCHE.....	44
3.2.	LES PARTICIPANTS	45
3.3.	INSTRUMENT DE MESURE	48
3.4.	DEROULEMENT	49
3.5.	PLAN D'ANALYSE DE DONNEES.....	49
3.6.	CONSIDERATION ETHIQUE.....	50
CHAPITRE 4 LES RÉSULTATS.....		52
4.1.	ANALYSE DES STATISTIQUES DESCRIPTIVES	52
4.2.	ANALYSES CORRELATIONNELLES.....	53
4.3.	ANALYSE DE COMPARAISON DES MOYENNES	54
CHAPITRE 5 DISCUSSION.....		56
5.1.	OBJECTIF DU MEMOIRE.....	56
5.2.	DISCUSSION DES RESULTATS DE RECHERCHE	56
5.3.	LES RETOMBEES DE L'ETUDE.....	58
5.4.	LES LIMITES DE L'ETUDE.....	59

5.5. LES PISTES DE RECHERCHES FUTURES	60
CONCLUSION GÉNÉRALE	63
ANNEXE QUESTIONNAIRE.....	65
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	71

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse du modèle théorique des rôles en équipe de Belbin (2006)	144
Tableau 2 : État des relations des rôles en équipe de Belbin en fonction du statut	20
Tableau 3 : Présentation sommaire de la recension des écrits.....	440
Tableau 4 : Présentation sommaire de l'étude.....	443
Tableau 5 : Statistiques descriptives de l'auto-efficacité collective (N=149).....	533
Tableau 6 : Intercorrélation entre les variables (N= 149).....	533
Tableau 7 : Comparaison des moyennes entre les groupes	544

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les rôles en équipe (2006).....	133
Figure 2 : Pourcentage des rôles fonctionnels ayant participé à l'étude	466
Figure 3 : Sports associés aux organisations participantes de l'étude	477
Figure 4 : Pourcentage des organisations sportives participantes à l'étude	488

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Qu'en est-il de l'importance de reconnaître, d'identifier, de nommer et de clarifier ses rôles au sein de son équipe de travail ? Ce processus permet-il une meilleure compréhension des compétences globales de l'équipe et de ses membres ? Chose certaine, ce processus de reconnaissance des rôles a un impact direct sur la performance de l'équipe de travail (Belbin, 2006).

À ce jour, plusieurs auteurs se sont intéressés à ce phénomène. C'est notamment le cas de Partington et Harris (1999) qui ont vérifié la relation possible entre l'équilibre des rôles et la performance de l'équipe. Il en est de même avec Senior (1997) qui a tenté de prouver la relation entre la prédiction de la performance de l'équipe de travail et les rôles présents dans l'équipe. D'autres, et c'est le cas de Heuzé *et coll.* (2006), se sont intéressés à la relation entre la cohésion des joueurs d'une équipe de basketball et la croyance d'auto-efficacité collective. Par contre, aucune étude ne concerne la relation entre les rôles en équipe et la croyance d'efficacité collective. C'est à partir de ce contexte que s'est amorcée la présente recherche.

La recherche présente cinq chapitres. Le premier chapitre expose la problématique. Il comprend quatre sections : la mise en situation, le problème de recherche, l'utilité de la recherche et la question de recherche. Le deuxième chapitre dévoile le cadre théorique de l'étude. Il se divise en trois parties : le cadre conceptuel selon les théories à l'étude, la recension des écrits et les objectifs et les hypothèses de recherche. Le troisième chapitre décrit la méthode mise en place pour vérifier les hypothèses de recherche. Il présente le devis de recherche, les participants, les instruments de mesure, le déroulement de la collecte

de données, les méthodes d'analyse et enfin, les considérations éthiques. Le quatrième chapitre expose successivement l'analyse exploratoire, l'analyse confirmatoire, les analyses secondaires et l'interprétation des résultats. Le cinquième chapitre comporte l'étape de la discussion. On y retrouve un regard sur les retombées possibles de la présente étude, ses limites et ses pistes de recherches futures.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

Ce premier chapitre formule la problématique à la source de l'étude. Il comprend quatre sections : la mise en situation, le problème de recherche, l'utilité de la recherche et la question de recherche.

1.1. MISE EN SITUATION

Dans son ouvrage, « *La gestion des organisations : principes et tendances au XXI^e siècle* », Gary Dessler (2009) explique que les premiers théoriciens de la gestion « classique », comme Henri Fayol et Frederick Taylor, avaient suffisamment d'expérience en tant qu'expert-conseil et gestionnaire pour savoir que, dans certains cas, le respect de l'axe hiérarchique avait pour effet de ralentir le temps de réaction pour les prises de décisions. Force est d'admettre que dans un contexte où la concurrence est accrue, les entreprises doivent effectivement être en mesure de se structurer de manière à réagir aux événements de manière efficace, et ce avec une grande rapidité (Dessler, 2009). Plusieurs tentatives de réorganisation du travail ont eu lieu au fil du temps. On a qu'à penser à la firme *Toyota* et la réduction du nombre d'échelons de direction, la société *Intuit* et la division de sa société en huit entreprises distinctes ayant toutes leur propre directeur général et leur propre mission, le fabricant de bonbon *Mars* et le changement d'affectation du personnel de soutien ou le Japon avec un élargissement de leur éventail de subordination (Dessler, 2009).

À ce jour, ces mesures ne semblent plus offrir les résultats espérés. On assiste à l'entrée en vigueur d'une nouvelle structure de gestion; les structures de gestion par équipe (Dessler, 2009). Savoie et Beaudin (1995) rapportent qu'au cours des années 70, l'équipe acquiert une plus grande place au sein des organisations. En effet, les gestionnaires ont

recours aux équipes, aux réseaux et aux structures décloisonnées pour reconfigurer leurs organisations. Ce fonctionnement force les gestionnaires à devenir des facilitateurs plutôt que des cadres autoritaires. À cet effet, dans bien des entreprises, les équipes de travail sont désormais habilitées à prendre des décisions comme celles de recruter de nouveaux employés, de dresser leur propre budget, de formuler des propositions visant l'acquisition de biens importants, d'établir des normes de qualité et de productivité et de coordonner leur travail avec celui d'autres équipes (Dessler, 2009). Désormais, l'appartenance à un groupe est vue comme un moyen d'améliorer la qualité de vie des employés et de répondre à différents besoins de l'individu, dont les besoins d'affiliation et de réalisation de soi par le biais de l'attribution de plus grandes responsabilités (Maslow, 1970).

Des statistiques récentes confirment que les équipes sont présentes au sein des organisations. À titre d'exemple, des données recueillies en 1990 auprès d'entreprises américaines ont révélé que 51 % d'entre elles utiliseraient des équipes de travail. Un sondage similaire réalisé en 1993 a souligné que ce chiffre aurait alors grimpé à 68 % (Lawler, Mohrman & Ledford, 1995). Au Québec, les recherches indiquent que les équipes font aussi bel et bien partie de nos organisations, comme en témoigne l'émergence de nombreuses équipes de projet, cercles de qualité, équipes semi-autonomes et multidisciplinaires (Roy, Guindon, Bergeron, Fortier & Giroux, 1998).

Au Québec, plusieurs organisations sportives québécoises utilisent les équipes de travail comme méthode de gestion où ce sont les conseils d'administration (c.a.) qui se voient octroyer les tâches administratives. La plupart des chercheurs s'accordent pour souligner l'importance du travail d'équipe dans les c.a., mais également du rôle et de la composition du c.a. dans la réussite de l'organisation. Au fil du temps, plusieurs études se sont intéressées aux fonctionnements des conseils d'administration. Certaines d'entre elles ont répondu à des questions associées à la gouvernance du système (Bayle, 2001) ou à l'impact de la taille des conseils d'administration (Godard, 2001) sur la performance de

l'organisation. La présente étude, quant à elle, s'intéresse à l'importance des rôles en équipe perçus (Belbin 2006) des membres des conseils d'administration des organisations sportives du Québec et leur effet sur la croyance d'efficacité collective (Bandura 2007) de ces c.a..

1.2. PROBLÈME DE RECHERCHE

Les conseils d'administration font partie intégrante des organisations sportives. Ils sont chargés d'exercer les pouvoirs qui leur sont délégués en matière de ressources humaines et financières de manière à réaliser les objectifs de l'organisation. Dans ce contexte, le rôle de l'équipe de travail est primordial pour le bon fonctionnement de l'organisation. Pourquoi certaines équipes sont-elles plus performantes que d'autres ? À la lumière des théories de Belbin (2006) et Bandura (2003, 2007), on peut penser que c'est en raison de l'équilibre des rôles qui forment l'équipe de travail (Belbin, 2006) ou en raison de leur croyance d'efficacité collective (Bandura, 2007).

Comme mentionné en entrée de jeu, Belbin (2006, 2010) définit un rôle en équipe comme une tendance à agir et à contribuer avec les autres de manière particulière. Bandura (2003, 2007), quant à lui, définit l'efficacité collective comme « une croyance partagée par un groupe en ses capacités conjointes d'organiser et d'exécuter les actions nécessaires pour produire un niveau donné de réalisations ». Les deux ont un lien direct avec la performance (Belbin, 2006 et Bandura, 2007).

En fonction des informations recueillies entre ces deux théories et la performance, c'est à savoir si la présence des rôles en équipe (Belbin, 2006) fait place à une plus grande croyance d'efficacité collective ? Telle est la question à la base de la présente étude. À notre connaissance, aucune recherche ne s'intéresse à la relation entre ces deux variables.

1.3. UTILITÉ DE LA RECHERCHE

Théoriquement, en plus de contribuer à la recherche sur les rôles en équipe et l'auto-efficacité collective, la présente étude met en évidence les variables qui doivent être prises en compte pour assurer la performance des équipes de gestion dans les organisations sportives québécoises. De plus, les recherches sur les rôles en équipe portent davantage sur la performance des équipes de travail que sur la croyance d'efficacité de l'équipe en question. Ce qui contribue à l'envergure de ce travail.

Sur le plan pratique, Belbin (2006) et Bandura (2007) mentionnent que si les équipes de travail ne sont pas équilibrées en termes de rôles ou que leur croyance d'efficacité collective est restreinte, plusieurs contraintes opérationnelles, relationnelles et organisationnelles risquent de survenir. Par ailleurs, la concurrence de plus en plus féroce oblige les organisations sportives à bien s'organiser et performer afin de s'assurer d'un support optimal de leurs athlètes. Tout compte fait, les résultats de la recherche pourront être considérés et appliqués à différents niveaux de l'organisation, si besoin il y avait.

1.4. LE BUT DE LA RECHERCHE ET LA QUESTION DE RECHERCHE

Compte tenu de l'importance de l'équipe de travail dans les organisations sportives, de leurs rôles et leur croyance d'efficacité collective, il est pertinent d'approfondir davantage la relation entre ces deux phénomènes. Le but de cette recherche consiste donc à vérifier l'effet des rôles en équipe (Belbin, 2006) sur la croyance d'efficacité collective (Bandura, 2007) de l'équipe de travail formant les conseils d'administration des organisations sportives du Québec. Cette problématique soulève donc la question de

recherche suivante : existe-t-il un ou plusieurs liens entre la présence des rôles en équipe et la croyance d'efficacité collective ?

En outre, ce chapitre a énoncé la problématique ainsi que la question de recherche à la base de la présente étude. Le chapitre suivant porte sur la présentation du cadre théorique ainsi que sur la recension des écrits. Ces deux sections ouvrent par la suite sur les objectifs et les hypothèses de recherche.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE

Ce deuxième chapitre se divise en trois parties. Tout d'abord, il présente le cadre conceptuel selon les théories à l'étude. Dans un deuxième temps, on retrouve la recension des écrits pertinents à l'étude qui mènera dans un dernier temps aux objectifs et hypothèses de recherche.

2.1. CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre comporte le cadre conceptuel de la recherche. La première section définit la théorie des rôles en équipe présentée par Belbin (2006). Elle traite d'abord de l'histoire du modèle, sa nature, la définition des rôles en équipe, ses antécédents, sa fonction et ses forces. La section suivante explique la théorie de la croyance d'efficacité collective de Bandura (2007).

2.1.1. Histoire du modèle des rôles en équipe de Belbin

Dans ses écrits sur les rôles en équipe, Belbin (2006, 2010) dresse un portrait des modes d'affectation des rôles professionnels au cours de l'histoire industrielle. Il aborde notamment les critères de sélection comme éléments d'un processus qui se sont vus changer et évoluer dans le temps.

Il passe en revue l'ère des organisations où anciennement la sélection de la main-d'œuvre s'effectuait par une classification visuelle ou en fonction de l'âge, du genre et de la race de chaque candidat. Ces critères de sélection ont cependant évolué. Les entreprises actuelles sélectionnent maintenant leurs collaborateurs en fonction des compétences

individuelles, personnelles, académiques et professionnelles (Belbin, 2006). Ainsi, elles recrutent des hommes et des femmes compétents et avec des aptitudes spécifiques au travail à exécuter. Apparaîtra ensuite la recherche de l'élite dans l'affectation de candidats pour rendre les organisations de plus en plus performantes.

Étant donné les notions d'élitisme, Belbin (2006) aborde les concepts d'admissibilité et d'aptitude et il y fait une distinction. Dans les faits, les notions d'admissibilité font référence aux critères d'embauche, aux qualifications, à l'expérience, aux références et à la qualité de l'entretien d'un individu. Par exemple, un candidat répondant avec exactitude aux critères de sélection de la grille d'entrevue le rend admissible au poste pour lequel il a postulé. Le concept d'aptitude quant à lui fait référence aux critères de performance de l'individu et prend en compte l'adaptabilité au milieu, l'évaluation et le rôle compatible avec ses collègues (Belbin, 2006). C'est pour cette raison que rien n'implique qu'un candidat admissible à un poste possède les aptitudes pour y travailler et qu'un candidat apte, soit nécessairement admissible.

L'enjeu des organisations par rapport à l'élitisme est réel. Le choix du plus compétent n'est pas toujours la meilleure stratégie en recrutement. En effet, la correspondance idéale pour un comité de sélection est de choisir une personne admissible au poste, mais également apte à le faire. Dans les faits, les personnes très compétentes sont facilement repérables en raison des formations professionnelles qui leur sont dispensées, mais parfois surévaluées. En revanche, celles qui sont les plus aptes à travailler ont un potentiel rarement reconnu à sa juste valeur et parfois même négligé.

Afin d'évaluer l'aptitude d'un candidat, Belbin (2006) propose de se référer au segment des rôles en équipe. L'idée est de comparer le profil de rôle de l'individu aux critères requis pour le poste et d'évaluer la nature des échanges qui résultent du placement du candidat à ce poste.

2.1.2. Nature du modèle des rôles en équipe de Belbin

En ce qui traite des échanges entre membres de l'équipe de travail, Belbin (2006) identifie deux phénomènes. Il y a l'adoption de rôle unique et de rôles multiples. Une relation à rôle unique signifie que l'individu dispose d'un seul rôle dans sa relation avec l'autre. Par exemple, un patron propulseur/concepteur aura une attitude seulement directive (attitude du propulseur) envers son subordonné soutien/priseur qui lui, cherchant à éviter les confrontations (attitude du soutien) ne fera qu'exécuter les ordres. Au rythme des échanges, voilà que le patron soumet une proposition d'idée à son subordonné. Ici, c'est le concepteur qui s'adresse au priseur. Cette mutation est appelée relation à rôles multiples.

Belbin (2006, 2010) définit un rôle en équipe comme une tendance à contribuer et à agir avec les autres de manière particulière. Dans ses écrits, il fait une distinction claire entre le rôle en équipe d'un individu et son rôle fonctionnel. Le rôle en équipe, se définissant par cette tendance à se comporter, à participer et à interagir avec ses collègues de travail, se démarque du rôle fonctionnel qui lui, se définit par le métier ou les critères professionnels sur lesquels l'individu a été engagé (Belbin, 2006, 2010). Selon l'auteur, l'origine des rôles en équipe provient d'un événement très important dans la vie professionnelle d'une personne qui a eu des répercussions durables sur son attitude et sa façon de faire (Belbin, 2006).

Dans chaque équipe, certains individus endossent des fonctions précises. L'équilibre entre les différents rôles en équipe exerce un effet prépondérant sur l'efficacité de l'équipe. Dans les équipes de travail, les individus apprennent à évoluer en choisissant des rôles adaptés à la fois à leur disposition naturelle, mais aussi au cadre social (Belbin, 2006, 2010). Par exemple, les gens modifient leur comportement naturel pour s'adapter aux facteurs de leur environnement immédiat. C'est notamment le cas lorsqu'un individu se retrouve en présence de son patron. Par la reconnaissance des rôles de l'autre et la prise de

conscience de la gamme de rôles qui s'offre à lui, l'individu apprend à modifier son comportement pour s'adapter au mieux à la situation. Les personnalités instables reposant sur des conflits internes majeurs témoignent, quant à elles, des difficultés à reconnaître et à adopter un rôle privilégié en équipe. Bien entendu, une personne de ce genre sera rapidement acceptée si elle assume le rôle nécessaire sur le moment, mais aura du mal à s'en défaire lorsque le besoin diminuera (Belbin, 2006).

Pour la plupart des emplois, disposer d'une variété de rôles en équipe est un atout. Elle permet de s'adapter à des situations particulières où certains rôles en équipe ne sont pas adoptés. Cette mise en évidence d'une disposition à occuper différents rôles en équipe permet finalement aux dirigeants de définir leurs attentes quant à la contribution potentielle d'un candidat. À l'inverse, l'échec à un poste donné peut provenir du fait que les employés aient été embauchés à des postes qui valorisent des rôles en équipe différents de ceux qu'ils auraient naturellement adoptés (Belbin 2006, 2010).

2.1.3. Définition des rôles du modèle Belbin

Au cours de ses recherches sur les rôles en équipe, Belbin (2003, 2006, 2010) a finalement identifié neuf rôles comprenant chacun d'eux une gamme de comportements qui contribuent à rendre l'équipe de travail performante. Ces derniers sont divisés en trois catégories; les rôles de réflexion, d'action et de relation.

Les rôles de réflexion sont ceux du *Concepteur*, *Priseur* et *Expert*. Le *Concepteur* se définit par quelqu'un de créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste. Il propose de nouvelles idées et des solutions créatives. Il résout les problèmes complexes. Le *Priseur* lui, est modéré, stratégique, il fait preuve de discernement et envisage toutes les options. Il étudie avec précision et de manière objective la réalisation possible des idées et leur intérêt. Finalement, l'*Expert* est déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif.

Il possède une source de connaissances et de compétences techniques peu communes, utiles à l'équipe (Belbin, 2003, 2006, 2010).

Les rôles d'action, quant à eux, sont ceux de l'*Organisateur*, du *Propulseur* et du *Perfectionneur*. L'*Organisateur* est discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace, il transforme les idées en actions concrètes et pratiques, que les membres de l'équipe pourront réaliser. Le *Propulseur* est dynamique et fonceur, il travaille bien sous pression et aime les défis. Il a le courage et la capacité de surmonter les obstacles. Il pousse les autres à l'action et aide l'équipe à se recentrer sur son travail. Enfin, le *Perfectionneur* est consciencieux, à la recherche des erreurs et des omissions, il a le souci de la perfection. Il s'assure que le travail est bien fini et fait en sorte que le programme et les délais soient respectés (Belbin, 2003, 2006, 2010).

Enfin, les rôles de relation sont ceux du *Coordinateur*, *Promoteur* et du *Soutien*. Ainsi, le *Coordinateur* se dit mature, confiant, attentif aux autres et diplomate. Il clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision. Il s'assure que les efforts et les qualités des coéquipiers sont employés au mieux. Le *Promoteur* est quant à lui extraverti, enthousiaste et communicatif, il explore les opportunités et développe les contacts à l'intérieur comme à l'extérieur de l'équipe et de l'entreprise. Il tire profit des idées, des informations et des développements du monde extérieur. Finalement, le *Soutien* est sociable, coopératif, posé, sensible et conciliant. Il est attentif aux autres et à leurs besoins. Plein de tact, à l'écoute, il évite les frictions et recherche les consensus. Il bâtit le relationnel de l'équipe (Belbin, 2003, 2006, 2010).



Figure 1 : Les rôles en équipe (2006)

La force de la contribution d'un rôle est associée aux points faibles qui lui sont propres, rappelle Belbin (2006). Ils sont appelés *points de vigilance*. Les *points de vigilance* des rôles en équipe sont ceux-ci :

- Le *Concepteur* : Trop absorbé pour se soucier de communiquer efficacement, il a tendance à négliger les détails pratiques.
- Le *Priseur* : Perçu comme un individu manquant de dynamisme, il a tendance à être trop rationnel et parfois trop critique.
- L'*Expert* : Il possède un champ de compétence généralement étroit. Il se focalise sur les aspects techniques et a tendance à négliger la « vision globale ».
- L'*Organisateur* : Peu conciliant et peu flexible, il a des difficultés à s'ouvrir aux idées nouvelles.
- Le *Propulseur* : Il peut provoquer les autres et être parfois blessant, mais sans intention malveillante.

- Le *Perfectionneur* : Enclin à s'inquiéter pour chaque détail, il a des difficultés à déléguer. Il est parfois perçu comme une personne qui coupe les cheveux en quatre.

- Le *Coordinateur* : Il peut parfois être perçu comme manipulateur. Il a tendance à déléguer le travail qu'il n'aime pas faire.

- Le *Promoteur* : Trop optimiste, il manque parfois de réalisme et a tendance à se désintéresser des projets lorsque son enthousiasme initial est passé.

- Le *Soutien* : Indécis dans les situations cruciales, il est facilement influençable. Il est souvent mal à l'aise en cas de crise ou de conflit.

Tableau 1 : Synthèse du modèle théorique des rôles en équipe de Belbin (2006)

RÔLES	CONTRIBUTION DANS L'ÉQUIPE	POINTS DE VIGILANCE
Concepteur	<ul style="list-style-type: none"> • Créatif • Imaginatif • Peu orthodoxe • Anticonformiste • Propose de nouvelles idées 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendance à négliger les détails pratiques
Priseur	<ul style="list-style-type: none"> • Modéré • Stratégique • Fait preuve de discernement • Étudie avec précision et de manière objective les idées 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendance à être trop rationnel • Parfois trop critique

Expert	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminé • Autonome • Concentré vers un seul objectif • Connaissances et compétences techniques peu communes 	<ul style="list-style-type: none"> • Champ de compétence étroit • Tendance à négliger la « vision globale »
Organisateur	<ul style="list-style-type: none"> • Discipliné • Fiable • Ordonné • Méthodique et efficace • Transforme les idées en actions 	<ul style="list-style-type: none"> • Il a de la difficulté à s'ouvrir aux idées nouvelles
Propulseur	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamique • Fonceur • Travaille bien sous pression • Aime les défis • Il pousse les autres à l'action • Aide l'équipe à se recentrer sur son travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Provoquer les autres • Parfois blessant
Perfectionneur	<ul style="list-style-type: none"> • Conscientieux • Souci de la perfection • S'assure que le travail est fini et que les délais soient respectés 	<ul style="list-style-type: none"> • S'inquiète pour chaque détail • Difficulté à déléguer
Coordinateur	<ul style="list-style-type: none"> • Mature • Confiant • Attentif aux autres 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendance à déléguer le travail qu'il n'aime pas faire

	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomate • Clarifie les objectifs • Fait progresser les prises de décision 	
Promoteur	<ul style="list-style-type: none"> • Extraverti • Enthousiaste • Communicatif • Développe les contacts, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Il manque parfois de réalisme • Il a tendance à se désintéresser des projets
Soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Sociable • Coopératif • Posé • Sensible • Conciliant • Attentif aux autres et à leurs besoins • Bâtit le relationnel de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilement influençable • Souvent mal à l'aise en cas de crise ou de conflit

2.1.4. Les forces des rôles en équipe de Belbin

Ce qui suit constitue un résumé des principales forces de chacun des rôles en contexte de travail. Les forces sont présentées dans un contexte d'équipe de travail et s'expriment au travers de ces trois statuts; le collaborateur, le collègue et le patron.

Les Propulseurs travaillent volontiers pour un patron qui ne fait pas ingérence dans leurs affaires, mais qui est disposé à donner des conseils si besoin est (Belbin, 2006). Ici, les Coordinateurs pour leurs compétences humaines et les Priseurs, dans la mesure qu'ils puissent se faire respecter, sont les candidats optimaux pour être le patron des Propulseurs. Ce n'est pas le cas pour les Organiseurs qui détestent les perturbations qu'un collaborateur Propulseur est susceptible de provoquer dans un système bien ordonné. En ce qui concerne les relations entre coéquipiers, les Promoteurs sont les mieux placés pour travailler avec les propulseurs qui aiment les échanges animés. Ce n'est pas le cas pour les Concepteurs qui ont tendance à voir les débats houleux comme une menace aux idées qu'ils protègent. En tant que patron, les Propulseurs préfèrent être assistés par des Soutiens qui sont plus que les autres capables de supporter leur domination. Un Perfectionneur peut également convenir au Propulseur, de même que l'Organisateur. C'est pourtant différent pour le Coordinateur et le Preneur où leur relation avec les Propulseurs donne naissance à certains conflits de styles (Belbin, 2006).

Le Concepteur, quant à lui, doit être encadré par quelqu'un d'autre, un allié ou un mentor. Son patron idéal est un Coordinateur, qui excelle dans l'art de débusquer les talents humains et sait où et quand les utiliser. Un patron Soutien peut également tirer le meilleur d'un Concepteur. Ce n'est pas le cas pour les Propulseurs et Organiseurs (Belbin, 2006). Les Concepteurs sont des collègues stimulants et s'accordent bien avec les rôles sociaux. La situation est différente avec les rôles de réflexion où des conflits d'ordre théorique risquent de voir le jour. C'est avec les Organiseurs et les Concepteurs qu'ils risquent le

plus d'entrer en conflit (Belbin, 2006). Paradoxalement, si les conflits surviennent en tant que coéquipiers des Organiseurs, ce n'est pas le cas lorsque ces derniers sont leurs collaborateurs. Dans une posture de patron, on assiste à une relation des plus efficaces qui soient. Il en est de même avec les collaborateurs Priseurs qui favorisent la mise au point d'idées et la prise de décisions. En revanche, les collaborateurs Propulseurs et Promoteurs sont à proscrire pour les Concepteurs (Belbin, 2006).

Les Experts, étant donné leur autonomie dans leur activité professionnelle, ont besoin de patrons capables de leur laisser une marge de manœuvre dans leurs actions. Ici, il est question des Organiseurs. Les Experts s'accordent bien également avec les Soutiens et les coordinateurs. C'est l'inverse avec les Promoteurs et les Propulseurs qui refusent d'accepter que le domaine de l'Expert soit un territoire autonome (Belbin, 2006). Les Experts préfèrent les Soutiens et les Organiseurs comme collaborateurs et collègues. Ce n'est pas le cas avec les Concepteurs qui se voient vivre des relations difficiles avec les Experts autant en tant que collègues que collaborateurs (Belbin, 2006).

En ce qui concerne les Priseurs, ils doivent être tenus à bonne distance des autres Priseurs, qu'ils soient patrons, coéquipiers ou collaborateurs. Les Priseurs fonctionnent mieux sous les ordres d'un patron Coordinateur. Ils ne s'accordent pas du tout avec un patron Propulseur. Les Priseurs doivent choisir comme collègues des Coordinateurs et des Organiseurs, qui offrent une aisance relationnelle et envisagent les conséquences pratiques des décisions prises (Belbin, 2006). Ils travaillent moins bien avec les Perfectionneurs et les autres Priseurs. Comme patron, ils préfèrent les Organiseurs comme collaborateurs (Belbin, 2006).

Les Perfectionneurs sont de bons collaborateurs pour les patrons Promoteurs, Concepteurs et Propulseurs. Leurs relations sont différentes lorsqu'ils ont affaire à d'autres Perfectionneurs. Ce sont les Organiseurs qui s'entendent le mieux avec les Perfectionneurs dans un rôle de collègue. Leurs relations sont toutefois plus tendues avec

les Promoteurs. Les Perfectionneurs apprécient les collaborateurs Organiseurs pour leur fiabilité et parce qu'ils sont organisés.

Les Organiseurs, quant à eux, s'accordent bien avec les patrons aux exigences bien arrêtées. Ils s'entendent bien avec les Propulseurs, les Concepteurs et les Perfectionneurs. Les Organiseurs s'entendent moins bien avec des patrons Organiseurs, qui créent des situations particulièrement complexes et qui débouchent la plupart du temps vers une organisation bureaucratique. Ces derniers travaillent bien en collaboration avec les Coordinateurs, les Priseurs, les Promoteurs, les Perfectionneurs et les Experts. Ce n'est pas le cas lorsqu'ils ont affaire à d'autres Organiseurs ou à des Concepteurs. En tant que patron, ce sont les Soutiens qui leur conviennent le mieux. Les collaborateurs les plus difficiles sont les Concepteurs et les Promoteurs (Belbin, 2006).

Les Promoteurs s'accordent bien avec les patrons Propulseurs, mais moins bien avec les Perfectionneurs et les Experts. Ces derniers ne sont pas recommandés comme collègues du Promoteur pour des raisons de styles et d'improbabilité de tout compromis. Les Promoteurs travaillent mieux avec les Organiseurs et les Soutiens avec qui ils peuvent établir une base de coopération. Finalement, ils ont intérêt à avoir comme collaborateurs des Perfectionneurs qui compensent leurs points faibles (Belbin, 2006).

Les Coordinateurs comptent parmi les plus efficaces pour travailler avec un patron Propulseur. Ils travaillent également bien sous les ordres d'un Concepteur. Cependant, ce n'est pas le cas avec les Soutiens qui sont moins doués pour la direction. Dans les relations entre pairs, les Coordinateurs éprouvent des difficultés avec les Propulseurs et s'accordent mieux avec les Soutiens sur le plan social et les Organiseurs sur le plan professionnel. Comme patron, ils excellent lorsqu'ils dirigent des Concepteurs. Les collaborateurs Propulseurs sont toutefois à proscrire (Belbin, 2006).

Les relations du Soutien se définissent de cette façon. Ils ont intérêt à travailler avec un patron Propulseur. S’entendant bien avec l’ensemble des rôles, ils privilégient des collègues Soutiens et Concepteurs. C’est différent avec les Propulseurs. Ces derniers, qui imposent rapidement leurs idées, peuvent déstabiliser les Soutiens et miner la relation entre collègues. Il en va de même lorsque les Soutiens se retrouvent dans le rôle de patron. Avoir des Propulseurs comme collaborateurs risque également de déstabiliser les Soutiens. Les meilleurs collaborateurs pour les Soutiens sont les Experts (Belbin, 2006).

En terminant, il est important de souligner qu’une relation n’a pas nécessairement la même valeur pour les deux parties en présence. À titre d’exemple, le fait qu’un Coordinateur peut apprécier un patron Propulseur et accomplir sous ses ordres un travail remarquable ne certifie pas que les Propulseurs cherchent à avoir des Coordinateurs comme collaborateurs. Dans cet exemple, ils leur préfèrent les Soutiens qui sont plus accommodants.

Tableau 2 : État des relations des rôles en équipe de Belbin en fonction du statut

RÔLES	Statut* de collaborateur	Statut de collègue	Statut de patron
Propulseur	+ <i>Coordinateurs</i> + <i>Priseurs</i> - <i>Organisateurs</i>	+ <i>Promoteurs</i> - <i>Concepteurs</i>	+ <i>Soutiens</i> + <i>Perfectionneurs</i> + <i>Organisateurs</i> - <i>Coordinateurs</i> - <i>Priseurs</i>
Concepteur	+ <i>Coordinateurs</i> + <i>Soutiens</i>	+ <i>Promoteurs</i> + <i>Soutiens</i>	+ <i>Organisateurs</i> + <i>Priseurs</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Propulseurs</i> - <i>Organisateurs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Coordinateurs</i> - <i>Organisateurs</i> - <i>Concepteurs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Propulseurs</i> - <i>Promoteurs</i>
Expert	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Organisateurs</i> + <i>Soutiens</i> + <i>Coordinateurs</i> - <i>Promoteurs</i> - <i>Propulseurs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Soutiens</i> + <i>Organisateurs</i> - <i>Concepteurs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Soutiens</i> + <i>Organisateurs</i> - <i>Concepteurs</i>
Priseur	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Coordinateurs</i> - <i>Priseurs</i> - <i>Propulseurs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Coordinateurs</i> + <i>Organisateurs</i> - <i>Priseurs</i> - <i>Perfectionneurs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Organisateurs</i> - <i>Priseurs</i>
Perfectionneur	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Promoteurs</i> + <i>Concepteurs</i> + <i>Propulseurs</i> - <i>Perfectionneurs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Organisateurs</i> - <i>Promoteurs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Organisateurs</i> - <i>Perfectionneurs</i>
Organisateur	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Propulseurs</i> + <i>Concepteurs</i> + <i>Perfectionneurs</i> - <i>Organisateurs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Coordinateurs</i> + <i>Promoteurs</i> + <i>Priseurs</i> + <i>Perfectionneurs</i> + <i>Experts</i> - <i>Organisateurs</i> - <i>Concepteurs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Soutiens</i> - <i>Concepteurs</i> - <i>Promoteurs</i>
Promoteur	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Propulseurs</i> - <i>Perfectionneurs</i> - <i>Experts</i> 	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Organisateurs</i> + <i>Soutiens</i> - <i>Perfectionneurs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> + <i>Perfectionneurs</i>

		- <i>Experts</i>	
Coordinateur	+ <i>Propulseurs</i>	+ <i>Soutiens</i>	+ <i>Concepteurs</i>
	+ <i>Concepteurs</i>	+ <i>Organisateurs</i>	- <i>Propulseurs</i>
	- <i>Soutiens</i>	- <i>Propulseurs</i>	
Soutien	+ <i>Propulseurs</i>	+ <i>Soutiens</i>	+ <i>Experts</i>
		+ <i>Concepteurs</i>	- <i>Propulseurs</i>
		- <i>Propulseurs</i>	

*Le signe + signifie une relation facilitante et le signe – signifie une relation plus difficile.

2.1.5. Les facteurs influençant l'efficacité des rôles en équipe de Belbin

Les notions énumérées précédemment constituent des relations où les rôles en équipe sont observés sous sa forme primaire. Plusieurs facteurs peuvent influencer le développement des relations avec le patron ou entre collègues. Par ailleurs, des alliances inconfortables peuvent également produire de prodigieux résultats (Belbin, 2006).

Dans d'autres cas, une tierce personne peut être appelée pour endosser un rôle précis dans une relation à deux personnes. La plupart du temps, un individu dans la dyade en vient à adopter un rôle secondaire quelconque pour combler un manque chez son partenaire qui serait nuisible à la performance de l'équipe de travail. Si une tierce personne arrive et que son rôle naturel est le même que celui secondé dans la dyade, sa venue risque de dévaluer la contribution de l'ancien camarade dans l'équipe (Belbin, 2006).

Dans ce cas typique, il serait préférable pour la tierce personne de ne pas jouer son rôle naturel et attendre un temps jusqu'à se fasse ressentir la nécessité d'un autre rôle. Il arrivera parfois que le rôle soit endossé pour répondre à un besoin, mais qui, à l'occurrence, ne sera pas naturel chez l'individu. Dans ce cas, le rôle endossé ne sera pas facile à exercer et nécessitera une importante autodiscipline. Belbin (2006) ajoute que rares sont les

personnes qui parviennent à maintenir indéfiniment un rôle en équipe secondaire d'une manière satisfaisante et sans incident.

Lorsqu'il s'agit de créer une équipe, il prévaut de la créer de telle sorte qu'aucun membre n'ait jamais à sacrifier son rôle principal. En ciblant les tâches essentielles à réaliser, on réussit à déléguer les bonnes responsabilités aux personnes appropriées. Les échecs sont récurrents lorsque les gens n'ont pas été choisis en fonction de ce qu'ils sont, mais de la fonction qu'ils représentent.

Lors de la conception de l'équipe, le responsable de projet ne devrait rien laisser au hasard. Il faut dresser le but à atteindre. Ensuite, il lui faut créer une équipe équilibrée en termes de nombre de candidats, variété de talents et de rôles en équipe (Belbin, 2006).

À titre d'exemple, l'auteur illustre six étapes à suivre dans la conception d'une équipe de travail et où il identifie le ou les rôles à privilégier pour chaque étape. La première étape, qui consiste à identifier les besoins pour formuler les objectifs, doit être effectuée par des Propulseurs ou des Coordinateurs. La deuxième étape en est une où l'on ressort les idées concernant les façons d'atteindre les objectifs et les Concepteurs et les Promoteurs ont un rôle crucial à jouer. La troisième étape, étant celle de la planification du projet, nécessite la présence de l'Expert et du Priseur. La quatrième étape se veut de développer des contacts pour être soutenu par des leaders courageux. Les Promoteurs et les Soutiens excellent à cette étape. La cinquième étape en est une d'organisation où le projet se traduit en procédures, méthodes et pratiques de travail. Ici, les Organiseurs et les Coordinateurs excellent. Finalement, la sixième étape, traitant des suivis à réaliser au niveau de chacune des étapes, est l'affaire des Perfectionneurs et des Organiseurs.

2.1.6. Description de la croyance d'efficacité collective de Bandura

À l'intérieur de cette section, il sera question de la définition de la croyance d'efficacité. D'une part, le concept d'efficacité personnelle sera abordé afin de bien exposer le contexte dans lequel la variable à l'étude se situe. D'autre part, ce sera l'efficacité collective qui se verra décrite de manière exhaustive et prise en compte comme variable dépendante de la recherche.

2.1.7. Définition de la croyance d'efficacité personnelle de Bandura

Au premier abord, pour bien comprendre le concept d'efficacité personnelle, il faut comprendre que de manifester un fonctionnement personnel efficace ne consiste pas seulement à savoir ce qu'il faut faire ou à être motivé pour le faire. L'efficacité personnelle ne signifie pas de posséder une aptitude rigide dans son répertoire comportemental (Bandura, 2003). En d'autres mots, l'efficacité personnelle perçue ne concerne pas le nombre d'aptitudes que l'on possède, mais ce qu'on croit pouvoir en faire dans des situations variées. Théoriquement, Bandura (2003) traite le système de croyances d'efficacité non comme une caractéristique globale, mais comme un ensemble différencié de croyances sur soi liées à des domaines distincts de fonctionnement. La notion d'efficacité n'est pas une simple mesure des aptitudes d'une personne, mais une croyance relative à ce qu'un individu peut faire dans une situation particulière, quelles que soient ses aptitudes.

Il est juste d'affirmer que des personnes différentes avec des aptitudes identiques, ou la même personne dans des circonstances différentes, peuvent donc obtenir des

performances faibles, bonnes ou extraordinaires, selon les variations de leur croyance d'efficacité personnelle.

Une forte croyance d'efficacité permet à des individus de surmonter les obstacles et à atteindre des performances élevées à travers une utilisation fructueuse de leurs aptitudes (Bandura, 2003). En ce sens, White (1982) et Bandura établissent qu'un sentiment résilient d'efficacité permet à des personnes de réaliser des choses extraordinaires par un usage productif de leurs aptitudes face à des obstacles difficiles à surmonter. C'est pourquoi l'efficacité personnelle perçue contribue fortement aux performances, quelles que soient les aptitudes en présence.

Bandura (2003) affirme donc qu'un fonctionnement efficace nécessite à la fois des aptitudes et des croyances d'efficacité pour bien les utiliser qui, sans oublier, sont généralement altérées par des situations variables, contenant très souvent des données ambiguës, imprévisibles et souvent stressantes. Par exemple, les croyances d'efficacité d'un joueur de hockey en contexte d'entraînement peuvent être élevées pour les sous-aptitudes comprenant le maniement d'une rondelle de hockey, effectuer un pivot en sens horaire et effectuer une passe précise en position revers. En revanche, les croyances d'efficacité peuvent être faibles dans une situation de match ou face à l'élimination de son équipe. L'athlète doit effectuer les trois actions de manière combinée devant un adversaire.

Compte tenu de ce qui précède, Bandura (2003) met en évidence l'importance du contexte dans lequel l'individu est plongé, mais sous-tend également le problème de fragmentation et de décontextualisation des capacités dans la compréhension du sentiment d'efficacité. En d'autres mots, il prévaut de porter attention de ne pas fractionner une activité donnée en ses sous-aptitudes constitutives pour mesurer le sentiment que les individus ont de leur efficacité. La notion d'efficacité est alors définie par Bandura (2003) comme une capacité productrice au sein de laquelle les sous-compétences cognitives,

sociales, émotionnelles et comportementales doivent être organisées et orchestrées efficacement pour servir d'innombrables buts (Bandura, 2003).

2.1.8. L'impact de la croyance d'efficacité personnelle de Bandura

Il va sans dire que les croyances d'efficacité constituent un facteur clé dans un système productif de compétences humaines (Collins, 1982). L'efficacité personnelle est à la base de l'agentivité humaine (Bandura, 2003) qui constitue le pouvoir à l'origine des actions et de l'exercice de l'influence sur elles.

La croyance d'efficacité influence les aspirations et les choix de la personne, la mobilisation et l'intensité des efforts qu'elle investit dans ses actions, sa persistance face aux difficultés, ainsi que ses réactions émotionnelles (Bandura, 2003). Les études démontrent que le niveau de motivation des individus, leurs états émotionnels et leurs comportements dépendent plus de ce qu'ils croient que ce qui est objectivement vrai (Bandura, 2003).

2.1.9. Le fonctionnement de la croyance d'efficacité personnelle de Bandura

Bandura (1977, 1986, 2003) affirme qu'en certaines circonstances, les facteurs environnementaux exercent une puissante influence sur le comportement et qu'en d'autres occasions, ce sont les facteurs personnels qui prévalent dans la régulation des événements environnementaux. Les individus influencent donc l'environnement au même titre que l'environnement exerce une influence sur eux. C'est ce qu'il nomme un processus essentiellement bidirectionnel.

La théorie du sentiment d'efficacité personnelle est actuellement utilisée dans de nombreux domaines. Elle prédit la performance par les effets qu'elle produit sur les processus cognitifs, motivationnels, émotionnels et les processus de sélection dans les secteurs de l'éducation, le travail, la santé et le sport (Bandura, 2003).

Ce sont les pensées autoréférentes de chacun qui activent les processus cognitifs, motivationnels et émotionnels et qui constituent la voie de passage entre les connaissances et les aptitudes et une action optimale et efficace. C'est la croyance d'efficacité autorégulatrice d'une personne qui détermine si ses sous-aptitudes sont bien utilisées, orchestrées et maintenues. Par ailleurs, celle-ci contribue fortement à la croyance d'efficacité en la réussite qui gouverne l'ensemble des réalisations comportementales (Zimmerman & Bandura, 1994; Zimmerman, Bandura & Martinez-Pons, 1992).

Sur le plan technique, les croyances d'efficacité varient sur plusieurs dimensions qui ont d'importantes implications de performance. Tout d'abord, elles diffèrent en ce qui concerne le niveau. Par exemple, l'efficacité personnelle perçue de différents individus peut se limiter à des exigences de tâches simples, s'élargir à des exigences de difficulté moyenne, ou encore inclure les exigences de performances les plus difficiles au sein d'un domaine particulier de fonctionnement. On mesure l'étendue de capacité perçue d'une personne en la confrontant à des activités de difficultés variables. Par exemple, pour mesurer l'efficacité perçue pour le saut en hauteur, on demande aux athlètes d'évaluer la force de leur croyance en la capacité de sauter au-dessus d'une barre placée à différentes hauteurs. (Bandura, 2003 p.71)

Les croyances d'efficacité diffèrent également en généralité. Les gens peuvent s'estimer efficaces dans une large gamme d'activités ou seulement dans certains domaines de fonctionnement. La généralité peut varier sur diverses dimensions, dont le degré de similitude des activités, le mode (comportemental, cognitif ou émotionnel) d'expression des capacités, les caractéristiques de la situation ainsi que celles de la personne qui est la cible

du comportement. Par exemple, un joueur de hockey peut puiser sa croyance d'efficacité dans ses aptitudes à occuper le rôle de défenseur et d'attaquant. Par ailleurs, un second joueur réussit à maintenir un niveau similaire de croyance d'efficacité personnelle à l'aide d'un seul rôle comme celui de gardien de but.

Finalement, elles varient en force. Les croyances d'efficacité faibles sont facilement réduites à néant par les expériences infirmatives, alors que les individus qui ont une croyance tenace en leurs capacités ne sont pas facilement accablés par l'adversité et persévèrent dans leurs efforts en dépit de nombreux obstacles et difficultés (Bandura, 2003). Par exemple, un entraîneur sportif avec un sentiment d'efficacité élevé fera preuve de persévérance et d'audace malgré une série de défaites accablantes de son équipe. En outre, les recherches affirment que la croyance d'efficacité prédit positivement l'attitude au travail (Saks, 1995), la maîtrise des compétences apprises (Martocchio & Judge, 1997), mais surtout la performance au travail (Stajkovic & Luthans, 1998).

2.1.10. Définition de la croyance d'efficacité collective de Bandura

Les données sur l'efficacité collective prédisent positivement la performance du groupe de travail (Gully, Incalcaterra, Joshi, & Beaubien, 2002). Bandura (2000, 2003) a développé le concept d'efficacité collective comme une extension de l'efficacité personnelle au niveau du groupe. Le concept d'efficacité collective apporte la lumière sur les choix du groupe, ses efforts, sa persistance quant à l'adversité, les déterminants de sa réussite, etc. Étant donné sa définition, il est analogue à celui de l'efficacité personnelle en plusieurs points (Bandura, 2000, 2003; Chen & Bliese, 2002). Ainsi, l'efficacité collective se définit comme « une croyance partagée par un groupe en ses capacités conjointes d'organiser et d'exécuter les actions nécessaires pour produire un niveau donné de réalisations ». Cette croyance est étendue à petite comme à grande échelle, s'appliquant

ainsi à un groupe restreint comme à une organisation ou à une nation (Bandura, 2003, p. 708).

2.1.11. Composition de la croyance d'efficacité collective de Bandura

L'efficacité collective est issue de la dynamique interactive et coordinatrice des membres (Bandura, 2000, 2003). En effet, les résultats du groupe sont le produit, non pas seulement des connaissances et habiletés des différents membres, mais aussi des dynamiques interactives, coordonnées, synergiques de leurs transactions. En d'autres mots, la performance du groupe est pauvre lorsque le groupe ne sait pas travailler comme une unité, même si les membres sont talentueux.

L'efficacité collective est un attribut du groupe composé des perceptions individuelles (Feltz & Lirgg, 1998). Cependant, elle représente plus que la somme des caractéristiques et croyances individuelles des membres (Bandura, 2000, 2003; Watson, Chemers, & Preiser, 2001). Les interactions comme les influences réciproques sont à considérer. Les membres doivent coordonner leurs actions pour réussir au travers des influences exercées par les croyances, les motivations et les performances de chacun. De faibles coopérations dans la réalisation de tâches indépendantes risquent d'amener le groupe à un échec même si les membres sont individuellement très efficaces.

Enfin, de nombreuses sources tant internes qu'externes, des variables tant individuelles que groupales influencent la formation de l'efficacité collective. Par exemple, dans certains cas la somme des efficacités personnelles permettra une forte efficacité collective alors qu'à d'autres moments, et c'est le cas lorsqu'un individu talentueux et hautement efficace au sein de l'équipe effectue l'ensemble du travail de manière optimale,

les membres percevront une forte efficacité collective qui dépassera leurs efficacités personnelles respectives (Bandura, 2003).

2.1.12. Les sources d'information de la croyance d'efficacité

Bandura (2000, 2003), en soulignant la distinction entre efficacité personnelle et efficacité collective, fait aussi mention de leurs similarités. Les deux croyances sont toutes deux influencées par les mêmes sources d'informations (Feltz & Lirgg, 1998). Ces sources d'informations sont : les expériences actives de maîtrise, les expériences vicariantes, la persuasion verbale et les états physiologiques et émotionnels des individus. En voici un aperçu :

Dans un premier temps, les expériences actives de maîtrise réfèrent aux expériences vécues par le groupe, soldées par des succès ou des échecs. Les succès contribuent à hausser l'efficacité, tandis que les échecs l'amoindrissent, notamment s'ils sont survenus au début du processus de formation d'efficacité. En ce sens, elles constituent des indicateurs de capacité. Elles représentent, selon Bandura (1977), la source d'information la plus influente dans la mesure où, réellement vécues par le groupe, elles démontrent ce qu'il faut désormais faire pour réussir. À titre d'exemple, l'équipe de gestionnaire de l'équipe de hockey l'Océanic de Rimouski appartenant au circuit de la Ligue de hockey junior majeur du Québec (LHJMQ) sera influencée par ses réalisations positives en saison régulière et l'obtention du trophée du Président pour l'année 2014-2015.

Dans un deuxième temps, les expériences vicariantes comme l'observation des expériences et réalisations des autres groupes, ainsi que les jugements qui en découlent, influencent aussi l'efficacité collective. Voir d'autres groupes qui lui sont similaires réussir peut créer des attentes chez ces derniers. Par exemple, le système en question jugera qu'il

possède lui aussi les capacités pour réaliser ces exploits et entreprendra des activités dans lesquelles il maintiendra ses efforts (Bandura, 1977, 2003). Inversement, observer certains groupes de compétences similaires à lui, échouer malgré d'importants efforts, appauvrit les jugements envers ses propres capacités (Bandura, 2003). En reprenant l'exemple du groupe de dirigeants d'une équipe de hockey du Circuit Courteau, la saison 2014-2015 de l'Océanic de Rimouski pourra augmenter le sentiment d'efficacité collective des autres équipes de la ligue qui, lors de la prochaine saison, posséderont un ensemble de joueurs similaires à la formation de l'équipe championne de la saison précédente. Par contre, les informations tirées des expériences vicariantes estimées à partir de comparaisons sociales sont moins crédibles par rapport aux expériences collectives. Elles sont plus faibles et plus vulnérables (Bandura, 1977).

Dans un troisième temps, la persuasion verbale, par l'intermédiaire de suggestions et d'encouragements soulignant que le groupe possède les capacités requises pour accomplir des tâches particulières et réussir, contribue également à hausser l'efficacité collective. En revanche, le groupe peut s'éteindre rapidement face à une expérience contrariante. Les persuasions verbales, tout comme les expériences vicariantes, ont une portée plus faible par rapport aux expériences actives de maîtrise dans la mesure où leur base est moins authentique pour l'individu ou le groupe. Malgré tout, même si leur pouvoir d'accroître durablement l'efficacité est limité, elles peuvent soutenir la réalisation de tâches spécifiques dans la mesure où l'évaluation positive se situe à l'intérieur de limites réalistes (Bandura, 1977). Ici, il est possible de faire référence aux analystes hockey et aux médias qui évaluent et prédisent l'efficacité de l'équipe rimouskoise. Il en est de même avec le rôle de motivateur qu'un entraîneur est invité à jouer auprès de ses joueurs.

Dans un dernier temps, les états physiologiques et émotionnels sont des indicateurs somatiques à partir desquels les groupes évaluent partiellement leurs capacités, leur force, leur vulnérabilité au stress et au dysfonctionnement. Bandura (2003) utilise l'exemple des

sportifs qui interprètent leur fatigue, leur manque de souffle, leurs maux ou douleur pour représenter ces indicateurs. Il en est de même avec les excitations émotionnelles qui véhiculent les informations à partir desquelles le groupe juge ses compétences personnelles et collectives (Bandura, 1977). Ainsi, une façon d'accroître l'efficacité collective consisterait alors à augmenter le statut physique, à réduire le niveau de stress et les tendances émotionnelles négatives afin de corriger les fausses interprétations de l'état corporel de l'athlète (Bandura, 2003).

En somme, les effets des informations sur l'efficacité collective dépendent de la manière dont celles-ci sont évaluées par le groupe. Lorsqu'il construit ses croyances d'efficacité, le groupe utilise des indicateurs et des règles d'association ou règles heuristiques (Bandura, 1977). Les informations sont alors sélectionnées, pesées, comparées aux indicateurs de performance.

En outre, ce qu'il faut retenir de cette présente section est que les croyances d'efficacité collective se construisent à partir des expériences actives de maîtrise qui servent d'indicateurs d'efficacité, les expériences vicariantes qui modifient les croyances d'efficacité par la transmission de compétences et la comparaison avec ce que font les autres, la persuasion verbale et les formes proches d'influence sociale qui soulignent que le groupe possède certaines capacités et enfin les états physiologiques et émotionnels à partir desquels le groupe évalue partiellement ses capacités, ses forces et sa vulnérabilité au dysfonctionnement.

2.1.13. Les effets de la croyance d'efficacité collective de Bandura

Les croyances d'efficacité produisent leurs effets à travers quatre principaux processus. Ce sont les processus cognitifs, motivationnels, émotionnels et de sélection. Les

croyances d'efficacité affectent de différentes manières les modes de pensées susceptibles de hausser ou de diminuer la performance du système. Par exemple, elles ont un impact direct sur l'établissement des buts collectifs. La mise en place des buts est influencée par l'évaluation portant sur les capacités personnelles et collectives du groupe. Plus l'efficacité collective perçue est forte, plus les buts sont élevés et plus l'engagement envers ces buts est solide (Bandura & Wood, 1989; Bandura, 2003).

Les recherches de Krueger et Dickson (1994), citées par Bandura (2003) ont montré que les personnes s'estimant inefficaces interprètent les situations incertaines comme risquées et envisagent des scénarios d'échecs. Cela mine leur motivation et leur performance. Il en est ainsi des groupes. Les croyances d'efficacité influencent le choix des activités. Les groupes évitent les activités qu'ils estiment être au-dessus de leurs habiletés, mais entreprennent celles qu'elles jugent capables de maîtriser (Bandura, 1977).

Les croyances d'efficacité influent aussi sur l'intensité d'efforts que le groupe est prêt à dépenser, de même que sa persévérance. Face aux difficultés, les groupes qui entretiennent des doutes sur leurs capacités réduisent leurs efforts ou abandonnent la cause, alors que ceux qui ont une efficacité collective élevée perdurent dans leurs efforts pour relever les défis (Bandura, 1982).

En résumé, les croyances d'efficacité influencent la performance par leurs effets sur les modes de pensées et sur les processus cognitifs de fixation de buts, de préparation psychologique aux épreuves, d'investissement en efforts et de persévérance (Bandura, 1982).

Les croyances d'efficacité jouent un rôle central dans les processus motivationnels, lesquels prennent source dans l'activité cognitive. C'est partiellement sur la base des croyances d'efficacité que les groupes choisissent de relever des défis, d'investir telle quantité d'effort et de persévérer face à des obstacles (Bandura, 1986). Ceux qui ont une

croissance d'efficacité élevée intensifient leurs efforts quand ils n'obtiennent pas ce qu'ils recherchent et persistent jusqu'à ce qu'ils réussissent (Bandura, 2003).

Les croyances d'efficacité influencent également la nature et l'intensité des états émotionnels. Les croyances d'efficacité guident l'attention et influencent la façon d'interpréter les événements, de se les représenter de manière cognitive et de s'en souvenir (Bandura, 1993). Elles agissent aussi sur le contrôle des pensées perturbatrices. L'efficacité collective peut donc abolir les états émotionnels désagréables du groupe.

Les croyances d'efficacité rendent les groupes maîtres de la situation et les font résister aux tensions. Les groupes qui ont des doutes sur eux-mêmes sont facilement sujets à l'anxiété, au stress et à l'arrivée en masse de pensées pessimistes. Une efficacité collective élevée aide à gérer les éléments stressants et à orienter le groupe vers la résolution de problèmes (Bandura, 1993).

Les croyances d'efficacité collective influencent les processus de sélection. Ce concept fait notamment référence au type de futur que les individus envisagent de construire grâce à leurs actions collectives; la manière dont ils gèrent leurs ressources; les plans et les stratégies qu'ils élaborent; la quantité d'énergie et d'efforts qu'ils investissent dans les activités de leur groupe; leur persévérance quant aux difficultés, notamment quand les actions collectives semblent faillir à produire des résultats immédiats; leur vulnérabilité au découragement et à l'abandon (Bandura, 2000, 2003). Les équipes qui ont de fortes croyances d'efficacité se fixent des défis élevés et croient qu'elles sont capables de surmonter les obstacles, d'exécuter les actions requises pour réussir (Bandura, 1986).

Une des plus importantes applications de ce principe réside dans le choix de carrière (Bandura, 2003). Plus les croyances des individus en leur efficacité sont fortes, plus vastes sont les choix de carrière qu'ils considèrent possibles, plus l'intérêt qu'ils leur portent est

grand, mieux ils se préparent pour différentes carrières professionnelles et plus leur pouvoir de maintenir les efforts en vue de l'atteinte de l'objectif choisi est aussi grand.

En résumé, les effets de l'efficacité collective se manifestent principalement par l'atteinte de performances élevées au travers des actions conjointes et coordonnées des membres du groupe. Ceci dit, la force des familles, des communautés, des organisations, des institutions sociales et même des nations repose en partie sur le sentiment d'efficacité collective des individus qui les composent dans lequel ils peuvent résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés et par le fait même améliorer leur existence.

Dans la mesure où les croyances d'efficacité collective prédisent le niveau de performance du groupe (Bandura 1993, Hodges & Carron, 1992) plus les personnes croient fortement en leur capacité collective, mieux elles réussissent ce qu'elles entreprennent. Ainsi doter les groupes d'une solide croyance en matière d'efficacité représente les ingrédients clés d'un processus de capacitation collectif.

2.2. RECENSION DES ÉCRITS

Cette partie présente la recension des écrits qui traitent des variables à l'étude. L'utilisation des banques de données, ABIINFORM et EBSCO, a permis d'identifier les différentes recherches qui seront mentionnées. La recension des écrits porte plus spécifiquement sur celles qui traitent des rôles en équipe, la performance et l'efficacité collective. Force est de constater qu'à notre connaissance, aucune recherche ne s'intéresse jusqu'à présent à la relation entre les modèles théoriques des rôles en équipe de Belbin (2006) et l'efficacité collective de Bandura (2003). Les études sont présentées en ordre chronologique selon leur année de parution. Elles sont au nombre de six : Senior (1997),

Partington et Harris (1999), Heuzé *et coll.* (2006), Van de Water *et coll.* (2008), Stajkovic *et coll.* (2009) et Batendburg *et coll.* (2013).

La recherche de Senior (1997) se veut d'évaluer la théorie des rôles en équipe de Belbin (1981, 1993) quant à leur capacité à prédire la performance d'une équipe de gestionnaire. Pour ce faire, l'auteure soulève un certain nombre de questions méthodologiques. Elle se penche sur la façon d'identifier le rôle en équipe d'une personne, la manière de mesurer l'équilibre des rôles en équipe et sur le procédé de mesure de la performance de l'équipe. Afin d'identifier les rôles en équipe des membres de chaque groupe, Senior utilise le « *Self-Perception Inventory* » (SPI) et « l'évaluation d'observateur » (EO) de Belbin (1993). De plus, elle use du « *Belbin associates Interplace IV* » pour analyser les données recueillies du SPI et du EO. Ensuite, afin de mesurer l'équilibre des rôles en équipe présents dans chaque groupe, Senior se sert du « *Interplace IV* » afin de ressortir le « *Team Role Combinations Report* ». Enfin, les caractéristiques générales de l'équipe et le stade d'activité auquel l'équipe se situe s'évaluent par une entrevue où les membres répondent à six questions ouvertes identifiées antérieurement par Belbin (1993). Le contrôle de la présence des rôles en équipe en fonction de l'étape d'activité est fait par vérification dans le rapport d'activité. La performance de l'équipe, quant à elle, est mesurée par des entrevues individuelles avec le chercheur. Deux facteurs de performance sont identifiés pour en faire la mesure de prédiction. Le premier facteur est la présence ou l'absence de l'équilibre des rôles de l'équipe. Le deuxième facteur concerne la présence ou l'absence de certains rôles de l'équipe particulièrement pertinents à l'étape spécifique des activités de développement du projet de l'équipe. Le programme « GAP PREFAN » permet l'analyse des données de chaque équipe qui sont ensuite schématisées à l'aide d'une carte cognitive. Onze équipes de gestion de quatre à neuf membres participent à l'étude. Les équipes proviennent des secteurs publics et privés. Un total de 67 membres participent à la recherche.

Les résultats révèlent que quatre des onze équipes confirment la prédiction de performance. Les prédictions pour six des sept équipes restantes sont à un point de la performance réelle. Une seule équipe montre une différence de deux points. Enfin, les résultats démontrent une relation positive entre les prédictions de performance et la performance actuelle de l'équipe. De plus, les résultats démontrent que dans aucun cas les différences de rôles entre les membres n'ont affecté la capacité des individus à contribuer au bon fonctionnement de leur équipe. Chacune des équipes a paru capable d'organiser son propre travail et parfois même effectuer de mauvaises prises de décision. Parallèlement, en prévision de la performance des équipes, Senior (1997) affirme qu'il est habituel de se fonder sur un score de 70 ou plus pour mesurer l'équilibre de l'équipe. Cette mesure qui provient de la SPI ne semble pas agir comme un bon prédicateur de performance des équipes à l'étude.

L'étude de Partington et Harris (1999) utilise les données de 43 équipes d'étudiants de MBA qui participent à un exercice de simulation de gestion de projet. Les équipes sont composées de six ou sept membres. Considérant cette étude, les auteurs souhaitent vérifier, d'une part, si les équipes équilibrées en termes de rôles en équipe sont plus performantes que celles qui ne le sont pas. Par ailleurs, ils veulent valider si pour une tâche donnée, certains rôles en équipe contribuent davantage à la performance de l'équipe. Au total, 271 étudiants vérifient leurs résultats par rapport à chacun des huit rôles en équipe de Belbin (1993). Dans l'objectif de mesurer l'équilibre des rôles en équipe, Partington et Harris (1999) tiennent compte de trois indices de calculs. D'abord, ils répartissent le score total des membres sur les huit rôles. Ensuite, ils exposent l'idée qu'une équipe équilibrée a au moins une personne avec un score élevé ou très élevé dans un grand nombre des huit rôles. Finalement, ils formulent l'idée qu'une équipe équilibrée est composée d'une seule personne avec une notation élevée ou très élevée dans un grand nombre de rôles en équipe. Par ailleurs, Partington et Harris (1999) évaluent la performance de l'équipe en tenant compte de quatre critères. Pour ce faire, ils tiennent comptent, dans un premier temps, des

résultats (output) de l'équipe et s'ils sont conformes aux normes de ceux qui les requièrent. Dans un deuxième temps, ils examinent si l'expérience de l'équipe contribue au bien-être et au développement personnel de ses membres. Dans un troisième temps, ils prennent en compte si l'expérience de l'équipe favorise l'apprentissage organisationnel. Dans un dernier temps, ils vérifient si l'équipe édicte les valeurs de l'organisation. En somme, aucune relation significative entre l'équilibre des rôles en équipe et la performance de l'équipe n'est identifiée au cours de l'étude. Toutefois, l'étude démontre que la présence ou l'absence de certains rôles individuels peut avoir un effet positif ou négatif sur la performance de l'équipe.

L'étude de Heuzé *et coll.* (2006) a pour objectif d'examiner les relations entre la cohésion et l'efficacité collective au sein d'équipes professionnelles masculines et féminines de basketball. La population à l'étude comprend 120 athlètes professionnels francophones, 66 joueurs et 54 joueuses, évoluant dans des équipes masculines ($n = 11$) et féminines ($n = 9$) de basketball. Les athlètes masculins étaient âgés en moyenne de 25,2 ($E.T. = 4,6$ ans), professionnels depuis 5,5 ($E.T. = 4,3$ ans) et membres de leur équipe depuis 2,0 ($E.T. = 3,2$ ans). Ils pratiquaient le basketball depuis 13,9 ($E.T. = 5,4$ ans) et s'entraînaient 13,6 ($E.T. = 2,7$ heures) par semaine. Les athlètes féminines étaient âgées en moyenne de 24,2 ($E.T. = 4,5$ ans), professionnelles depuis 4,3 ($E.T. = 3,8$ ans) et membres de leur équipe depuis 1,3 ($E.T. = 1,7$ an). Elles pratiquaient le basketball depuis 15,4 ($E.T. = 4,9$ ans) et s'entraînaient 13,6 ($E.T. = 2,9$ heures) par semaine. Pour des raisons de compréhension des items des questionnaires, seuls des athlètes francophones ont participé à l'étude. Aux fins de l'étude, les athlètes remplissent le questionnaire sur l'ambiance du groupe (QAG; Heuzé & Fontayne, 2002) qui comporte 18 items et mesure quatre facteurs de la cohésion : l'attraction individuelle opératoire pour le groupe (AOG, quatre items), l'attraction individuelle sociale pour le groupe (ASG, cinq items), l'intégration opératoire du groupe (IOG, cinq items) et l'intégration sociale du groupe (ISG, quatre items). Les coefficients alpha de Cronbach (1951) calculés sur cet échantillon sont de ,56 pour ASG,

,77 pour AOG, ,77 pour ISG et ,72 pour IOG. Concernant la relation entre la cohésion et l'efficacité collective, les résultats révèlent des corrélations positives significatives entre les échelles de la dimension intégration et les trois mesures d'efficacité collective (corrélations comprises entre ,60 et ,82). En somme, les corrélations indiquent l'existence de relations positives significatives entre les dimensions de la cohésion et de l'efficacité collective. Toutefois, des analyses de régression multiple séquentielle révèlent que seule l'intégration opératoire du groupe prédit significativement l'efficacité collective et rendent compte de 38 % à 65 % de la variance des scores d'efficacité collective.

L'étude de Van de Water *et coll.* (2008) vérifie la relation entre la composition d'une équipe et sa performance en appliquant le concept de ten Haaf, Bikker et Adriaanse. Un total de 39 équipes, soit 234 étudiants de MBA de premier cycle, sont considérées lors de cette recherche. Les auteurs soutiennent l'idée qu'une équipe avec un score plus élevé que cinq en utilisant la ten Haaf *et coll.* (2002) est considérée comme équilibrée. La performance des équipes est évaluée par quatre indices de performance issue du test de Spearman. Ainsi, tous les indices de performance ont été vérifiés séparément par la ten Haaf *et coll.* Scores. À noter que lors de cette étude, les étudiants ont eu la liberté d'assigner les rôles fonctionnels aux membres de leur équipe respective. Parmi les équipes, 26 d'entre elles se sont avérées être équilibrées. Finalement, aucune relation n'a été trouvée entre la composition de l'équipe et la performance de l'équipe.

Stajkovic *et coll.* (2009) étudient, quant à eux, la possibilité d'une relation entre l'efficacité collective, la puissance du groupe et la performance du groupe. L'étude est réalisée auprès de 6 128 groupes, soit 31 019 individus par le biais de 96 études qui révèlent un lien entre l'efficacité collective et la performance du groupe (. 35). Les résultats démontrent que la relation moyenne et pondérée entre l'efficacité collective du groupe et la performance du groupe est de (. 35, $p < . 01$). Ils confirment l'hypothèse 1. L'hypothèse 2 qui se veut d'évaluer la relation entre la performance et l'efficacité collective du groupe

étant modérée par l'évaluation de l'efficacité collective est également confirmée. L'hypothèse 3 soutenant que la relation entre l'efficacité collective et la performance du groupe soit modérée par l'interdépendance de la tâche est confirmée que partiellement. La corrélation moyenne et pondérée entre la puissance du groupe et la performance du groupe confirme l'hypothèse 4 puisque les résultats de la méta-analyse de la puissance du groupe sont identifiés et la corrélation entre l'efficacité collective et la puissance du groupe est confirmée alors que : $G(r+) = p < .01$. L'hypothèse 5, quant à elle, n'est pas confirmée dans la mesure où les effets de la puissance du groupe sur l'efficacité collective et les effets de l'efficacité collective sur la performance du groupe sont égaux en matière de méthodes d'agrégation et de discussion. Finalement, les résultats issus de l'hypothèse 6 concluent à une relation indirecte entre la puissance du groupe et la performance du groupe lorsque les deux variables sont médiées totalement à l'efficacité collective.

L'étude de Batendburg *et coll.* (2013) a pour objectif de vérifier la relation entre la diversité des rôles en équipe de Belbin (1993, 2010) et la performance de l'équipe. Les données sont recueillies auprès de 24 équipes, c'est-à-dire 144 étudiants participant à différents jeux de gestion à Utrecht University durant trois années académiques (2007/2008, 2008/2009 et 2009/2010). Pour ce faire, tous les étudiants passent le test de Belbin (1993, 2010) avant d'entreprendre les jeux de gestion. La performance des équipes est ainsi mesurée par les rapports écrits et les résultats financiers annuels de chaque équipe. En somme, aucune relation n'a été trouvée entre la diversité des rôles en équipe de Belbin (1993, 2010) et la performance de l'équipe. De plus, il a été démontré que le rôle de leader, selon la théorie des rôles en équipe de Belbin (1993, 2010), n'a pas été relié à la performance de l'équipe. Le seul lien significatif a été celui entre l'évaluation individuelle des résultats et les grades reçus dans le rapport annuel.

Le tableau suivant présente une synthèse des principaux résultats des études de la recension des écrits.

Tableau 3 : Présentation sommaire de la recension des écrits

Études	Résultats
<p>SENIOR, Barbara. 1997. « Team roles and team performance: is there ‘really’ a link? ». <i>Journal of occupational and organizational psychology</i>, Vol 70, N°3, pp. 241-258.</p>	<p>Aucun lien entre les différences de rôles à la performance de leur équipe de gestionnaires.</p>
<p>PARTINGTON, David et Hilary HARRIS. 1999. « Team role balance and team performance: an empirical study ». <i>Journal of Management Development</i>, Vol 18, N°8, pp. 694-705.</p>	<p>Aucune relation significative entre l'équilibre des rôles en équipe et la performance de l'équipe.</p> <p>La présence ou l'absence de certains rôles individuels peut avoir un effet positif ou négatif sur la performance de l'équipe.</p>
<p>HEUZÉ, Jean-Philippe, Nicolas RAIMBAULT et Manuel MASIERO. 2006. « Relations entre cohésion et efficacité collective au sein d'équipes professionnelles masculines et féminines de basket-ball ». <i>Science/Revue canadienne des sciences du comportement</i>, Vol 38, N°1, p.81.</p>	<p>Il existe des relations positives significatives entre les dimensions de la cohésion et de l'efficacité collective.</p>
<p>VAN DE WATER, Henny, Kees AHAUS et Robert ROZIER. 2008. « Team roles, team balance and performance ». <i>Journal</i></p>	<p>Aucune relation significative entre la composition de l'équipe et la performance</p>

<p><i>of Management Development</i>, Vol 27, N°5, pp. 499-512.</p>	<p>de l'équipe.</p>
<p>STAJKOVIC, Alexander D., Dongseop LEE et Anthony J. NYBERG. 2009. « Collective efficacy, group potency, and group performance: meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model ». <i>Journal of applied psychology</i>, Vol 94, N°3, pp. 814-828.</p>	<p>Une relation indirecte entre la puissance du groupe et la performance du groupe lorsque les deux variables sont médiées totalement à l'efficacité collective.</p>
<p>BATENBURG, Ronald, Wouter VAN WALBEEK et Wesley IN DER MAUR. 2013. « Belbin role diversity and team performance: is there a relationship? ». <i>Journal of Management Development</i>, Vol 32, N°8, pp. 901-913.</p>	<p>Aucune relation entre la diversité des rôles en équipe perçus et la performance de l'équipe.</p>

2.3. OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

À la lumière de ce cadre théorique et de la recension des écrits, l'étude veut vérifier la relation qui existe entre la présence des rôles en équipe perçus et la croyance d'efficacité

collective des équipes de gestion des organisations sportives du Québec. Cet objectif débouche sur les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : Selon les résultats de l'étude de Heuzé *et coll.* (2006) concernant la relation positive entre la cohésion et l'efficacité collective, la première hypothèse suppose que plus il y a de rôles en équipe perçus dans l'équipe de travail, plus grande est la croyance d'efficacité collective.

H2 : Selon les résultats de l'étude de Partington et Harris (1999) démontrant que la présence ou l'absence de certains rôles en équipe individuels peut avoir un effet positif ou négatif sur la performance de l'équipe, la deuxième hypothèse suppose que les équipes comprenant la présence de sept rôles et plus ont une plus grande croyance d'efficacité collective que les équipes ayant six rôles et moins.

H3 : Selon les résultats de l'étude de Senior (2007) qui démontrent que dans aucun cas les différences de rôles entre les membres n'ont affecté la capacité des individus à contribuer au bon fonctionnement de leur équipe, la troisième hypothèse suppose que la présence d'au moins un rôle en équipe perçu de réflexion, de relation ou d'action fait place à une plus grande croyance d'efficacité collective.

Ce chapitre a présenté le cadre conceptuel, la recension des écrits et les hypothèses de recherche. Le prochain chapitre expose la méthode utilisée pour vérifier ces hypothèses. Il sera question du devis de recherche, des participants de l'étude, des instruments de mesure, du déroulement de la collecte de données, du plan d'analyse des données et de la considération éthique de l'étude.

CHAPITRE 3

LA MÉTHODE

Ce chapitre présente la méthode mise en place pour vérifier les hypothèses de recherche. Il présente successivement le devis de recherche, les participants, les instruments de mesure, le déroulement de la collecte de données, les méthodes d'analyse et, enfin, les considérations éthiques.

3.1. DEVIS DE RECHERCHE

La présente section expose le devis de recherche. Elle présente le protocole utilisé comme stratégie de recherche pour cette étude ainsi que la définition opérationnelle des variables. Elle s'effectue dans une perspective quantitative. Elle se veut de vérifier la corrélation entre la présence des rôles en équipe et la croyance d'efficacité collective des gestionnaires des organisations sportives du Québec.

Tableau 4 : Présentation sommaire de l'étude

But de l'étude	Vérifier la relation entre la présence des rôles en équipe et la croyance d'efficacité collective de l'équipe de gestion.
Population	Les individus formant les équipes de gestion des organisations sportives du Québec.
Critères d'inclusion	Être membre d'un C.A. d'association sportive du Québec.
Critères d'exclusion	Être membre du conseil exécutif de l'association (Ex : directeur général).

Cette étude gravite donc autour de deux variables, dont une indépendante et une dépendante. Chaque participant est soumis à la variable indépendante, soit l'identification des rôles en équipe présents dans le conseil d'administration où il siège : Le *Priseur*, le *Concepteur*, l'*Expert*, l'*Organisateur*, le *Propulseur*, le *Perfectionneur*, le *Promoteur*, le *Coordinateur* et le *Soutien*. La croyance d'efficacité collective constitue la variable dépendante.

3.2. LES PARTICIPANTS

Cette section précise la procédure d'échantillonnage ainsi que les renseignements généraux sur les participants.

Le nombre total de membres d'un conseil d'administration d'organisations sportives qui ont été convoqués à participer à l'étude est au nombre de 650 (N= 650). Les participants de l'étude sont 151 membres de conseils d'administration issus d'organisations sportives du Québec. Parmi eux, on compte 60 femmes, 90 hommes et une personne qui ne se qualifie ni femme ou homme (n=151). L'âge moyen est de 47.7 ans (É.-T.= 13.01). Parmi les répondants, on compte 66 présidents (43.7 %), 14 vice-présidents (9.27 %), 13 secrétaires (8.61 %), 7 trésoriers (4.64 %), 44 administrateurs (29.13 %), 3 conseillers (2 %) et 4 membres (2.65 %) exerçant un rôle différent de ceux mentionnés ci-dessus. La figure 2 illustre le tout.

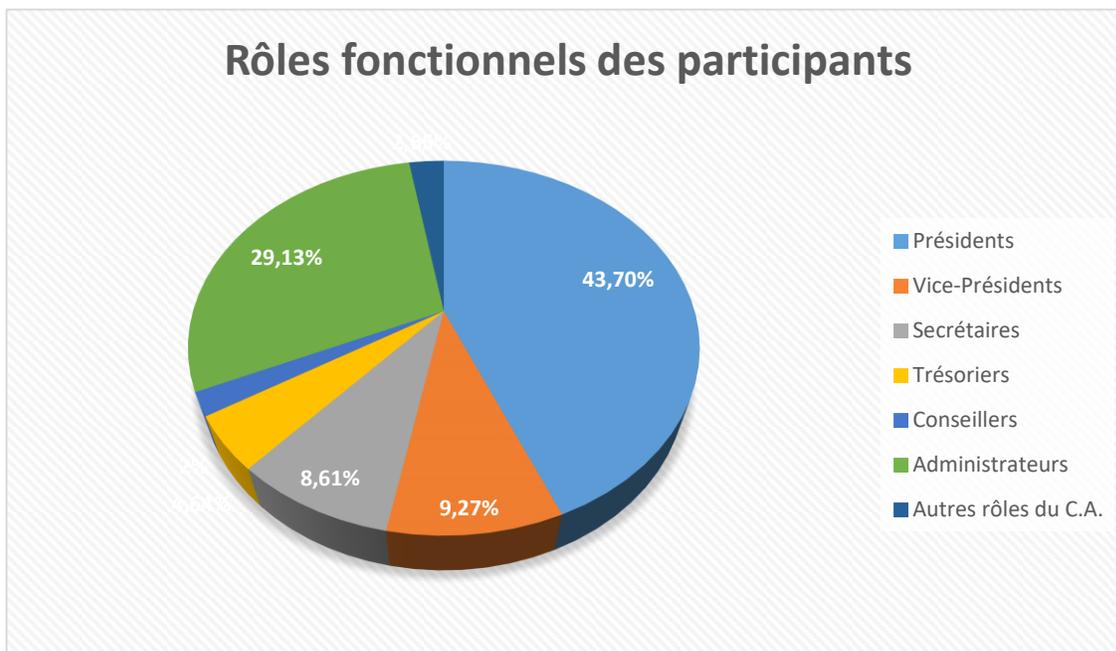


Figure 2 : Pourcentage des rôles fonctionnels ayant participé à l'étude

Les conseils d'administration auxquels les sujets se dévouent sont choisis aléatoirement pour s'assurer une diversité des sports. Au total, 28 sports différents affiliés à Sports Québec sur un total de 65 ont accepté de participer à l'étude. Ce qui représente un pourcentage de 43 % des affiliations. Par ailleurs, l'étude a rejoint 16 des 17 régions administratives du Québec. Toutes les régions, à l'exception de l'Outaouais, ont été rejointes.

Les figures suivantes identifient d'une part, le nombre de répondants par rapport au sport pratiqué et d'autre part, le pourcentage de répondants en fonction du type d'organisation sportive ayant participé à l'étude.



Figure 3 : Sports associés aux organisations participantes de l'étude

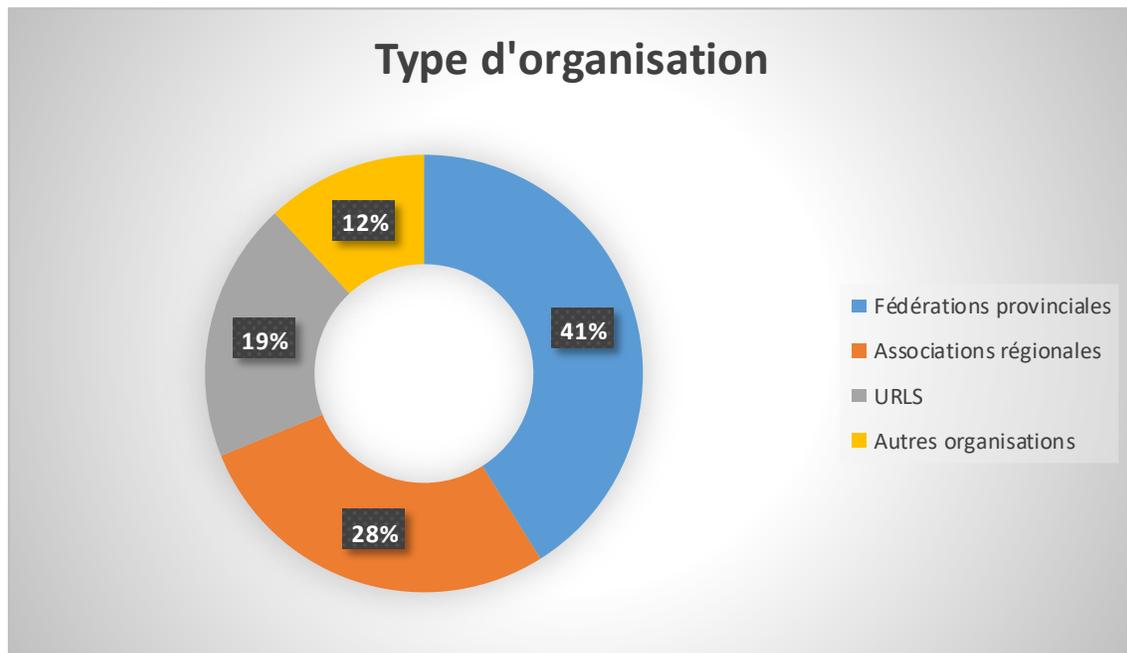


Figure 4 : Pourcentage des organisations sportives participantes à l'étude

3.3. INSTRUMENT DE MESURE

Les rôles en équipe de travail sont mesurés à l'aide d'un tableau présentant les rôles en équipe de Belbin (2006) et leur définition. Cet instrument est composé des neuf rôles en équipe. Les participants identifient celui ou ceux qu'ils perçoivent dans leur équipe de travail. La croyance d'efficacité collective est mesurée à l'aide de l'Échelle de croyance d'efficacité collective (Riggs & Knight, 1994). Cet instrument est composé de six items qui évaluent les facteurs composant l'efficacité collective. Ces derniers sont présentés sur une Échelle Likert allant de (1) Fortement en désaccord à (6) Fortement d'accord. Dans la présente étude, l'instrument présente une consistance interne satisfaisante ($\alpha=.85$)

3.4. DÉROULEMENT

Le matériel ayant servi à la collecte de données est un questionnaire hébergé sur la plateforme « *Google Forms* ». Ce questionnaire est intégré à un lien internet permettant le transfert aux associations sportives, qui elles, ont acheminé ce lien internet à chaque membre de leur conseil d'administration.

En effet, l'expérimentation s'effectue par le biais d'un questionnaire web. Dans un premier temps, chaque sujet est invité à lire les renseignements généraux de la recherche, les considérations éthiques et faire part de son consentement à participer à l'étude. Dans un deuxième temps, ils sont invités à identifier les rôles en équipe présents dans leur conseil d'administration. Ainsi, la variable indépendante est évaluée. Dans un dernier temps, ils sont invités à répondre aux sept items évaluant les facteurs qui composent l'efficacité collective de leur équipe de gestion. De cette façon, la variable dépendante est alors évaluée aussi.

3.5. PLAN D'ANALYSE DE DONNÉES

Cette partie présente les analyses statistiques utilisées pour traiter les données. Elle énonce également les règles de décisions permettant de statuer sur les hypothèses de recherche. Les données du questionnaire sont analysées par le logiciel SPSS version 23. La méthode d'analyse de cette étude consiste à vérifier les hypothèses de départ :

H1 : Plus il y a de rôles perçus, plus grande est la croyance d'efficacité collective.

H2 : La présence de sept rôles et plus obtient une plus grande croyance d'efficacité collective que les équipes ayant six rôles et moins.

H3 : La présence d'au moins un rôle de réflexion, de relation et d'action fait place à une plus grande croyance d'efficacité collective.

Afin de vérifier si une relation existe entre les variables indépendantes et dépendantes à l'étude, des tests de corrélation sont effectués afin d'établir le taux de covariance entre ces dernières et de valider les hypothèses H1 et H3. De plus, afin d'examiner si un effet est observé sur l'auto-efficacité collective des équipes ayant sept rôles et plus versus les équipes ayant six rôles et moins, un Test-T est utilisé. Le Test-T permet ainsi d'inférer une possible relation entre les deux variables. Un intervalle de confiance à 95 % est considéré dans l'interprétation de l'ensemble des résultats.

3.6. CONSIDÉRATION ÉTHIQUE

Cette dernière partie a pour objectif d'identifier les différentes mesures prises pour assurer le respect des principes d'éthique tout au long de la recherche. Plusieurs dispositions sont mises en place pour que les règles d'éthique soient respectées, particulièrement au regard des effets de l'étude sur les participants. Crête (2003) énonce notamment trois thèmes importants à respecter, soit le droit à la vie privée, le consentement éclairé et la confidentialité. En premier lieu, la participation des étudiants est sollicitée, mais elle s'inscrit toujours sur une base volontaire. Chaque personne est libre de prendre part à la recherche ou non. Deuxièmement, les objectifs de la recherche sont mentionnés à tous les participants. Ils sont informés des tâches demandées. Or, ils prennent part à l'expérience en toute connaissance de cause. Troisièmement, les participants sont aussi rassurés quant à la confidentialité des résultats. Tout le matériel utilisé garantit l'anonymat des répondants, car aucun nom et numéro d'identification personnelle n'est demandé.

Les tâches des participants se sont effectuées sur une base individuelle et volontaire. Aucune rémunération ne leur a été offerte afin de participer à l'étude. Par le fait même, conjointement avec le Comité Éthique de la Recherche (CER) de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), il est certifié que le projet de recherche a prévu que les participants qui y participent ont été traités conformément aux principes de *l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la *Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR* (C2-D32).

CHAPITRE 4

LES RÉSULTATS

Ce chapitre porte sur les résultats de l'étude. Il expose successivement l'analyse exploratoire, l'analyse confirmatoire, les analyses secondaires et l'interprétation des résultats.

Les hypothèses de recherche soutiennent que plus il y a de rôles perçus au sein de l'équipe de travail, plus grande est la croyance d'efficacité collective de l'équipe. Elles se veulent de vérifier aussi si les équipes comprenant la présence de sept rôles et plus sont liées à une plus grande croyance d'efficacité collective que les équipes ayant six rôles et moins. Enfin, elles soutiennent que la présence d'au moins un rôle de réflexion, de relation et d'action fait place à une plus grande croyance d'efficacité collective. Il convient, avant de procéder à ces analyses confirmatoires, d'effectuer une exploration des données afin, d'une part, de vérifier la présence de données aberrantes et, d'autre part, s'assurer l'équivalence des groupes.

4.1. ANALYSE DES STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Dans un premier temps et comme le suggère Bertrand (1986), des analyses exploratoires ont été effectuées afin d'éliminer les données aberrantes et de vérifier la distribution des données. Cette analyse a été effectuée sur la variable dépendante de l'étude, l'efficacité collective. De plus, le tableau 4 présente les statistiques descriptives de l'efficacité collective selon l'échelle Riggs & Knight (1994).

Tableau 5 : Statistiques descriptives de l'auto-efficacité collective (N=149)

	Moyenne	Écart-Type
Auto-efficacité collective totale	4,66	1,03

4.2. ANALYSES CORRÉLATIONNELLES

Des analyses de corrélation entre l'efficacité collective et le nombre de rôles en équipe ont été effectuées pour vérifier l'existence de relation. Le tableau 5 présente les résultats de ces analyses. Les corrélations les plus positives sont obtenues entre les différentes catégories de rôles selon Belbin (2006). Toutefois, on ne peut que constater que les hypothèses H1 et H3 ne peuvent être confirmées considérant qu'aucune corrélation ne démontre une relation significative avec la variable dépendante de l'étude.

Tableau 6 : Intercorrélation entre les variables (N= 149)

Variables	1	2	3	4	5
1. Auto-efficacité collective totale -		,085	,107	,010	,078
		,30	,20	,09	,35
2. Les rôles dans l'équipe			,75**	,72**	,71**
		-	,00	,00	,00
3. Présence de rôles de réflexion				,32**	,27**
			-	,00	,00
4. Présence de rôles d'action					,31**
				-	,00
5. Présence de rôles de relation					
					-

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

4.3. ANALYSE DE COMPARAISON DES MOYENNES

Le tableau 6 présente les résultats des comparaisons entre les groupes. Les résultats ne démontrent aucune différence entre les moyennes du groupe ayant six rôles et moins dans l'équipe et celui ayant sept rôles et plus dans l'équipe ($t=-1,40$, $p=,17$). L'hypothèse 2 est donc rejetée.

Tableau 7 : Comparaison des moyennes entre les groupes

Groupe	<i>n</i>	<i>M(ÉT)</i>	<i>T</i>
6 rôles et moins	135	4,62(1,03)	-1,40
7 rôles et plus	14	5,02(0,96)	

Bref, à la lumière de ce qui précède, les résultats de la présente étude démontrent définitivement qu'en ce qui concerne les équipes de gestions des conseils d'administration des organisations sportives du Québec, il n'existe aucun lien significatif entre la présence des rôles en équipe perçus et l'efficacité collective. En effet, dans aucun cas, le nombre de rôles perçus dans l'équipe de travail ou la présence d'au moins un rôle de réflexion, de relation et d'action n'est associé à une plus grande croyance d'efficacité collective.

CHAPITRE 5

DISCUSSION

Ce dernier chapitre a pour but de discuter des résultats obtenus. Il sera d'abord question d'un bref retour sur la question de recherche afin de situer les constats issus des résultats. Ensuite, un regard sera porté sur les retombées possibles de la présente étude sur les plans théoriques et pratiques. En outre, ce chapitre présente les limites et les pistes de recherches futures en lien avec la présente étude.

5.1. OBJECTIF DU MÉMOIRE

Tel que mentionné en entrée de jeu, ce mémoire de recherche avait pour objectif de réaliser une étude auprès des équipes de gestionnaires des organisations sportives du Québec. Elle avait pour but d'y vérifier la relation entre la présence des rôles en équipe (Belbin, 2006) de l'équipe de travail et la croyance d'efficacité collective (Bandura, 2007) de cette dernière. En outre, l'étude n'a pu corroborer ses hypothèses de recherche.

5.2. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

L'interprétation traite de la relation observée entre la présence des rôles en équipe perçus et la croyance d'efficacité collective. Dans la présente section, une discussion sera effectuée en lien avec les résultats obtenus en regard des hypothèses de recherche.

Comme mentionné précédemment, les résultats ne permettent pas de soutenir les hypothèses de recherche. Il a été impossible de dresser un quelconque lien entre les rôles en équipe perçus et la croyance d'efficacité collective. Si l'on s'appuie sur les résultats de l'étude de Senior (2007) et que l'on considère que les différences de rôles en équipe perçus entre les membres n'affectent pas la capacité des individus à contribuer à son propre travail, il est possible que la reconnaissance des rôles perçus dans l'équipe de travail (H1) n'ait aucun impact sur le sentiment d'efficacité collective de l'équipe de travail.

De plus, les résultats des études de Partington et Harris (1999) et de Batenburg *et coll.* (2013) peuvent eux aussi expliquer la raison pour laquelle la présence d'au moins un rôle en équipe perçu de réflexion, de relation et d'action ne fait pas place à une plus grande croyance d'efficacité collective. En effet, les résultats obtenus de par ces deux études démontrent qu'aucun lien n'existe entre l'équilibre ou la diversité des rôles en équipe perçus et la performance.

Bien qu'il existe une différence épistémologique entre la performance d'une équipe de travail et sa croyance d'efficacité collective, les résultats de la présente étude infirment l'hypothèse 3. Ainsi, l'équilibre des rôles en équipe perçus de Belbin, (2006) ne semble pas avoir d'influence sur aucune de ces variables.

Par ailleurs, l'hypothèse 2, qui soutenait l'idée que les équipes comprenant la présence de sept rôles en équipe perçus et plus soient liées à une plus grande croyance d'efficacité collective que les équipes ayant six rôles en équipe perçus et moins, n'a pu être validée pour cause d'un trop faible nombre de gestionnaires par équipe de travail qui ont participé à l'étude. Il aurait été intéressant qu'au même titre que l'étude de Stajkovic *et coll.* (2009), qui s'est intéressé entre autres à la possibilité d'une relation entre l'efficacité collective, la puissance du groupe et la performance du groupe, d'obtenir un échantillon suffisamment ajusté aux besoins de l'étude. En effet, par le biais d'une analyse de 96 études

comprenant au total 6 128 groupes et 31 019 individus, Stajkovic *et coll.* (2009) ont été en mesure de répondre directement aux hypothèses de recherche.

Dans un même ordre d'idées, il aurait été effectivement intéressant de rejoindre un plus grand nombre de gestionnaires pour participer à l'étude. Un nombre limité à 151 participants, soit 23 % du nombre total sollicité, a restreint les analyses des conseils d'administration avec plus de sept rôles en équipe perçus.

5.3. LES RETOMBÉES DE L'ÉTUDE

D'un côté pratique, en tenant compte qu'il a été impossible de tisser un quelconque lien entre les rôles en équipe perçus (Belbin, 2006) et la croyance d'efficacité collective (Bandura, 2007), cette recherche rappelle de par sa recension des écrits l'importance de ces deux variables dans la performance de l'équipe de travail. Les bénéfices de connaître avec précision les rôles présents au sein de son équipe de travail offrent au gestionnaire l'opportunité d'attribuer la tâche à réaliser à la bonne personne (Belbin, 2006). Par ailleurs, il va sans dire que les croyances d'efficacité collective sont également importantes pour l'organisation. Elle rappelle que cette croyance influe directement sur la capacité d'influencer les choix des individus, les efforts fournis, la persévérance devant les difficultés, la résilience face à l'adversité et le niveau de réussite auquel ils parviennent (Brewer, 2008).

Au plan théorique, cette recherche ajoute un élément particulièrement intéressant aux études qui s'intéressent aux rôles en équipe. Bien que l'équilibre des rôles prédit la performance de l'équipe de travail, on ne peut affirmer qu'elle influence la croyance d'efficacité collective de cette dernière. À cet égard, l'étude innove par le questionnement

de leur rapport, leur nature et leurs composantes alors que les deux théories prédisent la performance.

5.4. LES LIMITES DE L'ÉTUDE

Il est clair que l'étude comprend sa part de limites. D'abord, l'outil utilisé pour évaluer la présence des rôles en équipe dans les conseils d'administration en est un exemple. De façon générale, les étapes à suivre afin d'identifier le rôle en équipe d'un participant se font par le questionnaire d'Autoperception accompagné de l'analyse d'Évaluation des Observateurs. Dans le cadre de cette étude, cette démarche n'a pas été suivie par manque de cohérence avec l'objectif de l'étude. Ceci a donc pu occasionner un manque d'exactitude quant à la reconnaissance des rôles des gestionnaires dans les conseils d'administration. De plus, comme il y a de nombreuses variables tant internes qu'externes, des variables tant individuelles que groupales qui influencent la formation de l'efficacité collective, la seule utilisation des rôles perçus pour démontrer la relation de dépendance entre les deux variables constitue également une limite de l'étude. Ensuite, considérant les résultats de l'étude, il est permis de questionner le fait que la structure et la composition des organisations sportives, à l'occurrence, les équipes de travail qui œuvrent bénévolement au sein de ces organisations puissent différer des entreprises sur lesquelles la théorie des rôles en équipe de Belbin (2006) s'est construite.

Une autre limite de l'étude réside dans le faible nombre de participants. Le faible nombre de participants soulève un doute sur leur représentativité. Sur un total de 650 membres potentiels à l'échelle provinciale, le nombre de participants rejoint pour cette étude est au nombre de 151, ce qui représente 23 % de la population. Une explication existe à cet effet alors qu'il était impossible d'accéder directement aux courriels des membres des conseils d'administration. Pour rejoindre ces derniers, il fallait communiquer avec le

directeur ou la directrice générale de l'organisation d'abord. Si le projet l'intéressait, il transmettait le questionnaire au président du C.A. Enfin, si le président jugeait la recherche pertinente il acheminait le questionnaire à l'ensemble de ses membres. C'est pourquoi le nombre de répondants peut avoir été influencé par ces difficultés d'accessibilité aux membres intéressés par l'étude alors que certains dirigeants ou présidents n'y voyaient peut-être aucun intérêt. Par ailleurs, dans l'un des groupes à l'étude, le nombre de répondants se situe à 14 comparativement à 135 pour le second groupe. Un nombre aussi restreint de répondants soulève également un doute sur leur représentativité de l'ensemble de la population.

Une dernière limite identifiable est le fait qu'il nous a été impossible de vérifier si un gestionnaire a répondu plus d'une fois au questionnaire. Il en est de même pour l'exactitude des rôles fonctionnels mentionnés par les répondants. En effet, rien ne nous assure qu'un directeur général n'ait pas répondu au questionnaire. Il avait la possibilité d'inscrire un rôle associé au conseil d'administration. Il est permis d'avancer le fait qu'un plus grand contrôle en matière de collecte de données aurait été de mise à cet effet.

5.5. LES PISTES DE RECHERCHES FUTURES

D'une part, les études futures devraient prendre en compte les éléments marquants mentionnés précédemment. À titre d'exemple, un instrument de mesure plus précis et un échantillon plus grand pourraient assurément produire des résultats plus justes.

De plus, il serait intéressant de vérifier la relation entre la cohésion telle que décrite dans l'étude de Heuzé *et al.* (2006) et les rôles en équipe de travail (Belbin, 2006). Existe-t-il une corrélation entre ces deux variables ? Est-ce que les rôles en équipe permettent les

attractions individuelles opératoires pour le groupe (AOG), les attractions individuelles sociales pour le groupe (ASG), l'intégration opératoire du groupe (IOG) et l'intégration sociale du groupe (ISG) ? Sachant qu'il existe une corrélation entre la cohésion et la croyance d'efficacité collective, vérifier la relation entre les rôles en équipe et la cohésion permettrait dans l'affirmative de revoir la relation entre les rôles en équipe et la croyance d'efficacité collective et se questionner en effet, sur la représentativité de l'étude et ses outils de collecte de données.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude avait pour objectif de vérifier la relation entre la présence des rôles en équipe et la croyance d'efficacité collective des équipes de gestionnaires des organisations sportives du Québec. Elle s'inscrit dans la lignée de celles affirmant que la théorie des rôles en équipe au même titre que la théorie de la croyance d'efficacité collective constitue un gage important à la performance de l'équipe de travail.

Étant donné l'abondance des travaux sur les sujets des rôles en équipe et de la croyance d'efficacité collective, la recension des écrits s'est construite à partir des études traitant spécifiquement de ces concepts. La théorie des rôles en équipe de Belbin (2006) et la croyance d'efficacité de Bandura (2007) composent l'essence du cadre théorique. Par ailleurs, la recension des écrits identifie cinq traitants des thèmes à l'étude. En effet, les études de Senior (2007) et Partington et Harris (2009) traitent précisément des rôles en équipe de Belbin (2006). Ensuite, les études de Heuzé *et coll.* (2006), Van de Water *et coll.* (2008) et Stajkovic *et coll.* (2009) abordent les sujets rattachés de très près à la variable dépendante; la croyance d'efficacité collective de Bandura (2007). À partir du cadre théorique et des études recensées, il a été possible d'affirmer qu'aucune étude ne portait, comme la présente, sur la relation entre ces deux variables. En conséquence, l'étude formule alors les hypothèses suivantes : plus il y a de rôles perçus, plus grande est la croyance d'efficacité collective; les équipes comprenant la présence de sept rôles et plus sont liées à une plus grande croyance d'efficacité collective que les équipes ayant six rôles et moins; la présence d'au moins un rôle de réflexion, de relation et d'action fait place à une plus grande croyance d'efficacité collective.

La recherche utilise un devis corrélationnel qui s'effectue dans une perspective quantitative. La variable dépendante, la croyance d'efficacité collective, a été mesurée à l'aide de l'Échelle de croyance d'efficacité collective (Riggs & Knight, 1994). La variable indépendante a été évaluée à l'aide d'un questionnaire identifiant les neuf rôles en équipe Belbin (2006) et leur définition. Les participants ont identifié les rôles qu'ils suspectaient être présents dans leur conseil d'administration respectif.

En guise de conclusion de cette étude, les résultats ne permettent pas de soutenir les hypothèses de recherche identifiées précédemment. Ils révèlent surtout que faute d'équipe de travail avec un grand nombre de participants, il a été impossible d'affirmer si plus il y a de rôles présents dans l'équipe de travail plus grande est la croyance d'efficacité collective.

En outre, la présente recherche met de l'avant une piste de réflexion intéressante pour les futures recherches sur le sujet. Au risque de se répéter, ce qu'il faut retenir de ce présent travail est que malgré le fait que l'équilibre des rôles en équipe (Belbin, 2006) prédit la performance de l'équipe de travail, on ne peut affirmer qu'elle influence la croyance d'efficacité collective de cette dernière. À cet égard, l'étude innove par le questionnement de leur rapport, leur nature et leurs composantes alors que les deux théories prédisent la performance. Sans contredit, les études futures devraient prendre en compte ces éléments d'information. Il en est de même avec les suggestions effectuées au chapitre 5. Un instrument de mesure plus spécifique et un échantillon plus grand pourraient produire assurément des résultats plus précis en matière de relations entre les rôles en équipe et la croyance d'efficacité collective dans les organisations sportives.

ANNEXE QUESTIONNAIRE

Section 3 - renseignements généraux

1- De quel genre êtes-vous?

- A) Féminin
- B) Masculin
- C) Autre

2- Quel âge avez-vous?

3- De quelle fédération sportive faites-vous partie?

- A) Fédération québécoise
- B) Association régionale
- C) Unité régionale de loisir et de sport
- D) Autre

4- Veuillez inscrire le sport pour lequel l'organisation se dévoue.

5- Veuillez préciser le nom de la ville ou de la municipalité pour laquelle l'organisation s'implique.

6- Êtes-vous membre du conseil d'administration de l'organisation mentionnée ci-dessus ?

7- Dans l'affirmative, quel poste occupez-vous au sein du conseil d'administration?

- A) Président
- B) Vice-président
- C) Secrétaire
- D) Trésorier
- E) Administrateur
- F) Conseiller
- G) Autre

Section 4 - les rôles en équipe

Veillez cocher les rôles que vous croyez présents dans le conseil d'administration de votre organisation sportive. Nous vous demandons ici d'identifier un seul rôle par membre. Veuillez noter que plusieurs rôles similaires peuvent se retrouver dans votre équipe de travail. Dans le cas échéant, vous n'avez qu'à cocher une seule fois le rôle perçu.

8- *Quels sont les rôles présents dans votre conseil d'administration?*

- A) LE CONCEPTEUR: Il se définit par quelqu'un de créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste. Il propose de nouvelles idées et des solutions créatives. Il résout les problèmes complexes.
- B) LE PRISEUR: Il est modéré, stratégique, il fait preuve de discernement et envisage toutes les options. Il étudie avec précision et de manière objective la réalisation possible des idées et leur intérêt.

- C) L'EXPERT: Il est déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif. Il possède une source de connaissances et de compétences techniques peu communes, utile à l'équipe.
- D) L'ORGANISATEUR: Il est discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace. Il transforme les idées en actions concrètes et pratiques, que les membres de l'équipe pourront réaliser.
- E) LE PROPULSEUR: Il est dynamique et fonceur, il travaille bien sous pression et aime les défis. Il a le courage et la capacité de surmonter les obstacles. Il pousse les autres à l'action et aide l'équipe à se recentrer sur son travail.
- F) LE PERFECTIONNEUR: Il est consciencieux, à la recherche des erreurs et des omissions, il a le souci de la perfection. Il s'assure que le travail est bien fini et fait en sorte que le programme et les délais soient respectés.
- G) LE COORDINATEUR: Il se dit mature, confiant, attentif aux autres et diplomate, le coordinateur clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision. Il s'assure que les efforts et les qualités des coéquipiers sont employés au mieux.
- H) LE PROMOTEUR: Il est extraverti, enthousiaste et communicatif, il explore les opportunités et développe les contacts, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'équipe et de l'entreprise. Il tire profit des idées, des informations et des développements du monde extérieur.
- I) LE SOUTIEN: Il est sociable, coopératif, posé, sensible et conciliant, il est attentif aux autres et à leurs besoins. Plein de tact, à l'écoute, il évite les frictions et recherche les consensus. Il bâtit le relationnel de l'équipe.

Section 5 - la croyance d'efficacité collective

Pensez aux membres du groupe (à vos collègues de travail) avec lesquels vous travaillez. Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacun des énoncés qui portent sur les compétences des membres de ce groupe.

9- Les membres de mon groupe de travail possèdent des compétences supérieures à la moyenne.

- A) Fortement en désaccord
- B) Moyennement en désaccord
- C) Légèrement en désaccord
- D) Légèrement d'accord
- E) Moyennement d'accord
- F) Fortement d'accord

10- Les membres de mon groupe de travail manquent de compétences comparativement à d'autres groupes qui effectuent des tâches similaires.

- A) Fortement en désaccord
- B) Moyennement en désaccord
- C) Légèrement en désaccord
- D) Légèrement d'accord
- E) Moyennement d'accord
- F) Fortement d'accord

11- Le rendement de mon groupe de travail n'est pas aussi bon qu'il devrait l'être.

- A) Fortement en désaccord
- B) Moyennement en désaccord
- C) Légèrement en désaccord
- D) Légèrement d'accord
- E) Moyennement d'accord
- F) Fortement d'accord

12- Les membres de mon groupe de travail possèdent d'excellentes compétences professionnelles.

- A) Fortement en désaccord
- B) Moyennement en désaccord
- C) Légèrement en désaccord
- D) Légèrement d'accord
- E) Moyennement d'accord
- F) Fortement d'accord

13- Certains membres de mon groupe de travail devraient être licenciés en raison de leur incompétence.

- A) Fortement en désaccord
- B) Moyennement en désaccord
- C) Légèrement en désaccord
- D) Légèrement d'accord
- E) Moyennement d'accord
- F) Fortement d'accord

14- Mon groupe de travail n'est pas très efficace.

- A) Fortement en désaccord
- B) Moyennement en désaccord
- C) Légèrement en désaccord
- D) Légèrement d'accord
- E) Moyennement d'accord
- F) Fortement d'accord

15- Certains membres de mon groupe de travail sont incapables de faire correctement leur travail.

- A) Fortement en désaccord
- B) Moyennement en désaccord
- C) Légèrement en désaccord
- D) Légèrement d'accord
- E) Moyennement d'accord
- F) Fortement d'accord

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BANDURA, Albert. 1977. « Self-efficacy : towards a unifying theory of behavioral change ». *Psychological Review*, Vol 84, N°2, pp. 191-215.
- BANDURA, Albert. 1982. « Self-efficacy mechanism in human agency ». *American Psychologist*, Vol 37, N°2, pp. 122-147.
- BANDURA, Albert. 1986. « The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory ». *Journal of Clinical and Social Psychology*, Vol 4, N°3, pp. 359-373.
- BANDURA, Albert et Wood, R. E. 1989. « Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision-making ». *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 56, N°5, pp. 805-814.
- BANDURA, Albert. 1991. « Social cognitive theory of self-regulation ». *Organizational Behaviour & Human Decision Processes*, Vol 50, N°2, pp. 248-287.
- BANDURA, Albert. 1993. « Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning ». *Educational psychologist*, Vol 28, N°2, pp. 117-148.
- BANDURA, Albert. 2000. « Exercise of Human Agency through Collective Efficacy ». *Current directions in psychological science*, vol 9, N°3, pp. 75-78.
- BANDURA, Albert. 2003. « Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle ». Paris : Editions De Boeck Université.
- BANDURA, Albert. 2007. « Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle ». Paris : Editions De Boeck Université.
- BATENBURG, Ronald, Wouter VAN WALBEEK et Wesley IN DER MAUR. 2013. « Belbin role diversity and team performance: is there a relationship? ». *Journal of Management Development*, Vol 32, N°8, pp. 901-913.

- BAYLE, Emmanuel. 2011. « Les modes de gouvernance des organisations à but non lucratif: une étude appliquée aux fédérations sportives nationales ». *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*; Jun 1, 2001; 188-189; ProQuest pp. 83.
- BEAUDIN, Guy et André SAVOIE. 1995. « L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures ». *Revue québécoise de psychologie*, Vol 16, N°1, pp. 185-201.
- BELBIN, R.M. (1993), *Team Roles at Work*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- BELBIN Meredith. 2003. « Nobody is perfect, but a team can be. » En ligne. < <http://www.belbin.com> >. Consulté le 10 janvier 2017.
- BELBIN, Meredith. 2006. « Les rôles en équipe », Éditions d'Organisation.
- BELBIN Meredith. 2010. « Management team: Why they succeed or fail? », 3rd edition.
- BREWER, Stephen Scott. 2008. « Rencontre avec Albert Bandura : l'homme et le scientifique. » *L'orientation scolaire et professionnelle*, Vol 37, N°1, pp. 29-56.
- CHEN, Gilad et Paul D. BLIESE. 2002. « The role of different levels of leadership in predicting self-and collective efficacy: Evidence for discontinuity ». *Journal of applied Psychology*, Vol 87, N°3, pp. 549-556.
- COLLINS, J.L. 1982. « Self-efficacy and ability in achievement behavior. » Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New-York.
- CRÊTE, Jean. 2003. « L'éthique en recherche sociale ». *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- DESSLER, Gary. 2009. « La gestion des organisations : principes et tendances au XXI^e siècle ». Éditions du Renouveau pédagogique, 2^e édition, Québec, 640 p.
- DUNPHY, Dexter et Ben BRYANT. 1996. « Teams: panaceas or prescriptions for improved performance? » *Human Relations*, Vol 49, N°5, pp. 677-699.

- FELTZ, Deborah L. et Cathy D. LIRGG. 1998. « Perceived Team and Player Efficacy in Hockey ». *Journal of Applied Psychology*, Vol 83, N°4, pp. 557-564.
- GODARD, Laurence. (2002). La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance. *Revue Sciences de gestion*, Vol 33, pp. 125-148.
- GULLY, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819-832.
- HERSEY, Paul. 1989. *Le leader situationnel*, Les Éditions d'organisation.
- HEUZÉ, Jean-Philippe, Nicolas RAIMBAULT et Manuel MASIERO. 2006. « Relations entre cohésion et efficacité collective au sein d'équipes professionnelles masculines et féminines de basket-ball ». *Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, Vol 38, N°1, p.81.
- HODGES, Leigh et Albert V. CARRON. 1992. « Collective efficacy and group performance ». *International Journal of Sport Psychology*, Vol 23, pp. 48-59.
- KRUEGER, Norris et Peter R. DICKSON. 1994. « How Believe in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition ». *Decision Sciences*, Vol 25, N°3, pp. 385-400.
- LAWLER, Edward E., Susan Albers MOHRMAN et Gerald E. LEDFORD. 1995. « *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies.* » Vol 186, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- MANZ, Charles. 1992. « Self-leading work teams: moving beyond self-management myths ». *Human Relations*, Vol 45, N°11, pp. 1119-1140.
- MARTOCCHIO, Joseph J. et Timothy A. JUDGE. 1997. « Relationships between conscientiousness and learning in employee training: Mediating influences of self-deception and self-efficacy ». *Journal of Applied Psychology*, Vol 82, N°5, pp. 764-773.

- MASLOW, Abraham Harold, Robert FRAGER et Ruth COX. 1970. « Motivation and personality ». Edited by James Fadiman, and Cynthia McReynolds. Vol 2, New York: Harper & Row.
- MOLDASCH, Manfred et Wolfgang G. WEBER. 1998. « “The three waves” of industrial group work: historical reflections on current research on group work ». *Human Relations*, Vol 51, N°3, pp. 347-88.
- PARTINGTON, David et Hilary HARRIS. 1999. « Team role balance and team performance: an empirical study ». *Journal of Management Development*, Vol 18, N°8, pp. 694-705.
- RIGGS Matt J. et Patrick A. KNIGHT. 1994. « The impact of perceived Group Success-Failure on motivational Beliefs and Attitudes: A causal Model ». *Journal of applied Psychology*, Vol 79, N°5, pp. 755-766.
- RONDIER, Maïly. 2004. « A. Bandura. Auto-efficacité. Le sentiment d’efficacité personnelle ». *L’orientation scolaire et professionnelle*, N°33/3. pp. 475-476.
- ROY, Mario, J.C. GUINDON, J.L. BERGERON, L. FORTIER and D. GIROUX. 1998. Équipes semi-autonomes de travail. *IRSST-direction des communications, Bibliothèque nationale du Québec*.
- SAKS, Alan M. 1995. « Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment ». *Journal of Applied Psychology*, Vol 80, N°2, pp. 211–225.
- SENIOR, Barbara. 1997. « Team roles and team performance: is there ‘really’ a link? ». *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol 70, N°3, pp. 241-258.
- STAJKOVIC, Alexander D. et Fred LUTHANS. 1998. « Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis ». *Psychological Bulletin*, Vol 124, N°2, pp. 240–261.
- STAJKOVIC, Alexander D., Dongseop LEE et Anthony J. NYBERG. 2009. « Collective efficacy, group potency, and group performance: meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model ». *Journal of applied psychology*, Vol 94, N°3, pp. 814-828.

- VAN DE WATER, Henny, Kees AHAUS et Robert ROZIER. 2008. « Team roles, team balance and performance ». *Journal of Management Development*, Vol 27, N°5, pp. 499-512.
- WATSON, Carl B., Martin M. CHEMERS et Natalya PREISER. 2001. « Collective Efficacy: A Multilevel Analysis ». *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol 27, N°8, pp. 1057-1068.
- WHITE, John. 1982. « Rejection ». Addison Wesley Publishing Company.
- ZIMMERMAN, BARRY J. et Albert BANDURA. 1994. « *Impact of self-regulatory influence on writing course attainment* ». *American Educational Research Journal*, Vol 31, N°4, pp. 845-862.
- ZIMMERMAN, Barry J., Albert BANDURA et Manuel MARTINEZ-PONS. 1992. « Self-motivation for academic attainment: The role of self-efficacy beliefs and personal goal-setting ». *American Educational Research Journal*, Vol 29, N°3, pp. 663-767

