

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

Le rôle des traits de personnalité du modèle à cinq facteurs dans la performance d'une équipe de
travail : Recension des écrits

par

Cassandra Allard

Essai présenté à la Faculté d'éducation

en vue de l'obtention du grade de

Maître ès science (M. Sc.)

Maîtrise en orientation

Septembre 2021

© Cassandra Allard, 2021

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

Le rôle des traits de personnalité du modèle à cinq facteurs dans la performance d'une équipe de
travail : Recension des écrits

par

Cassandra Allard

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Yann Le Corff
(Prénom et nom de la personne)

Directrice ou directeur de la recherche

Mathieu Busque-Carrier
(Prénom et nom de la personne)

Autre membre du jury

Essai accepté le _____

SOMMAIRE

La compétitivité des marchés amène les entreprises à devoir innover sur leur façon de faire. Dans cette optique, le travail d'équipe est souvent considéré comme une méthode de travail efficace dans la majorité des organisations afin d'être créatif et productif. Cependant, la performance en travail d'équipe n'est pas garantie lorsque plusieurs types de personnalités sont amenés à travailler et interagir ensemble. Ainsi, les traits de personnalité pourraient avoir un impact significatif sur la performance d'une équipe de travail.

L'objectif de cet essai est d'étudier l'association entre la performance d'une équipe de travail et les traits de personnalité du modèle à cinq facteurs de Costa et McCrae (2006). Plus précisément, celui-ci cherche à déterminer s'il y a une relation significative entre chacun des cinq traits de personnalité et la performance d'une équipe de travail et ensuite de décrire l'influence de chacun des traits de personnalité sur la performance d'une équipe de travail. Ainsi, la méthodologie de type recension des écrits a été privilégiée. Celle-ci consiste à ressortir dans les banques de données scientifiques des articles portant sur le sujet étudié. Cette recension a permis de sélectionner 11 articles scientifiques comprenant tous une analyse quantitative de la personnalité selon le modèle à cinq facteurs et de la performance d'une équipe.

Les résultats de cette recension des écrits ont permis de valider que la plupart des traits de personnalité ont une relation significative avec la performance d'une équipe de travail, et ce, à différents degrés. En effet, le trait consciencieux est celui qui est le plus fortement associé à la performance sur les tâches et aussi à la performance contextuelle dans les équipes de travail

étudiantes et professionnelles. Ainsi, plus une équipe regroupe de personnes avec un trait consciencieux, plus celle-ci sera performante. Ensuite, le trait d'extraversion et le trait d'ouverture à l'expérience ont majoritairement un impact positif sur la performance d'une équipe de travail, mais le niveau de ceux-ci est important à ajuster dans la composition d'une équipe. De fait, une personne extravertie sera plus performante dans une équipe composée de façon hétérogène, soit une diversité de personnes introverties et extraverties puisqu'une équipe comprenant majoritairement des personnes extraverties aura tendance à s'engager dans des comportements contre-productifs. Par la suite, les personnes avec le même degré d'ouverture à l'expérience performant mieux ensemble. Qui plus est, une équipe professionnelle de personnes avec le trait d'agréabilité sera plus performante et durable à travers le temps. Pour ce qui est du trait de stabilité émotionnelle, celui-ci n'est pas le plus fortement associé à la performance d'une équipe, mais il peut avoir une incidence indirecte sur la performance d'une équipe puisque les membres stables émotionnellement tendent à mieux gérer les conflits. Par ailleurs, une composition homogène sur le trait de stabilité émotionnelle augmenterait les performances individuelles puisque les émotions dans une équipe peuvent influencer le travail des membres.

Cet essai a permis de mettre de l'avant l'importance d'étudier l'association entre les traits de personnalité et la performance des équipes de travail. En effet, tenir compte de l'impact des traits de personnalité sur la performance pourra faciliter les interventions terrain des conseillères et conseillers d'orientation (c.o.) organisationnels. Toutefois, la principale limite de cette recherche concerne la généralisation des résultats à une population en emploi. Les pistes de recherches futures pourraient être d'étudier l'interaction entre les traits de personnalité des membres d'une équipe de travail afin d'évaluer quels types de personnalité sont plus performants ensemble.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
PREMIER CHAPITRE. PROBLÉMATIQUE.....	3
1. INTÉRÊT MARQUÉ POUR LES ÉQUIPES DE TRAVAIL	3
2. ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR LES ÉQUIPES DE TRAVAIL	5
2.1 Fonctionnement des équipes de travail	6
2.2 Facteurs qui influencent la performance d'une équipe de travail	9
2.2.1 Composition de l'équipe de travail	10
2.2.2 Ambiance de travail	12
2.2.3 Conflits entre les membres.....	13
2.2.4 Personnalité des membres	16
3. QUESTION DE RECHERCHE.....	18
4. PERTINENCE EN ORIENTATION	19
DEUXIÈME CHAPITRE. CADRE CONCEPTUEL	21
1. ÉQUIPE DE TRAVAIL	21
1.1 Définition de l'équipe de travail	21
2. LA PERFORMANCE D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL	23
2.1 Définition de la performance d'une équipe de travail.....	23
2.2 Types de performance.....	24
3. LES TRAITS DE PERSONNALITÉ	25
3.1 L'approche des traits de personnalité.....	25
3.2 Le modèle à cinq facteurs	26
4. OBJECTIFS DE RECHERCHE	31
TROISIÈME CHAPITRE. MÉTHODOLOGIE.....	32
1. MÉTHODOLOGIE PRIVILÉGIÉE.....	32
2. SÉLECTION DES BANQUES DE DONNÉES.....	33
3. MOTS-CLÉS UTILISÉS.....	33
4. RESTRICTION DANS LA SÉLECTION DES ARTICLES	35
5. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	35

QUATRIÈME CHAPITRE. RÉSULTATS.....	36
1. PRÉSENTATION DES ÉTUDES RECENSÉES	36
2. ASSOCIATION ENTRE LES TRAITS DE PERSONNALITÉ ET LA PERFORMANCE D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL	37
2.1 Échantillons étudiants	37
2.2 Échantillons professionnels.....	47
2.3 Échantillons mixtes	49
CINQUIÈME CHAPITRE. DISCUSSION	53
1. PRINCIPAUX CONSTATS DE LA RECENSION	53
1.1 Relation entre les traits de personnalité et la performance d'une équipe de travail...	53
1.2 Impact des résultats sur la pratique des conseillères et conseillers organisationnels.	58
2. CONTRIBUTION DE L'ÉTUDE AU DOMAINE DE L'ORIENTATION	59
CONCLUSION	61
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	63
ANNEXE A. PRÉSENTATION DES ÉTUDES RECENSÉES.....	70

REMERCIEMENTS

Avant tout, j'aimerais remercier mon directeur de recherche, Yann Le Corff, pour son support tout au long de cette rédaction. Merci de toujours m'avoir poussée plus loin dans ma réflexion et ma rédaction à travers tes rétroactions. Je tiens également à te remercier pour ta grande disponibilité et ton encadrement à travers ce processus de recherche.

Merci à ma mère Louise qui a toujours cru en moi et qui a toujours été là malgré les difficultés. Ton support en est pour beaucoup dans ma réussite. À mon père Luc, merci pour ton soutien et tes encouragements dans la poursuite de mes études au niveau supérieur.

À ma fidèle compagne Gaïa, merci pour ta présence constante et apaisante pendant cette rédaction. Ta compagnie m'a permis de passer à travers cette expérience dans le calme et la bonne humeur.

Finalement, à Jonatan, je tiens à te remercier pour ton écoute, ta patience et ta présence tout au long de cette périlleuse aventure. Merci d'avoir su être réconfortant et de toujours avoir eu confiance en moi. Je suis reconnaissante et chanceuse de t'avoir à mes côtés.

INTRODUCTION

La globalisation des marchés et la diminution de la main-d'œuvre qualifiée disponible ont amené beaucoup de changements dans les entreprises. Afin de demeurer compétitives, celles-ci ont dû s'ajuster et mettre de l'avant l'innovation tant au niveau de la production que des manières de travailler. Pour ce faire, les organisations se sont concentrées sur le travail d'équipe qui permet de travailler de façon efficace sans augmenter la main-d'œuvre, qui est actuellement plus difficile à recruter. En effet, le travail d'équipe permet d'amener de la performance et de la créativité dans une entreprise. Cependant, demander à des personnes de travailler ensemble n'est pas une garantie de succès. De fait, les différences entre les membres peuvent générer des difficultés et des tensions au sein de l'équipe de travail. Ainsi, plusieurs répercussions négatives sont vues au niveau de la productivité et de la performance du groupe. C'est pourquoi il est approprié de se demander quels sont les facteurs qui viennent jouer un rôle sur la performance d'une équipe de travail. Certaines recherches évoquent que l'étude de la personnalité permettrait de répondre en partie à cette question. Par conséquent, cet essai se penchera sur l'influence positive et négative des traits de personnalité d'une personne dans la performance d'une équipe de travail.

Pour ce faire, cet essai comprendra cinq chapitres. Le premier chapitre porte sur la problématique. Dans celui-ci, l'intérêt pour les équipes de travail et l'état des connaissances sur celles-ci seront exposés. De plus, la question de recherche sera énoncée et la pertinence de l'étude des équipes de travail dans le domaine de l'orientation sera argumentée. Le deuxième chapitre correspond au cadre conceptuel. Les concepts centraux sur l'équipe de travail, la performance et les traits de personnalité y sont définis. De plus, les objectifs de cette recherche sont mis de l'avant.

Le troisième chapitre aborde la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recension des écrits. Ainsi, la méthodologie privilégiée, la sélection des banques de données, les mots-clés utilisés, la restriction dans la sélection des articles et les considérations éthiques y sont expliqués. Le quatrième chapitre porte sur les résultats des études retenues dans la recension systématique des écrits. Pour ce faire, une présentation générale des études recensées est faite et les résultats de chacune des études sont exposés. Le cinquième et dernier chapitre correspond à une discussion sur les principaux constats effectués par rapport aux résultats des études présentés précédemment. Or, une synthèse et une interprétation des résultats sur la relation entre les traits de personnalité et la performance d'une équipe de travail sont effectuées. Ensuite, l'impact de ces résultats sur l'intervention des c.o. en milieu organisationnel est développé et les contributions de cet essai pour le domaine de l'orientation sont exposées.

PREMIER CHAPITRE. PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre expose l'argumentation sur la pertinence d'étudier les équipes de travail dans le domaine de l'orientation. Tout d'abord, une explication de l'intérêt des entreprises envers le travail d'équipe est faite. Ensuite, un état des connaissances est réalisé à partir des études sur le fonctionnement et les facteurs qui ont une influence sur la performance des équipes de travail. Par la suite, la question de recherche est énoncée pour effectuer cette recension des écrits. Pour clore ce chapitre, la pertinence de ce sujet pour la pratique des c.o. organisationnels est développée.

1. INTÉRÊT MARQUÉ POUR LES ÉQUIPES DE TRAVAIL

À la suite du Taylorisme¹, les équipes de travail² prennent une place considérable sur le marché de l'emploi (Saint-Dizier de Almeida, 2016). En effet, la mondialisation des marchés a mis une pression sur les entreprises qui ont dû s'adapter à plusieurs changements comme

¹ « Système d'organisation scientifique du travail et du contrôle des temps d'exécution établi par Taylor. Mis en œuvre dès la fin du XIXe s., puis exposés dans deux ouvrages de 1903 (Shop Management) et 1909 (Principles of Scientific Management), les principes d'organisation scientifique du travail (OST) selon F. W. Taylor s'ordonnent autour de trois idées majeures : l'importance essentielle de la préparation du travail (et son corollaire, la distinction radicale entre conception et exécution); la recherche systématique des économies de gestes et de mouvements; l'utilisation maximale de la machine. » (Larousse encyclopédie, s. d.)

² « Une équipe de travail se définit comme un ensemble formel bien identifié, de deux individus ou plus, interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation. » (Savoie et Brunet, 2012, p. 178)

l'augmentation de la compétition, l'avancement constant des technologies, les coupures de personnel, l'augmentation des coûts et une hausse de la qualité des biens et services (Rousseau, Aubé et Savoie, 2006). De fait, la complexité des tâches à accomplir et l'augmentation accrue des problèmes demandent un ajustement de la part des entreprises (Turner, Zimmerman et Allen, 2012).

Afin de pallier ces changements, un nombre important d'entreprises se sont tournées vers une organisation du travail orientée sur les équipes (Rousseau et al., 2006). Cette organisation du travail est avantageuse car elle permet de maximiser la productivité des entreprises afin que celles-ci soient compétitives et innovatrices face à la concurrence (Saint-Dizier de Almeida, 2016). De plus, elle permet d'accroître la qualité des biens et services et de réduire les sommes associées à la production (Rousseau et al., 2006). Dès lors, les équipes de travail servent à faire croître la performance de l'entreprise, mais aussi celle de la personne (Saint-Dizier de Almeida, 2016). L'utilisation des équipes de travail semble donc la solution gagnante pour les organisations (Rousseau et al., 2006). Effectivement, les équipes de travail sont souvent vues comme les fondations de l'entreprise et amènent un caractère et de nouvelles connaissances à celles-ci (Turner et al., 2012).

Cependant, les équipes de travail ne sont pas toujours optimales et peuvent apporter plusieurs désagréments (Trent, 2003). En effet, ce type de travail, lorsqu'il est mal réalisé, peut entraîner des pertes de temps, une diminution de l'efficacité, des conflits et accroître la prise de mauvaises décisions (Trent, 2003). Dans ce contexte, un climat de tension et d'insatisfaction prend place à travers l'équipe (Trent, 2003). De plus, le travail d'équipe n'est pas intuitif pour chaque

personne (Rousseau et al., 2006). Par conséquent, chaque personne a sa propre identité, ce qui peut apporter son lot de tensions et de problèmes lorsqu'elles sont mises en relation (Bodart, 2018). En lien avec cette problématique, plusieurs chercheurs ont présenté des modèles et des études qui mettent de l'avant les facteurs favorisant l'efficacité et la performance des équipes de travail (Blanchet et Michinov, 2016; Rousseau et al., 2006). Afin de voir cette problématique dans son ensemble, la prochaine section fera état du fonctionnement et des principaux facteurs qui peuvent mener à la performance ou la contre-performance d'une équipe de travail.

2. ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR LES ÉQUIPES DE TRAVAIL

Les textes scientifiques au sujet des équipes de travail sont nombreux. Par conséquent, une recension des écrits a été effectuée afin de s'assurer d'avoir un portrait global des études faites sur les concepts entourant les équipes de travail. La prochaine section sera divisée en deux, soit le fonctionnement des équipes de travail et les facteurs qui viennent influencer la performance d'une équipe de travail. D'abord, le fonctionnement des équipes de travail est présenté afin de mieux comprendre les comportements des personnes en équipe, et ce, grâce à la typologie des comportements de Rousseau et ses collaborateurs. Ensuite, quatre facteurs influençant la performance ont été choisis, soit l'ambiance de travail, la composition de l'équipe, les conflits entre les membres et la personnalité des membres. Ces facteurs sont donc analysés à partir de plusieurs études menées par des chercheurs de la communauté scientifique auprès d'équipes de travail.

2.1 Fonctionnement des équipes de travail

D'abord, l'étude de Rousseau et al. (2006) met de l'avant le développement et l'expérimentation d'un modèle multidimensionnel des comportements des équipiers. Leurs objectifs sont d'analyser la documentation sur le fonctionnement interne des équipes de travail et exposer les résultats d'une étude terrain afin de valider la conception multidimensionnelle dans l'action (Rousseau et al., 2006). En ce qui concerne le fonctionnement interne des équipes de travail, celui-ci représente tous les comportements exposés par les membres de l'équipe qui viennent aider à l'exécution des tâches qu'ils doivent réaliser ensemble. Ainsi, en analysant les écrits scientifiques, Rousseau et al. (2006) ont dégagé sept dimensions du fonctionnement interne des équipes de travail, soit la coopération, la communication, le soutien psychologique, la gestion de conflits, la planification et l'organisation du travail, la gestion des ressources et le soutien à l'innovation. Premièrement, la coopération est le niveau d'aide donné spontanément par les membres de l'équipe à leurs collègues lorsque ceux-ci ont de la difficulté à réaliser leurs tâches. Cette entraide permet d'accomplir plus facilement et rapidement les tâches. Deuxièmement, la communication est le degré d'échange d'informations et d'idées nécessaires à l'accomplissement du travail. De plus, celle-ci doit être faite de façon adéquate et en temps propice. En effet, une équipe au sein de laquelle la transmission d'informations est fluide entre les membres a tendance à être plus efficace puisqu'elle possède tous les éléments essentiels afin d'accomplir son travail. Troisièmement, le soutien psychologique est le niveau de respect dont les membres font preuve tout en se souciant du bien-être de chaque personne dans l'équipe. De ce fait, l'estime de soi de chaque membre est protégée car ils n'ont pas à se préoccuper d'un éventuel rejet au sein de l'équipe et peuvent ainsi se concentrer pleinement sur la tâche. Quatrièmement, la gestion de conflits est le

degré de conciliation fait par les membres malgré les différences de préférences, de valeurs et d'intérêts de chacun. Les conflits sont quasiment inévitables dans une équipe de travail, alors pour éviter d'être nuisibles à l'efficacité de celle-ci, ils doivent être réglés à travers des discussions ouvertes et honnêtes entre les coéquipiers. Cinquièmement, la planification et l'organisation du travail sont le niveau auquel l'équipe établit des rôles, met en place un calendrier et se donne des responsabilités afin d'atteindre leur objectif commun. Sixièmement, la gestion des ressources est le degré d'utilisation adéquate du matériel disponible pour atteindre un travail optimal. Septièmement, le soutien à l'innovation se voit comme le degré d'apport de chaque coéquipier dans le but de simplifier leur travail. Ainsi, de nouvelles façons de faire amènent l'équipe à rester à jour et à être prête à faire face au changement (Rousseau et al., 2006). Les auteurs ont donc effectué leur étude auprès de 71 équipes de travail composées de 376 équipiers et 71 supérieurs immédiats œuvrant dans des organisations parapubliques et privées du Québec. Les résultats montrent que les sept dimensions sont rassemblées en deux facteurs, soit d'un côté le soutien interpersonnel qui comprend la coopération, la communication, le soutien psychologique et la gestion des conflits, et d'un autre côté, la gestion du travail qui regroupe la planification du travail, la gestion des ressources et le soutien à l'innovation. De plus, ces dimensions seraient dépendantes les unes des autres puisqu'elles ont comme objectif de simplifier le travail. Par ailleurs, celles-ci auraient tendance à augmenter le rendement de l'équipe de travail, soit l'efficacité et la qualité du travail fait par l'équipe (Rousseau et al., 2006). Cette étude permet donc de comprendre comment une équipe peut travailler efficacement ensemble (Rousseau et al., 2006).

Dans la même veine, Aubé et Rousseau (2009) ajoutent que le fonctionnement interne des équipes de travail est marqué par les comportements adoptés par les membres de l'équipe. Ceux-

ci peuvent être productifs ou contre-productifs et ont une incidence directe sur l'efficacité de l'équipe. Dans les comportements productifs, on retrouve les sept dimensions énumérées précédemment dans l'étude de Rousseau et al. (2006), soit la coopération, la communication, le soutien psychologique, la gestion de conflits, la planification et l'organisation du travail, la gestion des ressources et le soutien à l'innovation. Cependant, cinq types de comportements doivent aussi être considérés comme nuisibles à l'efficacité du travail d'équipe. Ces comportements contre-productifs sont représentés par le parasitisme, l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle, l'individualisme et l'utilisation déficiente des ressources (Aubé et Rousseau, 2009). Le parasitisme renvoie à des membres qui ne prennent pas totalement leur responsabilité et assument que les autres effectueront le travail à leur place. L'agression interpersonnelle représente des attitudes envers ses coéquipiers qui entraînent une atteinte à leur intégrité physique ou psychologique et qui se traduisent souvent par des conflits dans l'équipe. La survalorisation personnelle constitue à surestimer son apport quant au travail effectué dans l'équipe, ce qui peut amener des tensions et nuire à la cohésion dans l'équipe. L'individualisme fait référence à un membre qui se soucie seulement de l'atteinte de ses objectifs personnels au détriment de ceux de son équipe. Finalement, l'utilisation déficiente des ressources reflète une utilisation inadéquate de l'équipement et du matériel disponible pour l'équipe, ce qui peut priver les autres membres d'effectuer correctement leur travail (Aubé et Rousseau, 2009).

Ainsi, Rousseau et ses collaborateurs proposent un modèle intégré du fonctionnement interne des équipes de travail organisationnelles. Celui-ci est axé sur le développement et l'opérationnalisation des comportements des membres de l'équipe afin d'augmenter l'efficacité de celle-ci. Enfin, la typologie des comportements de Rousseau et ses collaborateurs a été

sélectionnée pour expliquer le fonctionnement interne des équipes de travail puisqu'elle faisait état d'une étude longitudinale sur une population québécoise. Après avoir exposé le fonctionnement général d'une équipe de travail, la prochaine sous-section portera sur quatre facteurs qui peuvent avoir une influence positive ou négative sur la performance d'une équipe de travail.

2.2 Facteurs qui influencent la performance d'une équipe de travail

Cette sous-section présente un portrait de certains facteurs pouvant influencer positivement et négativement la performance d'une équipe de travail. Les facteurs ayant un impact sur la performance d'une équipe de travail peuvent être en lien avec « la composition de l'équipe, l'organisation du travail au sein de l'équipe, la clarté de la mission et de ses objectifs, le contexte organisationnel, le système d'évaluation et de rétribution, les relations au sein de l'équipe, le système de rétroaction et de suivi et le leadership de l'équipe » (Langevin, 2004, p. 3). Cet essai s'intéresse particulièrement aux facteurs s'apparentant à la composition de l'équipe et les relations au sein de l'équipe puisqu'il s'agit d'éléments sur lesquels les c.o. organisationnels peuvent intervenir directement. En effet, ceux-ci peuvent être amenés à guider les organisations en effectuant du coaching sur la gestion de changement, la consolidation d'équipe, la sélection de personnel et l'évaluation des compétences et des capacités (OCCOQ, 2020a). Dans cette perspective, quatre facteurs ayant un impact sur la performance d'une équipe de travail ont été sélectionnés, soit, la composition de l'équipe, l'ambiance de travail, les conflits entre les membres et la personnalité des membres. Enfin, la pertinence de choisir la personnalité des membres comme facteur principal de cet essai sera élaborée.

2.2.1 Composition de l'équipe de travail

La composition d'une équipe de travail pour atteindre la performance est un sujet qui a été beaucoup étudié et qui reste encore incertain (Bowers, Pharmer et Salas, 2000). En effet, les équipes de travail peuvent être composées de façon homogène, soit avec des compétences, des connaissances et des personnalités similaires ou, au contraire, de manière hétérogène avec des personnes à caractères variés (Bowers et al., 2000). Afin d'éclaircir le sujet, Bowers et al. (2000) ont réalisé une méta-analyse afin de valider si l'homogénéité d'une équipe de travail a une incidence directe sur sa performance. Les auteurs ont pris en compte quatre facteurs qui ont une incidence sur le rapport entre la composition d'une équipe et sa performance, soit le nombre de membres, le niveau de performance demandé, le type de tâches à accomplir et la difficulté de celles-ci. Afin de bâtir leur méta-analyse, Bowers et al. (2000) ont retenu treize articles d'études empiriques comprenant 567 équipes de travail de 2 258 participants. Les résultats ont montré que la composition d'une équipe n'a pas nécessairement avantage à être homogène ou hétérogène. De fait, les auteurs ont décelé un effet positif quant à l'efficacité des équipes homogènes sur des tâches spécifiques. D'un autre côté, une équipe hétérogène serait plus adaptée pour exécuter des tâches complexes qui demandent aux membres de faire preuve de créativité. Dès lors, selon cette étude, il n'y a pas de composition d'équipe à privilégier, cependant le niveau de complexité de la tâche est une variable importante à considérer avant de former une équipe de travail (Bowers et al., 2000).

Dans un même ordre d'idées, Holtzman et Anderberg (2011) se sont intéressés à la composition homogène et hétérogène des équipes de travail. Pour ce faire, 32 dirigeantes et

dirigeants d'entreprise ont été interrogés sur leur opinion face à la composition efficace d'une équipe (Holtzman et Anderberg, 2011). En réponse au questionnaire, 84 % des répondantes et répondants préféreraient composer leur équipe de façon hétérogène si c'était possible pour eux de le faire. Les répondantes et répondants ont indiqué que les deux tiers de leurs équipes étaient composés de façon hétérogène. Malgré une préférence pour l'hétérogénéité, certains gestionnaires ont ajouté que la composition de l'équipe pouvait dépendre des objectifs à atteindre. En effet, les équipes homogènes sont avantageuses lorsque le travail doit être accompli de façon fluide et rapide. De plus, ce type d'équipe est moins enclin à s'engager dans de la confrontation. D'un autre côté, les équipes hétérogènes sont utiles lorsque le travail requiert de l'innovation, de nouvelles idées et des solutions créatives. Qui plus est, celles-ci permettent de mettre de l'avant plusieurs expertises différentes dans l'élaboration des tâches. Les conclusions de cette enquête montrent d'abord que la composition hétérogène d'une équipe permettrait d'accéder à un degré de performance plus élevé que si l'équipe était formée de façon homogène. Ensuite, les organisations ont une plus forte tendance à composer leurs équipes de façon hétérogène (Holtzman et Anderberg, 2011).

Enfin, les deux études (Bowers et al., 2000; Holtzman et Anderberg, 2011) s'entendent sur les forces et faiblesses de chaque type de composition d'une équipe. Cependant, les résultats de la méta-analyse de Bowers et al. (2000) ne privilégie aucune composition pour atteindre la performance, toutefois les équipes devraient être formées selon la complexité de la tâche. En ce qui concerne l'enquête de Holtzman et Anderberg (2011), celle-ci met de l'avant une composition hétérogène afin d'atteindre un niveau de performance supérieur.

2.2.2 *Ambiance de travail*

Dans le contexte actuel, les organisations sont devenues des endroits compétitifs axés sur la performance. Afin d'optimiser la performance, les entreprises ont commencé à mettre l'accent sur le développement de l'humain plutôt que de se pencher sur ses lacunes (Geue, 2018). Selon des recherches empiriques, mettre de l'avant les attitudes et les pratiques positives des employés prédit la performance en emploi. Ces comportements positifs sont regroupés autour de six dimensions, soit le respect, le support, l'inspiration, le souci, le pardon et la motivation inspirés par ses collègues et son travail. Dans cette lignée, Geue (2018) a réalisé une étude auprès de 230 employés et superviseurs d'une entreprise en pleine expansion afin de voir si l'instauration d'un climat dynamique et positif au sein de l'équipe de travail se transposerait sur le service donné aux consommateurs. Les résultats de la recherche de Geue (2018) montrent qu'avoir des comportements et des rapports positifs dans son environnement de travail aurait une incidence positive directe sur la performance, l'engagement et le climat dans l'organisation. De ce fait, le climat d'équipe de travail devient primordial pour s'assurer de l'engagement collectif et de la performance en emploi. Enfin, la collaboration faite dans le respect, la confiance et la valorisation amène les personnes à se surpasser et augmenter leur niveau de productivité (Geue, 2018).

Dans la même veine Aubé et Rousseau (2005) ont effectué une recherche auprès de 13 organisations publiques et privées du Québec. Celle-ci regroupait 74 équipes de travail qui œuvraient ensemble depuis minimalement 3 mois et qui effectuaient des tâches ensemble 40 % du temps. Cette étude visait à voir si l'engagement envers un objectif commun était lié à la performance de l'équipe et à deux critères d'efficacité, soit, la viabilité de l'équipe et la qualité de

l'expérience de groupe (Aubé et Rousseau, 2005). Les résultats de cette étude ont révélé que l'engagement des membres de l'équipe envers l'objectif aurait une incidence directe sur la performance de l'équipe et la qualité de l'expérience de groupe. De plus, cet engagement amènerait les membres de l'équipe à adopter des comportements bienveillants, qui auraient alors un impact positif sur la performance de l'équipe et sur la qualité de l'expérience de groupe. Ainsi, l'engagement par les membres envers l'objectif d'équipe viendrait augmenter l'efficacité de celle-ci (Aubé et Rousseau, 2005).

Ces deux études (Geue, 2018; Aubé et Rousseau, 2005) soutiennent donc que l'adoption de comportement positif au sein d'une équipe de travail aurait un impact favorable sur la performance de celle-ci.

2.2.3 *Conflits entre les membres*

Le travail d'équipe comprend son lot de défis pour les membres. En effet, leur réussite découle de leur capacité à se centrer sur le travail et de prendre en charge les rapports interpersonnels. De fait, ces deux éléments sont les plus délicats en lien avec l'efficacité d'une équipe (Thiel, Harvey, Courtright et Bradley, 2019). Plusieurs études se sont penchées sur les facteurs qui viennent entraver la réussite d'une équipe de travail. Relativement à ces recherches, les conflits relationnels ont été identifiés comme le principal facteur venant nuire au fonctionnement d'une équipe de travail (Thiel et al., 2019). De fait, les équipes ayant un taux élevé de conflits relationnels sont moins performantes. Selon les auteurs, le conflit relationnel pourrait résulter d'une incompatibilité entre les membres sur le plan affectif ce qui viendrait créer des discordes et des ressentiments. À ce propos, Thiel et al. (2019) ont réalisé une étude en se basant

principalement sur la théorie de la rigidité de la menace et la théorie de régulation de la menace. D'abord, la théorie de la rigidité de la menace vise à exposer les réactions inadaptées des personnes face à une menace. Le sentiment de menace amène une rigidité chez la personne qui se transpose cognitivement et physiquement. Cette rigidité peut être causée par des désaccords ou une mauvaise communication au sein de l'équipe de travail, ce qui amène la personne à vivre des émotions négatives et à diminuer son efficacité. Toujours selon Thiel et al. (2019), la théorie de régulation de la menace sous-entend que les relations interpersonnelles peuvent être réconciliées malgré un conflit. Pour ce faire, la personne devra réévaluer le conflit en prenant en considération la perspective de l'autre et en prenant un recul face aux défis rencontrés. Les auteurs ont alors réalisé deux études. Premièrement, une étude terrain sur trois mois auprès de 35 équipes d'étudiants universitaires. Deuxièmement, une étude laboratoire a été effectuée avec 36 équipes d'étudiants universitaires. Les résultats de ces études ont montré qu'un conflit émergent dans une nouvelle équipe de travail a tendance à être surpassé à travers le temps et amener l'engagement interpersonnel des membres, si ceux-ci utilisent la réévaluation cognitive. Cette approche du conflit force les membres à développer une ouverture et une expression adéquate de leurs émotions. Ainsi, le conflit relationnel devient avantageux à long terme puisqu'il peut devenir un outil de croissance pour l'équipe de travail et conduire à un niveau d'efficacité égal ou supérieur aux équipes qui n'ont jamais eu de conflit relationnel (Thiel et al., 2019).

Par ailleurs, Papenhausen et Parayitam (2015) ont aussi réalisé une étude sur le lien entre les conflits et l'efficacité d'une équipe de travail, plus précisément, sur la gestion des conflits affectifs, cognitifs et de processus et l'effet du conflit affectif sur l'efficacité d'une équipe de travail. De fait, chaque type de conflit peut avoir un impact différent dans une équipe de travail.

D'abord, le conflit affectif renvoie à un désaccord entre les membres qui peut être causé par des divergences de personnalité. Celui-ci peut créer des tensions au sein de l'équipe, affecter négativement la productivité et avoir une incidence sur la qualité de la prise de décision. Ensuite, le conflit cognitif est aussi un désaccord entre les membres, mais celui-ci est relié à la tâche ou au contenu. Ce type de conflit aurait un impact positif, car il permet aux membres de l'équipe de se questionner et d'échanger sur la tâche, ce qui aide à la prise de décision, la créativité et la résolution de problème. Par la suite, le conflit de processus est un désaccord sur la façon d'élaborer et de prendre des décisions face à un projet d'envergure. Souvent inévitable dans une équipe de travail, le conflit de processus peut donner lieu à des oppositions puisque chaque membre a un bagage de connaissances différentes. Par ailleurs, l'escalade d'un conflit cognitif et d'un conflit de processus non résolus peut mener les membres vers un conflit affectif et ainsi affecter l'efficacité de l'équipe. L'étude de Papenhausen et Parayitam (2015) a alors été réalisée auprès de 348 étudiants universitaires divisés en 94 équipes de travail. Les résultats de cette étude ont confirmé l'impact négatif du conflit affectif sur l'efficacité d'une équipe de travail. Par conséquent, la gestion des conflits est primordiale afin d'optimiser les relations entre les membres et les amener à évoluer dans un environnement de travail favorable. Ainsi, la résolution de conflit amènera les équipes de travail à résoudre leurs problèmes de manière efficace et se concentrer sur la tâche (Papenhausen et Parayitam, 2015).

Ces deux études (Thiel et al., 2019; Papenhausen et Parayitam, 2015) montrent donc qu'à court terme les conflits interpersonnels ont une incidence négative sur la performance d'une équipe de travail. Cependant, les conflits peuvent avoir des effets positifs à long terme s'ils sont gérés de

façon appropriée. Dès lors, la gestion de ces conflits devient importante pour s'assurer de l'efficacité et de la croissance d'une équipe de travail.

2.2.4 Personnalité des membres

Les équipes font maintenant partie intégrante des entreprises modernes (Macht et Nembhard, 2015). Malgré les recherches effectuées pour arriver à sélectionner l'équipe optimale, les facteurs qui viennent jouer sur la performance d'une équipe restent nombreux (Macht et Nembhard, 2015). À partir des années 1990, plusieurs revues méta-analytiques ont confirmé que la personnalité est associée à la performance en emploi (Hogan et Holland, 2003). Celle-ci serait importante à considérer puisqu'elle permet de prédire et d'expliquer les comportements adoptés par les personnes en emploi (Barrick et Mount, 2005). La personnalité des membres d'une équipe, qui est représentée par des attitudes, des agissements et des raisonnements relativement stables dans le temps, peut affecter positivement ou négativement la façon dont les personnes performant ensemble (Pigeon, Boudrias et Rousseau, 2012). Dans cet ordre d'idées, Barrick et Mount (2005) ont exploré sept recherches afin de voir pourquoi il est important de se soucier de la personnalité au travail. La première raison est liée au recrutement de personnel en entreprise. En effet, les gestionnaires considèrent que les caractéristiques de la personnalité individuelle sont aussi importantes que les habiletés intellectuelles dans la performance en emploi d'un candidat. La deuxième raison est associée à l'élargissement des données empiriques et théoriques grâce à plusieurs méta-analyses sur l'association entre les concepts de la personnalité, plus spécifiquement les traits de personnalité du modèle à cinq facteurs et la performance en emploi. La troisième raison repose sur la façon dont les méta-analyses utilisent l'association entre le modèle de personnalité à

cinq facteurs et les mesures de la performance. En effet, cette relation est souvent minimisée puisqu'elle considère la validité d'un seul trait de personnalité. Il convient d'évaluer la validité de chaque trait de personnalité lorsque l'objectif est d'optimiser la compréhension de quel trait de personnalité prédit le mieux certaines mesures de la performance. Toutefois, une maximisation des prédictions demanderait d'observer la validité des traits de personnalité dans leur ensemble en utilisant plusieurs corrélations. La quatrième raison fait référence aux recherches démontrant que la personnalité favorise la validité incrémentielle, ce qui signifie qu'elle a une valeur ajoutée dans la sélection de personnel en ce qui concerne l'association avec la performance en emploi. La cinquième raison montre que les traits de personnalité du modèle à cinq facteurs ne révèlent peu ou pas de différence significative entre les membres de divers groupes culturels. Ainsi, l'utilisation de tests de personnalité à l'embauche permettrait d'avoir une équipe de travail plus diversifiée. La sixième raison fait référence à une étude longitudinale réalisée sur une période de 50 ans par Judge, Higgins, Thoresen et Barrick (1999). Celle-ci a montré que les traits de personnalité du modèle à cinq facteurs prédiraient une multitude d'aspects du succès professionnel. Les résultats ont aussi mis en évidence une relation qui perdure de l'enfance à l'âge adulte entre les traits de personnalité et la réussite en emploi. La dernière raison pour se préoccuper de la personnalité est que celle-ci est significativement liée à l'adoption de plusieurs comportements en emploi. Ces comportements peuvent être productifs ou contre-productifs, ce qui peut amener les gestionnaires et les organisations à se soucier de la personnalité de leurs employés (Barrick et Mount, 2005). Ainsi, les auteurs en sont venus à la conclusion que la personnalité prend une place importante dans plusieurs aspects du travail et aussi dans le quotidien de chaque personne. Plus précisément, celle-ci permet de prédire de nombreux comportements au travail qui ne peuvent pas être anticipés

clairement par d'autres facteurs comme des situations précises, la connaissance du travail ou l'habileté mentale d'une personne (Barrick et Mount, 2005). Dans cette optique, l'utilisation de la personnalité pour anticiper la performance en emploi devrait être prise en considération dans le processus d'embauche des organisations afin de maximiser leur efficacité (Barrick et Mount, 2005).

3. QUESTION DE RECHERCHE

La section précédente a permis de prendre connaissance de quatre facteurs qui auraient une incidence positive ou négative sur la performance d'une équipe de travail, soit l'ambiance de travail, la composition de l'équipe de travail, les conflits entre les membres et la personnalité des membres. En ce qui a trait à l'ambiance de travail, adopter des comportements positifs et s'engager au sein de l'équipe de travail aurait un impact positif sur la performance. Quant à la composition d'une équipe, il y a des avantages et des inconvénients à opter pour une formation homogène ou hétérogène. En revanche, pour s'assurer d'avoir un effet positif sur la performance, le type de tâche à effectuer serait une variable importante à prendre en considération avant de former une équipe de travail. Par ailleurs, les conflits interpersonnels dans une équipe de travail affecteraient négativement la performance à court terme. Toutefois, les équipes de travail qui gèrent de façon appropriée leur conflit seraient plus efficaces à long terme. Enfin, le type de personnalité des membres d'une équipe aurait un impact sur la performance, mais aussi sur les facteurs ayant été vus dans cet état des connaissances. En effet, la personnalité des membres peut affecter l'ambiance de travail, peut amener des conflits interpersonnels et influencer la composition de l'équipe. Par

conséquent, cet essai se concentrera sur la personnalité des membres comme facteur clé de la performance d'une équipe de travail.

Cet essai cherche alors à savoir comment les traits de personnalité viennent jouer un rôle dans la performance d'une équipe de travail adulte. Pour ce faire, la recension systématique des écrits sera utilisée. Dans cette optique, cet essai vise à répondre à la question : Quels sont les liens entre les traits de personnalité et la performance d'une équipe de travail?

4. PERTINENCE EN ORIENTATION

Le présent essai se veut une recension des écrits sur l'association entre la performance des équipes de travail en emploi et l'influence des traits de personnalité des membres sur celle-ci. Les études recensées porteront sur une population adulte en emploi en milieu organisationnel. Par ailleurs, cette recension se voit pertinente pour les c.o. organisationnels qui doivent œuvrer en entreprise et faire face à ce genre de problématique. En effet, la venue des c.o. organisationnels fait partie des transformations survenues sur le marché du travail et de l'envie des entreprises de mettre des initiatives en place quant au développement professionnel (OCCOQ, 2020a). Ceux-ci sont encore peu connus, mais ils commencent à faire leur marque dans le milieu organisationnel en raison de leur expertise qui les démarque dans le milieu des ressources humaines (OCCOQ, 2020a). Grâce à leur formation, les c.o. organisationnels sont aptes à évaluer et à accompagner les personnes afin de faciliter leur développement professionnel (OCCOQ, 2020a). Afin d'y parvenir, ils doivent maîtriser un lot de compétences professionnelles qui sont régies par l'ordre professionnel des conseillères et conseillers d'orientation du Québec (OCCOQ, 2020b). De plus, les c.o. doivent s'assurer de maintenir celles-ci à jour grâce, entre autres, à des formations

continues (OCCOQ, 2020b). Dans cette optique, cet essai se voit comme un outil d'intervention pour les c.o. organisationnels afin qu'ils soient à jour sur les études et les pratiques en lien avec les équipes de travail et les facteurs qui mènent à leur performance. Ils pourront donc intervenir efficacement dans les organisations au niveau du coaching, du rôle conseil, de la sélection de personnel, de la gestion de changement, de la consolidation d'équipe et de l'évaluation des compétences et des capacités (OCCOQ, 2020a).

DEUXIÈME CHAPITRE. CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre porte sur la définition des concepts centraux de cet essai, soit les équipes de travail, la performance et les traits de personnalité. Tout d'abord, la définition d'une équipe de travail selon les six critères d'Aubé, Rousseau et Savoie (2006) et la validation des concepts de cette définition par les différentes définitions des auteurs (Kozlowski et Ilgen, 2006; Saint-Dizier de Almeida, 2016; Savoie et Brunet, 2012) seront énoncés. Ensuite, la définition de la performance d'une équipe de travail et les types de performance seront élaborés. Par la suite, pour bien comprendre les traits de personnalité, l'approche des traits sera présentée. Puis, le modèle à cinq facteurs et la description des traits de personnalité seront décrits. Finalement, l'objectif général et les objectifs spécifiques seront exposés.

1. ÉQUIPE DE TRAVAIL

1.1 Définition de l'équipe de travail

Dans le cadre de cet essai, l'équipe de travail est un concept central qui se doit d'être défini. En prenant connaissance des écrits sur la définition d'une équipe de travail, les auteurs semblent proposer des définitions similaires et consensuelles. Pour ce faire, les six critères pour définir l'équipe de travail en milieu organisationnel d'Aubé et al. (2006) seront présentés et corroborés à l'aide des définitions proposées par Kozlowski et Ilgen (2006), Saint-Dizier de Almeida (2016) et Savoie et Brunet (2012). D'abord, une équipe de travail regroupe minimalement deux personnes interdépendantes qui effectuent un travail formel pour une organisation (Aubé et al., 2006). En étant en coopération, ces personnes se répartissent les tâches de même que les responsabilités face

à leur employeur. Toujours selon Aubé et al. (2006), six critères sont utilisés afin de différencier une équipe de travail de tous autres types de regroupement en milieu organisationnel. En premier lieu, les membres d'une équipe de travail se voient confier un projet par leur employeur qui résulte dans la production d'un bien ou d'un service. En second lieu, chaque membre de l'équipe est lié face au travail à accomplir et, dans la réalisation de celui-ci, les membres se mettent en interaction et utilisent les mêmes ressources pour atteindre un objectif commun. En troisième lieu, quelles que soient les responsabilités, elles sont assumées et gérées par tous les coéquipiers. De plus, ceux-ci doivent veiller à un maintien de leur production. En quatrième lieu, l'organisation compte sur les membres pour effectuer leur devoir au travail et, en échange, l'organisation pourvoit les membres avec des droits. En cinquième lieu, les coéquipiers se définissent comme une équipe de travail et ils sont perçus comme tels par les autres membres de l'entreprise. En sixième lieu, une équipe de travail n'a pas de durée de vie prédéfinie, mais lorsqu'elle travaille ensemble c'est sur une fréquence régulière (Aubé et Al., 2006).

Les définitions proposées par Kozlowski et Ilgen (2006), Saint-Dizier de Almeida (2016) et Savoie et Brunet (2012) sont très similaires à celle présentée par Aubé et Al. (2006). En effet, la définition proposée par Kozlowski et Ilgen (2006) reprend les concepts en lien avec le nombre de personnes, le type d'interaction, l'objectif commun, l'interdépendance face au travail, le partage des responsabilités et des tâches et le lien avec un système organisationnel. Pour ce qui est de la définition de Savoie et Brunet (2012), celle-ci renvoie aux concepts de groupe formel minimalement composé de deux personnes, de l'interdépendance dans l'exécution des tâches et du partage des responsabilités face à l'employeur. Finalement, Saint-Dizier de Almeida (2016) utilise les concepts de l'interdépendance des membres en lien avec les objectifs communs, le

partage des responsabilités face à l'organisation et la reconnaissance et l'appartenance à une entité pour définir l'équipe de travail. À la différence des concepts proposés précédemment, Saint-Dizier de Almeida (2016) ajoute que l'équipe de travail peut être différenciée selon deux bases, soit, son degré d'autonomie et son niveau d'interdépendance entre ses membres. Une équipe de travail autonome prend les décisions sur la répartition des tâches et la gestion des diverses responsabilités entre les membres, ce qui fait référence à une équipe semi-autonome en entreprise (Saint-Dizier de Almeida, 2016). Au contraire, une équipe de travail avec une autonomie faible va se référer à un superviseur pour gérer et diviser les tâches parmi les coéquipiers (Saint-Dizier de Almeida, 2016). En ce qui concerne un degré d'interdépendance faible, les membres auront une facilité à se répartir les tâches et les accomplir de façon autonome (Saint-Dizier de Almeida, 2016). À l'inverse, un niveau d'interdépendance élevé demandera une coopération soutenue entre les membres dans l'organisation et la répartition du travail (Saint-Dizier de Almeida, 2016).

2. LA PERFORMANCE D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

2.1 Définition de la performance d'une équipe de travail

L'efficacité d'une équipe de travail peut être évaluée sous trois facettes, soit la qualité de l'expérience de groupe, la viabilité de l'équipe et la performance de l'équipe (Aubé et Rousseau, 2009; Kozlowski et Ilgen, 2006). D'abord, la qualité de l'expérience mesure si l'environnement social dans lequel l'équipe évolue est positif (Aubé et Rousseau, 2009). L'efficacité de cette facette est jugée positive lorsque les besoins individuels des membres sont comblés et lorsque ceux-ci ne vivent pas de frustration (Aubé et Rousseau, 2009; Kozlowski et Ilgen, 2006). Les indicateurs pour évaluer la qualité de l'expérience peuvent être en lien avec la satisfaction des membres face à

l'équipe, le degré d'absentéisme et le développement professionnel dans l'équipe (Aubé et Rousseau, 2009). Ensuite, la viabilité de l'équipe représente la durée pendant laquelle les membres de l'équipe sont capables de travailler ensemble (Aubé et Rousseau, 2009). Celle-ci comprend deux facettes, soit la capacité d'adaptation de l'équipe qui comprend la capacité à faire face au changement et l'énergie fournie par les membres pour préserver leur place au sein de l'équipe (Aubé et Rousseau, 2009). Finalement, la performance de l'équipe est représentée par le degré auquel les membres de l'équipe réussissent à atteindre leurs objectifs (Pigeon et al., 2012). Celle-ci doit être mesurable et peut être évaluée par les membres de l'équipe ou par une source externe comme les utilisateurs ou les organisations (Aubé et Rousseau, 2009; Chiocchio et Essiembre, 2009). Enfin, plusieurs indicateurs peuvent être considérés pour juger de la performance d'une équipe, comme la somme et la qualité du travail et le délai et les coûts de production (Aubé et Rousseau, 2009). Ultimement, la qualité de l'expérience de groupe, la viabilité de l'équipe et la performance de l'équipe sont complémentaires pour évaluer l'efficacité d'une équipe (Aubé et Rousseau, 2009). Toutefois, la performance de l'équipe est considérée comme le critère prédominant car les équipes de travail sont bâties afin de produire des biens et des services (Aubé et Rousseau, 2009).

2.2 Types de performance

La performance peut être divisée en deux types, soit la performance reliée aux tâches et la performance contextuelle (Chiocchio et Essiembre, 2009). La performance reliée aux tâches est en lien avec l'exécution des tâches qui sont prescrites dans la description d'un poste formel (Chiocchio et Essiembre, 2009). Plus précisément, celle-ci représente les aspects essentiels,

techniques et formels qu'on retrouve dans un travail et ceux-ci sont accentués par les attitudes adoptées par les travailleuses et travailleurs (Geue, 2018). En effet, l'efficacité et la performance d'une équipe peuvent être augmentées par la présence de membres ayant de bonnes capacités psychologiques et qui exhibent une humeur positive au travail (Geue, 2018). Enfin, ce type de performance se mesure par la quantité ou la qualité du travail produit (Geue, 2018). En ce qui concerne la performance contextuelle, celle-ci est liée aux comportements qui affectent l'efficacité du travail réalisé en équipe (Chiocchio et Essiembre, 2009; Gellatly et Irving, 2001). Ceux-ci peuvent être d'ordre psychologique, social ou organisationnel (Chiocchio et Essiembre, 2009; Gellatly et Irving, 2001). Plus spécifiquement, les dimensions comportementales de ce type de performance font référence à l'engagement envers l'organisation, la représentation au nom de l'entreprise, la préservation des relations de travail convenable, la persévérance dans l'accomplissement de ses tâches et la capacité à avoir une communication efficace avec les autres (Gellatly et Irving, 2001). Par ailleurs, il est possible de prédire certains critères de la performance contextuelle à l'aide des différences individuelles de la personnalité (Gellatly et Irving, 2001).

3. LES TRAITS DE PERSONNALITÉ

3.1 L'approche des traits de personnalité

Dans le milieu de la recherche, l'approche des traits de personnalité est la plus étudiée et utilisée afin de mesurer la personnalité (Morizot et Miranda, 2007a). La personnalité se définit comme : « le patron caractéristique d'adaptation dans la manière habituelle de penser (cognitions), de sentir ou ressentir (émotions) et de se comporter ou de réagir (comportements) qui tend à demeurer relativement stable à travers les situations et le temps » (Morizot et Miranda, 2007a, p.

367). Cette théorie sur la personnalité est celle qui comprend le plus d'avancées depuis les vingt dernières années (Le Corff, 2014). Selon l'approche des traits de personnalité, chaque être humain a une personnalité qui comprend des traits universels, mais ceux-ci varient d'une personne à l'autre (Le Corff, 2014). Plus précisément, les chercheurs tendent vers l'utilisation des traits afin de différencier les caractéristiques multiples de chaque personne en lien avec leur personnalité (Morizot et Miranda, 2007a). De fait, « les traits traduisent les styles cognitifs, émotionnels, relationnels, expérientiels, motivationnels et attitudinaux, relativement stables dans le temps et à travers les situations, qui caractérisent les individus » (Le Corff, 2014, p. 11). Ceux-ci sont alors essentiels pour mesurer la personnalité et le fonctionnement général d'une personne (Le Corff, 2014). Dans la même veine, les traits de personnalité sont considérés comme des phénotypes causaux, ce qui signifie que le comportement d'une personne résulte d'une structure interne qui s'organise de manière dynamique dans le temps et selon l'interaction avec son environnement et ses autres traits de caractère (Le Corff, 2014). Puisque les traits sont des construits latents, ils se doivent d'être mesurés à l'aide de leurs indicateurs, soit les comportements, les émotions et les cognitions (Le Corff, 2014). Incarnant l'expression phénotypique du bagage génotypique, les traits de personnalité seraient majoritairement de nature biologique, néanmoins ceux-ci découlent aussi des apprentissages faits à partir des expériences de vie et de l'environnement socio-culturel dans lequel progresse la personne (Le Corff, 2014).

3.2 Le modèle à cinq facteurs

Parmi les modèles théoriques des traits de personnalité, le modèle à cinq facteurs est le plus validé empiriquement (Le Corff, 2014). Dans ce sens, des analyses factorielles ont révélé que les

divers traits de personnalité peuvent être regroupés en cinq dimensions (Le Corff, 2014). Chaque personne a les mêmes traits de personnalité, mais à différent degré sur un continuum bipolaire (Le Corff, 2014). Les cinq dimensions de personnalité sont le névrosisme, l'extraversion, l'ouverture à l'expérience, l'agréabilité et le consciencieux (Le Corff, 2014). Ces traits de personnalité permettent d'effectuer un portrait général et objectif de la personnalité d'une personne en mettant de l'avant ses forces et ses limites (Le Corff, 2011). Qui plus est, chaque trait de personnalité peut être divisé en plusieurs facettes (Le Corff, 2011). Ces facettes apportent une spécificité et une exhaustivité dans la description de la personne (Le Corff, 2011). Par ailleurs, l'environnement, la culture, l'âge et le sexe d'une personne n'ont aucune incidence sur les traits de personnalité qu'elle a (McCrae et Costa, 2006). Le modèle à cinq facteurs reflète plutôt les tendances comportementales générales de la personne dans divers contextes de sa vie (Le Corff, 2014). Afin de bien comprendre chaque dimension de personnalité, les pôles opposés de chaque trait seront définis.

D'abord, le névrosisme, qui peut aussi être appelé instabilité émotionnelle, est une tendance générale à vivre des émotions négatives (Le Corff, 2014; McCrae et Costa, 2010; Morizot et Miranda, 2007b). L'intensité des émotions ressenties peut se faire de façon intériorisée par de l'anxiété, de la crainte, de la gêne, de la tristesse, de la culpabilité et des humeurs dépressives ou de manière extériorisée par de l'irritabilité, de l'impulsivité et de la colère (Le Corff, 2014; McCrae et Costa, 2010; Morizot et Miranda, 2007b). Ce type d'émotion peut venir jouer sur l'adaptation de la personne et l'amener à vivre certaines difficultés en ce qui concerne sa capacité à gérer son stress et ses impulsions (Le Corff, 2014; McCrae et Costa, 2010). Or, une stabilité émotionnelle faible est susceptible d'entraîner des conséquences négatives sur l'estime de soi, le sentiment

d'efficacité personnelle et la façon d'entrevoir l'avenir et ses capacités (Le Corff, 2014). À l'opposé de ce facteur, on observe une stabilité émotionnelle qui se traduit par une humeur constante, un calme dans divers contextes, une bonne gestion du stress et des émotions (Le Corff, 2014; McCrae et Costa, 2010; Plaisant et al., 2010). Une propension à la stabilité émotionnelle amène une tolérance face à la gratification tardive et une facilité à recevoir la critique et l'agressivité (Le Corff, 2014). Enfin, avoir un trait de stabilité émotionnelle élevé montre un optimisme et une confiance en sa capacité de passer à travers des obstacles (Le Corff, 2014).

En ce qui concerne l'extraversion, les personnes sont sociables et grégaires, alors elles aiment avoir des contacts avec les autres et être en groupe (McCrae et Costa, 2010). Elles ont tendance à être énergiques, enthousiastes, joyeuses, optimistes, confiantes et à avoir un réseau social élargi (McCrae et Costa, 2010; Morizot et Miranda, 2007b). De plus, ce trait est lié à une propension à ressentir et à exprimer des émotions positives (Le Corff, 2014). Les personnes extraverties ont aussi une aisance à s'affirmer et à diriger, ce qui les amène à aimer convaincre et influencer les autres (Le Corff, 2014). Le pôle opposé est l'introversion. Celui-ci n'est pas considéré comme le contraire de ce trait, mais plutôt l'absence d'extraversion (McCrae et Costa, 2010). Les personnes ayant un trait introverti ont une propension à être réservées, posées, indépendantes, prudentes et réalistes (Le Corff, 2014; McCrae et Costa, 2010). En effet, les personnes introverties préfèrent restreindre et garder leur cercle d'amis, car elles n'ont pas tendance à prendre la parole dans un grand groupe (Le Corff, 2014). D'autre part, elles n'affectionnent pas être responsables des autres et prendre des décisions, ce qui les amène à préférer travailler seul (Le Corff, 2014).

L'ouverture à l'expérience élevée reflète des personnes curieuses face à leur monde intérieur et au monde extérieur, qui ont beaucoup d'imagination, qui sont à l'écoute de leurs émotions, qui sont ouvertes aux différentes idées et valeurs et qui aiment découvrir de nouvelles choses (Le Corff, 2014; McCrae et Costa, 2010; Morizot et Miranda, 2007b). Leur grande curiosité les amène à vivre diverses expériences enrichissantes, à avoir des intérêts diversifiés et à vivre fortement leurs sentiments (Le Corff, 2014; McCrae et Costa, 2010). Les personnes ayant une ouverture élevée tendent à agréer à de nouvelles idées et à choisir des valeurs qui sont peu communes (McCrae et Costa, 2010). En revanche, une ouverture à l'expérience basse renvoie à l'adoption de comportements et d'idées conformistes (McCrae et Costa, 2010). Néanmoins, cette façon d'être n'est pas un signe de rigidité chez les personnes chez qui ce trait est bas (McCrae et Costa, 2010). De fait, ces personnes sont terre à terre, elles régulent leurs émotions, elles aiment être dans des situations qu'elles connaissent et elles ont des centres d'intérêt précis (McCrae et Costa, 2010). Étant conventionnelles, elles sont pragmatiques et axées sur la consolidation de leur compétence plutôt que sur l'innovation et le changement (Le Corff, 2014). Elles préfèrent aussi utiliser des solutions concrètes et pratiques qui ont déjà été validées (Le Corff, 2014). Finalement, on peut considérer ces deux pôles comme adaptatifs, car chacun peut être avantageux dans différentes situations (McCrae et Costa, 2010).

Dans le cas d'une agréabilité élevée, les personnes ont une bonne conscience de l'autre, ce qui les amène à offrir leur aide et à donner leur confiance facilement (Le Corff, 2014; McCrae et Costa, 2010; Morizot et Miranda, 2007b). Elles sont sympathiques, généreuses, respectueuses, chaleureuses et elles ne cherchent pas à entrer en opposition avec les autres, ce qui fait en sorte qu'elles sont souvent appréciées par les gens (Le Corff, 2014; McCrae et Costa, 2010).

Inversement, des personnes qui ont un trait d'agréabilité faible auront tendance à être individualistes, compétitives et à moins faire confiance aux autres (McCrae et Costa, 2010). Ces personnes ont un esprit critique et elles ont une facilité à défendre leur point, ce qui s'avère utile dans des domaines d'analyses scientifiques (McCrae et Costa, 2010). Par conséquent, elles n'ont pas de problème à prendre leur place, même si cela peut signifier de froisser ou d'entrer en conflit avec les autres (Le Corff, 2014).

Enfin, un trait consciencieux élevé renvoie à des personnes organisées, déterminées, réfléchies, responsables, perfectionnistes, assidues, loyales, fiables et prêtant attention aux détails (Le Corff, 2014; McCrae et Costa, 2010; Morizot et Miranda, 2007b). Axées sur la réussite, elles mettent beaucoup d'effort dans leur travail et se fixent des objectifs élevés, ce qui les amène à être exigeantes envers elles-mêmes (Le Corff, 2014). Par ailleurs, cette façon de persévérer et d'être disciplinées leur permet d'avoir confiance en leurs compétences (Le Corff, 2014). Enfin, le trait opposé décrit des personnes qui choisissent de ne pas toujours appliquer les règles, qui sont à la recherche de plaisir et qui sont plus insouciantes face à leurs buts et à leurs objectifs (Le Corff, 2014; McCrae et Costa, 2010). De plus, un trait consciencieux bas correspond à des personnes qui ne sont pas centrées sur la production, qui préfèrent ne pas entrer en compétition avec les autres et qui n'ont pas tendance à persister lorsque les choses deviennent difficiles (Le Corff, 2014). De ce fait, elles mettront de l'avant ce qui les rend heureuses dans le moment présent plutôt que de se dévouer à une tâche qui leur procurera un gain à long terme (Le Corff, 2014).

4. OBJECTIFS DE RECHERCHE

Cette recherche a pour objectif général de dresser un état des connaissances sur l'association entre la performance d'une équipe de travail et les traits de personnalité du modèle à cinq facteurs. Plus précisément, les objectifs spécifiques de cette recherche seront d'abord de déterminer s'il y a une relation significative entre chacun des cinq traits de personnalité et la performance d'une équipe de travail et ensuite de décrire l'influence de chacun des traits de personnalité sur la performance d'une équipe de travail.

TROISIÈME CHAPITRE. MÉTHODOLOGIE

Le chapitre trois fera état de la méthodologie privilégiée pour mener la recension systématique des écrits. Ensuite, la sélection des banques de données utilisées est expliquée selon leur pertinence en lien avec cette recherche. À partir des banques de données sélectionnées, les mots-clés et les recherches booléennes utilisés pour effectuer une recherche exhaustive du sujet sont présentés. Par la suite, certains critères ont été mis de l'avant afin de discriminer la documentation pour répondre à l'objectif de recherche. Finalement, les considérations mises en place pour tenir compte de l'éthique tout au long de cette recherche sont exposées.

1. MÉTHODOLOGIE PRIVILÉGIÉE

La méthodologie privilégiée dans cet essai est la recension des écrits, et ce, afin de bien répondre aux objectifs de cette recherche. La recension des écrits consiste à chercher et rassembler les études qui ont déjà été publiées sur le sujet de recherche pour en analyser les données de façon systématique (Gaudreau, 2011). De plus, celle-ci se doit d'être exhaustive et systématique, ce qui requiert d'avoir toutes les informations pertinentes sur la matière à l'étude et d'organiser celles-ci de façon méthodique afin d'en avoir la maîtrise complète (Gaudreau, 2011). De fait, beaucoup d'études ont été menées par la communauté scientifique en lien avec les traits de personnalité et les équipes de travail, ce qui permettra de faire une recension systématique des écrits scientifiques juste et complète.

2. SÉLECTION DES BANQUES DE DONNÉES

Pour procéder à la recension des écrits, la sélection des banques de données a été faite en fonction des domaines pertinents à cet essai, soit l'orientation, la psychologie du travail et les ressources humaines. En ce qui concerne les banques de données de l'Université de Sherbrooke dans le domaine de l'orientation, APA PsychINFO, Érudit et CAIRN ont été utilisées. D'abord, APA PsycInfo a été choisie pour sa multitude d'articles dans les domaines de la psychologie et des sciences du comportement. Ensuite, Érudit et CAIRN ont été sélectionnées puisque celles-ci permettent de recenser les revues québécoises et européennes en sciences humaines et sociales, et ce, en français. Pour ce qui est des banques de données de l'Université de Sherbrooke dans le domaine des ressources humaines, Business Source Complete a été retenue parce qu'elle donne accès à plus de 5000 publications professionnelles et scientifiques en administration (UDES, 2021). Pour compléter la sélection des banques de données, les bases de données généralistes Academic Search Complete et Google scholar ont été choisies afin de s'assurer de la recherche exhaustive du sujet. D'abord, Academic Search Complete a été privilégiée puisque c'est une banque de données multidisciplinaire qui comprend plus de 8500 périodiques (UDES, 2021). Finalement, le moteur de recherche académique Google scholar a été consulté parce qu'il offre la possibilité d'effectuer des recherches d'articles et de publications scientifiques dans un contexte multidisciplinaire et multilingue (Google, 2021).

3. MOTS-CLÉS UTILISÉS

Dans le but de faire les recherches dans les banques de données, plusieurs mots-clés ont été exploités afin d'avoir un portrait rigoureux du sujet à l'étude. Afin de rejoindre l'objectif de

cette recherche, trois concepts centraux ont été exploités, soit « traits de personnalité », « équipe » et « travail ». En ce qui concerne le concept « traits de personnalité », les mots-clés utilisés pour effectuer la recherche en français et en anglais sont : « personnalité », « traits de personnalité », « modèle à cinq facteurs », « personality », « personality traits », « big five » et « five-factor model ». Pour ce qui est du concept équipe, les recherches ont été faites en français et en anglais, mais les mots-clés ressortis dans chaque langue ne sont pas équivalents. En effet, l'utilisation du thésaurus de l'université a permis de mettre de l'avant les mots-clés qui étaient le plus utilisés dans les bases de données selon le concept équipe. Ainsi, les mots utilisés sont : « équipe de projet », « équipe de travail », « performance des équipes de travail », « performance », « conflit », « ambiance », « teams », « work teams », « teams in the workplace », « conflict resolution », « conflict management », « performance in work teams », « interprofessional relations », « coworker relationships », « committess » et « meetings ». En ce qui a trait au concept travail, les mots-clés utilisés sont : « workplace », « business », « entreprise » et « office ». Plusieurs de ces mots-clés ont été recherchés de façon individuelle dans les diverses banques de données sélectionnées, cependant certains ont été jumelés dans une logique de recherche booléenne. La recherche booléenne ressortant le plus d'articles pertinents à l'objectif de cette recherche est : « (personalit* OR "five-factor* model" OR "big five" OR conflict* OR atmosphere) AND team* AND (workplace OR business OR entreprise OR office) » ,et ce, dans les banques de données Business Source Complete et Academic Search Complete.

4. RESTRICTION DANS LA SÉLECTION DES ARTICLES

Dans le cadre de cette recherche, certains critères ont été établis dans la sélection de la documentation afin de répondre précisément aux objectifs de cette recension des écrits. D'abord, la documentation recueillie a été faite à partir des années 2000 pour avoir les études les plus à jour possible sur le sujet puisque celui-ci est fortement étudié par la communauté scientifique depuis plusieurs années. Étant donné que cette recension des écrits s'adresse aux c.o. organisationnels québécois, il a été jugé pertinent que les données recueillies à travers cette recherche puissent être comparables à la population québécoise. Par conséquent, la documentation devait provenir de chercheurs qui effectuaient des études sur des populations nord-américaines ou européennes. De plus, les textes utilisés devaient avoir étudié des équipes en milieu de travail. Par ailleurs, au niveau des traits de personnalité, les études retenues sur le sujet devaient se rapporter au modèle à cinq facteurs comme théorie principale.

5. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Puisque la recension des écrits n'implique pas de collecte de données auprès d'humains, cet essai ne sera pas soumis au comité d'éthique de la recherche (CÉR Éducation et sciences sociales, 2021). Néanmoins une attention particulière à l'éthique reste de mise car les recherches retenues pour cette recension des écrits ont été réalisées sur des humains. Ainsi, les résultats de cet essai seront présentés de manière respectueuse et en utilisant un vocabulaire non péjoratif par égard aux personnes ayant participé aux recherches recensées.

QUATRIÈME CHAPITRE. RÉSULTATS

Ce chapitre comporte la présentation des articles retenus dans la recension systématique des écrits portant sur l'association entre les traits de personnalité et la performance d'une équipe de travail. Une présentation globale des études recensées est d'abord faite. Ensuite, chacun des articles et leurs résultats sont exposés afin de répondre à l'objectif de cet essai.

1. PRÉSENTATION DES ÉTUDES RECENSÉES

Afin de répondre à l'objectif de recherche, 11 articles ont été repérés grâce à la recension des écrits. En annexe A - Présentation des études recensées se trouve un tableau résumé de chaque article présenté. Les études trouvées répondaient à la majorité des critères spécifiques établis préalablement et comprenaient toutes une analyse quantitative de la personnalité selon le modèle à cinq facteurs de Costa et McCrae (2006) et de la performance d'une équipe. Cependant, le critère demandant que les études portent sur une population adulte en emploi a dû être élargi puisque le nombre d'études correspondant était insuffisant pour répondre aux objectifs de cette recherche. Ainsi, sept études ont été faites sur un échantillon étudiant, deux études ont utilisé un échantillon professionnel et deux études ont étudié les échantillons professionnels et étudiants. En ce qui concerne le type de performance, dix études ont mesuré la performance selon les tâches, tandis qu'une étude a opté pour l'évaluation de la performance de type contextuelle. Enfin, cinq études ont utilisé un devis transversal et six études ont choisi un devis longitudinal.

2. ASSOCIATION ENTRE LES TRAITS DE PERSONNALITÉ ET LA PERFORMANCE D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

2.1 Échantillons étudiants

L'étude de Bradley, Klotz, Postlethwaite, et Brown (2013) avait d'abord pour objectif d'expliquer, les effets positifs de la stabilité émotionnelle et de l'ouverture à l'expérience dans une équipe de travail sur le conflit de tâche et la performance de l'équipe. Ensuite, en utilisant les données recueillies en trois temps, dans 117 équipes de projets, les auteurs avaient pour objectif de montrer comment la composition d'une équipe peut avoir des répercussions sur la relation entre les conflits de tâches et la performance d'équipe. L'échantillon utilisé pour cette étude comprenait 560 étudiantes et étudiants universitaires en entrepreneuriat, formant 117 équipes désignées au hasard et incluant en moyenne 4,8 membres par équipe. Les étudiantes et étudiants devaient travailler en interdépendance et étaient amenés à analyser leurs forces et faiblesses en tant qu'équipe. Afin de mesurer les variables à l'étude, un premier questionnaire a été passé après 4 semaines afin de mesurer les traits de personnalité de chaque étudiante et étudiant. À la dixième semaine, un questionnaire évaluant les conflits associés à la tâche a été distribué à chaque membre. Enfin, la performance de l'équipe a été mesurée à l'aide de l'évaluation du projet écrit des équipes remise à la treizième semaine. Pour ce qui est des résultats obtenus, l'ouverture à l'expérience ($R^2 = 0,07$; $p < 0,01$) et la stabilité émotionnelle ($R^2 = 0,05$; $p < 0,05$) seraient des modérateurs significatifs en ce qui concerne les conflits reliés à la tâche et la performance d'une équipe de travail. En effet, dans une équipe où les niveaux de stabilité émotionnelle et d'ouverture à l'expérience sont élevés, un conflit sur les tâches aurait un impact positif sur la performance de

l'équipe. Au contraire des niveaux faibles d'ouverture à l'expérience et de stabilité émotionnelle auraient un impact négatif sur la gestion des conflits de tâches et ainsi sur la performance de l'équipe. Finalement, les auteurs ont rapporté trois limites de leur étude. Premièrement, même si les variables ont été mesurées dans le temps, il y avait un manque en lien avec les processus menant à l'évaluation des effets modérateurs. Deuxièmement, puisque l'échantillon comprenait des étudiantes et étudiants de premier cycle universitaire, la validité externe des résultats pourrait être limitée. Troisièmement, le projet était évalué et 30 % de la note globale de chaque élève était attribué à la performance de l'équipe. Ainsi, les éléments de contexte et de la tâche peuvent avoir minimisé la validité externe des résultats.

L'étude de Curșeu, Ilies, Virgă, Maricuțoiu, et Sava (2019) avait comme objectif général d'examiner s'il existe une façon optimale de composer une équipe de travail en évaluant l'association entre la personnalité et les contributions au travail d'équipe, en plus d'évaluer cette association dans des groupes de deux contextes culturels différents. Le fait d'utiliser deux types d'échantillon culturel et différentes tâches pourrait contribuer à la généralisation des résultats. Le premier échantillon comprenait 220 étudiantes et étudiants d'une université publique en Roumanie. Celui-ci était composé à 83 % de femmes et l'âge moyen était de 20,67 ans. Ce groupe avait des équipes imposées qui dénombraient en moyenne 4,56 membres par équipe et qui devaient réaliser une tâche en laboratoire. Afin de mesurer les dimensions de la personnalité, les membres ont dû répondre au questionnaire NEO-FFI. Ensuite, chaque équipe devait résoudre un problème de façon créative et collaborative. Suite à l'exercice, chaque membre devait évaluer la contribution et l'efficacité de leurs coéquipières et coéquipiers dans l'accomplissement de la tâche demandée. Le deuxième échantillon comprenait 314 étudiantes et étudiants d'une université des Pays-Bas.

Celui-ci était composé à 45,5 % de femmes et la moyenne d'âge était de 19 ans. Les équipes, composées à la convenance des étudiantes et étudiants, avaient en moyenne 5,32 membres. Les tâches à exécuter étaient dans le cadre d'un cours portant sur la façon de collaborer en équipe. Les étudiantes et étudiants ont d'abord rempli un questionnaire abrégé du modèle à 5 facteurs pour évaluer les dimensions de leur personnalité. Par la suite, les équipes devaient s'engager dans un exercice d'apprentissage où les membres devaient débattre et s'organiser en utilisant les connaissances acquises en classe. Enfin, chaque étudiante et étudiant devaient remplir un questionnaire évaluant la contribution et l'efficacité en travail d'équipe de chaque membre. Afin de mesurer les résultats, les auteurs ont utilisé des corrélations entre les variables de traits de personnalité et de la contribution au travail d'équipe, incluant les relations quadratiques. Les résultats indiquent qu'un trait d'extraversion élevé est significatif dans la contribution au travail d'équipe pour les deux échantillons ($\gamma_{90} = -0,38; p < 0,05$ pour l'échantillon roumain, $\gamma_{90} = -0,14; p < 0,05$ pour l'échantillon néerlandais). Par conséquent, un membre qui a un trait d'extraversion élevé aura tendance à contribuer davantage au travail d'équipe. En ce qui concerne la relation entre le trait d'agréabilité et la contribution effective dans un travail en équipe, celle-ci est seulement significative dans l'échantillon roumain ($\gamma_{110} = -0,41; p < 0,05$). Toutefois, l'impact positif dans le travail d'équipe du trait d'agréabilité aura tendance à redescendre lorsque celui-ci est trop élevé. La relation entre le trait consciencieux et la contribution effective dans un travail en équipe était significative dans les deux échantillons ($\gamma_{120} = -0,32; p < 0,05$ pour l'échantillon roumain et $\gamma_{120} = -0,15; p < 0,05$ pour l'échantillon néerlandais). Ainsi, un membre avec le trait consciencieux contribuerait positivement au travail d'équipe. Cependant, la relation quadratique de ce trait montre qu'un trait consciencieux trop élevé diminuerait les effets positifs de sa contribution au

travail d'équipe. Pour ce qui est du trait de l'ouverture à l'expérience élevé, celui-ci montrait des résultats significatifs seulement dans l'échantillon roumain ($\gamma_{100} = -0,41; p < 0,05$). Finalement, le trait de stabilité émotionnel ne présentait aucune relation significative dans les deux échantillons. Cette étude a comme principale limite l'évaluation de la contribution au travail d'équipe puisque celle-ci a été réalisée par les pairs.

L'objectif de l'étude de Humphrey, Hollenbeck, Meyer, et Ilgen (2011) était d'évaluer comment les traits de personnalité extraversion et consciencieux peuvent avoir un impact sur la performance d'une équipe. Pour ce faire, l'échantillon comprenait 215 hommes et 73 femmes, âgés en moyenne de 28 ans, étudiants en première année de maîtrise en administration des affaires (MBA) à l'université. L'échantillon final comprenait 54 équipes d'environ 5 à 6 membres chacune qui ont travaillé ensemble sur une période de 57 mois. Afin de mesurer les traits de personnalité extraversion et consciencieux des membres, chacun d'entre eux devait remplir l'Inventaire des caractéristiques personnelles (PCI). Pour ce qui est des mesures de la performance, les auteurs se sont concentrés d'abord sur la performance à court terme qui a été mesurée entre la deuxième et troisième semaine à l'aide d'un jeu à l'ordinateur demandant aux équipes de gérer avec succès leurs ressources. Ensuite, la performance à long terme a été mesurée après 1 an à l'aide de la moyenne générale de chaque étudiante et étudiant. Finalement l'efficacité du travail en équipe a été évaluée après 5 semaines par les membres en répondant à un questionnaire. En ce qui concerne l'analyse des résultats, les auteurs ont utilisé la méthode par régression. À prime abord, les résultats ont montré que maximiser l'hétérogénéité du trait d'extraversion dans une équipe n'a pas d'impact sur la performance à court terme, à long terme et sur l'efficacité du travail d'équipe. D'autre part, maximiser l'homogénéité du trait consciencieux dans une équipe n'augmenterait pas

significativement la performance à court terme, à long terme, et l'efficacité du travail d'équipe. Enfin, l'interaction entre le degré du trait d'extraversion et du trait consciencieux dans une équipe est positivement reliée à la performance à court terme ($R^2 = 0,10$) et à long terme ($R^2 = 0,07$). Ainsi, les équipes les plus performantes étaient celles où les membres avaient une diversité au niveau du trait d'extraversion et une homogénéité au niveau du trait consciencieux. Quant aux limites de cette étude, le nombre d'équipes compris dans l'échantillon était bas, ce qui venait limiter le nombre de variables à mesurer par manque de puissance statistique. Par la suite, l'échantillon étant composé entièrement d'étudiantes et d'étudiants universitaires, les résultats pourraient ne pas être applicables dans une organisation. De plus, seulement les traits d'extraversion et consciencieux ont été mesurés. Par ailleurs, la performance était mesurée uniquement par le questionnaire rempli par les membres de l'équipe. Finalement, le type de tâche et l'interdépendance entre les membres n'ont pas été étudiés.

L'objectif de l'étude de Mohammed et Angell (2003) était d'évaluer l'effet de l'hétérogénéité de la personnalité des membres sur la performance d'une équipe de travail. Plus précisément, étudier l'impact de la composition d'une équipe selon la personnalité sur les tâches réalisées en groupe, et ce, à l'oral et à l'écrit. À cette fin, les auteurs ont effectué leur analyse sur un échantillon qui était composé de 267 étudiantes et étudiants, dont 73 % étaient des hommes, évoluant au premier cycle ($n = 133$) et à la maîtrise ($n = 134$) en gestion au College of Business Administration aux États-Unis. Les membres ont été divisés en 59 équipes d'environ 4,5 étudiantes et étudiants et ceux-ci étaient âgés en moyenne de 24,4 ans. Le projet des équipes était de résoudre un problème organisationnel en fournissant des stratégies d'amélioration. Dans les premières semaines de cours, les étudiantes et étudiants devaient remplir le questionnaire NEO-FFI afin de

mesurer les cinq dimensions de leur personnalité. À la dixième semaine, les équipes devaient remettre leur projet final comprenant leurs recommandations et présenter celles-ci à la personne professeure et à l'organisation associée. La performance a été mesurée par la personne professeure qui évaluait le projet écrit et la présentation orale en donnant une note par équipe représentant 30 % du résultat final du cours. En utilisant la méthode de régression, les résultats ont d'abord montré que la variabilité du trait consciencieux dans une équipe n'est pas significativement reliée à la performance à l'écrit. Cependant, la moyenne du trait d'extraversion, la moyenne du trait consciencieux et la moyenne scolaire cumulative seraient associées significativement à celle-ci. Globalement, les traits de personnalité et la moyenne scolaire cumulative expliquent 39 % de la variance de la performance écrite. Quant à la performance à l'oral, une équipe avec une plus grande variabilité dans le trait d'agréabilité et le trait névrosisme ont obtenu des notes plus faibles et les équipes avec une variabilité plus élevée sur le trait d'extraversion ont reçu des scores plus élevés. De plus, l'hétérogénéité du trait consciencieux dans une équipe n'était pas significativement reliée à la performance d'équipe à l'oral. Généralement, les traits de personnalité et la moyenne scolaire cumulative expliquent 37 % de la variance de la performance orale. En ce qui concerne les limites de cette étude, les auteurs ont identifié que la taille de l'échantillon était moyenne et l'évaluation des scores de performance à l'écrit et à l'oral manquait de critères de fiabilité. Qui plus est, il n'y avait pas de processus pour inventorier l'accomplissement réel des tâches effectuées par chaque membre de l'équipe. Enfin, la validité externe des résultats est limitée puisque les groupes utilisés étaient des étudiantes et étudiants qui se séparaient après quelques mois.

O'Neill et Allen (2010) ont poursuivi trois objectifs dans leur étude. Le premier objectif était d'évaluer si les facettes du trait consciencieux pourraient prédire davantage la performance

d'une équipe que les autres traits de personnalité puisque le trait consciencieux est le trait le plus souvent associé à la performance au travail. Le deuxième objectif consistait à examiner si les autres traits de personnalité, soit l'agréabilité, l'extraversion, le névrosisme et l'ouverture à l'expérience, peuvent avoir une influence sur la performance d'une équipe. Le troisième objectif était de fournir de nouvelles façons d'opérationnaliser la validité critériée d'une équipe selon les traits de personnalité. Pour ce faire, l'échantillon utilisé dans le cadre de cette étude était composé de 564 étudiantes et étudiants en ingénierie, âgés en moyenne de 18,6 ans et comprenait 81 % d'hommes. Celui-ci était divisé en 129 équipes et la collecte de données a été effectuée en deux temps. La première collecte de données a été faite dès le début du projet et elle avait pour objectif de mesurer la personnalité à l'aide du test psychométrique *International Personality Item Pool (IPIP)*, les facettes du trait consciencieux à l'aide du PRF et du JPI-R et les données démographiques. Ensuite, la deuxième collecte de données a été effectuée après 6,5 mois et elle évaluait la performance de l'équipe par une note attribuée aux tâches de conception exécutées par les membres du projet. Ainsi chaque membre devait travailler en interdépendance afin de réaliser un projet de design comptant pour 20 % de la note finale de leur cours. L'opérationnalisation des résultats a d'abord été faite selon les scores moyens dans l'équipe et ensuite selon les scores les plus faibles et les plus élevés des membres du groupe par rapport à chacun des traits de personnalité. Les résultats ont d'abord montré que la moyenne ($r = 0,31$), le minimum ($r = 0,19$) et le maximum ($r = 0,21$) du trait consciencieux prédiraient positivement la performance d'une équipe de travail. Ensuite, la moyenne ($r = -0,16$) et le minimum ($r = -0,18$) du trait de l'ouverture à l'expérience sont négativement reliés à la performance d'une équipe de travail. En ce qui concerne les traits d'agréabilité, d'extraversion et de névrosisme, ceux-ci ne prédiraient pas la performance d'une

équipe. En ce qui a trait aux limites, la fidélité des facettes du trait consciencieux était très faible et les facettes des autres traits de personnalité n'ont pas été utilisées. Enfin, l'échantillon était composé entièrement d'étudiantes et d'étudiants, ce qui ne permet pas de généraliser les résultats dans les organisations.

L'objectif de l'étude de Quigley et Gardner (2007) était de répondre aux questions : est-ce que la composition de l'équipe selon la personnalité est un précurseur des dimensions de la personnalité collective? Et quel aspect de la performance d'une équipe est relié à la personnalité collective? La personnalité collective représente une façon d'observer et d'analyser les dimensions de la personnalité qui sont manifestées par une équipe dans son ensemble. Pour effectuer leur analyse, les auteurs ont utilisé un échantillon de 278 étudiantes et étudiants au premier cycle en gestion de commerce dans deux universités. Les membres étaient divisés en 37 équipes de projets et les équipes ont été composées selon des personnalités hétérogènes. De plus, les membres devaient travailler en interdépendance sur une période de 13 semaines et les données ont été collectées en deux temps, soit après 4 et 15 semaines. À la quatrième semaine, les cinq dimensions de la personnalité individuelle des étudiantes et étudiants ont été mesurées et les données démographiques ont été recueillies à l'aide de questionnaires. À la quinzième semaine, la personnalité collective des équipes et la performance reliée au projet réalisé ont été mesurées avec des questionnaires. Les résultats ont montré que les traits de personnalité individuels ouverture à l'expérience ($R^2 = 0,35; p < 0,001$), extraversion ($R^2 = 0,15; p < 0,05$) et stabilité émotionnelle ($R^2 = 0,19; p < 0,01$) sont reliés à leur dimension équivalente dans la personnalité collective de l'équipe. Dans son ensemble, les dimensions de la personnalité collective de la stabilité émotionnelle, de l'agréabilité et de l'ouverture à l'expérience sont positivement reliées à la

satisfaction dans une équipe de travail ($R^2 = 0,53$; $p < 0,001$). Plus spécifiquement, l'ouverture à l'expérience était significativement reliée à la satisfaction de l'équipe ($\beta = 0,45$; $p < 0,05$), mais la stabilité émotionnelle ($\beta = -0,10$) et l'agréabilité ($\beta = 0,12$) n'y étaient pas favorablement liées. Le trait d'agréabilité était significativement lié à la durabilité de l'équipe dans le temps ($R^2 = 0,59$; $p < 0,01$). En ce qui concerne la performance perçue par l'équipe, les dimensions de la personnalité collective du trait consciencieux et de l'ouverture à l'expérience y étaient positivement associées ($R^2 = 0,43$; $p < 0,01$). Plus précisément, les résultats montrent que les membres avec un trait consciencieux ($\beta = 0,70$; $p < 0,05$) et un trait d'ouverture à l'expérience ($\beta = 0,64$; $p < 0,01$) sont perçus par leurs coéquipières et coéquipiers comme des membres plus performants dans l'exécution des tâches. Les dimensions de la personnalité collective ouverture à l'expérience et extraversion et consciencieux sont dans leur ensemble favorablement reliées à la performance objective d'une équipe ($R^2 = 0,28$; $p < 0,01$). Plus spécifiquement, l'ouverture à l'expérience ($\beta = 0,58$; $p < 0,01$) est significativement reliée à la performance objective, mais le trait consciencieux n'était pas significatif ($\beta = 0,47$). Cependant, l'extraversion ($\beta = -0,62$; $p < 0,01$) et la stabilité émotionnelle ($\beta = -0,59$; $p < 0,01$) sont négativement liées à la performance objective. Finalement, l'étude a utilisé un échantillon étudiant, ce qui vient limiter la généralisation des résultats aux organisations.

L'étude de Schmidt, Ogunfowora et Bourdage (2011) avait comme objectif d'observer les effets modérateurs des traits de personnalité extraversion et consciencieux sur la performance et la contre-productivité d'une équipe. Les 432 hommes de cette étude étaient des joueurs de football de six universités de l'Ouest canadien, âgés en moyenne de 20,56 ans et regroupés selon leur position sur le jeu. Les groupes étaient composés en moyenne de 9 à 10 joueurs. Afin d'effectuer

la collecte de données, les entraîneurs ont évalué 252 joueurs selon leur performance et 254 joueurs sur la contre-productivité. En début de saison, les joueurs devaient remplir un questionnaire évaluant les dimensions de leur personnalité par l'inventaire de personnalité HEXACO-PI, les données démographiques et la perception de ceux-ci sur le *Core group evaluation* (CGE) qui représente l'évaluation générale des capacités du groupe. À la fin de la saison, soit 4 mois plus tard, les entraîneurs devaient remplir des évaluations sur la performance et la contre-productivité de chaque joueur. De plus, les performances statistiques objectives sur chacun des joueurs ont été recueillies. Les résultats ont d'abord montré que l'association entre les résultats du CGE et la moyenne statistique des matchs ($r = 0,34; p < 0,05$) indique que les groupes avec une capacité générale élevée ont tendance à avoir de meilleures performances en tant qu'équipe. De plus, la performance évaluée par les entraîneurs avait une relation positive avec les performances statistiques ($r = 0,29; p < 0,01$). Par ailleurs, un niveau moyen d'extraversion dans un groupe n'agit pas à titre de modérateur pour la relation entre l'extraversion individuelle et le niveau de performance ($r = -0,22; p > 0,05$). En revanche, une extraversion moyenne dans un groupe viendrait modérer la relation entre l'extraversion individuelle et le comportement contre-productif ($r = 0,40; p < 0,05$). Dans ce cas, une équipe regroupant davantage de personnes avec un trait d'extraversion élevé aurait plus tendance à s'engager dans des comportements contre-productifs. D'autre part, un groupe avec une moyenne de trait consciencieux modère significativement l'association entre le trait consciencieux individuel et le niveau de performance ($r = 0,91; p < 0,01$). Ainsi, une équipe avec une moyenne élevée de personnes avec un trait consciencieux aura tendance à être plus performante. Dans le cas du trait consciencieux et des comportements contre-productifs, les résultats n'étaient pas significatifs ($r = 0,37; p > 0,05$). Les limites ressorties dans cette étude

faisaient tout d'abord référence à la petite taille de l'échantillon recueilli. Puis, le contexte de cette étude pourrait ne pas être généralisable aux groupes de travailleuses et travailleurs dans les organisations.

2.2 Échantillons professionnels

L'étude de Morgeson, Reider, et Campion (2005) avait pour objectif d'analyser si les techniques d'embauche les plus utilisées, soit l'entretien structuré, le test de personnalité et le test de jugement situationnel seraient profitables dans le cadre de l'embauche d'une équipe qui travaillera en interdépendance dans une organisation de fabrication. Par ailleurs, les auteurs ont étudié les relations entre les compétences sociales, les traits de personnalité (consciencieux, extraversion, agréabilité et stabilité émotionnelle), les connaissances en travail d'équipe et la performance contextuelle. Dans cette optique, l'échantillon à l'étude comprenait 90 employés, dont 5 femmes, d'une organisation manufacturière comprenant 500 employés. Les résultats obtenus montraient que les compétences sociales ($r = 0,28$), le trait consciencieux ($r = 0,21$), le trait d'extraversion ($r = 0,21$), le trait d'agréabilité ($r = 0,18$) et les connaissances dans une équipe ($r = 0,33$) sont tous associés à la performance contextuelle. Par ailleurs, les variables compétences sociales, connaissances dans une équipe et les dimensions de la personnalité expliquent 23 % de la variance de la performance contextuelle. Dès lors, les résultats appuient les techniques d'embauche privilégiées puisqu'elles permettent de prédire la performance contextuelle. Autrement dit, en considérant que la majorité de ces variables sont associées la performance contextuelle, on pourrait estimer qu'elles seraient d'une importance considérable dans la performance des équipes de travail. En ce qui a trait aux limites de cette étude, les auteurs ont

d'abord identifié la faible taille de l'échantillon. Par la suite, la variable performance de l'équipe n'a pas été utilisée, cependant la performance individuelle peut être biaisée par l'interdépendance des membres dans leur travail. D'autre part, l'échantillon comprenait des gens déjà en emploi, par conséquent le facteur expérience a pu influencer certaines caractéristiques chez les employés. Comme dernière limite, les participants ont été choisis par les superviseurs de département, ce qui pourrait nuire à la représentativité de l'échantillon.

L'étude de Prewett., Brown, Goswami et Christiansen (2018) avait pour objectif d'observer l'effet de la composition de l'équipe par la personnalité sur la performance individuelle grâce à une modélisation hiérarchique linéaire. Plus précisément, d'explorer l'influence de la personnalité des membres d'une équipe sur le rendement individuel d'un coéquipier en utilisant la moyenne et la diversité des traits de personnalité dans le groupe. Dans cette optique, l'échantillon de l'étude comprenait 328 travailleuses et travailleurs de la vente au détail travaillant en interdépendance dans des magasins aux États-Unis. Celui-ci a été divisé en 82 équipes de 4 membres chacune. Chaque membre possédait des responsabilités dans leur département. Les hommes représentaient 76 % de l'échantillon, étaient âgés en moyenne de 37 ans, étaient pourvus de 13,5 ans d'éducation en moyenne et avaient 3,2 ans d'expérience en emploi. Pour ce qui est des femmes, elles avaient en moyenne 14,2 années d'éducation, 3,7 années d'expérience en emploi et 34 ans. Les dimensions de la personnalité des travailleuses et travailleurs ont été mesurées avec l'inventaire de personnalité de Californie. Pour ce qui est de la performance en emploi, elle a été mesurée de deux façons, soit par l'évaluation du service à la clientèle fournie par le service des ressources humaines et par une évaluation de la performance reliée à la tâche effectuée par les superviseurs. À prime abord, les résultats ont montré qu'une moyenne élevée du trait consciencieux dans une équipe serait

positivement liée à la performance individuelle des membres de l'équipe. Cependant, les membres consciencieux dans une équipe auront tendance à porter le poids de la performance de l'équipe puisque les membres avec un trait consciencieux bas auront une tendance à faire du parasitisme. D'autre part, les équipes avec un niveau plus haut d'ouverture à l'expérience auraient un effet positif sur la performance individuelle des membres vu la flexibilité de ceux-ci et l'ajustement de leur comportement face à la clientèle. Tandis qu'une moyenne élevée du trait d'extraversion dans une équipe serait reliée de façon négative à la performance individuelle. D'un autre côté, un trait d'extraversion moyen dans une équipe serait positivement relié à la performance individuelle. Par ailleurs, une équipe composée de façon homogène sur le plan de la stabilité émotionnelle affectera positivement la performance individuelle puisque les membres ont tendance à être affectés par les émotions dans le groupe. Les résultats ont ainsi établi que la performance individuelle est influencée par la personnalité de la personne, mais aussi par l'ensemble des personnalités réunies dans une équipe. La première limite fait référence à la performance sur les tâches qui était le seul critère dans les données recueillies par l'étude. La deuxième limite fait état de la faiblesse du nombre de membres par équipe, ce qui amenait une limite dans la différenciation entre la personnalité individuelle et les personnalités de l'équipe. Enfin, certains résultats ont pu être biaisés dans la mesure de la personnalité lorsque la combinaison des scores de chaque échelle a été effectuée.

2.3 Échantillons mixtes

L'objectif de la méta-analyse de Bell (2007) était d'étudier la relation entre les variables de composition d'une équipe de travail et la performance de l'équipe. La méta-analyse comprenait

89 sources pouvant dater jusqu'à 1980 et elles étaient divisées en trois ensembles de données, soit la personnalité, les valeurs et les habiletés cognitives. Les échantillons compris dans cette étude utilisaient tout type d'équipe à l'exception des équipes sportives et d'enfants. Afin de répondre à l'objectif de recherche de cet essai, seulement les résultats sur la variable personnalité seront présentés. On retrouve 225 corrélations indépendantes sur les variables composition de l'équipe, traits de personnalité et performance terrain ou laboratoire d'une équipe. Les résultats ont d'abord montré une relation positive entre une équipe qui a un trait consciencieux élevé ($r = 0,30$) et la performance de celle-ci sur le terrain, mais cette relation n'a pas été établie avec les équipes en laboratoire ($r = 0,04$). Or, plus une équipe terrain a de membres avec un trait consciencieux élevé, plus celle-ci sera performante. Un trait d'agréabilité élevé ($r = 0,31$) dans une équipe terrain serait positivement relié à sa performance, ce qui n'est pas le cas dans les équipes laboratoire ($r = 0,03$). Un trait d'extraversion élevé dans une équipe terrain est positivement lié à sa performance ($r = 0,15$). Cependant, une équipe hétérogène en ce qui concerne le trait d'extraversion, soit des membres extraverties et introverties dans une même équipe, aurait une relation négligeable avec la performance terrain de celle-ci ($r = 0,06$). Le trait de stabilité émotionnel élevé n'avait pas d'effet significatif dans les équipes terrain et laboratoire. Toutefois, les résultats suggèrent qu'un trait de stabilité émotionnelle moyen chez les membres d'une équipe serait positivement relié à la performance d'une équipe terrain ($r = 0,21$). Finalement, l'ouverture à l'expérience dans une équipe serait liée positivement à la performance de l'équipe sur le terrain ($r = 0,20$). Les résultats montrent une association positive entre les traits de personnalité et la performance de l'équipe sur le terrain, mais pas en laboratoire. Alors même si la composition de l'équipe selon les traits de personnalité ne se prête pas à toutes les situations, elle est importante à considérer car elle permet

d'augmenter la performance d'une équipe de travail. En ce qui concerne les limites de cette étude, l'auteur a évoqué que certaines données étaient manquantes pour tester certaines relations entre les différents niveaux des modérateurs et que la plupart des études primaires (77 %) ont utilisé des devis corrélationnels.

L'objectif de la méta-analyse de Peeters, Van Tuijl, Rutte et Reymen (2006) était de répondre à la question : comment la composition de l'équipe par rapport à la personnalité est-elle en lien avec la performance d'une équipe? Les analyses ont été réalisées sur 24 à 88 équipes selon les données disponibles dans les études. De plus, cinq études comprenaient des échantillons d'étudiants et cinq de travailleurs, alors les analyses ont été effectuées séparément. Les études sélectionnées dans cette méta-analyse devaient inclure certains critères, soit avoir des variables comprenant les traits de personnalité du modèle à 5 facteurs et la performance d'une équipe selon les tâches accomplies. Ainsi, l'échantillon final comprenait environ 52,7 équipes de 4,8 membres en moyenne. En général, les résultats ont montré que le trait d'extraversion n'est pas relié ($r = 0,04$) à la performance d'une équipe de travail. De plus, une variabilité du trait d'extraversion ($r = 0,05$) dans une équipe n'était pas reliée de façon significative à la performance de celle-ci. Le trait d'agréabilité ($r = 0,24$) dans un groupe est positivement lié à la performance de celui-ci. En revanche, une variabilité dans ce trait ($r = -0,12$) est nuisible à la performance d'une équipe. Plus une équipe a un trait consciencieux élevé ($r = 0,20$) plus celle-ci sera performante. Toutefois, une variabilité du trait consciencieux ($r = -0,24$) dans un groupe est négativement reliée à la performance de celui-ci. La stabilité émotionnelle n'est pas associée ($r = 0,04$) à la performance d'une équipe et la variabilité de ce trait ($r = 0,02$) au sein d'une équipe n'était pas significative. Finalement, le trait d'ouverture à l'expérience n'est pas relié de façon significative ($r = 0,03$) à la

performance d'une équipe, de même que la variabilité de ce trait ($r = -0,01$) dans une équipe. Ainsi, plus les membres d'une équipe ont un trait consciencieux et un trait d'agréabilité élevés plus l'équipe sera performante. Ensuite, une modération des résultats a été faite en fonction des échantillons d'étudiants et de travailleurs. En effet, une différence est attendue entre les résultats des deux échantillons puisque l'expérience en travail d'équipe, la durabilité de l'équipe, le type et la difficulté des tâches et l'interdépendance entre les membres sont divergents dans ces groupes. Or, plus une équipe professionnelle a des traits d'agréabilité et consciencieux élevés et plus une équipe étudiante a un trait névrosisme faible, plus ces équipes seront performantes. En ce qui concerne la variabilité des traits de personnalité dans les deux échantillons, les effets sur les traits d'agréabilité et consciencieux demeurent les mêmes. Toutefois, un changement a été observé entre les deux échantillons en ce qui concerne la variabilité dans les traits de stabilité émotionnelle et de l'ouverture à l'expérience. De fait, plus les équipes étudiantes ont une stabilité émotionnelle similaire et plus les équipes professionnelles se ressemblent au niveau de l'ouverture à l'expérience, plus celles-ci seront performantes. Les limites de cette étude étaient d'abord reliées à l'échantillon qui était de faible taille. De plus, les auteurs ont été incapables d'identifier avec certitude ce qui explique la différence de résultats entre les équipes professionnelles et les équipes étudiantes.

CINQUIÈME CHAPITRE. DISCUSSION

Ce chapitre présente les principaux constats provenant du chapitre des résultats concernant l'association entre les traits de personnalité et la performance d'une équipe de travail dans le but de répondre aux objectifs de recherche. Ainsi, une synthèse et une interprétation des résultats sont élaborées. Pour ce faire, le type de performance (liée à la tâche et contextuelle) et le type d'échantillon (étudiantes et étudiants et travailleuses et travailleurs) seront considérés dans la synthèse et l'interprétation de chacune des cinq dimensions de la personnalité. Par la suite, l'impact des résultats sur l'intervention des c.o. en milieu organisationnel sera exposé. Enfin, une présentation des contributions de cet essai pour le domaine de l'orientation sera effectuée.

1. PRINCIPAUX CONSTATS DE LA RECENSION

1.1 **Relation entre les traits de personnalité et la performance d'une équipe de travail**

D'abord, les personnes avec un trait consciencieux élevé contribuent positivement au travail des équipes étudiantes. Une homogénéité de ce trait dans une équipe est positivement reliée à la performance à l'écrit. Par ailleurs, les membres qui ont un trait consciencieux élevé dans une équipe sont perçus comme plus performants par leurs coéquipiers. Ainsi, une équipe de travail qui a une moyenne de trait consciencieux élevé serait plus performante. Les études sur les échantillons professionnels reflètent ce qui a été observé dans les échantillons étudiants. Un trait consciencieux élevé dans une équipe de travail a un impact positif sur la performance liée aux tâches et il est aussi associé à la performance contextuelle. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que les personnes qui ont un trait consciencieux élevé sont axées sur la réussite et sur la production de

travail de qualité vu leur perfectionnisme. Toutefois, une hétérogénéité du trait consciencieux dans une équipe a des effets négatifs sur la performance liée aux tâches puisque les membres consciencieux tendent à prendre la charge de travail de leurs collègues qui ont un trait consciencieux bas et qui sont moins soucieux des objectifs. En effet, les membres moins consciencieux vont avoir tendance à flâner puisque les tâches seront prises en charge par les personnes consciencieuses de l'équipe (Prewett et al., 2018). Ainsi, les membres consciencieux peuvent intentionnellement diminuer leur implication dans le travail d'équipe par crainte de devoir exécuter la majorité du travail (Humphrey et al., 2011; Prewett et al., 2018). Dans ce contexte, une équipe composée de façon homogène sur le trait consciencieux serait plus performante car les membres peuvent s'entendre sur le partage des tâches et l'implication attendue dans le travail (Humphrey et al., 2011). Enfin, celui-ci est considéré comme le trait étant le plus associé à la performance d'une équipe de travail étudiante et professionnelle.

En ce qui concerne le trait d'extraversion, celui-ci était généralement relié positivement à la performance d'une équipe de travail dans les échantillons étudiants. En effet, une personne qui a un trait d'extraversion élevé contribuerait de façon positive au travail d'équipe tant sur des tâches à l'écrit qu'à l'oral. Cependant, un trait d'extraversion élevé n'est pas toujours relié positivement à la performance d'une équipe. De fait, regrouper des personnes avec un trait d'extraversion élevé dans une équipe pourrait être nuisible à sa performance. Dans l'échantillon professionnel, les résultats étaient mitigés sur l'incidence du trait d'extraversion sur la performance liée aux tâches dans une équipe de travail. Certaines études indiquaient que les différents niveaux d'extraversion contribuaient et prédisaient la performance liée aux tâches et la performance contextuelle. D'autres études ont plutôt indiqué une relation qui n'était pas significative ou négative entre les

différents niveaux de ce trait et la performance d'une équipe. En effet, plus une équipe regroupe de personnes avec un trait d'extraversion élevé, plus les performances individuelles seront basses. Bref, les résultats des deux échantillons montrent qu'un trait d'extraversion élevé dans une équipe hétérogène a un impact positif sur la performance liée aux tâches de cette équipe, ce qui peut s'expliquer par le fait que ce type de personnes a une facilité à influencer et diriger les autres. En effet, les membres extravertis et introvertis seraient complémentaires en travail d'équipe car certains vont diriger et d'autres vont suivre les directives (Mohammed et Angell, 2003; Prewett et al., 2018). De plus, la sociabilité des personnes extraverties facilite les interactions dans ce type d'équipe (Prewett et al., 2018). Cependant, une moyenne élevée de personnes extraverties dans une équipe peut être nuisible car les membres ont tendance à s'engager dans des comportements contre-productifs comme dire des blagues ou délaissé leur travail afin de socialiser avec les autres (Schmidt et al., 2011). Ainsi, le niveau d'extraversion est à évaluer dans la composition d'une équipe afin de mettre de l'avant le leadership des personnes extraverties plutôt que leur sociabilité (Prewett et al., 2018).

Les résultats sur le trait de l'ouverture à l'expérience dans les échantillons étudiants ont montré qu'un haut niveau de celui-ci dans une équipe influencerait positivement la résolution de conflit sur les tâches, ce qui contribuerait à la performance. De fait, les personnes avec une grande ouverture ont la capacité de déclencher des conflits de tâches de façon constructive ce qui permet à leur coéquipier de voir les avantages des conflits dans une équipe (Bradley et al., 2013). De plus, ce trait est associé positivement à la satisfaction dans une équipe et il est souvent perçu par les autres membres de l'équipe comme performant. Cependant, les membres qui ont un degré moyen ou faible du trait de l'ouverture à l'expérience ont tendance à nuire à la performance de l'équipe.

De fait, ceux-ci tendent à être plus conformistes et vouloir consolider ce qu'ils connaissent plutôt que de changer leur pratique, ce qui peut venir nuire à l'innovation dans leur équipe de travail. Dans les échantillons professionnels, une ouverture à l'expérience élevée aurait aussi un impact positif sur la performance des équipes de travailleuses et travailleurs. En contrepartie, une équipe professionnelle avec un niveau d'ouverture à l'expérience similaire sera plus performante, soit une homogénéité élevée du trait. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les personnes avec un degré similaire sur ce trait auront tendance à avoir des idées et des valeurs qui se ressemblent. Ainsi, les résultats rapportés dans la plupart des études sur les deux types d'échantillons montrent qu'une équipe qui a des membres avec un niveau élevé d'ouverture à l'expérience aura tendance à bien performer sur les tâches à exécuter. Leur flexibilité leur permet de s'ajuster aux différentes interactions avec les autres et leur facilité à innover leur permet d'être créatifs et d'apporter de nouvelles idées (Prewett et al., 2018; O'Neill et Allen, 2010).

Pour ce qui est du trait d'agréabilité, celui-ci était moins lié avec la performance dans une équipe de travail étudiante. De fait, une diversité de ce trait dans une équipe de travail est associée à une faible performance à l'oral. Cependant, un trait d'agréabilité élevé dans une équipe est positivement relié à la satisfaction de l'équipe et la durabilité de celle-ci. Contrairement à l'échantillon étudiant, un trait d'agréabilité élevé dans une équipe de travail professionnelle serait relié à la performance liée aux tâches et il serait associé à la performance contextuelle. Toutefois, une variabilité de ce trait dans une équipe serait aussi négative pour sa performance puisque les membres avec une forte agréabilité et ceux avec une faible agréabilité seraient moins compatibles en travail d'équipe (Mohammed et Angell, 2003). La différence entre les deux échantillons pourrait être reliée à la durabilité des équipes. En effet, les équipes professionnelles sont amenées

à travailler ensemble sur de plus longues périodes que les échantillons étudiants, ce qui fait en sorte que le trait d'agréabilité prend davantage son importance (Peeters et al., 2006). Les équipes qui ont plusieurs membres avec un degré d'agréabilité élevé auront tendance à s'entraider et à avoir des rapports chaleureux. Enfin, même si le trait d'agréabilité n'est pas celui qui est le plus associé à la performance, il serait important de maximiser celui-ci dans la composition d'une équipe de travail car celui-ci permet de faciliter les relations interpersonnelles dans le groupe, ce qui vient influencer la performance de celui-ci (Peeters et al., 2006; Prewett et al., 2018).

Dans les résultats, le trait névrosisme était le trait le moins associé à la performance dans une équipe étudiante. En général, celui-ci ne serait pas associé à la performance d'une équipe. De plus, une hétérogénéité de ce trait était liée à de faibles performances à l'oral. Par ailleurs, un trait de stabilité émotionnelle bas a des effets négatifs sur la performance de l'équipe. De fait, des membres avec une stabilité émotionnelle basse peuvent venir perturber la dynamique du groupe et s'engager dans des débats qui ne sont pas nécessaires à l'avancement du travail d'équipe (Bradley et al., 2013). Toutefois, les résultats ont montré qu'une stabilité émotionnelle élevée dans une équipe aiderait significativement à la résolution des conflits de tâches et par le fait même aurait un impact positif sur la performance de l'équipe puisque ceux-ci tendent à être calmes et optimistes face à diverses situations. Dans le contexte professionnel, les résultats ont montré qu'un score moyen de stabilité émotionnelle serait relié positivement à la performance d'une équipe de travail. De plus, une composition homogène sur le trait de stabilité émotionnelle dans une équipe viendrait aider aux performances individuelles, puisque les émotions véhiculées dans le groupe peuvent avoir un impact sur le travail des membres (Prewett et al., 2018). Ainsi, les résultats des deux échantillons indiquent que des niveaux similaires de stabilité émotionnelle seraient préférables

dans la composition d'une équipe de travail puisque les pôles opposés sont moins compatibles dans leur façon de travailler et de communiquer (Mohammed et Angell, 2003; Prewett et al., 2018).

1.2 Impact des résultats sur la pratique des conseillères et conseillers organisationnels

Les résultats de cette recension des écrits ont un impact sur les interventions des c.o. organisationnels en ce qui a trait à la sélection de personnel, la consolidation du travail d'équipe et l'évaluation des compétences et des capacités. Dans le cas de la sélection de personnel, il est important de considérer la personnalité individuelle, mais aussi de regarder l'impact de celle-ci dans la dynamique d'une équipe de travail pour assurer sa performance (Quigley et Gardner, 2007). Dans cette optique, les méthodes de sélection se doivent d'être diversifiées et stratégiques selon la composition de l'équipe et les tâches à accomplir (Curşeu et al., 2019; Mohammed et Angell, 2003; Morgeson et al., 2005). Ainsi, dès qu'une personne candidate sera amenée à travailler en équipe, il est primordial de regarder la combinaison de ses traits de personnalité, connaissances, compétences et aptitudes avec ceux déjà présents dans l'équipe de travail (Mohammed et Angell, 2003). En contrepartie, la composition d'une équipe selon la personnalité reste un défi car elle peut être difficile à mettre en place et les organisations pourront au fil du temps avoir de la difficulté à se diversifier puisqu'elles pourraient avoir tendance à sélectionner et attirer des candidates et candidats similaires (Bell, 2007; Humphrey et al., 2011). Enfin, les c.o. organisationnels pourront tenir compte des résultats sur les traits de personnalité afin d'organiser la sélection de personnel en entreprise selon les équipes en place et les tâches à effectuer.

Pour ce qui est de l'évaluation des compétences et des capacités, les c.o. organisationnels peuvent être amenés à évaluer le potentiel de personnes candidates par des tests psychométriques

dans le but de pourvoir un poste ou prévoir la relève dans une entreprise. En effet, ceux-ci peuvent être mandatés pour évaluer la personnalité des personnes candidates pour ensuite donner leurs recommandations sur la personne à sélectionner et les formations requises pour l'évolution de ses compétences. Ainsi, les résultats recueillis dans cette recension des écrits permettent d'évaluer si ces personnes peuvent aider à la performance d'une équipe de travail selon leurs traits de personnalité.

En ce qui concerne la consolidation du travail d'équipe, les résultats permettent d'expliquer et comprendre l'adoption de certains comportements en travail d'équipe. Par exemple, une employée ou un employé peut être performant dans une équipe, mais être moins productif dès qu'il est changé d'équipe (Schmidt et al., 2011). Ainsi, cette meilleure compréhension des traits de personnalité dans une équipe peut permettre aux c.o. organisationnels de soutenir les organisations et les équipes de travail à travers les conflits afin de renforcer ces dernières et les rendre plus performantes à long terme.

2. CONTRIBUTION DE L'ÉTUDE AU DOMAINE DE L'ORIENTATION

Cette étude a permis de mettre de l'avant l'importance des traits de personnalité dans la composition d'une équipe de travail et la performance de celle-ci. Ainsi, cet essai se voit comme un référentiel pertinent pour la pratique des c.o. organisationnels qui doivent tenir compte de la personnalité dans leurs différentes interventions en entreprise. En effet, une meilleure compréhension des traits de personnalité pour composer une équipe de travail performante est utile dans le rôle conseil des c.o. organisationnels en ce qui concerne la sélection de personnel, la

consolidation du travail d'équipe et l'évaluation des compétences et des capacités (OCCOQ, 2020a).

CONCLUSION

Cet essai avait pour but d'étudier l'association entre les traits de personnalité et la performance d'une équipe de travail. Plusieurs facteurs peuvent influencer la performance d'une équipe de travail, cependant la personnalité joue un rôle important car elle permet de prédire et d'expliquer comment une personne se comporte en emploi. Ce sujet se voyait pertinent puisqu'il permettait d'établir des lignes directrices d'intervention pour les c.o. organisationnels qui doivent offrir leur expertise entre autres pour la sélection de talent, le travail d'équipe et l'évaluation de compétences. Dans cette optique, cette recension des écrits a permis de mettre de l'avant la relation entre chaque trait de personnalité et la performance d'une équipe de travail. Chaque trait de personnalité contribuait à la performance d'une équipe de travail, mais à différents niveaux. Ultimement, la composition d'une équipe selon la personnalité des membres serait importante à considérer puisqu'elle permet d'en prédire la performance.

Quelques limites ont été identifiées en lien avec cet essai. D'une part, les échantillons utilisés dans les études recensées sont majoritairement composés d'étudiantes et d'étudiants et les résultats de celles-ci pourraient ne pas être généralisables aux organisations qui opèrent dans des contextes différents et qui ont des objectifs distincts. D'autre part, la performance d'une équipe de travail selon les traits de personnalité des membres a été évaluée à partir de chaque trait individuellement. Cette façon de faire pourrait nuire à la globalisation des résultats puisque la personnalité d'une personne est composée d'interactions entre les cinq dimensions.

En ce qui a trait aux recherches futures, il serait pertinent de s'intéresser davantage aux interactions entre les dimensions de la personnalité des membres d'une équipe. En utilisant des études longitudinales sur des échantillons professionnels, il serait intéressant de voir comment des profils de personnalité dans une équipe interagissent ensemble et lesquels sont amenés à mieux performer en collaboration selon le type de tâche. Ainsi, ces recherches pourraient venir optimiser les interventions en orientation en permettant de composer des équipes plus performantes et adaptées aux tâches demandées dans les organisations.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aubé, C. et Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: the role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189-204. doi: 10.1037/1089-2699.9.3.189
- Aubé, C. et Rousseau, V. (2009). Des équipes de travail efficaces : ce qu'il faut faire et ne pas faire. *Gestion*, 34(2), 60-67.
- Aubé, C., Rousseau, V. et Savoie, A. (2006). Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique. *Le travail humain*, 69(3), 269-294.
- Barrick, M. R. et Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, 18(4), 359-372. doi: 10.1207/s15327043hup1804_3
- Bell, S. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance. *The Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595-615. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.595
- Blanchet, C. et Michinov, E. (2016). Les équipes de travail dynamiques. L'instabilité dans les équipes de travail : quels effets sur les performances ? *Le travail humain*, 79(4), 309-338.
- Bodart, Y. (2018). Les phénomènes de groupe. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 117-118(1), 119-146.
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A. et Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31(3), 305-327.

Bradley, B., Klotz, A., Postlethwaite, B. et Brown, K. (2013). Ready to rumble: How team personality composition and task conflict interact to improve performance. *The Journal of Applied Psychology*, 98(2), 385-392. doi: 10.1037/a0029845

CÉR Éducation et sciences sociales. (2021). *Gestion de la recherche*. Repéré à <https://www.usherbrooke.ca/gestion-recherche/ethique-sante-et-securite/recherche-avec-les-etres-humains/cer-education-et-sciences-sociales/#c77398-1>

Chiocchio, F. et Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small Group Research*, 40(4), 382-420.

Curşeu, P. L., Ilies, R., Virgă, D., Maricuţoiu, L. et Sava, F. A. (2019). Personality characteristics that are valued in teams: Not always « more is better »? *International Journal of Psychology*, 54(5), 638-649. doi: 10.1002/ijop.12511

Gaudreau, L. (2011). *Guide pratique pour créer et évaluer une recherche scientifique en éducation*. Saint-Jean-sur-Richelieu, Canada : Guérin éditeur.

Gellatly, I. R. et Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance*, 14(3), 231-245.

Geue, P. E. (2018). Positive practices in the workplace: impact on team climate, work engagement, and task performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272–301. doi: 10.1177/0021886318773459

Google. (2021). *Google Scholar*. Repéré à <https://scholar.google.com/>

Hogan, J. et Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 100-112. doi: 10.1037/0021-9010.88.1.100

Holtzman, Y. et Anderberg, J. (2011). Diversify your teams and collaborate: Because great minds don't think alike. *Journal of Management Development*, 30(1), 75-92.

Humphrey, S., Hollenbeck, J., Meyer, C. et Ilgen, D. (2011). Personality configurations in self-managed teams: A natural experiment on the effects of maximizing and minimizing variance in traits. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(7), 1701-1732.

Kozlowski, S. W. J. et Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.

Langevin, P. (2004). *Quels facteurs de performance pour quels types d'équipe ? L'avis des managers*. Repéré à <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00594005/>

Larousse encyclopédie (s. d.). *Taylorisme (américain taylorism)*. Repéré à <https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/taylorisme/96113>

Le Corff, Y. (2011). Rôle des traits de la personnalité dans l'intervention psychologique. *Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*, 45(3), 262-279.

Le Corff, Y. (2014). *L'inventaire de personnalité Le Corff (IPLC). Manuel professionnel*. Montréal, Canada : IRP éditeur.

- Macht, G. A. et Nembhard, D. A. (2015). Measures and models of personality and their effects on communication and team performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 49(2015), 78-89. doi: 10.1016/j.ergon.2015.05.006
- McCrae, R. R. et Costa, P. T. Jr. (2006). Perspectives de la théorie des cinq facteurs (TCF) : traits et culture. *Psychologie française*, 51, 227-244. doi: 10.1016/j.psfr.2005.09.001
- McCrae, R. R. et Costa, P. T. Jr. (2010). *Neo pi-3 : inventaire de personnalité-révisé* (Y. Le Corff, trad.). Montréal, Canada : IRP éditeur.
- Mohammed, S. et Angell, L. C. (2003). Personality heterogeneity in teams: Which differences make a difference for team performance? *Small Group Research*, 34(6), 651-677. doi: 10.1177/1046496403257228
- Morgeson, F. P., Reider, M. H. et Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58(3), 583-611.
- Morizot, J. et Miranda, D. (2007a). Approche des traits de personnalité : Postulats, controverses et progrès récents. *Revue de psychoéducation*, 36(2), 363-419.
- Morizot, J. et Miranda, D. (2007b). Développement des traits de personnalité au cours de la vie : Continuité ou changement? *Psychologie canadienne*, 48(3), 156-173. doi: 10.1037/cp2007015

- O'Neill, T. A. et Allen, N. J. (2010). Personality and the prediction of team performance. *European Journal of Personality*, 25(1), 31-42. doi: 10.1002/per.769
- Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ). (2020a). *Le conseiller d'orientation organisationnel : une expertise spécifique en développement de carrière et gestion de talent*. Repéré à <https://www.orientation.qc.ca/files/D%C3%A9pliant-c.o.-organisationnel.pdf>
- Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ). (2020b). *Le profil des compétences générales des conseillers d'orientation*. Repéré à <https://www.orientation.qc.ca/files/Profil-de-comp%C3%A9tences-des-conseillers-et-conseill%C3%A8res-d%E2%80%99orientation-du-Qu%C3%A9bec.pdf>
- Papenhausen, C. et Parayitam, S. (2015). Conflict management strategies as moderators in the antecedents to affective conflict and its influence on team effectiveness. *Journal of Business & Management*, 21(1), 101-119.
- Peeters, M. A. G., Van Tuijl, H. F. J. M., Rutte, C. G. et Reymen, I. M. M. J. (2006). Personality and team performance: A meta-analysis. *European Journal of Personality*, 20(5), 377-396. doi: 10.1002/per.588
- Pigeon, M., Boudrias, J.S. et Rousseau, V. (2012). Rôle de la personnalité en regard du fonctionnement et de la performance des équipes en contexte académique. Dans A.M. Vonthron, S. Pohl et P. Desrumaux (dir.). *Développement des identités, des compétences et des pratiques professionnelles* (p. 181-192). Paris : Éditions L'Harmattan.

- Prewett, M. S., Brown, M. I., Goswami, A. et Christiansen, N. D. (2018). Effects of team personality composition on member performance: A multilevel perspective. *Group & Organization Management*, 43(2), 316-348. doi: 10.1177/1059601116668633
- Quigley, N. R. et Gardner, S. D. (2007). Team personality composition, collective personality, and team effectiveness. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2007(1), 1-6. doi: 10.5465/AMBPP.2007.26530515
- Rousseau, V., Aubé, C. et Savoie, A. (2006). Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure. *Revue canadienne des sciences du comportement*, 38(2), 120-135. doi: 10.1037/cjbs2006002
- Saint-Dizier de Almeida, V. (2016). Équipe de travail. Dans G. Valléry, M-É. Bobollier-Chaumon, É. Brangier et M. Dubois (dir.). *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (p. 186-189). Paris : Dunod.
- Savoie, A. et Brunet, L. (2012). L'équipe de travail et l'intervention psychologique systémique. Dans J-L. Bernaud (dir.). *Traité de psychologie du travail et des organisations* (p. 175-204). Paris : Dunod.
- Schmidt, J. A., Ogunfowora, B. et Bourdage, J. S. (2011). No person is an island: The effects of group characteristics on individual trait expression. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 925-945. doi: 10.1002/job.781

- Thiel, C. E., Harvey, J., Courtright, S. et Bradley, B. (2019). What doesn't kill you makes you stronger: How teams rebound from early-stage relationship conflict. *Journal of Management*, 45(4), 1623-1659. doi: 10.1177/0149206317729026
- Trent, R. J. (2003). Planning to use work teams effectively. *Team Performance Management*, 9(3/4), 50-58. doi: 10.1108/13527590310482235
- Turner, J. R., Zimmerman, T. et Allen, J. M. (2012). Teams as a sub-process for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 963–977. doi: 10.1108/13673271211276227
- Université de Sherbrooke (UDES). (2021). *Service des bibliothèques et archive, liste des banques de données*. Repéré à <https://libguides.biblio.usherbrooke.ca/az.php?a=all>

ANNEXE A. PRÉSENTATION DES ÉTUDES RECENSÉES

Article	Objectif(s) de l'article	Échantillon(s)	Variabes mesurées	Résultats statistiques	Limite(s) de la recherche
Bradley, Klotz, Postlethwaite et Brown (2013).	<ul style="list-style-type: none"> - Cette étude avait d'abord pour objectif d'expliquer, les effets positifs de la stabilité émotionnelle et de l'ouverture à l'expérience dans une équipe de travail sur le conflit de tâche et la performance de l'équipe; - Ensuite, en utilisant les données recueillies en trois temps les auteurs avaient pour objectif de montrer comment la composition d'une équipe peut avoir des répercussions sur la relation entre les 	<ul style="list-style-type: none"> - 560 étudiantes et étudiants universitaires en entrepreneuriat; - 117 équipes désignées au hasard; - Moyenne 4.8 membres par équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conflit de tâches; -Composition de l'équipe selon la personnalité; - Le trait ouverture à l'expérience; - Le trait stabilité; -Performance d'équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'ouverture à l'expérience ($R^2 = 0,07$; $p < 0,01$) et la stabilité émotionnelle ($R^2 = 0,05$; $p < 0,05$) seraient des modérateurs significatifs en ce qui concerne les conflits reliés à la tâche et la performance d'une équipe de travail; - Dans une équipe où les niveaux de stabilité émotionnelle et d'ouverture à l'expérience sont élevés, un conflit sur les tâches aurait un impact positif sur la performance de l'équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Même si les variables ont été mesurées dans le temps, il y avait un manque en lien avec les processus menant à l'évaluation des effets modérateurs; - L'échantillon comprenait des étudiants de premier cycle universitaire, la validité externe des résultats pourrait être limitée; - le projet était évalué et 30 % de la note globale de chaque élève était attribué à la performance de l'équipe.

	conflits de tâches et la performance d'équipe.				
Curșeu, Ilies, Virgă, Maricuțoiu et Sava (2019).	- L'objectif général était d'examiner s'il existe une façon optimale de composer une équipe de travail en évaluant l'association entre la personnalité et les contributions au travail d'équipe, en plus d'évaluer cette association dans des groupes de deux contextes culturels différents.	- Premier échantillon comprend 220 étudiantes et étudiants d'une université publique en Roumanie; - 83% de femmes, moyenne d'âge 20.67 ans; - Moyenne de 4.56 membres par équipe; - Deuxième échantillon comprend 314 étudiantes et étudiants d'une université des Pays-Bas; - Composé à 45.5% de femmes; - Moyenne d'âge 19 ans; - Moyenne 5.32 membres par équipe.	- Modèle à 5 facteurs; - Trait extraversion; - Trait consciencieux; - Trait d'agréabilité; - Trait d'ouverture à l'expérience; - Trait névrosisme; - Performance en travail d'équipe.	- Un trait d'extraversion élevé est significatif dans la contribution au travail d'équipe pour les deux échantillons ($\gamma_{90} = -0,38$; $p < 0,05$ pour l'échantillon roumain, $\gamma_{90} = -0,14$; $p < 0,05$ pour l'échantillon néerlandais); - Un trait d'agréabilité élevé et la contribution effective dans un travail en équipe, celle-ci est seulement significative dans l'échantillon roumain ($\gamma_{110} = -0,41$; $p < 0,05$); - Un trait consciencieux élevé et la contribution effective dans un travail en équipe étaient significatifs dans les deux échantillons ($\gamma_{120} = -0,32$; $p < 0,05$ pour l'échantillon roumain et $\gamma_{120} = -0,15$; $p < 0,05$ pour l'échantillon néerlandais); - Un trait de l'ouverture à l'expérience élevé montre	- Cette étude a comme principale limite l'évaluation de la contribution au travail d'équipe puisque celle-ci a été réalisée par les pairs.

				des résultats significatifs seulement dans l'échantillon roumain ($\gamma_{100} = -0,41; p < 0,05$); - le trait névrosisme ne présentait aucune relation significative dans les deux échantillons.	
Humphrey, Hollenbeck, Meyer et Ilgen (2011).	- L'objectif de cette étude était d'évaluer comment les traits de personnalité extraversion et consciencieux peuvent avoir un impact sur la performance d'une équipe.	- L'échantillon comprenait 215 hommes et 73 femmes, âgés en moyenne de 28 ans, étudiants en première année de maîtrise en administration des affaires (MBA) à l'université; - L'échantillon final comprenait 54 équipes d'environ 5 à 6 membres chacune.	- Modèle à 5 facteurs; - Trait extraversion; - Trait consciencieux; -Habilité cognitive; -Efficacité du travail d'équipe; - Performance d'équipe à court terme; -Performance d'équipe à long terme.	- Maximiser l'hétérogénéité du trait d'extraversion dans une équipe n'a pas d'impact sur la performance à court terme, à long terme et sur l'efficacité du travail d'équipe; - Maximiser l'homogénéité du trait consciencieux dans une équipe n'augmenterait pas significativement la performance à court terme, à long terme, et l'efficacité du travail d'équipe; - L'interaction entre le degré du trait d'extraversion et du trait consciencieux dans une équipe est positivement reliée à la performance à court terme ($R^2 = 0,10$) et à long terme ($R^2 = 0,07$).	- Le nombre d'équipes compris dans l'échantillon était bas; - L'échantillon étant composé entièrement d'étudiantes et d'étudiants universitaires, les résultats pourraient ne pas être applicables dans une organisation; - Seulement les traits d'extraversion et consciencieux ont été mesurés; La performance était mesurée uniquement par le questionnaire rempli par les membres de l'équipe;

					-Le type de tâche et l'interdépendance entre les membres n'ont pas été étudiés.
Mohammed et Angell (2003).	<ul style="list-style-type: none"> - L'objectif de l'étude était d'évaluer l'effet de l'hétérogénéité de la personnalité des membres sur la performance d'une équipe de travail; - Plus précisément, étudier l'impact de la composition d'une équipe selon la personnalité sur les tâches réalisées en groupe, et ce, à l'oral et à l'écrit. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'échantillon était composé de 267 étudiants, dont 73% étaient des hommes, évoluant au premier cycle (n= 133) et à la maîtrise (n= 134) en gestion au College of Business Administration aux États-Unis; - Les membres ont été divisés en 59 équipes d'environ 4,5 étudiantes et étudiants; - Âgés en moyenne de 24.4 ans. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modèle à 5 facteurs; - Trait extraversion; - Trait consciencieux; - Trait d'agréabilité; - Trait névrosisme; - Moyenne scolaire cumulative; - Performance d'équipe à l'oral; - Performance d'équipe à l'écrit. 	<ul style="list-style-type: none"> - La variabilité du trait consciencieux dans une équipe n'est pas significativement reliée à la performance à l'écrit; - La moyenne du trait d'extraversion, la moyenne du trait consciencieux et la moyenne scolaire cumulative seraient associées significativement à la performance à l'écrit; - Les traits de personnalité et la moyenne scolaire cumulative expliquent 39 % de la variance de la performance écrite; - À l'oral, une équipe avec une plus grande variabilité dans le trait d'agréabilité et le trait névrosisme ont obtenu des notes plus faibles et les équipes avec une variabilité plus élevée sur le trait d'extraversion ont reçu des scores plus élevés; 	<ul style="list-style-type: none"> - La taille de l'échantillon était moyenne; - L'évaluation des scores de performance à l'écrit et à l'oral manquait de critères de fiabilité; - Il n'y avait pas de processus pour inventorier l'accomplissement réel des tâches effectuées par chaque membre de l'équipe; - La validité externe des résultats est limitée puisque les groupes utilisés étaient des étudiantes et étudiants qui se séparaient après quelques mois.

				<ul style="list-style-type: none"> - L'hétérogénéité du trait consciencieux dans une équipe n'était pas significativement reliée à la performance d'équipe à l'oral; - Les traits de personnalité et la moyenne scolaire cumulative expliquent 37 % de la variance de la performance orale. 	
O'Neill et Allen (2010).	<ul style="list-style-type: none"> - Le premier objectif était d'évaluer si les facettes du trait consciencieux pourraient prédire davantage la performance d'une équipe que les autres traits de personnalité puisque le trait consciencieux est le trait le plus souvent associé à la performance au travail; - Le deuxième objectif consistait à examiner si les autres traits de 	<ul style="list-style-type: none"> - L'échantillon était composé de 564 étudiantes et étudiants en ingénierie; - Âgés en moyenne de 18,6 ans; - 81 % d'hommes; - Divisé en 129 équipes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modèle à 5 facteurs; - Trait extraversion; - Trait consciencieux; - Trait d'agréabilité; - Trait d'ouverture à l'expérience; - Trait névrosisme - Performance d'une équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - La moyenne ($r = 0,31$), le minimum ($r = 0,19$) et le maximum ($r = 0,21$) du trait consciencieux prédiraient positivement la performance d'une équipe de travail; - La moyenne ($r = -0,16$) et le minimum ($r = -0,18$) du trait de l'ouverture à l'expérience sont négativement reliés à la performance d'une équipe de travail; - Les traits d'agréabilité, d'extraversion et de névrosisme, ceux-ci ne prédiraient pas la performance d'une équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - La fidélité des facettes du trait consciencieux était très faible et les facettes des autres traits de personnalité n'ont pas été utilisées; - L'échantillon était composé entièrement d'étudiantes et d'étudiants, ce qui ne permet pas de généraliser les résultats dans les organisations.

	<p>personnalité, soit l'agréabilité, l'extraversion, le névrosisme et l'ouverture à l'expérience, peuvent avoir une influence sur la performance d'une équipe;</p> <p>- Le troisième objectif était de fournir de nouvelles façons d'opérationnaliser la validité critériée d'une équipe selon les traits de personnalité.</p>				
Quigley et Gardner (2007).	<p>- L'objectif de l'étude était de répondre aux questions : est-ce que la composition de l'équipe selon la personnalité est un précurseur des dimensions de la personnalité collective? Et quel</p>	<p>- 278 étudiantes et étudiants au premier cycle en gestion de commerce dans deux universités;</p> <p>- Les membres étaient divisés en 37 équipes de projets;</p> <p>- Les équipes ont été composées selon des</p>	<p>- Modèle à cinq facteurs;</p> <p>- Cinq dimensions de la personnalité collective;</p> <p>- Trait extraversion;</p> <p>- Trait consciencieux;</p>	<p>- Les traits de personnalité individuels ouverture à l'expérience ($R^2 = 0,35; p < 0,001$), extraversion ($R^2 = 0,15; p < 0,05$) et stabilité émotionnelle ($R^2 = 0,19; p < 0,01$) sont reliés à leur dimension équivalente dans la personnalité collective de l'équipe;</p>	<p>- L'étude a utilisé un échantillon étudiant, ce qui vient limiter la généralisation des résultats aux organisations.</p>

	<p>aspect de la performance d'une équipe est relié à la personnalité collective?</p>	<p>personnalités hétérogènes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trait d'agréabilité; - Trait d'ouverture à l'expérience; - Trait névrosisme - Satisfaction de l'équipe; - Durabilité de l'équipe; - Performance objective de l'équipe; - Performance perçue par l'équipe 	<p>-les dimensions de la personnalité collective de la stabilité émotionnelle, de l'agréabilité et de l'ouverture à l'expérience sont positivement reliées à la satisfaction dans une équipe de travail ($R^2 = 0,53$; $p < 0,001$);</p> <p>- Le trait d'agréabilité était significativement lié à la durabilité de l'équipe dans le temps ($R^2 = 0,59$; $p < 0,01$). En ce qui concerne la performance perçue par l'équipe, les dimensions de la personnalité collective du trait consciencieux et de l'ouverture à l'expérience y étaient positivement associées ($R^2 = 0,43$; $p < 0,01$);</p> <p>- Les dimensions de la personnalité collective ouverture à l'expérience et extraversion et consciencieux sont dans leur ensemble favorablement reliées à la performance</p>	
--	--	-----------------------------------	--	---	--

				objective d'une équipe ($R^2 = 0,28; p < 0,01$).	
Schmidt, Ogunfowora et Bourdage (2011).	- L'objectif de cette étude était d'observer les effets modérateurs des traits de personnalité extraversion et consciencieux sur la performance et la contre-productivité d'une équipe.	- 432 hommes, joueurs de football de six universités de l'Ouest canadien; - Âgés en moyenne de 20,56 ans et regroupés selon leur position sur le jeu; - Groupes composés en moyenne de 9 à 10 joueurs.	- Personnalité individuelle; - Composition de l'équipe selon la personnalité; - Trait consciencieux; - Trait d'extraversion; - Évaluation centrale du groupe; - Performance du groupe; - Contre-productivité dans l'équipe;	- L'association entre les résultats du CGE et la moyenne statistique des matchs ($r = 0,34; p < 0,05$) indique que les groupes avec une capacité générale élevée ont tendance à avoir de meilleures performances en tant qu'équipe; - La performance évaluée par les entraîneurs avait une relation positive avec les performances statistiques ($r = 0,29; p < 0,01$); - Un niveau moyen d'extraversion dans un groupe n'agit pas à titre de modérateur pour la relation entre l'extraversion individuelle et le niveau de performance ($r = -0,22; p > 0,05$); - Une extraversion moyenne dans un groupe viendrait modérer la relation entre l'extraversion individuelle et le comportement contre-	- Petite taille de l'échantillon recueilli; - Le contexte de cette étude pourrait ne pas être généralisable aux groupes de travail dans les organisations.

				productif ($r = 0,40$; $p < 0,05$).	
Morgeson, Reider et Campion (2005).	-L'objectif de cette étude était d'analyser si les techniques d'embauche les plus utilisées, soit l'entretien structuré, le test de personnalité et le test de jugement situationnel seraient profitables dans le cadre de l'embauche d'une équipe qui travaillera en interdépendance dans une organisation de fabrication; - Les auteurs ont étudié les relations entre les compétences sociales, les traits de personnalité (conscientieux, extraversion, agréabilité et	- L'échantillon à l'étude comprenait 90 employés, dont 5 femmes, d'une organisation manufacturière comprenant 500 employés.	- Caractéristiques de la personnalité; - Traits conscientieux; - Trait extraversion; - Trait agréabilité; - Trait stabilité émotionnelle; - Les connaissances dans une équipe; - Compétences sociales; - Performance contextuelle.	- Les compétences sociales ($r = 0,28$), le trait conscientieux ($r = 0,21$), le trait d'extraversion ($r = 0,21$), le trait d'agréabilité ($r = 0,18$) et les connaissances dans une équipe ($r = 0,33$) sont tous associés à la performance contextuelle; - Les variables compétences sociales, connaissances dans une équipe et les dimensions de la personnalité expliquent 23 % de la variance de la performance contextuelle.	- La faible taille de l'échantillon; - La variable performance de l'équipe n'a pas été utilisée, cependant la performance individuelle peut être biaisée par l'interdépendance des membres dans leur travail; - L'échantillon comprenait des gens déjà en emploi, par conséquent le facteur expérience a pu influencer certaines caractéristiques chez les employés; - Les participants ont été choisis par les superviseurs de département, ce qui pourrait nuire à la représentativité de l'échantillon.

	stabilité émotionnelle), les connaissances en travail d'équipe et la performance contextuelle.				
Prewett, Brown, Goswami et Christiansen (2018).	<ul style="list-style-type: none"> - Cette étude avait pour objectif d'observer l'effet de la composition de l'équipe par la personnalité sur la performance individuelle grâce à une modélisation hiérarchique linéaire; - Plus précisément, l'influence de la personnalité des membres d'une équipe sur le rendement individuel d'un coéquipier en utilisant la moyenne et la diversité des traits de personnalité dans le groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> - 328 travailleuses et travailleurs de la vente au détail travaillant en interdépendance dans des magasins aux États-Unis; - Divisé en 82 équipes de 4 membres chacune; - Les hommes représentaient 76 % de l'échantillon, étaient âgés en moyenne de 37 ans, étaient pourvus de 13,5 ans d'éducation en moyenne et avaient 3,2 ans d'expérience en emploi; - Les femmes, elles avaient en moyenne 14,2 années 	<ul style="list-style-type: none"> - Composition de l'équipe; - Trait extraversion; - Trait consciencieux; - Trait d'agréabilité; - Trait d'ouverture à l'expérience; - Trait névrosisme - Performance individuelle au travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Le trait consciencieux dans une équipe serait positivement lié à la performance individuelle; - Les équipes avec un niveau plus haut d'ouverture à l'expérience auraient un effet positif sur la performance individuelle des membres vu la flexibilité de ceux-ci et l'ajustement de leur comportement face à la clientèle; - Une moyenne élevée du trait d'extraversion dans une équipe serait reliée de façon négative à la performance individuelle; - Un trait d'extraversion moyen dans une équipe serait positivement relié à la performance individuelle; - Une équipe composée de façon homogène sur le plan 	<ul style="list-style-type: none"> - La performance sur les tâches qui était le seul critère dans les données recueillies par l'étude; - La faiblesse du nombre de membres par équipe, ce qui amenait une limite dans la différenciation entre la personnalité individuelle et les personnalités de l'équipe; - Certains résultats ont pu être biaisés dans la mesure de la personnalité lorsque la combinaison des scores de chaque échelle a été effectuée.

		d'éducation, 3,7 années d'expérience en emploi et 34 ans.		de la stabilité émotionnelle affectera positivement la performance individuelle puisque les membres ont tendance à être affectés par les émotions dans le groupe; - La performance individuelle est influencée par la personnalité de la personne, mais aussi par l'ensemble des personnalités réunies dans une équipe.	
Bell (2007).	- L'objectif de cette méta-analyse était d'étudier la relation entre les variables de composition d'une équipe de travail et la performance de l'équipe.	- 89 sources pouvant dater jusqu'à 1980; - Divisées en trois ensembles de données, soit la personnalité, les valeurs et les habiletés cognitives; - Les échantillons compris dans cette étude utilisaient tout type d'équipe à l'exception des équipes sportives et d'enfants; - On retrouve 225 corrélations	-Performance d'une équipe de travail terrain et laboratoire; -Composition d'une équipe de travail; -Personnalité; - Trait extraversion; - Trait consciencieux; - Trait d'agréabilité; - Trait d'ouverture à l'expérience;	- Relation positive entre une équipe qui a un trait consciencieux élevé ($r = 0,30$) et la performance de celle-ci sur le terrain, mais cette relation n'a pas été établie avec les équipes en laboratoire ($r = 0,04$); - Un trait d'agréabilité élevé ($r = 0,31$) dans une équipe terrain serait positivement relié à sa performance, ce qui n'est pas le cas dans les équipes laboratoire ($r = 0,03$); - Un trait d'extraversion élevé dans une équipe	- Certaines données étaient manquantes pour tester certaines relations entre les différents niveaux des modérateurs; - La plupart des études primaires ont utilisé des conceptions corrélationnelles, soit 77,27 %.

		<p>indépendantes sur les variables composition de l'équipe, traits de personnalité et performance terrain ou laboratoire d'une équipe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trait névrosisme - Valeurs; - Habiletés cognitives. 	<p>terrain est positivement lié à sa performance ($r = 0,15$);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une équipe hétérogène en ce qui concerne le trait d'extraversion aurait une relation négligeable avec la performance terrain de celle-ci ($r = 0,06$); - Le trait de stabilité émotionnel élevé n'avait pas d'effet significatif dans les équipes terrain et laboratoire; - Un trait de stabilité émotionnelle moyen chez les membres d'une équipe serait positivement relié à la performance d'une équipe terrain ($r = 0,21$); - L'ouverture à l'expérience dans une équipe serait liée positivement à la performance de l'équipe sur le terrain ($r = 0,20$). 	
--	--	--	---	--	--

<p>Peeters, Van Tuijl, Rutte, et Reymen (2006).</p>	<p>L'objectif de cette méta-analyse était de répondre à la question : comment la composition de l'équipe par rapport à la personnalité est-elle en lien avec la performance d'une équipe?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cinq études comprenaient des échantillons d'étudiants et cinq de travailleurs, alors les analyses ont été effectuées séparément; - L'échantillon final comprenait environ 52,7 équipes de 4,8 membres en moyenne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Composition de l'équipe; - Modèle à cinq facteurs; - Trait extraversion; - Trait consciencieux; - Trait d'agréabilité; - Trait d'ouverture à l'expérience; - Trait névrosisme - Performance de l'équipe liée aux tâches; - Équipe professionnelle; - Équipe étudiante 	<ul style="list-style-type: none"> - Le trait d'extraversion n'est pas relié ($r = 0,04$) à la performance d'une équipe de travail; - Une variabilité du trait d'extraversion ($r = 0,05$) dans une équipe n'était pas reliée de façon significative à la performance de celle-ci; - Le trait d'agréabilité ($r = 0,24$) dans un groupe est positivement lié à la performance de celui-ci; - Une variabilité dans ce trait ($r = -0,12$) est nuisible à la performance d'une équipe; - Plus une équipe a un trait consciencieux élevé ($r = 0,20$) plus celle-ci sera performante; - Une variabilité du trait consciencieux ($r = -0,24$) dans un groupe est négativement reliée à la performance de celui-ci; - La stabilité émotionnelle n'est pas associée ($r = 0,04$) à la performance d'une équipe et la variabilité de ce trait ($r = 0,02$) au sein d'une 	<ul style="list-style-type: none"> - L'échantillon était de faible taille; - Les auteurs ont été incapables d'identifier avec certitude ce qui explique la différence de résultats entre les équipes professionnelles et les équipes étudiantes.
---	---	--	--	--	--

				<p>équipe n'était pas significative;</p> <ul style="list-style-type: none">- Le trait d'ouverture à l'expérience n'est pas relié de façon significative ($r = 0,03$) à la performance d'une équipe, de même que la variabilité de ce trait ($r = -0,01$) dans une équipe.	
--	--	--	--	---	--