

Université de Montréal

LES INTERVENTIONS RÉGULATRICES GROUPELES ET L'EFFICACITÉ DES ÉQUIPES DE TRAVAIL :
DÉVELOPPEMENT ET VÉRIFICATION D'UN MODÈLE THÉORIQUE

par

Caroline Aubé

Département de psychologie
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade
de Philosophæ Doctor (Ph.D.)
en psychologie – recherche et intervention
option psychologie du travail et des organisations

Juin 2003

© Caroline Aubé, 2003



BF
22
U54
2004
v.002

AVIS

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

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

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

NOTICE

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

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

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

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

LES INTERVENTIONS RÉGULATRICES GROUPALES ET L'EFFICACITÉ DES ÉQUIPES DE TRAVAIL :
DÉVELOPPEMENT ET VÉRIFICATION D'UN MODÈLE THÉORIQUE

présentée par :

Caroline Aubé

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Yves Frigon

président-rapporteur

André Savoie

directeur de recherche

Claude Larivière

membre du jury

Mario Roy

examineur externe

Estelle M. Morin

représentant du doyen de la FES

Résumé

Les interventions favorisant l'efficacité des équipes de travail en milieu organisationnel s'avèrent peu documentées. Afin de remédier à ce problème, cette thèse de doctorat a pour objectif de développer et de vérifier un modèle théorique concernant les interventions régulatrices groupales (IRG; c.-à-d. les objectifs communs, le feed-back collectif et les récompenses de groupe) et le rendement des équipes. Le corps de la thèse est composé de trois articles.

Le premier article présente le modèle théorique. Ce dernier est conçu selon l'approche « intrant → processus → extrant ». D'une part, l'utilisation de chaque IRG et la qualité de ces interventions correspondent aux intrants et, d'autre part, le rendement d'équipe réfère à l'extrant. En outre, le modèle tient compte d'une variable modératrice, soit le niveau d'interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT) et de trois processus médiateurs, c'est-à-dire l'élaboration de stratégies de travail, la quantité d'effort fourni et la coopération entre les équipiers.

Les deux autres articles présentent des recherches contribuant à vérifier le modèle. La première recherche porte essentiellement sur la qualité des objectifs communs. Les données proviennent de 63 équipes issues de 13 établissements du réseau québécois de la santé et des services sociaux. Les résultats indiquent que la qualité des objectifs communs explique plus de 37% de la variance du rendement d'équipe. Néanmoins, les résultats ne soutiennent pas le rôle modérateur de l'IÉT et n'appuient que très peu le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies, de la quantité d'effort fourni et de la coopération.

Comparativement à l'étude précédente, la deuxième recherche porte sur la qualité de chacune des IRG et tient compte de deux autres dimensions d'efficacité d'équipe en plus du rendement, à savoir la qualité de l'expérience groupale et la pérennité. L'échantillon est composé de 73 équipes œuvrant dans 13 organisations provenant de différents secteurs d'activités. Les résultats indiquent que la qualité des objectifs communs explique près de 40% de la variance du rendement d'équipe, alors que la qualité du feed-back collectif et la qualité des récompenses de groupe ne s'avèrent pas reliées significativement à cet extrant.

Semblablement aux résultats de la première étude, ceux de la deuxième recherche appuient partiellement le rôle médiateur de la quantité d'effort fourni et celui de la coopération au niveau de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement. Le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies et le rôle modérateur de l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche ne reçoivent par ailleurs aucun appui. Finalement, les résultats montrent que la qualité de chacune des IRG est reliée à l'une ou l'autre des deux autres dimensions d'efficacité, soit la qualité de l'expérience groupale et/ou à la pérennité d'équipe.

Somme toute, bien que le modèle théorique soit relativement peu appuyé par les résultats des deux recherches, cette thèse met en lumière l'importance capitale de la qualité des objectifs communs dans la prédiction du rendement d'équipe et révèle l'existence de relations jamais testées auparavant entre la qualité de chacune des IRG et différentes dimensions d'efficacité d'équipe.

Mots clés: objectif, feed-back, récompense, interdépendance, stratégie, effort, coopération, rendement, pérennité, qualité de l'expérience groupale

Abstract

Interventions that improve the effectiveness of work teams in organisations are not very documented. In order to remedy to this problem, the general goals of this doctoral thesis consist in developing and verifying a theoretical model of group regulating interventions (GRI; i.e. common goals, collective feedback and group rewards) and team performance. The body of this thesis is composed of three articles.

The first article presents the theoretical model. This model is designed according to the approach “input → process → output”. On the one hand, the use versus the non-use of each GRI and the quality of these interventions correspond to the inputs and, on the other hand, team performance referred to the output. Moreover, the model predicts that the level of task interdependence moderates the relationships between these last phenomena. Finally, the mediating processes include strategy development, effort and co-operation between team-mates.

The two other articles present studies that contribute to verify the model. The first research concerns essentially quality of common goals. Data were gathered from a sample of 63 teams working in 13 health care organisations in Quebec. Results show that quality of common goals accounted for more than 37% of the variance in team performance. Moreover, results partially support the mediating role of strategy development, effort, and co-operation, but do not confirm the moderating role of task interdependence.

Comparatively to the last study, the second research concerns the quality of each GRI and takes into account two other dimensions of team effectiveness in addition to performance, namely quality of group experience and team viability. Members of 73 teams working in 13 organisations from different sectors of activity have completed a questionnaire. Results show that quality of common goals accounted for nearly 40% of the variance in team performance. However, results reveal that quality of collective feedback and quality of group rewards are not significantly related to this same output.

As the results of the first study, those of the second research partially support the mediating effect of effort and co-operation at least as regards to the relationship between quality of common goals and team performance research. Nevertheless, the moderating role of task interdependence and the mediating effect of strategy development receive no support. Finally, results show that the quality of each GRI is related to quality of group experience and/or team viability.

All in all, the results of the two studies do not support a great deal the theoretical model. However, this thesis brings to light the capital importance of quality of group goals in the prediction of team performance and reveals the existence of relationships never tested before between the quality of each GRI and different dimensions of team effectiveness.

Key words: goal, feedback, reward, interdependence, strategy, effort, co-operation, performance, viability, quality of group experience

Table des matières

RÉSUMÉ	iv
ABSTRACT	vi
TABLE DES MATIÈRES	viii
LISTE DES TABLEAUX	xii
LISTE DES FIGURES	xiv
LISTE DES SIGLES	xv
REMERCIEMENTS	xvi
INTRODUCTION	1
Qu'est-ce qu'une équipe de travail ?	1
Historique des équipes de travail	3
Contexte de la thèse de doctorat	9
Plan de la thèse.....	13
Références.....	15
LES INTERVENTIONS RÉGULATRICES GROUPALES ET LE RENDEMENT DES ÉQUIPES DE TRAVAIL : UN MODÈLE THÉORIQUE	23
Le modèle théorique	29
Variable dépendante : le rendement d'équipe	30
1 ^{ère} série de variables indépendantes :	
l'utilisation versus la non-utilisation d'IRG.....	31
2 ^{ème} série de variables indépendantes : la qualité des IRG.....	34
Variable modératrice :	
l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche	37
Variables médiatrices:	
l'élaboration de stratégies, les efforts et la coopération.....	41
Discussion.....	45
Principal constat : pénurie de recherches au niveau de l'équipe.....	45
Recommandations pour les recherches ultérieures	47

Retombées pratiques	48
Références.....	49
LA QUALITÉ DES OBJECTIFS COMMUNS ET LE RENDEMENT DES ÉQUIPES DE TRAVAIL	62
Variable dépendante : le rendement d'équipe	67
Variable indépendante : la qualité des objectifs communs	67
Variable modératrice :	
l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche.....	69
Variables médiatrices :	
l'élaboration de stratégies, les efforts et la coopération.....	70
Méthodologie	72
Participants.....	72
Procédure.....	74
Mesures	74
Analyse des résultats.....	76
Agrégation des données	76
Analyses descriptives et préliminaires	77
Relation entre la qualité des objectifs communs et	
le rendement d'équipe	77
Rôle modérateur de l'IÉT.....	78
Rôle médiateur de l'élaboration de stratégies,	
des efforts et de la coopération.....	79
Discussion	83
Références.....	89
LA QUALITÉ DES INTERVENTIONS RÉGULATRICES GROUPALES ET L'EFFICACITÉ DES	
ÉQUIPES DE TRAVAIL.....	97
Bref survol du modèle théorique.....	101
Relations entre la qualité des différentes IRG	
et le rendement d'équipe	102

Variable modératrice :	
l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche	103
Variables médiatrices :	
l'élaboration de stratégies, les efforts et la coopération	104
Étude précédente	105
Présente étude.....	106
Methodologie	109
Participants.....	109
Procédure.....	111
Mesures	112
Analyse des résultats.....	115
Agrégation des données	115
Analyses descriptives et préliminaires	115
Cohérence interne entre les critères de qualité de chacune des IRG	117
Relations entre la qualité de chacune des IRG et le rendement d'équipe	117
Rôle modérateur de l'IÉT.....	118
Rôle médiateur de l'élaboration de stratégies, des efforts et de la coopération.....	119
Relations entre, d'une part, la qualité des différentes IRG et, d'autre part, la qualité de l'expérience groupale et la pérennité d'équipe	124
Discussion	124
Références.....	130
CONCLUSION	136
Discussion générale des résultats	136
Cadre conceptuel de la thèse	136
Qualité des objectifs communs	137
Processus médiateurs.....	138
Qualité du feed-back collectif et qualité des récompenses de groupe.....	140

Rôle modérateur de l'IÉT	141
Conception multidimensionnelle de l'efficacité d'équipe	141
Programme de recherche	142
Rétrospective	146
Identification du problème de recherche	146
Élaboration du projet de thèse	146
Développement des questionnaires	148
Cueillette de données	149
1 ^{ère} cueillette de données	149
2 ^{ème} cueillette de données	151
Analyse des données et interprétation des résultats	153
Rédaction de la thèse	154
Références	155
ANNEXE A	158
Formulaire de consentement destiné aux équipiers	
ANNEXE B	160
Formulaire de consentement destiné aux supérieurs immédiats	
ANNEXE C	162
Échelles de mesure de la première recherche	
ANNEXE D	164
Échelles de mesure de la deuxième recherche	
ANNEXE E	167
Questionnaire intégral destiné aux équipiers dans la première recherche	
ANNEXE F	172
Questionnaire intégral destiné aux supérieurs immédiats dans la première recherche	
ANNEXE G	176
Questionnaire intégral destiné aux équipiers dans la deuxième recherche	
ANNEXE H	185
Questionnaire intégral destiné aux supérieurs immédiats dans la deuxième recherche	

Liste des tableaux

LES INTERVENTIONS RÉGULATRICES GROUPALES ET LE RENDEMENT DES ÉQUIPES DE TRAVAIL : UN MODÈLE THÉORIQUE

Tableau 1 :	Études sur les relations entre l'utilisation versus la non-utilisation des différentes interventions régulatrices groupales (IRG) et le rendement d'équipe.....	33
Tableau 2 :	Études sur la relation entre le niveau de difficulté des objectifs communs et le rendement d'équipe.....	35
Tableau 3 :	Études sur les variables médiatrices impliquées dans la relation entre le niveau de difficulté des objectifs communs et le rendement d'équipe.....	43

LA QUALITÉ DES OBJECTIFS COMMUNS ET LE RENDEMENT DES ÉQUIPES DE TRAVAIL

Tableau 1 :	Moyennes (M), écarts types ($ÉT$), r_{wg} moyens, coefficients de cohérence interne et coefficients de corrélation.....	76
Tableau 2 :	Vérification de l'effet modérateur selon la méthode de Cohen et Cohen (1983) : résultats de l'analyse de régression multiple hiérarchique	79
Tableau 3 :	Vérification des effets médiateurs selon la méthode de Baron et Kenny (1986) : résultats des analyses de régression multiple	81
Tableau 4 :	Vérification de l'effet médiateur selon la méthode de James et Brett (1984) : résultats de l'analyse de régression multiple hiérarchique	83

LA QUALITÉ DES INTERVENTIONS RÉGULATRICES GROUPALES ET L'EFFICACITÉ DES ÉQUIPES DE TRAVAIL

Tableau 1 :	Exemples d'items pour chacune des variables à l'étude	114
Tableau 2 :	Moyennes (M), écarts types ($ÉT$), r_{wg} moyens, coefficients de cohérence interne et coefficients de corrélation.....	116
Tableau 3 :	Vérification des effets modérateurs selon la méthode de Cohen et Cohen (1983) : résultats des analyses de régression multiple hiérarchique	119
Tableau 4 :	Vérification des effets médiateurs selon la méthode de Baron et Kenny (1986) : résultats des analyses de régression multiple	121
Tableau 5 :	Vérification de l'effet médiateur selon la méthode de James et Brett (1984) : résultats de l'analyse de régression multiple hiérarchique	123

Liste des figures

LES INTERVENTIONS RÉGULATRICES GROUPELES ET LE RENDEMENT DES ÉQUIPES DE TRAVAIL : UN MODÈLE THÉORIQUE

Figure 1 : Représentation schématique du modèle théorique concernant les interventions régulatrices groupales (IRG) et le rendement des équipes de travail	30
Figure 2 : Interdépendance commune	38
Figure 3 : Interdépendance séquentielle	39
Figure 4 : Interdépendance réciproque	39
Figure 5 : Interdépendance d'équipe	40

LA QUALITÉ DES OBJECTIFS COMMUNS ET LE RENDEMENT DES ÉQUIPES DE TRAVAIL

Figure 1 : Représentation schématique de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe (Aubé et Savoie, 2003).....	66
Figure 2 : Représentation schématique des principaux résultats de la recherche	86

LA QUALITÉ DES INTERVENTIONS RÉGULATRICES GROUPELES ET L'EFFICACITÉ DES ÉQUIPES DE TRAVAIL

Figure 1 : Représentation schématique des relations entre la qualité des interventions régulatrices groupales (IRG) et le rendement d'équipe (Aubé et Savoie, 2003a)	102
Figure 2 : Représentation schématique des principaux résultats de la recherche	128

Liste des sigles

GRI : *Group regulating interventions*

IÉT : Interdépendance des équipiers en regard de la tâche

IRG : Interventions régulatrices groupales

IRI : Interventions régulatrices individuelles

MES : Modélisation par équation structurelle

VD : Variable dépendante

VI : Variable indépendante

VMé : Variable médiatrice

VMo : Variable modératrice

Remerciements

Plusieurs personnes ont contribué à ce que cette thèse de doctorat voit le jour. À cet égard, je tiens particulièrement à remercier monsieur André Savoie, mon directeur de thèse, pour ses judicieux conseils, sa grande disponibilité et son soutien moral. Je conserverai sans aucun doute un excellent souvenir de ma collaboration avec monsieur Savoie.

Je souhaite également remercier chaleureusement mon conjoint et collègue, Vincent Rousseau, pour tout l'amour qu'il m'a donné et pour ses nombreuses recommandations pertinentes. Vincent n'a jamais compté les heures qu'il a consacrées à m'écouter, à discuter avec moi et à lire et relire mes articles de thèse. Je lui suis extrêmement reconnaissante.

Claude Larivière, Francine Roy, Claude Guedj, Yvon Gagnon, Richard Desbiens et Jean-Pierre Lanthier m'ont beaucoup aidé dans la recherche des milieux d'expérimentation. Les deux études de cette thèse auraient pris beaucoup plus de temps à se concrétiser sans leur précieuse contribution.

Par ailleurs, il est très important de souligner que la réalisation de cette thèse de doctorat n'aurait pas été possible sans la participation de près de 1500 équipiers et de 150 supérieurs immédiats. À cet égard, je veux remercier les directions des 26 organisations qui ont suffisamment cru en mes recherches pour m'accorder le privilège de collaborer avec elles. Pour des raisons de confidentialité, je ne peux

nommer ces organisations, mais sachez que j'éprouve pour chacune d'entre elles beaucoup de gratitude.

D'autre part, je désire remercier tous mes collègues du laboratoire avec lesquels j'ai partagé mes joies et mes craintes durant les cinq dernières années. Je pense notamment à Catherine, François, Jean-Sébastien, Karine et Phanie. J'espère sincèrement avoir l'occasion de collaborer à nouveau avec eux dans l'avenir. De plus, je tiens spécialement à remercier Catherine Guertin avec laquelle j'ai beaucoup échangé sur les équipes de travail tout au long du doctorat et dont l'amitié m'est très chère.

Dans cette section destinée aux remerciements, je ne pourrais passer outre ma famille et mes amis qui n'ont jamais cessé de croire en moi. Malgré le vaste océan qui nous séparait, mes parents se sont montrés très présents tout au long de mes études doctorales. Je les remercie du fond du cœur.

Enfin, je ne peux passer sous silence l'important soutien financier de trois organismes, à savoir le Conseil canadien de la recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC, anciennement FCAR) et le Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS).

Merci à tous!

Introduction

Il y a près de trente ans, Leavitt (1975) soutenait que l'équipe de travail deviendrait éventuellement l'unité de base (*basic building block*) des organisations. À l'époque, cette idée semblait très audacieuse, voire farfelue. En fait, il paraissait hautement invraisemblable qu'un jour une équipe soit embauchée, formée, évaluée, récompensée et congédiée, au même titre qu'un individu. Bien que ces dernières pratiques ne constituent pas encore la norme en milieu organisationnel, l'idée de Leavitt a grandement cheminé. D'ailleurs, à l'aube de ce troisième millénaire, il convient d'admettre que cet auteur était davantage un visionnaire qu'un rêveur...

Qu'est-ce qu'une équipe de travail ?

De nos jours, l'appellation « équipe de travail » est utilisée à toutes les sauces dans les entreprises. Il arrive même qu'un regroupement d'individus n'ait d'équipe que le nom. À titre d'exemple, plusieurs unités administratives (ex. : départements, secteurs) porte le nom d'équipe.

D'autre part, dans la documentation scientifique, les définitions du terme « équipe de travail » abondent. Afin d'éviter toute confusion, la définition retenue dans cette thèse de doctorat est basée sur celle de Savoie et Mendès (1993). Ainsi, une équipe de travail correspond à tout ensemble formel permanent et bien identifié d'au moins deux individus interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation.

De cette définition découlent cinq critères plus spécifiques contribuant à distinguer une équipe de travail des autres types de groupes de travail en milieu organisationnel, tels que les groupes de prise de décisions, les groupes de projets, les cercles de qualité et les comités (Aubé, Rousseau et Savoie, 2000; Hackman, 1987; Sundstrom, De Meuse et Futrell, 1990). Premièrement, un mandat collectif doit être confié aux membres par l'organisation. À cet égard, Ilgen (1999) spécifie que la principale fonction des équipes consiste à produire un bien ou un service requérant la contribution de tous les membres. Deuxièmement, les membres doivent interagir et partager des ressources pour mener à bien leur mandat collectif. Troisièmement, les membres doivent évoluer dans un environnement organisationnel plus large qui a des attentes envers eux et vis-à-vis duquel ils ont des droits et des obligations. Quatrièmement, les membres doivent se percevoir et être perçus par les autres instances organisationnelles comme formant une équipe. Enfin, les membres doivent travailler ensemble sur une base relativement permanente. En d'autres termes, l'équipe a généralement un passé, un présent et un futur.

D'autre part, les équipes de travail se distinguent entre elles selon le niveau d'autonomie qui leur est alloué. Selon Sundstrom et al. (1990), les équipes de travail peuvent être non-autonomes, semi-autonomes, autogérées ou auto-organisées. Dans les équipes de travail non-autonomes, c'est le supérieur immédiat de l'équipe qui prend toutes les décisions concernant la réalisation du travail. Dans les équipes semi-autonomes, le pouvoir décisionnel est partagé entre les équipiers et leur supérieur immédiat. Pour leur part, les équipes autogérées doivent assumer l'ensemble des responsabilités relatives à l'organisation du travail. Enfin, les équipes auto-

organisées sont responsables de se définir en tant qu'équipes de travail, en plus de définir leur relation avec l'organisation.

Historique des équipes de travail

Il existe très peu d'écrits consacrés à l'historique des équipes de travail en milieu organisationnel. Néanmoins, les informations disponibles indiquent que le travail en équipe est loin de constituer une pratique révolutionnaire. En fait, selon Savoie et Brunet (2000), il s'agit d'une des plus anciennes technologies sociales de production. À cet égard, Doré (1995) rappelle que dès le début de l'ère industrielle, le travail était organisé autour des compétences des hommes de métier qui collaboraient avec les compagnons et les apprentis.

Au cours du XX^{ème} siècle, le travail en équipe a considérablement diminué dans les entreprises en raison de l'énorme influence des travaux de Frederick W. Taylor concernant l'organisation scientifique du travail. Selon Taylor (1911, réédité en 1967), les rapports humains dans les entreprises doivent être réduits au minimum afin d'optimiser la productivité des travailleurs. D'ailleurs, avant les années 70, les employés étaient généralement supervisés de façon très étroite et ils bénéficiaient de très peu d'autonomie (Porter et Beyerlein, 2000). Bref, l'employé était considéré comme une machine.

Une autre pierre angulaire dans l'histoire des équipes de travail renvoie aux célèbres études réalisées dans une usine de l'entreprise *Western Electric* située à

Hawthorne près de Chicago (Roethlisberger et Dickson, 1939). Comme ces recherches ont été les premières à mettre en évidence l'importance des groupes en milieu de travail, elles ne peuvent être passées sous silence et ce, même si les groupes à l'étude ne correspondent pas à des équipes, telles que définies dans cette thèse. De manière générale, les études de Roethlisberger et Dickson démontrent l'importance des normes informelles en regard de la productivité des membres d'un groupe de travail. Malheureusement, comme le rappellent Savoie et Brunet (2000), les chercheurs ont interprété les résultats de leurs études de manière à donner encore plus de poids au taylorisme. Plus spécifiquement, les chercheurs ont conclu que les groupes peuvent inciter les employés à résister aux demandes de leurs supérieurs.

Les premiers écrits portant directement sur les équipes de travail datent des années 50. D'ailleurs, différemment de la croyance populaire voulant que les équipes proviennent des entreprises manufacturières japonaises, Trist et Bamforth (1951) du *Tavistock Institute* de Londres soutiennent que ce mode d'organisation du travail existait déjà dans les années 40 au sein des entreprises minières britanniques. En fait, les études réalisées par ces chercheurs révèlent que les entreprises en question reposaient sur des équipes avant que le travail soit réorganisé conformément aux principes du taylorisme. Les équipes de travail œuvrant dans ces mines étaient constituées de deux à huit employés s'occupant d'une séquence complète de travail (c.-à-d. assumant de A à Z l'extraction du charbon dans une partie de la mine). Ces équipes s'avéraient particulièrement autonomes; les membres se chargeaient de répartir les tâches entre eux, d'évaluer leur rendement, de négocier leur contrat de

travail, etc. De plus, en raison des dangers reliés à la nature du travail à réaliser, des liens très étroits se tissaient entre les équipiers.

Essentiellement, les études de Trist et Bamforth (1951) ont mis en lumière les avantages des équipes de travail par rapport au taylorisme (ex. : un plus haut niveau de productivité et de satisfaction des travailleurs, un plus faible taux d'absentéisme et d'accidents de travail). Ces recherches ont aussi donné naissance à l'école socio-technique, encore très influente aujourd'hui. Comme son nom le suggère, cette école de pensée vise à harmoniser les aspects sociaux et techniques du travail. La popularité des recherches de Trist et Bamforth et l'influence de l'école socio-technique ont d'ailleurs inspiré les premières démarches d'implantation d'équipes de travail en milieu organisationnel (Jordan, 1996). À titre d'exemple, Rice (1953; 1958) implanta quelques années plus tard et avec succès des équipes de travail dans une industrie du textile en Inde. Pour la première fois depuis des dizaines d'années, les groupes n'étaient pas perçus comme le problème, mais plutôt comme la solution.

Malgré les percutants résultats des études de Trist et Bamforth (1951), ce n'est que dans les années 60 que certains auteurs en gestion ont commencé à critiquer ouvertement le taylorisme (Likert, 1961; McGregor, 1960). Selon ces auteurs, les dirigeants d'entreprise gagneraient à enrichir les tâches et à favoriser la participation des employés dans les processus de prise de décisions. S'inscrivant dans ce courant de pensée, quelques entreprises (ex. : *Procter & Gamble*), très innovatrices pour

l'époque, ont peu à peu commencé à implanter des équipes de travail dans différentes usines (Fisher, 1993; Hoerr, 1989).

Au cours des années 70, les expériences scandinaves ont littéralement propulsé la popularité des équipes de travail semi-autonomes à travers le monde (Roy, Guindon, Bergeron, Fortier et Giroux, 1998). À titre d'exemple, c'est à partir de cette époque que des entreprises, telles que *Volvo* et *Saab*, ont décidé d'abandonner les traditionnelles lignes de montage pour implanter des équipes de travail dont les formes les plus avancées assument aujourd'hui de A à Z la production des automobiles (Dowling, 1973; Katz et Kahn, 1978; Nilsson, 2000). Influencées par le succès de ces entreprises scandinaves, quelques compagnies américaines, dont *General Motors* et *General Foods*, ont aussi innové en implantant des équipes de travail semi-autonomes dans certaines de leurs usines (Tichy, 1976; Walton, 1972). Les expériences canadiennes les plus médiatisées des années 70 sont celles de l'usine Shell à Sarnia (Rankin, 1990) et de l'entrepôt des produits congelés chez Steinberg à Montréal (Brossard et Simard, 1990).

Vers la fin des années 70 jusqu'au milieu des années 80, le mouvement de la « Qualité de la vie au travail » a suscité beaucoup d'intérêt (Roy et al., 1998; Sundstrom, McIntyre, Halfhill et Richards, 2000). Ce mouvement visait principalement à optimiser l'efficacité organisationnelle via une augmentation de la satisfaction des travailleurs. Parmi les nombreuses pratiques instaurées dans les organisations (ex.: offrir des opportunités de développement équitables pour tous, favoriser un bon climat de travail, assurer des conditions de travail saines et

sécuritaires), Weisbord (1987) est d'avis que l'implantation d'équipes de travail semi-autonomes constitue le moyen le plus efficace d'améliorer la qualité de la vie au travail.

Néanmoins, au cours des années 80, plusieurs organisations ont démantelé les équipes qu'elles avaient implantées quelques années plus tôt pour revenir à une gestion davantage bureaucratique et autoritaire (Beyerlein, 2000). En fait, comme la transition entre l'organisation traditionnelle et l'organisation reposant sur des équipes de travail impliquait des changements très importants, les équipes étaient souvent perçues par les cadres comme trop difficiles à comprendre et à gérer.

Plusieurs auteurs attribuent également la baisse de popularité des équipes de travail, observée durant les années 80, à la montée du modèle japonais et plus particulièrement au succès considérable des cercles de qualité (Roy et al., 1998; Sundstrom et al., 2000). Cette pratique consiste à former de petits groupes d'employés dont le mandat est de générer des solutions aux problèmes reliés au travail. Comme ces groupes ne disposaient d'aucun pouvoir décisionnel, les gestionnaires les percevaient comme moins menaçants que les équipes. Toutefois, en raison du succès limité des cercles de qualité, l'intérêt pour cette pratique a rapidement diminué (Adam, 1991; Marks, Mirvis, Hackett et Grady, 1986; Shea, 1986).

Vers la fin des années 80, la diffusion massive d'informations concernant le succès de nombreuses organisations basées sur des équipes (ex. : *Boeing Caterpillar*,

Champion International, Digital Equipment, Ford, General Electric, LTV Steel, Tektronix, Texas Instruments et Xerox) a contribué à rehausser la popularité de ce mode d'organisation du travail (Dumaine, 1990; Hoerr, 1989). D'ailleurs, depuis le début des années 90, l'intérêt pour les équipes de travail ne cesse de s'accroître. En effet, de plus en plus d'organisations à travers le monde sont aujourd'hui basées, en totalité ou en partie, sur ce mode d'organisation du travail. À titre indicatif, les résultats des plus récents sondages répertoriés par Roy et al. (1998) révèlent que le nombre d'entreprises comptant des équipes de travail semi-autonomes se situerait entre 10 et 90%, selon le pays, l'état ou la province. Ces résultats indiquent que la popularité des équipes de travail varie considérablement d'une région à l'autre, passant d'un phénomène relativement émergent dans certains pays, dont le Canada, à une pratique largement répandue dans d'autres pays, tels que les États-Unis et la Suède. Quoi qu'il en soit, Savoie et Brunet (2000) estiment que la prévalence des équipes de travail dans les entreprises devrait continuer à s'accroître au cours des prochaines années.

Roy et Audet (2003) soulignent que le contexte économique actuel (ex. : introduction massive de nouvelles technologies, déréglementation, ouverture des marchés, mondialisation) oblige les organisations à se transformer en profondeur. En plus de fournir un produit de haute qualité à moindre coût, les organisations doivent dorénavant répondre très rapidement à des besoins individualisés (c.-à-d. le sur-mesure de masse). Dans ce contexte, l'implantation d'équipes de travail constitue un moyen de maintenir et même d'augmenter la compétitivité des organisations. Plus spécifiquement, West, Borrill et Unsworth (1998) sont d'avis, qu'en plus d'entraîner

une diminution de la masse salariale, les équipes de travail favorisent la flexibilité organisationnelle et l'innovation au niveau des produits et des services. Bref, compte tenu des pressions auxquelles sont soumises les organisations d'aujourd'hui, l'implantation d'équipes de travail constitue une avenue hautement intéressante.

Contexte de la thèse de doctorat

Bien que les équipes de travail soient souvent associées aux entreprises les plus florissantes (ex. : *GM, Texas Instruments, Xerox*), Buzaglo et Wheelan (1999) rappellent que le niveau d'efficacité est susceptible de varier considérablement d'une équipe à l'autre. Des chercheurs vont même jusqu'à estimer qu'entre 80 et 90% des équipes connaissent à un moment ou à un autre des problèmes importants liés à leur efficacité (Gabarro, 1987; Kuypers, Davies et Hazewinkel, 1986).

Afin de mieux comprendre ce qui fait en sorte qu'une équipe connaît davantage de succès comparativement à une autre, Savoie et Beaudin (1995) proposent un modèle théorique basé sur une revue de la documentation concernant l'efficacité des équipes de travail. Selon ces auteurs, il existe principalement quatre grandes familles de déterminants d'efficacité d'équipe, soit l'interdépendance des équipiers, la qualité des transactions entre les équipiers, la composition de l'équipe et l'interdépendance envers l'environnement.

Tout d'abord, l'interdépendance des équipiers correspond au degré auquel le sort des uns est relié au sort des autres au sein de l'équipe (Abrami et al., 1996). En

fait, la documentation prédit que plus le niveau d'interdépendance des équipiers est élevé, plus l'équipe devrait être efficace. Une intervention fréquemment utilisée afin d'augmenter le niveau d'interdépendance des équipiers consiste à aménager les tâches de façon à ce que les équipiers aient à s'échanger des informations, des conseils et/ou du matériel pour bien réaliser leur travail. Deuxièmement, la qualité des transactions entre les équipiers renvoie aux compétences relationnelles des membres. Parmi les moyens permettant de favoriser la qualité des transactions au sein de l'équipe, les sessions de consolidation d'équipe et les ateliers de formation s'avèrent très en vogue. Troisièmement, la composition de l'équipe a principalement trait aux caractéristiques des membres. Pour agir sur ce déterminant d'efficacité, l'idéal consiste à développer un système sophistiqué de sélection du personnel basé sur l'adéquation entre le candidat et l'équipe de travail. Finalement, l'interdépendance envers l'environnement concerne le degré auquel l'équipe dépend de l'organisation et vice versa. L'idée générale est que plus l'équipe s'avère tributaire de l'organisation, plus elle se conforme aux attentes de celle-ci.

Comparativement aux trois autres familles de déterminants d'efficacité d'équipe, l'interdépendance envers l'environnement peut être augmentée via des interventions relativement simples à mettre en place et peu coûteuses, telles que la fixation d'objectifs communs, la transmission de feed-back collectif et l'octroi de récompenses de groupe. Dans le cadre de cette thèse, ces trois pratiques sont regroupées sous l'étiquette « interventions régulatrices groupales » (IRG), compte tenu du fait qu'elles visent essentiellement à aligner le travail des équipiers dans une même direction. Tout d'abord, la **fixation d'objectifs communs** consiste à spécifier

les résultats à atteindre par l'ensemble des membres de l'équipe (Weldon et Weingart, 1993). Selon la théorie de la fixation d'objectifs (Locke et Latham, 1990), cette intervention motiverait les équipiers à passer à l'action et à canaliser leurs efforts. D'autre part, cette théorie soutient que plus les objectifs sont clairs, précis et difficiles à atteindre, plus ils sont efficaces.

Par ailleurs, la **transmission de feed-back collectif** revient à fournir de l'information concernant le travail réalisé par l'équipe en tant que système (Balcazar, Hopkins et Suarez, 1986). Le feed-back est souvent associé aux théories du contrôle (Carver et Scheier, 1982; Kanfer, 1990). Selon les tenants de ces théories, la motivation constitue un processus à caractère cybernétique en fonction duquel les individus (équipiers) comparent constamment les standards poursuivis aux résultats obtenus et ensuite, ajustent en conséquence leurs perceptions et/ou leurs actions afin de réduire les écarts observés. Dans cette optique, le feed-back constitue une source d'information permettant aux équipiers d'évaluer s'il existe un écart entre les objectifs fixés et le rendement actuel.

Enfin, l'**octroi de récompenses de groupe** renvoie à l'allocation d'une conséquence positive dont bénéficie l'ensemble des équipiers (DeMatteo, Eby et Sundstrom, 1998). L'utilisation de récompenses constitue une composante centrale des théories béhavioristes (Skinner, 1938; Thorndike, 1927). Selon les adeptes de ces théories, l'adoption ou non d'un comportement dépend des conditions présentes dans l'environnement, dont les renforcements. Ces derniers correspondent à tous les «événements-conséquences» qui font augmenter la probabilité d'émission d'une

réponse. À cet égard, lorsqu'un supérieur immédiat souligne le rendement d'une équipe en donnant aux membres une récompense convoitée par ceux-ci, la récompense agit à titre de renforcement.

De manière plus générale, la recherche sur les IRG fournit un apport important au niveau de la psychologie du travail et de la gestion des ressources humaines appliquée aux équipes. D'une part, la recherche sur ces interventions permet de mieux comprendre la régulation des comportements des individus travaillant en équipe dans leur milieu de travail et, d'autre part, elle contribue à l'avancement des connaissances concernant les pratiques de gestion permettant d'augmenter le rendement des équipes dans les organisations.

Somme toute, en raison de l'importante recrudescence des équipes en milieu de travail, la recherche sur les IRG constitue une priorité. En fait, l'avancement des connaissances dans ce domaine permettrait, sur le plan scientifique, de mieux comprendre les relations entre ces différentes interventions et le rendement d'équipe et, sur le plan de la pratique, d'adopter des interventions plus avisées et plus rentables auprès des équipes de travail en milieu organisationnel.

Plan de la thèse

De manière générale, cette thèse de doctorat a pour objectif de développer et de vérifier un modèle théorique concernant les IRG et le rendement d'équipe. Plus spécifiquement, le corps de la thèse est constitué de trois articles, l'un théorique et les deux autres empiriques.

Le premier article présente un modèle théorique de type « intrant → processus → extrant » concernant les relations entre les IRG et le rendement d'équipe. Ce modèle est basé sur une intégration de la documentation théorique et empirique, tant au niveau individuel que de l'équipe. En plus de fournir un cadre conceptuel, cet article contribue à faire le point sur la documentation dans le domaine. Ce premier article s'intitule «Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique».

Les deux autres articles présentent des recherches visant à vérifier le modèle théorique. Chacune de ces recherches est réalisée en milieu organisationnel. La recherche décrite dans le deuxième article concerne essentiellement les objectifs communs, alors que la recherche exposée dans le troisième article s'étend au feedback collectif et aux récompenses de groupe. Ainsi, cette dernière étude permet non seulement de déterminer si les résultats de la recherche précédente peuvent être reproduits auprès d'un autre échantillon d'équipes de travail, mais également de soumettre d'autres composantes du modèle à une première épreuve empirique.

La deuxième recherche permet aussi de vérifier, à titre exploratoire, si la qualité des différentes IRG est reliée à d'autres dimensions d'efficacité d'équipe en plus du rendement, telles que la qualité de l'expérience groupale et la pérennité d'équipe. En se basant sur une conception multidimensionnelle de l'efficacité, cette recherche permet d'élargir la portée du modèle théorique. En définitive, les articles présentant les deux recherches empiriques s'intitulent respectivement «La qualité des objectifs communs et le rendement des équipes de travail» et «La qualité des interventions régulatrices groupales et l'efficacité des équipes de travail».

Enfin, la conclusion de cette thèse est consacrée à une discussion générale des résultats, à la présentation d'un programme de recherche, ainsi qu'à une rétrospective concernant l'ensemble de la démarche.

RÉFÉRENCES

Abrami, P.C., Chambers, B., Poulsen, C., De Simone, C., d'Appolonia, S. et Howden, J. (1996). *L'apprentissage coopératif: Théories, méthodes, activités*. Montréal: Éditions de la Chenelière

Adam, E.E. (1991). Quality circle performance. *Journal of Management*, 17, 25-39.

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

Balcazar, F., Hopkins, B.L. et Suarez, Y. (1986). A critical, objective review of performance feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7, 65-89.

Beyerlein, M. (2000). Preface. In M.M. Beyerlein (Ed.), *Social indicators research series : Vol. 6. Work teams: Past, present and future* (p.3-24). Boston: Kluwer Academic Publishers.

Brossard, M. et Simard, M. (1990). *Groupes semi-autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier: l'évolution du cas Steinberg*. Sillery, QC: Presses de l'Université du Québec.

Buzaglo, G. et Wheelan, S.A. (1999). Facilitating work team effectiveness: Case studies from Central America. *Small Group Research*, 30, 108-129.

Carver, C.S. et Scheier, M.F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92, 111-135.

DeMatteo, J.S., Eby, L.T. et Sundstrom, E. (1998). Team-based rewards: Current empirical evidence and directions for future research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 141-183.

Doré, M. (1995). *Travail en équipe et démocratie au travail*. Montréal: Confédération des syndicats nationaux.

Dowling, W.F. (1973). Job redesign on the assembly line. *Organizational Dynamics*, 1, 51-67.

Dumaine, B. (1990, 7 mai). Who needs a boss? *Fortune*, 52-60.

Fisher, K. (1993). *Leading self-directed work teams: A guide to developing new team leadership skills*. New York: McGraw-Hill.

Gabarro, J.J. (1987). The development of working relationships. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (p. 172-189). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (p. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hoerr, J. (1989, 10 juillet). The payoff from teamwork. *Business Week*, 56-62.

Ilgen, D.R. (1999). Teams embedded in organizations. *American Psychologist*, 54, 129-139.

Jordan, A. (1996). *The question of fit: Technical professionals in self-managed work teams*. Conférence présentée à la 95^{ème} rencontre annuelle de l'Association Américaine d'Anthropologie, San Francisco, CA.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M.D. Dunette et L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2^{ème} édition, vol. 13, p.75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, Inc.

Katz, D. et Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2^{ème} édition). New York: Wiley.

Kuypers, B.C., Davies, D. et Hazewinkle, A. (1986). Developmental patterns in self-analytic groups. *Human Relations*, 39, 793-815.

Leavitt, H.J. (1975). Suppose we took groups seriously... In E.L. Cass et F.G. Zimmer (Eds.), *Doing research that is useful for theory and practice* (p. 136-149). San Francisco: Jossey-Bass.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Locke, E.A. et Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Marks, M.J., Mirvis, P.H., Hackett, E.J. et Grady, J.F. Jr. (1986). Employee participation in a quality circle program: Impact on quality of work life, productivity, and absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 71, 61-69.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Nilsson, T. (2000). A history of team: The case of Sweden and Volvo. In M.M. Beyerlein (Ed.), *Social indicators research series: Vol. 6. Work teams: Past, present and future* (p.275-288). Boston: Kluwer Academic Publishers.

Porter, G. et Beyerlein, M. (2000). Historic roots of team theory and practice. In M.M. Beyerlein (Ed.), *Social indicators research series: Vol. 6. Work teams: Past, present and future* (p.3-24). Boston: Kluwer Academic Publishers.

Rankin, T. (1990). *New forms of work organization: The challenge for North American Unions*. Toronto: University of Toronto Press.

Rice, A.K. (1953). Productivity and social organization in an Indian weaving shed: An examination of the socio-technical system of an experimental automatic loomshed. *Human Relations*, 6, 297-329.

Rice, A.K. (1958). *Productivity and social organization: The Ahmedabad experiment*. Londres: Tavistock Publications.

Roethlisberger, F.J. et Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Roy, M. et Audet, M. (2003). La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: un cadre de référence. *Gestion*, 27, 43-49.

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

Savoie, A. et Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail: que faut-il en connaître? *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 116-134.

Savoie, A. et Brunet, L. (2000). Les équipes de travail: champ d'intervention privilégié pour les psychologues. In J.-L. Bernaud et C. Lemoine (Eds.), *Traité de psychologie du travail et des organisations* (p.171-202). Paris: Dunod.

Savoie, A. et Mendès, H. (1993). L'efficacité des équipes de travail: une prédiction initialement multidimensionnelle. In P. Goguelin (Ed.), *Psychologie du travail et des organisations* (p.404-410). Paris: EAP

Shea, G.P. (1986). Quality circles: The danger of bottled change. *Sloan Management Review*, 27, 33-46.

Skinner, B.F. (1938). *The behavior of organisms*. New York: Appleton.

Sundstrom, E., De Meuse, K.P. et Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.

Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. et Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 4, 44-67.

Taylor, F.W. (1967). *The principles of scientific management*. New York: W.W. Norton.

Thorndike, E.L. (1927). The law of effect. *American Journal of Psychology*, 39, 212-222.

Tichy, N.M. (1976). When does work restructuring work? Organizational innovation at Volvo and GM. *Organizational Dynamics*, 5, 63-80.

Trist, E.L. et Bamforth, K.W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations*, 4, 3-38.

Walton, R.E. (1972). How to counter alienation in the plant. *Harvard Business Review*, 50, 70-81.

Weisbord, M.R. (1987). *Productive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning, and community*. San Francisco: Jossey-Bass.

Weldon, E. et Weingart, L.R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307-334.

West, M.A., Borrill, C.S. et Unsworth, K.L. (1998). Team effectiveness in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 1-48.

Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail: un modèle théorique

Résumé

Cet article vise essentiellement à présenter un modèle théorique de type « intrant → processus → extrant » concernant les interventions régulatrices groupales (IRG), à savoir la fixation d'objectifs communs, la transmission de feed-back collectif et l'octroi de récompenses de groupe. Ce modèle est basé sur la documentation scientifique concernant l'utilisation de ces interventions auprès d'équipes de travail. Dans le modèle, l'utilisation versus la non-utilisation de chaque IRG ainsi que la qualité de ces interventions correspondent aux intrants, alors que le rendement d'équipe réfère à l'extrant. En ce qui a trait aux relations entre ces variables, le modèle indique qu'elles sont modérées par le niveau d'interdépendance des équipiers en regard de la tâche. D'autre part, les processus médiateurs renvoient à l'élaboration de stratégies, à la quantité d'effort fourni et à la coopération entre les équipiers. En conclusion, cet article présente les principales raisons pour lesquelles l'étude des IRG en est à ses débuts, ainsi que certaines recommandations pour les recherches ultérieures.

Mots clés : équipe de travail, objectif, feed-back, récompense, interdépendance, stratégie, effort, coopération, rendement

Abstract

The main goal of this article is to present an “input → process → output” model of group regulating interventions (GRI), namely common goal setting, collective feedback transmission and group reward allocation. This model is based on the scientific literature concerning the use of these different interventions in work teams. In the model, the use versus the non-use of each GRI and the quality of these interventions correspond to the inputs; team performance is the output. In this respect, the model indicates that the task interdependence level moderates the relationships between these last phenomena. Moreover, the mediating processes include strategy development, effort and co-operation between team-mates. As a conclusion, this article presents the main reasons why the research on GRI is at its beginning and certain recommendations for future studies.

Key words: work team, goal, feedback, reward, interdependence, strategy, effort, co-operation, performance

De nombreux mérites sont attribués à la présence d'équipes de travail en milieu organisationnel. Selon Savoie et Mendès (1993), une équipe correspond à tout ensemble formel permanent et bien identifié d'au moins deux individus interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation. En fait, plusieurs auteurs prétendent que les équipes favorisent la productivité, l'innovation au niveau des produits et des services, ainsi que la satisfaction des employés, en plus de réduire le nombre d'accidents de travail, les coûts de production et l'absentéisme (Goodman, Ravlin et Schminke, 1987; Guzzo et Shea, 1992; West, Borrill et Unsworth, 1998).

Le succès largement médiatisé de plusieurs organisations basées sur des équipes (ex. : *GM*, *Procter & Gamble*, *Texas Instruments* et *Xerox*) a sans aucun doute contribué à hausser la popularité de ce mode d'organisation du travail. Cela dit, la présence d'équipes dans une organisation n'est pas pour autant garante de réussite (West et al., 1998). Plusieurs auteurs sont d'avis que l'un des obstacles majeurs au succès des équipes de travail en milieu organisationnel correspond au maintien des pratiques de gestion traditionnelles malgré les changements importants au niveau de l'organisation du travail (Guzzo et Dickson, 1996; Yammarino, 1996; Yeatts et Hyten, 1998). Selon ces auteurs, le fait de ne pas adapter les pratiques de gestion aux particularités des équipes risque d'amener les membres à percevoir leur rendement individuel comme étant prioritaire au rendement d'équipe. Cette perception aurait pour conséquence d'inciter les équipiers à adopter une attitude compétitive ou du moins individualiste difficilement compatible avec le travail en équipe qui implique la collaboration des individus.

Parmi les interventions adaptées aux équipes de travail (ex.: sessions de consolidation d'équipe, programmes de formation sur les compétences relationnelles), la fixation d'objectifs communs, la transmission de feed-back collectif et l'octroi de récompenses de groupe présentent l'avantage d'être relativement faciles à mettre en application et peu coûteuses. D'ailleurs, comme ces interventions sont directement accessibles aux supérieurs immédiats et qu'elles ont fait leur preuve au niveau individuel, elles sont à ce jour les plus couramment utilisées dans le but d'augmenter le rendement des équipes dans les organisations. D'autre part, sur le plan académique, l'efficacité de la fixation d'objectifs communs, de la transmission de feed-back collectif et de l'octroi de récompenses de groupe est largement reconnue par les auteurs de modèles théoriques portant sur l'efficacité des équipes de travail (Yeatts et Hyten, 1998). En fait, chacun des neuf modèles répertoriés par Yeatts et Hyten fait explicitement mention de l'importance des objectifs, du feed-back et / ou des récompenses en regard de la prédiction de l'efficacité d'équipe.

Compte tenu que la fixation d'objectifs communs, la transmission de feed-back collectif et l'octroi de récompenses de groupe visent essentiellement à aligner le travail des équipiers, elles sont regroupées dans cette article sous l'étiquette « interventions régulatrices groupales ». Comparativement aux interventions régulatrices individuelles (IRI), les IRG sont destinées à l'équipe en tant que système et non à un individu en particulier. Plus spécifiquement, la **fixation d'objectifs communs** consiste à spécifier les résultats à atteindre par l'ensemble des membres de l'équipe (Weldon et Weingart, 1993). Dans la plupart des cas, les objectifs communs

concernent la quantité de travail à réaliser (ex. : augmenter la productivité de 10%) et/ou la qualité du travail (ex. : diminuer les retours de marchandises défectueuses de 25%). De plus, il est fréquent que les objectifs communs tiennent compte des délais à respecter (ex. : produire X automobiles au cours des six prochains mois).

La **transmission de feed-back collectif** revient à fournir de l'information concernant les résultats du travail et/ou la façon dont le travail est réalisé par l'équipe en tant que système (Balcazar, Hopkins et Suarez, 1986). Le feed-back peut porter sur les forces de l'équipe (ex. : « Le niveau de productivité atteint ce mois-ci est supérieur à celui du mois passé. ») ou sur ses faiblesses (ex. : « Vous perdez beaucoup trop de temps à bavarder durant la réalisation de votre travail. »). En ce qui a trait à la transmission de l'information, Savoie et Brunet (2000) ont observé que le feed-back est habituellement communiqué aux équipes sur une base quotidienne ou hebdomadaire. De plus, le feed-back est soit transmis aux équipiers en privé, soit rendu public aux autres instances organisationnelles.

Finalement, l'**octroi de récompenses de groupe** correspond à l'allocation d'une conséquence positive dont bénéficie l'ensemble des équipiers (DeMatteo, Eby et Sundstrom, 1998). À cet effet, les ressources auxquelles les supérieurs immédiats peuvent recourir sont quasi illimitées. Il existe essentiellement trois catégories de récompenses : les reconnaissances sociales (ex. : célébrations, articles dans le journal de l'entreprise, plaques commémoratives), les récompenses tangibles (ex. : chandails

au logo de l'organisation, voyages, repas au restaurant, billets de spectacle) et les primes monétaires (Yeatts et Hyten, 1998).

Selon Ambrose et Kulik (1999), la fixation d'objectifs communs, la transmission de feed-back collectif et l'octroi de récompenses de groupe permettraient aux supérieurs immédiats de motiver les membres des équipes qu'ils supervisent à performer au meilleur de leurs compétences et de faire converger les efforts de ces derniers vers une même finalité. Cela dit, en dépit de l'intérêt que revêtent les IRG en tant que moyens de favoriser le succès des équipes en milieu de travail, la recherche concernant ces interventions en est à ses débuts. Le manque de recherche dans le domaine s'avère d'ailleurs de plus en plus important à combler, compte tenu de la popularité croissante des équipes dans les organisations.

Dans l'optique de promouvoir la recherche sur les IRG et d'en établir les fondements, cet article présente un modèle théorique concernant l'utilisation de ces interventions auprès d'équipes de travail. Comparativement aux modèles qui visent à intégrer l'ensemble des déterminants d'efficacité d'équipe (ex. : Campion, Medsker et Higgs, 1993; Cohen, Ledford et Spreitzer, 1996; Hackman, 1987, Sundstrom, De Meuse et Futrell, 1990), le modèle présenté dans cet article permet de mieux comprendre la nature des relations entre certaines interventions (c.-à-d. la fixation d'objectifs communs, la transmission de feed-back collectif et l'octroi de récompenses de groupe) et le rendement des équipes de travail.

Pour les fins de cet article, plusieurs bases de données ont été consultées, soit *ERIC*, *ProQuest Digital Dissertations*, *ProQuest Psychology Journals*, *PsycINFO*, *Repère*, *ScienceDirect* et *Sociological Abstracts* en utilisant les mots clés suivants : *team*, *group*, *work*, *goal*, *objective*, *feedback*, *reward*, *incentive*, *reinforcement*, *performance*, *productivity*, *effectiveness*, équipe, groupe, travail, objectif, but, feedback, rétroaction, récompense, renforcement, performance, rendement, productivité, efficacité.

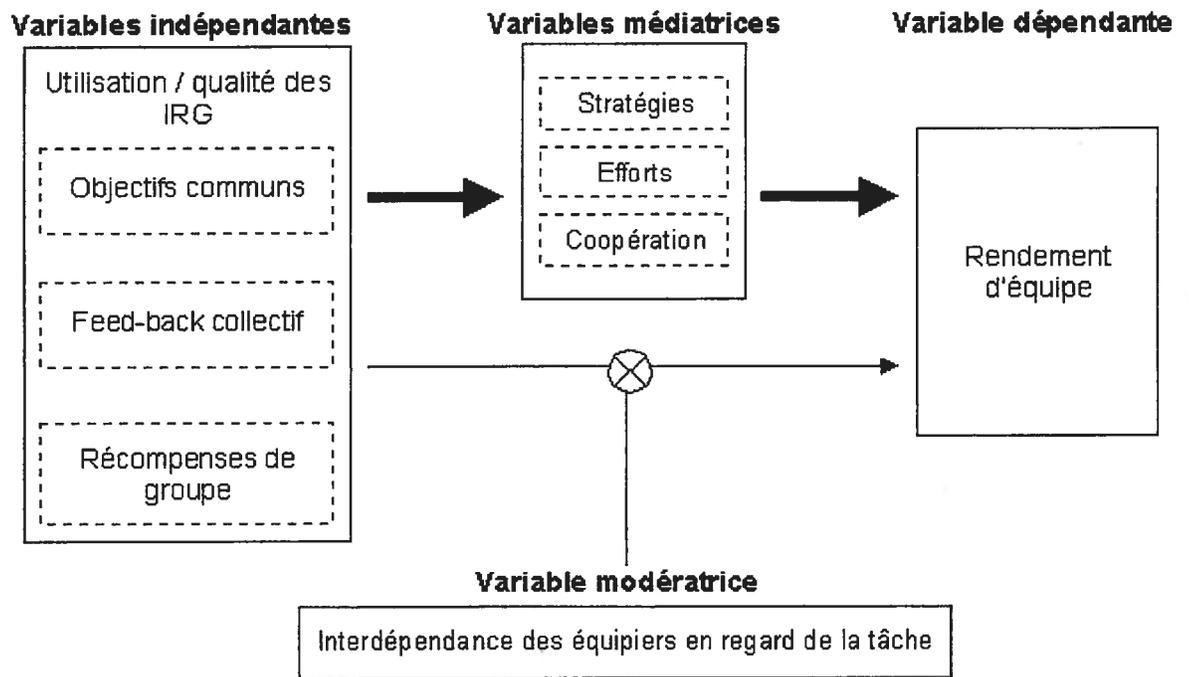
LE MODÈLE THÉORIQUE

Le modèle présenté dans cet article est conçu selon l'approche cybernétique « intrant → processus → extrant » (figure 1). Ce modèle tient compte de deux séries d'intrants (variables indépendantes), à savoir l'utilisation versus la non-utilisation de chaque IRG et la qualité de ces interventions. Le volet « extrant » (variable dépendante) correspond au rendement d'équipe. Le modèle indique également que le niveau d'interdépendance des équipiers en regard de la tâche agit à titre de modérateur (variable modératrice¹) au niveau des relations entre les intrants et l'extrant. De plus, les processus de transformation (variables médiatrices²) considérés dans le modèle correspondent à l'élaboration de stratégies, à la quantité d'effort fourni et à la coopération entre les équipiers. Les différentes composantes du modèle sont approfondies dans les sections subséquentes.

¹ Une variable est dite modératrice lorsqu'elle agit sur la direction / l'intensité d'une relation entre deux autres variables (Baron et Kenny, 1986).

² Une variable est dite médiatrice lorsqu'elle contribue à expliquer comment une variable indépendante influence une variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). En d'autres termes, la variable médiatrice se situe entre la variable indépendante et la variable dépendante dans une chaîne causale.

Figure 1. Représentation schématique du modèle théorique concernant les interventions régulatrices groupales (IRG) et le rendement des équipes de travail



Variable dépendante : le rendement d'équipe

Dans le modèle, la variable dépendante (VD) correspond au rendement d'équipe. En fait, comme la principale raison d'être des équipes consiste à produire un bien ou un service requérant la contribution de tous les membres (Ilgen, 1999), cette variable constitue le critère de choix pour évaluer l'efficacité des IRG. Plus spécifiquement, Beaudin et Savoie (1995) définissent le rendement d'équipe comme le degré auquel le travail collectif satisfait aux normes de quantité, de qualité, de synchronisme et de coûts de production. De plus, étant donné que les membres d'une équipe s'avèrent par définition interdépendants en regard de la tâche, le rendement d'équipe n'équivaut pas à la somme des contributions individuelles, mais plutôt aux résultats du travail réalisé conjointement par l'ensemble des membres.

1^{ère} série de variables indépendantes : l'utilisation versus la non-utilisation d'IRG

L'une des deux séries de variables indépendantes (VI) porte sur l'utilisation versus la non-utilisation des différentes IRG. À ce propos, le modèle indique que les équipes dont les supérieurs immédiats utilisent des IRG atteignent un meilleur rendement que les équipes auprès desquelles ces interventions ne sont pas utilisées.

À ce jour, la plupart des études concernant l'utilisation versus la non-utilisation d'objectifs, de feed-back et de récompenses sont menées au niveau individuel. En d'autres termes, ces études portent sur l'utilisation d'IRI auprès d'individus ne travaillant pas en équipe. À cet égard, les résultats de plusieurs méta-analyses indiquent que le rendement individuel augmente significativement ($p < ,05$) avec l'introduction d'IRI, c'est-à-dire après la fixation d'objectifs (d variant entre ,42 et ,80; Hunter et Schmidt, 1983; Mento, Steel et Karren, 1987; Tubbs, 1986; Wood, Mento et Locke, 1987), la transmission de feed-back ($d = ,41$; Kluger et DeNisi, 1996) et l'octroi de récompenses ($d = 1,36$; Stajkovic et Luthans, 1997).

Au niveau de l'équipe, les recherches concernant l'utilisation de ces interventions s'avèrent beaucoup moins nombreuses. À la connaissance des auteurs, seulement six études portent sur l'utilisation versus la non-utilisation d'IRG en tant que moyens d'augmenter le rendement d'équipe, du moins tel que ces variables sont définies dans cet article (tableau 1)³. Sur ces six recherches, trois concernent la transmission de feed-back collectif, deux ont trait à l'octroi de récompenses de

groupe et toutes les six prennent en considération la fixation d'objectifs communs. Pour ce qui est des résultats, les six études appuient les relations entre l'utilisation des différentes IRG et le rendement d'équipe. Toutefois, aucune de ces études ne permet d'apprécier la relation entre l'utilisation de récompenses de groupe et le rendement d'équipe en l'absence d'objectifs communs et de feed-back collectif.

³ Cette recension exclut les études utilisant des variables composites regroupant l'utilisation d'IRG et de d'autres types d'intervention afin de pouvoir juger convenablement des relations entre les IRG et le rendement d'équipe.

Tableau 1

Études sur les relations entre l'utilisation versus la non-utilisation des différentes interventions régulatrices groupales (IRG) et le rendement d'équipe

AUTEURS	TYPES D'IRG	SCHÈME DE RECHERCHE (LIEU D'ÉTUDE)	PRINCIPAUX RÉSULTATS ^a
Gowen (1986)	Objectif	Expérimental (laboratoire)	Les équipes auxquelles des objectifs communs sont fixés ont un meilleur rendement que celles n'ayant pas d'objectifs communs ($\eta^2 = ,18$).
Koch (1979)	Objectif Feed-back	Quasi-expérimental (terrain)	La fixation d'objectifs communs et la transmission de feed-back collectif sont associées à une augmentation du rendement d'équipe (taille de l'effet non disponible).
Mulvey et Ribbens (1999)	Objectif	Expérimental (laboratoire)	Les équipes auxquelles des objectifs communs sont fixés ont un meilleur rendement que les équipes n'ayant pas d'objectifs communs (taille de l'effet non disponible).
Pritchard, Jones, Roth, Stuebing et Ekeberg (1988)	Feed-back Objectif Récompense	Quasi-expérimental (terrain)	La transmission de feed-back collectif est associée à une augmentation du rendement d'équipe de 50% ($d = 3,77$), l'ajout d'objectifs communs est associé à une augmentation cumulative du rendement d'équipe de 75% ($d = 9,37$) et enfin, le fait d'utiliser des récompenses de groupe en plus des deux autres interventions est associé à une augmentation cumulative du rendement d'équipe de 76% ($d = 11,03$).
Ronan, Latham et Kinne (1973)	Objectif	Corrélationnel (terrain)	Parmi les équipes bénéficiant d'une supervision régulière, celles auxquelles des objectifs communs sont fixés ont un meilleur rendement que celles n'ayant pas d'objectifs communs ($\eta^2 = ,03$).
Runnion, Johnson et McWhorter (1978)	Objectif Feed-back Récompense	Pré-expérimental (terrain)	La fixation d'objectifs communs, la transmission de feed-back collectif et l'octroi de récompenses de groupe sont associés à une augmentation du rendement d'équipe (taille de l'effet non disponible).

Note: ^a Dans chaque étude, le rendement est évalué à l'aide de données factuelles et correspond à la quantité de travail réalisé et/ou à la qualité de ce travail. De plus, chacune des relations appuyées s'avère significative ($p < ,05$).

2^{ème} série de variables indépendantes : la qualité des IRG

En plus de l'utilisation versus la non-utilisation d'IRG, le modèle tient compte d'une deuxième série de VI, à savoir la qualité de chacune des IRG. À cet effet, les auteurs sont pratiquement unanimes: pour être pleinement efficaces en tant que moyens d'augmenter le rendement, les IRG doivent présenter certaines caractéristiques (Balkazar et al., 1986; Conlon et Barr, 1989; DeMatteo et al., 1998; Fairbank et Prue, 1982; Honeywell-Johnson et Dickinson, 1999; Locke et Latham, 1990; Neubert, 1998; Weldon et Weingart, 1993; Wodarski et Feit, 1994).

Selon Locke et Latham (1990), les objectifs gagnent à être clairs, précis et difficiles. En premier lieu, les équipiers saisiraient mieux ce qui est attendu d'eux et parviendraient plus facilement à aligner leurs efforts, lorsque les objectifs fixés sont clairs et précis. En deuxième lieu, les objectifs s'avèreraient plus stimulants lorsqu'ils sont d'un niveau de difficulté élevé sans toutefois être inaccessibles. Sur le plan individuel, Locke et Latham ont recensé 127 études indiquant que le niveau de clarté et de précision des objectifs est relié au rendement individuel et 167 recherches montrant que le niveau de difficulté des objectifs est associé à ce même critère, dans la mesure où les objectifs demeurent réalistes.

Au niveau de l'équipe, certains résultats de recherche indiquent également que plus les objectifs communs sont difficiles, tout en demeurant accessibles, meilleur est le rendement d'équipe (tableau 2). Les tailles de l'effet de ces relations s'avèrent pour la plupart assez élevées, quoiqu'elles varient substantiellement d'une étude à

l'autre ($,25 < r^2 < ,67$). Une seule recherche n'appuie pas la relation entre le niveau de difficulté des objectifs communs et le rendement d'équipe (Resick et Bloom, 1997). Ce résultat non significatif pourrait par ailleurs être attribuable à la petite taille de l'échantillon ($N = 24$) et par conséquent, à la faible puissance statistique des analyses réalisées. Selon les auteurs du présent article, les autres critères de la qualité des objectifs (c.-à-d. leur niveau clarté et de précision) n'ont pas encore fait l'objet de recherches au niveau de l'équipe.

Tableau 2

Études sur la relation entre le niveau de difficulté des objectifs communs et le rendement d'équipe

AUTEURS	SCHÈME DE RECHERCHE (LIEU D'ÉTUDE)	PRINCIPAUX RÉSULTATS ^a
Durham, Knight et Locke (1997)	Expérimental (laboratoire)	Le niveau de difficulté des objectifs communs (facile versus difficile) influence le rendement d'équipe ($r^2 = ,52$).
Mulvey et Ribbens (1999)	Corrélationnel (laboratoire)	Le niveau de difficulté des objectifs communs est relié au rendement d'équipe ($r^2 = ,67$).
Resick et Bloom (1997)	Expérimental (laboratoire)	La fixation d'objectifs communs difficiles n'entraîne pas un meilleur rendement d'équipe comparativement à la fixation d'objectifs communs faciles.
Weingart (1992)	Expérimental (laboratoire)	Le niveau de difficulté des objectifs communs (facile versus difficile) influence le rendement d'équipe ($r^2 = ,36$).
Weldon, Jehn et Pradham (1991)	Expérimental (laboratoire)	Le niveau de difficulté des objectifs communs (facile versus difficile) influence le rendement d'équipe ($r^2 = ,26$).
Whitney (1994)	Expérimental (laboratoire)	Le niveau de difficulté des objectifs communs (modéré versus difficile) influence le rendement d'équipe ($r^2 = ,25$).

Note: ^a Dans chaque étude, le rendement est évalué à l'aide de données factuelles et correspond à la quantité de travail réalisé et/ou à la qualité de ce travail. De plus, chacune des relations appuyées s'avère significative ($p < ,05$).

D'autre part, plusieurs auteurs sont d'avis que le feed-back a avantage à être clair, précis et constructif, tout en étant transmis dans les meilleurs délais (Alvero, Bucklin et Austin, 2001; Duncan et Bruwelheide, 1986; Prue et Fairbank, 1981; Yeatts et Hyten, 1998). Tout d'abord, un feed-back clair permettrait aux équipiers de bien comprendre l'information qui leur est transmise. Deuxièmement, plus le feed-back est précis, plus les équipiers identifieraient avec justesse ce qui doit être amélioré et ce qui doit être maintenu tel quel dans la réalisation du travail. Troisièmement, un feed-back constructif, c'est-à-dire formulé avec respect et fournissant des pistes d'amélioration, aurait plus de chances d'être accepté et d'amener les équipiers à modifier la façon dont ils réalisent leur travail. Quatrièmement, afin que les équipiers puissent corriger à temps leurs erreurs et/ou améliorer leurs faiblesses, le feed-back gagnerait à être transmis le plus tôt possible après l'évaluation du rendement. Sur le plan individuel, plusieurs recherches corroborent l'importance des différents critères de qualité du feed-back (Alpander, 1980; Hall, 1966; Hamner et Hamner, 1976; Kluger et DeNisi, 1996). Cependant, l'état des connaissances scientifiques ne permet pas de juger à quel point ces résultats se généralisent au niveau de l'équipe.

Enfin, des auteurs estiment que les récompenses s'avèrent plus efficaces lorsqu'elles sont reliées au rendement, convoitées et équitables (DeMatteo et al., 1998; Hackman, 1987; Wodarski et Feit, 1994; Yeatts et Hyten, 1998). En fait, pour que les équipiers perçoivent qu'ils ont une influence sur l'obtention de la récompense, cette dernière devrait être octroyée si et seulement si l'équipe atteint le niveau de rendement attendu. Des récompenses attribuées aléatoirement auraient un

effet mitigé, voire nul. Par ailleurs, les récompenses devraient être convoitées par les équipiers pour que ceux-ci cherchent réellement à les obtenir. À cet égard, Yeatts et Hyten précisent qu'une récompense valorisée par le supérieur immédiat ne l'est pas nécessairement par les équipiers auxquels elle est destinée (ex. : une augmentation des responsabilités). Finalement, pour ne pas qu'elles engendrent de la frustration chez les équipiers, les récompenses auraient intérêt à être équitables. Sur le plan empirique, les résultats des recherches menées au niveau individuel appuient les relations entre les critères de qualité des récompenses et le rendement (Orpen, 1981; Pritchard et Curtis, 1973; Szilagy, 1980; Wimperis et Farr, 1979). Toutefois, la documentation scientifique ne permet pas de déterminer si ces résultats s'appliquent aussi au niveau de l'équipe.

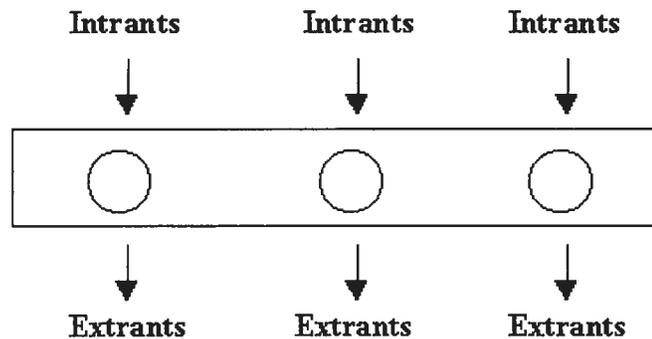
Variable modératrice : l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche

Le modèle introduit une variable modératrice, soit le niveau d'interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT). Selon plusieurs auteurs, cette variable est susceptible d'affecter la force des relations entre les IRG et le rendement d'équipe (Honeywell-Johnson et Dickinson, 1999; Nadler, 1979; Weldon et Weingart, 1993). Kiggundu (1981) définit l'IÉT comme le degré auquel les membres d'une équipe dépendent les uns des autres pour bien effectuer leur travail.

Selon Thompson (1967), il existe trois niveaux d'IÉT, à savoir l'interdépendance commune (*pooled interdependence*), séquentielle (*sequential interdependence*) et réciproque (*reciprocal interdependence*). En fait, lorsque

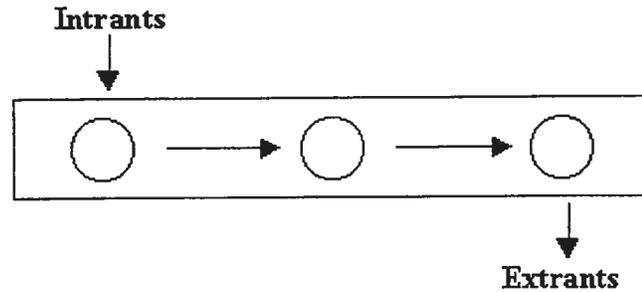
l'interdépendance est commune, les membres travaillent la plupart du temps chacun de leur côté et le rendement d'équipe correspond grosso modo à la somme des contributions individuelles (figure 2). L'interdépendance commune constitue le plus faible niveau d'IÉT. Ce niveau d'interdépendance peut être illustré par un groupe de vendeurs d'automobiles.

Figure 2. Interdépendance commune



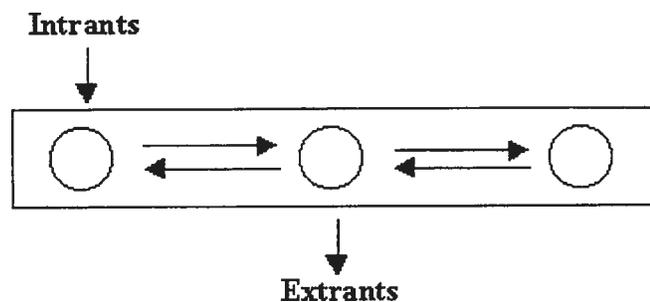
D'autre part, l'interdépendance s'avère séquentielle, lorsque les membres exécutent leurs tâches à tour de rôle selon un ordre unidirectionnel et prédéterminé (figure 3). En guise d'exemple, sur les lignes d'assemblage dans les usines, l'interdépendance entre les employés s'avère généralement séquentielle.

Figure 3. Interdépendance séquentielle



Lorsque l'interdépendance est réciproque, la tâche implique des échanges bidirectionnels entre les membres (figure 4). Néanmoins, ces derniers n'interagissent pas tous entre eux. À titre d'exemple, dans une équipe de chirurgie, le niveau d'interdépendance est généralement réciproque.

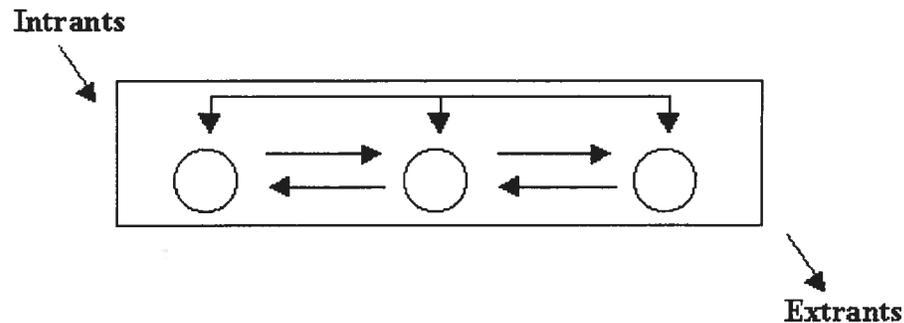
Figure 4. Interdépendance réciproque



Van de Ven, Delbecq et Koenig (1976) ajoutent à cette hiérarchie un quatrième niveau, soit l'interdépendance d'équipe (*team interdependence*). À ce niveau, les membres doivent conjointement diagnostiquer et résoudre des problèmes (figure 5). Ainsi, la tâche nécessite un très haut niveau de synchronisation, de communication et de coordination entre les membres. À titre d'exemple, c'est

généralement ce type d'IÉT qui uni les membres d'une équipe multidisciplinaire chargée d'améliorer les produits et/ou les services de l'entreprise.

Figure 5. Interdépendance d'équipe



Concernant le rôle modérateur de l'IÉT, le modèle indique que moins le niveau de cette variable est élevé, moins fortes sont les relations entre, d'une part, l'utilisation et la qualité des IRG et, d'autre part, le rendement d'équipe. En fait, lorsque les équipiers travaillent essentiellement sur une base individuelle (interdépendance commune ou réciproque), l'utilisation d'IRG ferait moins de sens pour les équipiers et la qualité de ces interventions aurait moins d'importance en regard du rendement d'équipe. D'ailleurs, des résultats de recherche révèlent qu'il est préférable d'utiliser des IRG dans les équipes dont la tâche nécessite beaucoup de coordination entre les membres (interdépendance réciproque ou d'équipe) et d'employer des IRI auprès d'individus travaillant principalement seul (Rosenbaum et al., 1980; Saaverda, Early et Van Dyne, 1993; Wageman, 1995; Wageman et Baker, 1997). Quoi qu'il en soit, le rôle modérateur de l'IÉT dans les relations entre, d'une part, l'utilisation et la qualité des IRG et, d'autre part, le rendement d'équipe demeure à être vérifié par des données de recherche.

Variables médiatrices : l'élaboration de stratégies, les efforts et la coopération

Le modèle présenté dans cet article suggère également que les relations entre, d'une part, l'utilisation et la qualité des IRG et, d'autre part, le rendement d'équipe sont indirectes⁴. À cet effet, plusieurs auteurs sont d'avis que les IRG ne peuvent influencer le rendement sans que les équipiers manifestent certains comportements clés (Balkazar et al., 1986; Locke et Latham, 1990; Neubert, 1998; Yeatts et Hyten, 1998). Dans le modèle, ces derniers correspondent aux variables médiatrices.

Tout d'abord, les IRG de qualité auraient, de par leur nature, la capacité d'aligner le travail des équipiers vers une finalité préalablement définie (Conlon et Barr, 1989; Crown et Rosse, 1995; Honeywell-Johnson et Dickinson, 1999; Locke, Durham, Poon et Weldon, 1997; Neubert, 1998; Weingart et Weldon, 1991). Plus spécifiquement, les IRG de qualité inciteraient les équipiers à élaborer des stratégies de travail. Dans un contexte d'équipe, l'élaboration de stratégies réfère au fait de planifier collectivement la réalisation du travail dans le but d'assurer ou d'améliorer la réalisation des tâches communes (Durham et al., 1997; Weldon et Weingart, 1993). En d'autres termes, il s'agit de déterminer qui fait quoi, quand, où et comment. En outre, plusieurs auteurs sont d'avis que l'utilisation d'IRG de qualité incite les équipiers à fournir une plus grande quantité d'effort pour actualiser les stratégies développées (Balkazar et al., 1986; Crown et Rosse, 1995; DeMatteo et al., 1998;

⁴ Une relation est indirecte lorsqu'une VI influence une VD via des VMé (VI → VMé → VD; James et Brett, 1984).

Locke et Latham, 1990; Pritchard et al., 1988; Yeatts et Hyten, 1998). Selon Weldon et al. (1991), l'effort correspond à la mobilisation des forces physiques et/ou intellectuelles.

Sur le plan individuel, plusieurs dizaines de recherches appuient le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies et celui de la quantité d'effort fourni au niveau des relations entre, d'une part, l'utilisation et la qualité des objectifs et, d'autre part, le rendement (voir la recension de Locke et Latham [1990]). Par ailleurs, au niveau de l'équipe, les études concernant ces effets médiateurs sont beaucoup moins nombreuses. En fait, seulement deux recherches concernant les objectifs communs et le rendement d'équipe portent sur le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies et sur celui de la quantité d'effort fourni (Weingart, 1992; Weldon et al., 1991; tableau 3). Ces recherches traitent d'ailleurs exclusivement du niveau de difficulté des objectifs communs et non de leur qualité globale. Concrètement, les résultats de ces deux études appuient le rôle médiateur des efforts, mais seulement l'étude de Weldon et al. (1991) corrobore le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies. À cet effet, Weingart (1992) est d'avis que les résultats de son étude n'appuient pas le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies en raison des caractéristiques de la tâche expérimentale. Plus spécifiquement, ce chercheur estime que si le niveau d'IÉT avait été plus élevé, les membres auraient investi plus d'énergie à élaborer des stratégies de travail et cette variable aurait possiblement joué un rôle médiateur au niveau de la relation entre le niveau de difficulté des objectifs communs et le rendement d'équipe.

Tableau 3

Études sur les variables médiatrices impliquées dans la relation entre le niveau de difficulté des objectifs communs et le rendement d'équipe

AUTEURS	SCHÈME DE RECHERCHE (LIEU D'ÉTUDE)	PRINCIPAUX RÉSULTATS ^a
Weingart (1992)	Expérimental (laboratoire)	La relation entre le niveau de difficulté des objectifs communs et le rendement d'équipe est partiellement médiatisée par la quantité d'effort fourni par les équipiers. La relation entre le niveau de difficulté des objectifs communs et le rendement d'équipe n'est pas médiatisée par l'élaboration de stratégies.
Weldon et al. (1991)	Expérimental (laboratoire)	La relation entre le niveau de difficulté des objectifs communs et le rendement d'équipe est complètement médiatisée par l'élaboration de stratégies et la quantité d'effort fourni par les équipiers.

Note: ^a Dans chaque étude, le rendement est évalué à l'aide de données factuelles et correspond à la quantité de travail réalisé et/ou à la qualité de ce travail. De plus, chacune des relations appuyées s'avère significative ($p < ,05$).

Toujours en ce qui a trait à l'élaboration de stratégies et à la quantité d'effort fourni, d'autres résultats de recherches indiquent que ces variables sont à la fois reliées à la transmission de feed-back collectif (Brewer, 1995; Johnson, Turban, Pieper et Mei Ng, 1996; Mesch, Farh, Podsakoff, 1994), à l'octroi de récompenses de groupe (Johnson, Saccuzzo et Larson, 1995; Podsakoff et Todor, 1985; Wageman, 1995) et au rendement d'équipe (Cohen, Mohrman et Mohrman, 1999; Denison, Hart et Kahn, 1996). Cela dit, aucune des recherches recensées ne vérifie explicitement le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies et celui de la quantité d'effort fourni dans les relations entre d'une part, le feed-back collectif et les récompenses de groupe et, d'autre part, le rendement d'équipe.

En plus de l'élaboration de stratégies et de la coopération entre les équipiers, le modèle tient compte d'une troisième variable médiatrice, à savoir la coopération entre les équipiers. Le concept de coopération correspond au degré auquel les équipiers s'aident volontairement les uns les autres en cas de besoin lors de l'exécution de leur travail (Rousseau et Savoie, 2003). Selon plusieurs auteurs, l'utilisation d'IRG stimule la coopération au sein de l'équipe, ce qui entraîne un meilleur rendement (Conlon et Barr, 1989; Honeywell-Johnson et Dickinson, 1999; Weldon et Weingart, 1993). En fait, étant donné que les objectifs communs sont les mêmes pour l'ensemble des membres, que le feed-back collectif concerne le travail de l'équipe dans son ensemble et que les récompenses de groupe sont octroyées à tous les équipiers, ces derniers prendraient conscience que leur sort respectif est relié et que par conséquent, ils doivent coopérer pour arriver à leurs fins. D'ailleurs, plus les IRG seraient de qualité, plus les équipiers coopéreraient entre eux. Sur le plan empirique, les résultats de plusieurs recherches indiquent que la coopération entre les équipiers est reliée à l'utilisation de chacune des IRG (Mitchell et Silver, 1990; Parks, 2000; Wit et Wilke, 1990; Zander et Wolfe, 1964) et au rendement d'équipe (Alper, Tjosvold et Law, 1998; Mitchell et Silver, 1990). Cependant, ces résultats de recherche ne permettent pas de confirmer le rôle médiateur de la coopération entre les équipiers au niveau des relations entre les IRG et le rendement d'équipe.

En définitive, bien que l'élaboration de stratégies, la quantité d'effort fourni et la coopération entre les équipiers soient présentées dans le modèle théorique comme des variables distinctes, ces dernières ne s'avèrent pas totalement étrangères les unes

des autres. En fait, chacune de ces variables réfère à la réalisation des tâches collectives au sein de l'équipe.

DISCUSSION

Cet article présente un modèle théorique concernant les IRG et le rendement d'équipe. Ce modèle est issu de la documentation scientifique portant sur les objectifs, le feed-back et les récompenses. Cette documentation inclut des écrits tant au niveau individuel que de l'équipe, ainsi que des articles tant de nature théorique qu'empirique.

Principal constat : pénurie de recherches au niveau de l'équipe

Le principal constat découlant de la documentation scientifique a trait à l'important écart entre l'état des connaissances concernant les IRI et l'état des connaissances à l'égard des IRG. Plusieurs raisons peuvent être invoquées afin d'expliquer pourquoi l'étude des relations entre les IRG et le rendement d'équipe n'est pas plus avancée. Une première raison provient sans doute des nombreuses publications au niveau individuel (au-delà de 300 articles et chapitres de livres). En fait, la quantité impressionnante de recherches réalisées sur les relations entre, d'une part, la fixation d'objectifs, la transmission de feed-back ou l'octroi de récompenses et, d'autre part, le rendement laisse croire, à tort, que peu de connaissances scientifiques concernant ces interventions peuvent encore être générées. Or, un examen plus approfondi de la documentation indique que si cette impression est en partie fondée au niveau individuel, elle est loin de l'être au niveau de l'équipe.

Une autre raison pour laquelle peu de recherches portent sur les IRG en tant que moyens d'optimiser le rendement des équipes de travail concerne la domination du taylorisme pendant une bonne partie du XX^e siècle. Avec la montée de l'organisation scientifique du travail, la parcellisation et l'individualisation des tâches ont eu entre autres pour conséquence de réduire considérablement les rapports humains entre les travailleurs. Ce n'est que vers le début des années 90 que les équipes, en tant que mode d'organisation du travail, ont connu un regain substantiel de popularité dans les entreprises (Roy, Guindon, Bergeron, Fortier et Giroux, 1998). Conséquemment, les recherches sur les équipes suscitaient moins d'intérêts avant cette période.

Finalement, les recherches menées au niveau de l'équipe se sont avérées longtemps difficiles et fastidieuses à réaliser compte tenu du nombre généralement important de participants. À cet égard, il importe de préciser que sur les plans méthodologique et statistique, une équipe correspond à un sujet peu importe le nombre de membres. Heureusement, l'accessibilité et la convivialité des outils d'analyse statistique actuels permettent aux chercheurs contemporains s'intéressant aux équipes de traiter une quantité impressionnante de données avec un investissement raisonnable d'énergie et de temps.

Bref, pour différentes raisons, la recherche sur les IRG et le rendement d'équipe en est à ses débuts. Afin de combler ce manque dans la documentation et d'orienter les études ultérieures, certaines recommandations sont formulées.

Recommandations pour les recherches ultérieures

En faisant le point sur la documentation concernant les relations entre les IRG et le rendement d'équipe, cet article met en lumière les manques au niveau de la recherche. Tout d'abord, il apparaît que ce domaine d'étude a particulièrement besoin de recherches sur la transmission de feed-back collectif et l'octroi de récompenses de groupe. Par le passé, les chercheurs ont passablement négligé ces interventions comparativement à la fixation d'objectifs communs. En outre, relativement peu d'études concernent les processus modérateurs et médiateurs. À cet égard, le modèle théorique présenté dans cet article débouche sur d'intéressantes avenues de recherche. Plus spécifiquement, des études visant à vérifier le modèle permettraient, d'une part, d'identifier les conditions qui favorisent l'efficacité des IRG et, d'autre part, d'expliquer comment ces interventions arrivent à influencer le rendement d'équipe.

Par ailleurs, afin de mieux comprendre la façon dont les relations entre les IRG et le rendement d'équipe s'articulent dans la réalité, les prochaines études gagneraient à être réalisées sur le terrain. À ce jour, la plupart des recherches concernant ces dernières variables sont conduites en laboratoire et les participants sont soumis à des conditions expérimentales peu représentatives de ce que vivent les membres d'équipes de travail en milieu organisationnel. En fait, les membres d'équipes formées en laboratoire n'ont pas à composer avec un environnement organisationnel et ne partagent pas de passé ni de futur. De plus, dans plusieurs recherches, les participants réalisent des tâches peu significatives (ex.: bricolage,

construction de tours avec des blocs) comparativement à celles que doivent accomplir les membres d'équipes évoluant en milieu de travail.

D'autre part, comme la recherche sur les IRG est relativement peu avancée, les chercheurs auraient intérêt à opter pour des études de nature corrélationnelle. Selon Sabourin (1988), ce type d'étude, généralement plus économique en termes de temps, d'argent et d'effort, amène souvent les chercheurs à constater l'existence de relations qu'ils auraient ignorées autrement. D'ailleurs, compte tenu de la nature des variables indépendantes considérées dans le modèle, une méthodologie corrélationnelle s'avère davantage réaliste qu'une méthodologie expérimentale. En fait, il serait très surprenant qu'une entreprise accepte qu'aucune IRG ou que des IRG de faible qualité soient intentionnellement utilisées auprès de certaines équipes.

Retombées pratiques

Étant donné l'importante recrudescence des équipes de travail dans les organisations, le manque de recherches concernant les interventions à privilégier afin d'optimiser le rendement de ce mode d'organisation du travail constitue un problème auquel il est de plus en plus pressant de remédier. Concrètement, la vérification du modèle présenté dans cet article contribuerait à ce que les supérieurs immédiats puissent adopter des interventions plus avisées et par le fait même, plus rentables auprès des équipes de travail qu'ils supervisent.

RÉFÉRENCES

Alpander, G.G. (1980). Training first-line supervisors to criticize constructively. *Personnel Journal*, 59, 216-221.

Alper, S., Tjosvold, D. et Law, K.S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 33-52.

Alvero, A.M., Bucklin, B.R. et Austin, J. (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21, 3-29.

Ambrose, M.L. et Kulik, C.T. (1999). Old friends, new faces : Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.

Balcazar, F., Hopkins, B.L. et Suarez, Y. (1986). A critical, objective review of performance feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7, 65-89.

Baron, R.M. et Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Beaudin, G. et Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail : définitions, composantes et mesures. *Revue québécoise de psychologie*, 16, 185-201.

Brewer, N. (1995). The effects of monitoring individual and group performance on the distribution of effort across tasks. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 760-777.

Campion, A.C., Medsker, G.J. et Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.

Cohen, G.C., Ledford, G.E. et Spreitzer, G.M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-673.

Cohen, S.G., Mohrman, S.A. et Mohrman, A.M. (1999). We can't get there unless we know where we are going: Direction setting for knowledge work teams. *Research on Managing Groups and Teams*, 2, 1-31.

Conlon, E.J. et Barr, S.H. (1989). A framework for understanding group feedback. *Advances in Group Processes*, 6, 27-48.

Crown, D.F. et Rosse, J.G. (1995). Yours, mine, and ours: Facilitating group productivity through the integration of individual and group goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, 138-150.

DeMatteo, J.S., Eby, L.T. et Sundstrom, E. (1998). Team-based rewards: Current empirical evidence and directions for future research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 141-183.

Denison, D.R., Hart, S.L. et Kahn, J.A. (1996). From the chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*, 39, 1005-1023.

Duncan, P.K. et Bruwelheide, L.R. (1986). Feedback: Use and possible behavioral functions. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7, 91-114.

Durham, C.C., Knight, D. et Locke, E.A. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 203-231.

Fairbank, J.A. et Prue, D.M. (1982). Developing performance feedback systems. In L.W. Frederiksen (Ed.), *Handbook of organizational behavior management* (p.281-299). New York: John Wiley & Sons.

Goodman, P.S., Ravlin, E. et Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 9, 121-173.

Gowen, C.R. (1986). Managing work group performance by individual goals and group goals for an interdependent group task. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4, 5-27.

Guzzo, R.A. et Dickson, M.W. (1996). Teams in Organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.

Guzzo, R.A. et Shea, G.P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 269-313). Chicago: Rand McNally.

Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (p. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hall, J.F. (1966). *The psychology of learning*. Philadelphia: J.B. Lippincott Co.

Hamner, W.C. et Hamner, E.P. (1976). Behavior modification and the bottom line. *Organizational Dynamic*, 4, 3-21.

Honeywell-Johnson, J.A. et Dickinson, A.M. (1999). Small group incentives: A review of the literature. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19, 89-120.

Hunter, J.E. et Schmidt, F.L. (1983). Quantifying the effects of psychological interventions on employee job performance and work force productivity. *American Psychologist*, 38, 473-478.

Ilggen, D.R. (1999). Teams embedded in organizations. *American Psychologist*, 54, 129-139.

James, L.R. et Brett, J.M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 307-321.

Johnson, N.E., Saccuzzo, D.P. et Larson, G.E. (1995). Self-reported effort versus actual performance in information processing paradigms. *The Journal of General Psychology*, 122, 195-210.

Johnson, D.S., Turban, D.B., Pieper, K.F. et Mei Ng, Y. (1996). Exploring the role of normative- and performance-based feedback in motivational processes. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 973-992.

Kiggundu, M.N. (1981). Task interdependence theory of job design. *Academy of Management Review*, 6, 499-506.

Kluger, A.N. et DeNisi, A. (1996). Effects of feedback intervention on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.

Koch, J.L. (1979). Effects of goal specificity and performance feedback to work groups on peer leadership, performance, and attitudes. *Human Relations*, 32, 819-840.

Locke, A.E., Durham, C.C., Poon, J.M.L. et Weldon, E. (1997). Goal setting, planning, and performance on work tasks for individuals and groups. In S.L. Friedman et E.K. Scholnick (Eds.), *The developmental psychology of planning: Why, how, and when do we plan?* (p.239-262). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Locke, E.A. et Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mento, A.J., Steel, R.P. et Karren, R.J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 52-83.

Mesch, D.J., Farh, J.L. et Podsakoff, P.M. (1994). Effects of feedback sign on group goal setting strategies, and performance. *Group and Organization Management, 19*, 309-333.

Mitchell, T.R. et Silver, W.S. (1990). Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance. *Journal of Applied Psychology, 75*, 185-193.

Mulvey, P.W. et Ribbens, B.A. (1999). The effects of intergroup competition and assigned group goals on group efficacy and group effectiveness. *Small Group Research, 30*, 651-677.

Nadler, D.A. (1979). The effects of feedback on task group behavior: A review of the experimental research. *Organizational Behavior and Human Performance, 23*, 309-338.

Neubert, M.J. (1998). The value of feedback and goal setting over goal setting alone and potential moderators of this effect: A meta-analysis. *Human Performance, 11*, 321-335.

Orpen, C. (1981). The relationship between satisfaction and performance under contingent and noncontingent reward schedules. *Psychological Studies, 26*, 104-109.

Parks, C.D. (2000). Testing various types of cooperation rewards in social dilemmas. *Processes and Intergroup Relations*, 3, 339-350.

Pearce, A.P. et Ravlin, C.R. (1987). The design and activation of self-regulating work groups. *Human Relation*, 40, 751-782.

Podsakoff, P.M. et Todor, W. (1985). Relationships between leader reward and punishment behavior and group processes and productivity, *Journal of Management*, 11, 55-73.

Pritchard, R.D. et Curtis, M.I. (1973). The influence of goal setting and financial incentives on task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 175-183.

Pritchard, R.D., Jones, S.T., Roth, P.L., Stuebing, K.K. et Ekeberg, S.E. (1988). Effects of groups feedback, goal setting, and incentives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 73, 337-358.

Prue, D.M. et Fairbank, J.A. (1981). Performance feedback in organizational behavior management: A review. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3, 1-16.

Resick, C.J. et Bloom, A.J. (1997). Effects of goal setting in goal commitment, team processes, and performance. *Psychology: A Quarterly Journal of Human Behavior*, 34, 2-8.

Ronan, W.W, Latham, G.P. et Kinne, S.B. (1973). Effects of goal setting and supervision on worker behavior in an industrial situation. *Journal of Applied Psychology*, 58, 302-307.

Rosenbaum, M.E., Moore, D.L. Cotton, J.L., Cook, M.S., Hieser, R.A., Shovar, M.N. et Gray, M.J. (1980). Group productivity and process : Pure and mixed reward structures and task interdependence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 626-642.

Rousseau, V. et Savoie, A. (2003). *Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure*. Manuscrit non-publié.

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

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

Runnion, A., Johnson, T. et McWhorther, J. (1978). The effects of feedback and reinforcement on truck turnaround time in materials transportation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1, 110-117.

Saaverda, R., Earley, P.C. et Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61-72.

Sabourin, M. (1988). Méthodes d'acquisition des connaissances. In M. Robert (Ed.), *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie* (p. 37-58). St-Hyacinthe, QC: Edisem.

Savoie, A. et Brunet, L. (2000). Les équipes de travail : champ d'intervention privilégié pour les psychologues. In J.-L. Bernaud et C. Lemoine (Eds.), *Traité de psychologie du travail et des organisations* (p. 171-202). Paris: Dunod.

Savoie, A. et Mendès, H. (1993). L'efficacité des équipes de travail : une prédiction initialement multidimensionnelle. In P. Goguelin (Ed.), *Psychologie du travail et des organisations* (p. 404-410). Paris: EAP

Stajkovic, A.D. et Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95. *Academy of Management Journal*, 40, 1122-1149.

Sundstrom, E., De Meuse, K.P. et Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.

Szilagyi, A.D. (1980). Causal inferences between leader reward behavior and subordinate performance, absenteeism, and work satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 195-204.

Thompson, J.D. (1967). *Organization in action*. Chicago: McGraw-Hill.

Tubbs, M.E. (1986). Goal-setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 474-483.

Van de Ven, A.H., Delbecq, A.L. et Koenig, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41, 322-338.

Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.

Wageman, R. et Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 139-158

Weingart, L.R. (1992). Impact of groups goals, task component complexity, effort, and planning on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 77, 682-693.

Weingart, L.R. et Weldon, E. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and group member performance. *Human performance*, 4, 33-54.

Weldon, E., Jehn, K.A. et Pradham, P. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 555-569.

Weldon, E. et Weingart, L.R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307-334.

West, M.A., Borrill, C.S. et Unsworth, K.L. (1998). Team effectiveness in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 1-48.

Whitney, K. (1994). Improving group task performance: The role of group goals and group efficacy. *Human Performance*, 7, 55-78.

Wimperis, B.R. et Farr, J.L. (1979). The effects of task content and reward contingency upon task performance and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 9, 229-249.

Wit, A. et Wilke, H. (1990). The presentation of rewards and punishments in a simulated social dilemma. *Social Behaviour*, 5, 231-245.

Wodarski, J.S. et Feit, M.D. (1994). Applications of reward structures in social group work. *Social Work with Groups*, 17, 123-142.

Wood, R.E., Mento, A.J. et Locke, E.A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72, 416-425.

Yammarino, F.J. (1996). Group leadership: Levels of analysis perspective. In M.A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (p. 189-224). Chichester, Angleterre: John Wiley & Sons.

Yeatts, D.E. et Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory and practice*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

Zander, A. et Wolfe, D. (1964). Administrative rewards and coordination among committee members. *Administrative Science Quarterly*, 9, 50-69.

La qualité des objectifs communs et le rendement des équipes de travail

Résumé

Cette recherche contribue à vérifier une partie du modèle d'Aubé et Savoie (2003) concernant les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail. Plus spécifiquement, l'étude vise à vérifier à quel point la qualité des objectifs communs est reliée au rendement d'équipe, ainsi qu'à tester le rôle modérateur ou médiateur de certaines variables au niveau de cette relation. Les données sont recueillies auprès d'un échantillon constitué de 63 équipes œuvrant au sein de 13 établissements du réseau québécois de la santé et des services sociaux. Les résultats de l'étude indiquent que la qualité des objectifs communs explique plus de 37% de la variance du rendement d'équipe. Cela dit, la relation entre ces variables semble peu médiatisée par l'élaboration de stratégies, la quantité d'effort fourni et la coopération entre les équipiers. De plus, le rôle modérateur de l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche ne reçoit aucun appui.

Mots clés : équipe de travail, objectif, interdépendance, stratégie, effort, coopération, rendement

Abstract

This research contributes to verify a part of the Aubé and Savoie's (2003) model concerning group regulating interventions and team performance. More specifically, the objectives of this study are, on the one hand, to test the relationship between quality of common goals and team performance and, on the other hand, to verify the moderating or mediating role of some variables. Data were gathered from a sample of 63 teams working in 13 health care organisations in Quebec. Results show that quality of common goals accounted for more than 37% of the variance in team performance. Results also partially support the mediating role of strategy development, effort, and co-operation between team-mates. However, the moderating role of task interdependence receives no support.

Key words: work team, goal, interdependence, strategy, effort, co-operation, performance

Les équipes sont de plus en plus présentes dans les organisations (Porter et Beyerlein, 2000; Roy, Guindon, Bergeron, Fortier et Giroux, 1998). Dans un contexte de travail, une équipe correspond à un ensemble formel permanent et bien identifié d'au moins deux individus interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation (Savoie et Mendès, 1993). Selon Roy (1999), la diffusion massive d'information concernant le succès de plusieurs entreprises reposant sur des équipes explique en grande partie l'engouement observé de nos jours pour ce mode d'organisation du travail.

Quoi qu'il en soit, plusieurs chercheurs et praticiens insistent sur le fait qu'il ne suffit pas de regrouper des individus en équipe pour qu'ils atteignent automatiquement le niveau de rendement désiré (Buzaglo et Wheelan, 1999; Savoie et Beaudin, 1995). À cet effet, plusieurs auteurs sont d'avis que la fixation d'objectifs communs constitue l'un des moyens les plus efficaces d'augmenter et de maintenir à un niveau élevé le rendement des équipes de travail (Locke et Latham, 1990; O'Leary-Kelly, Martocchio et Frink, 1994; Weldon et Weingart, 1993; Yeatts et Hyten, 1998).

Selon Weldon et Weingart (1993), la fixation d'objectifs communs consiste essentiellement à spécifier les résultats à atteindre par l'ensemble des équipiers. Bien que ce soit généralement le supérieur immédiat de l'équipe qui fixe les objectifs, il est de plus en plus fréquent d'impliquer les équipiers. D'autre part, les objectifs

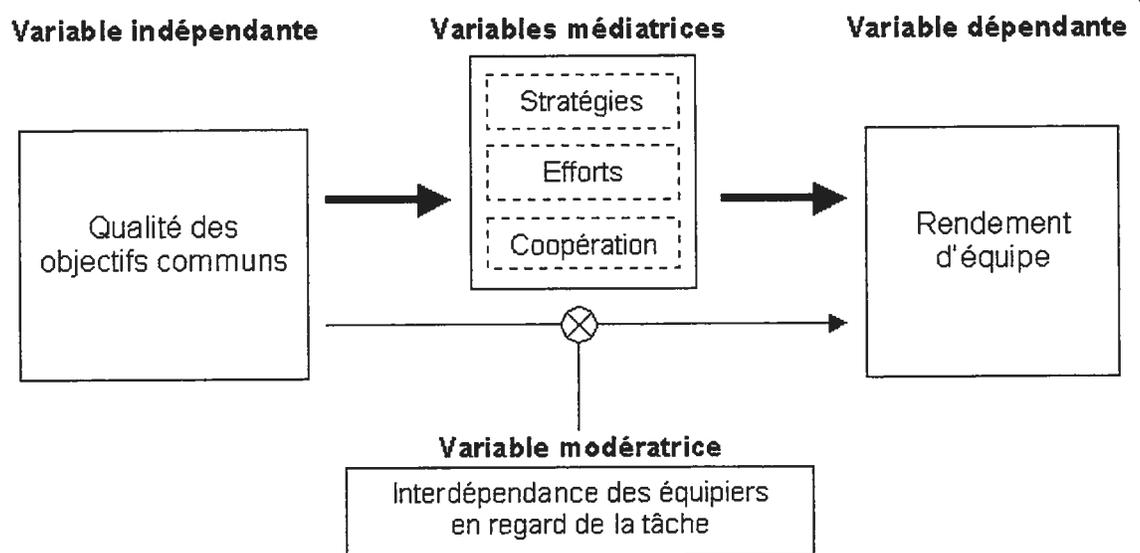
communs portent généralement sur la quantité de travail à réaliser, la qualité de ce travail et/ou les délais à respecter.

L'intérêt suscité par la fixation d'objectifs communs en tant que moyen d'augmenter le rendement des équipes de travail découle principalement des recherches menées au niveau individuel, c'est-à-dire des études concernant les objectifs fixés à un individu en particulier dans l'optique d'améliorer son rendement individuel. En fait, au niveau individuel, la relation entre la fixation d'objectifs et le rendement constitue l'un des champs d'étude des plus consistants et des plus solidement établis en science sociale. Au total, plus de deux cents recherches portent sur les relations entre ces variables (voir la recension de Locke et Latham [1990]). D'ailleurs, les résultats de plusieurs méta-analyses positionnent la fixation d'objectifs individuels au rang des plus puissants « prédicteurs » de rendement individuel (d variant entre ,42 et ,80; Hunter et Schmidt, 1983; Mento, Steel et Karren, 1987; Tubbs, 1986; Wood, Mento et Locke, 1987).

Comparativement à la recherche sur les objectifs individuels, la recherche sur les objectifs communs est beaucoup moins avancée (O'Leary-Kelly et al., 1994). À titre indicatif, Aubé et Savoie (2003) ont recensé seulement six recherches portant sur la relation entre la présence versus l'absence d'objectifs communs et le rendement d'équipe (Gowen, 1986; Koch, 1979; Mulvey et Ribbens, 1999; Pritchard, Jones, Roth, Stuebing et Ekeberg, 1988; Ronan, Latham et Kinne, 1973; Runnion, Johnson et McWhorther, 1978).

Dans l'optique de contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine de recherche, la présente étude met à l'épreuve une partie du modèle d'Aubé et Savoie (2003) concernant les interventions régulatrices groupales (c.-à-d. la fixation d'objectifs communs, la transmission du feed-back collectif et l'octroi de récompenses de groupe) et le rendement des équipes de travail. Plus spécifiquement, cette recherche vise à déterminer à quel point la qualité des objectifs communs (variable indépendante) prédit le rendement d'équipe (variable dépendante), ainsi qu'à vérifier le rôle modérateur ou médiateur de certaines variables au niveau de cette relation (figure 1). Ces différentes variables sont présentées dans les sections suivantes¹.

Figure 1. Représentation schématique de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe (Aubé et Savoie, 2003)



¹ Pour de plus amples renseignements concernant le modèle théorique d'Aubé et Savoie (2003), les lecteurs sont invités à consulter l'article original.

Variable dépendante : le rendement d'équipe

Le rendement constitue le critère le plus fréquemment utilisé dans les organisations pour juger de l'efficacité d'une équipe de travail. Par conséquent, dans le modèle d'Aubé et Savoie (2003), le rendement d'équipe correspond à la variable dépendante (VD). Cette variable est définie comme le degré auquel le travail collectif satisfait aux normes de quantité, de qualité, de synchronisme et de coûts de production (Beaudin et Savoie, 1995).

Variable indépendante : la qualité des objectifs communs

Dans la présente étude, la qualité des objectifs communs agit à titre de variable indépendante (VI). En fait, le modèle d'Aubé et Savoie (2003) indique que les objectifs communs doivent être de qualité afin de s'avérer pleinement efficaces en tant que moyens d'augmenter le rendement d'équipe. À cet égard, Locke et Latham (1990) estiment que les objectifs gagnent à être clairs, précis et suffisamment difficiles à atteindre. Plus les objectifs communs sont clairs et précis, plus les équipiers ont de la facilité à saisir ce qui est attendu d'eux et à aligner leurs efforts. D'autre part, plus les objectifs sont d'un niveau de difficulté élevé, sans toutefois s'avérer inaccessibles, plus les équipiers sont motivés à les atteindre.

Au plan individuel, Locke et Latham (1990) ont recensé 127 études indiquant que le niveau de clarté et de précision des objectifs prédit le rendement. Ils ont également répertorié 167 recherches révélant que le niveau de difficulté des objectifs s'avère relié positivement à ce même critère, dans la mesure où l'atteinte des objectifs

est jugée possible. Au niveau de l'équipe, les recherches sur la qualité des objectifs sont loin d'être aussi abondantes. D'ailleurs, aucune des recherches recensées par Aubé et Savoie (2003) ne porte sur les relations entre, d'une part, la clarté et la précision des objectifs communs et, d'autre part, le rendement d'équipe. Certains résultats de recherche révèlent cependant que plus les objectifs communs sont d'un niveau de difficulté élevé, tout en demeurant accessibles, meilleur est le rendement d'équipe ($,50 < r < ,82$; Durham, Knight et Locke, 1997; Mulvey et Ribbens, 1999; Weingart, 1992; Weldon, Jehn et Pradham, 1991; Whitney, 1994). Seule la recherche de Resick et Bloom (1997) n'appuie pas de façon significative ($p > ,05$) cette dernière relation, ce qui pourrait notamment s'expliquer par la petite taille de l'échantillon ($N = 24$).

Somme toute, la documentation théorique et empirique, tant au niveau individuel que de l'équipe, s'avère suffisamment étoffée pour qu'il soit légitime de poser l'hypothèse qu'une relation existe entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe. Toutefois, avant de tester cette hypothèse, il convient de s'assurer que les différents critères de qualité des objectifs communs (ex. : niveau de clarté, de précision et de difficulté) se rapportent à un même construit, à savoir la qualité globale des objectifs communs.

H1 : Les différents critères de qualité des objectifs communs se rapportent à un même construit.

H2 : La qualité (globale) des objectifs communs est reliée positivement au rendement d'équipe.

Variable modératrice : l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche

Comme la force de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe varie substantiellement d'une recherche à l'autre ($,25 < r^2 < ,67$), il convient d'envisager la possibilité qu'une variable modératrice² (VMo) entre en ligne de compte. À cet égard, plusieurs auteurs sont d'avis que l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT) constitue la variable la plus susceptible d'affecter l'intensité de la relation entre les variables à l'étude (Austin et Bobko, 1985; O'Leary-Kelly et al., 1994; Weldon et Weingart, 1993). Kiggundu (1981) définit l'IÉT comme le degré auquel les membres d'une équipe dépendent les uns des autres pour bien effectuer leur travail.

En fait, selon le modèle d'Aubé et Savoie (2003), plus le niveau d'IÉT est élevé, plus la qualité des objectifs communs est reliée au rendement d'équipe. En d'autres termes, plus la nature du travail implique que les membres collaborent entre eux, plus la qualité des objectifs communs s'avère déterminante dans la prédiction du rendement d'équipe. Dans l'optique de vérifier cet effet modérateur, l'hypothèse suivante est formulée :

- H3 : Plus le niveau d'IÉT est élevé, plus la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe est forte.

² Une variable est dite modératrice lorsqu'elle fait varier la direction / l'intensité d'une relation entre deux autres variables (Baron et Kenny, 1986).

Variables médiatrices : l'élaboration de stratégies, les efforts et la coopération

Le modèle d'Aubé et Savoie (2003) indique que trois variables médiatrices³ (VMé) sont impliquées dans la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe. Tout d'abord, plus les objectifs communs sont de qualité, plus ils inciteraient les membres à élaborer des stratégies de travail (Crown et Rosse, 1995; Locke, Durham, Poon et Weldon, 1997; Locke et Latham, 1990; Neubert, 1998). Dans une équipe, l'élaboration de stratégies renvoie au fait de planifier collectivement la réalisation du travail dans le but d'assurer ou d'améliorer la réalisation des tâches communes (Locke et al., 1997; Weldon et Weingart, 1993). D'autre part, conformément à ce qui est avancé par plusieurs auteurs, le modèle soutient que plus les objectifs communs sont de qualité, plus les équipiers fournissent d'efforts pour actualiser les stratégies développées (Locke et Latham, 1990; Pritchard et al., 1988; Yeatts et Hyten, 1998). Selon Weldon et al. (1991), l'effort correspond à la mobilisation des forces physiques et/ou intellectuelles.

Alors que plusieurs dizaines de recherches appuient, sur le plan individuel, le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies et celui de la quantité d'effort fourni au niveau de la relation entre la qualité des objectifs et le rendement (voir la recension de Locke et Latham [1990]), seulement deux recherches concernent le rôle médiateur de ces mêmes variables au niveau de l'équipe (Weingart, 1992; Weldon et al., 1991). D'ailleurs, ces dernières études prennent seulement en considération le niveau de

³ Une variable est dite médiatrice lorsqu'elle contribue à expliquer comment une variable indépendante influence une variable dépendante (Baron et Kenny, 1986).

difficulté des objectifs communs. Quoi qu'il en soit, la recherche est suffisamment avancée, du moins au niveau individuel, pour qu'il soit justifié de poser les deux prochaines hypothèses :

H4 : L'élaboration de stratégies joue un rôle médiateur au niveau de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe.

H5 : La quantité d'effort fourni joue un rôle médiateur au niveau de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe.

Dans ce même ordre d'idées, le modèle d'Aubé et Savoie (2003) propose une troisième VMé, soit la coopération entre les équipiers. Le concept de coopération correspond au degré auquel les équipiers s'aident volontairement les uns les autres en cas de besoin lors de l'exécution de leur travail (Rousseau et Savoie, 2003). Selon Weldon et Weingart (1993), plus les objectifs communs sont de qualité, plus les membres prennent conscience de la nécessité de collaborer pour connaître du succès et plus ils manifestent de comportements d'entraide.

Sur le plan empirique, des résultats de recherche indiquent que la coopération entre les équipiers est à la fois reliée au niveau de difficulté des objectifs communs (Mitchell et Silver, 1990) et au rendement d'équipe (Alper, Tjosvold et Law, 1998). Néanmoins, ces résultats ne permettent pas d'inférer que la coopération entre les équipiers joue un rôle médiateur au niveau de la relation à l'étude. Somme toute, compte tenu de la documentation théorique et des résultats de recherche disponibles à ce jour, une sixième hypothèse est énoncée :

H6 : La coopération entre les équipiers joue un rôle médiateur au niveau de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe.

MÉTHODOLOGIE

Participants

La recherche se déroule en milieu organisationnel et plus spécifiquement, au sein du réseau de la santé et des services sociaux de la région de Montréal et des régions avoisinantes (Laurentides, Lanaudière, Laval et Montérégie). Dans l'optique de vérifier si les regroupements identifiés par les directions des établissements intéressés à participer à la recherche constituent bel et bien des équipes telles que définies dans cet article, cinq critères doivent être respectés (Aubé, Rousseau et Savoie, 2000; Hackman, 1987; Sundstrom, De Meuse et Futrell, 1990). Tout d'abord, un mandat collectif doit être confié aux membres par l'organisation. Deuxièmement, les membres doivent interagir et partager des ressources pour mener à bien leur mandat collectif. Troisièmement, les membres doivent évoluer dans un environnement organisationnel plus large qui a des attentes envers eux et vis-à-vis duquel ils ont des droits et des obligations. Quatrièmement, les membres doivent se percevoir et être perçus par les autres instances organisationnelles comme formant une équipe. Enfin, les membres doivent travailler ensemble sur une base relativement permanente.

D'autre part, afin de s'assurer que les participants (c.-à-d. les équipiers et les supérieurs immédiats) connaissent suffisamment leur équipe pour compléter

adéquatement les questionnaires utilisés dans cette recherche, certains critères sont établis. Ainsi, les réponses d'un équipier sont conservées 1) s'il fait partie de l'équipe depuis au moins trois mois et 2) s'il travaille avec les autres membres au moins 40% du temps de travail de l'équipe⁴. Les individus qui ne rencontrent pas ce deuxième critère travaillent généralement à temps partiel ou agissent à titre de consultants auprès de l'équipe. Le supérieur immédiat, quant à lui, correspond à un individu en position d'autorité par rapport à l'équipe et assumant des fonctions de supervision. Ce dernier doit superviser la même équipe depuis au moins six mois pour que ses réponses au questionnaire soient incluses dans la recherche.

L'échantillon est constitué de 63 équipes (568 équipiers et 63 supérieurs immédiats) provenant de 13 établissements, soit 12 Centres locaux de services communautaires (CLSC) et un Centre hospitalier de soins de longue durée (CHSLD). Ces équipes œuvrent dans divers domaines, tels que l'enfance, la santé mentale, le milieu scolaire et les soins à domicile. Entre 3 et 30 membres par équipe (moyenne : 9,0; écart type : 5,3), ainsi que la totalité des supérieurs immédiats, ont participé à l'étude. Le taux de participation par équipe varie de 60% à 100%.

⁴ À titre d'exemple, chaque équipier doit travailler au moins deux jours sur le mandat collectif au cours d'une semaine de travail normale de cinq jours.

Procédure

L'administration des questionnaires se déroule lors de rencontres à laquelle assistent environ une dizaine de participants. Chaque participant complète un questionnaire. Au début de chaque rencontre, l'administrateur des questionnaires présente les grandes lignes de l'étude aux participants et répond à leurs questions au besoin.

En retour de leur implication, les établissements reçoivent un rapport présentant les résultats globaux de chacune des équipes évaluées. Un formulaire de consentement autorisant le groupe de recherche à transmettre les résultats des équipes à leur établissement respectif doit toutefois être signé par chaque participant. Naturellement, les réponses individuelles des participants demeurent anonymes tout au long de l'étude.

Mesures

Les données sont recueillies par le biais de deux questionnaires respectivement destinés aux membres des équipes de travail et à leur supérieur immédiat.

Questionnaire destiné aux équipiers. Chaque équipier complète un questionnaire dans lequel il doit se prononcer, sur une échelle de type Likert en cinq points (1 = « pas du tout vrai » et 5 = « tout à fait vrai »), quant à la véracité d'une

série d'items portant sur la qualité des objectifs communs (6 items; ex. : *Les objectifs communs fixés à notre équipe sont généralement clairs.*), l'élaboration de stratégies (3 items; ex. : *Nous prenons le temps de développer de nouvelles idées ou façons de faire notre travail.*), la quantité d'effort fourni (4 items; ex. : *Nous mobilisons nos forces pour réaliser notre travail.*), la coopération entre les équipiers (3 items; ex. : *Dès que nous en avons l'occasion, nous nous entraïdons dans notre travail.*) et l'IÉT (4 items; ex. : *Pour que nous fassions efficacement notre travail d'équipe, nous devons échanger des informations, opinions ou conseils entre nous.*). Ce questionnaire a été développé par un groupe d'experts du domaine des équipes de travail constitué de deux professeurs d'université et de trois étudiants au doctorat. Afin d'éviter toute confusion concernant le niveau d'analyse des variables à l'étude, les experts ont accordé une attention particulière à la formulation des items et aux consignes. Plus spécifiquement, chaque item réfère à l'équipe dans sa formulation et/ou est rédigé à la première personne du pluriel (Nous). Quant aux consignes, ces dernières précisent que les participants doivent compléter le questionnaire en fonction de ce qui se passe habituellement dans leur équipe.

Questionnaire destiné aux supérieurs immédiats. Afin de minimiser le biais de la variance commune, une deuxième source d'évaluation est sollicitée, c'est-à-dire les supérieurs immédiats (Podsakoff et Organ, 1986). Ces derniers évaluent le rendement des équipes qu'ils supervisent (3 items; ex. : *Cette équipe offre un service de qualité aux usagers.*). Cette mesure du rendement a également été développée par les membres du groupe d'experts. Dans l'optique que les supérieurs immédiats ne

confondent pas le rendement d'équipe avec celui d'un membre en particulier, chaque item réfère explicitement à l'équipe dans son ensemble. D'autre part, l'échelle de réponse est équivalente à celle du questionnaire destiné aux équipiers.

ANALYSE DES RÉSULTATS

Agrégation des données

Bien que chaque équipier complète un questionnaire, le niveau d'analyse des variables à l'étude est l'équipe et non l'individu. Par conséquent, les scores obtenus par chacun des participants sont agrégés au niveau de l'équipe après s'être assuré que le niveau de consensus dans chacune des équipes est acceptable. Pour ce faire, un indice d'accord inter juges (r_{wg} ; *within-group interrater index*) est calculé selon la méthode suggérée par James, Demaree et Wolf (1984). Ces auteurs soutiennent qu'il est légitime d'agréger les données lorsque la moyenne des indices r_{wg} à chacune des variables est supérieure à ,70, ce qui est le cas dans cette recherche (tableau 1).

Tableau 1

Moyennes (M), écarts types (ÉT), r_{wg} moyens, coefficients de cohérence interne^a et coefficients de corrélation

VARIABLES	M	ÉT	r_{wg}	1	2	3	4	5	6
1. Qualité des objectifs communs	3,22	,38	,85	(,85)					
2. IÉT	4,23	,36	,87	0	(,95)				
3. Élaboration de stratégies	3,20	,57	,77	,67*	,37*	(,84)			
4. Efforts	4,09	,36	,91	,68*	,36*	,71*	(,88)		
5. Coopération	3,76	,50	,83	,61*	,35*	,75*	,77*	(,93)	
6. Rendement d'équipe	4,10	,74	--	,61*	-,04	,40*	,55*	,44*	(,89)

Légende: IÉT (interdépendance des équipiers en regard de la tâche)

Note: ^a Les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) sont présentés sur la diagonale.

* $p < ,01$. $N = 63$ équipes.

Analyses descriptives et préliminaires

Le tableau 1 présente les statistiques descriptives (moyennes et écarts types) et les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) de chacune des variables à l'étude. À ce propos, les coefficients de cohérence interne varient de ,85 à ,95 ce qui indique que les mesures sont relativement fidèles⁵. En outre, la taille du coefficient de cohérence interne associé à la qualité des objectifs communs ($\alpha = ,85$) permet de croire que les critères mesurés se rapportent à un même construit. Par conséquent, l'hypothèse 1 s'avère appuyée.

De surcroît, les analyses réalisées lors de l'examen préliminaire des données (tests de signification du coefficient d'asymétrie (*skewness*), du *Kurtosis* et de Kolmogorov-Smirnov) révèlent que toutes les variables mesurées présentent une distribution sensiblement normale. De plus, il ressort de l'examen des résiduels que les postulats multivariés de linéarité et d'homoscédasticité sont respectés dans tous les cas.

Relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe

Afin de vérifier la deuxième hypothèse, une analyse de corrélation est réalisée. Les résultats révèlent que la qualité des objectifs communs est reliée positivement et significativement ($p < ,05$) au rendement d'équipe ($r = ,61$), ce qui corrobore l'hypothèse 2.

⁵ Selon Nunnally (1978), un coefficient de cohérence interne (alpha de Cronbach) d'au moins ,70 est acceptable.

Rôle modérateur de l'IÉT

Pour vérifier l'hypothèse 3 concernant le rôle modérateur de l'IÉT au niveau de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe, la démarche suggérée par Cohen et Cohen (1983) est adoptée. Ces auteurs proposent de réaliser une analyse de régression multiple hiérarchique en deux étapes. Dans une première étape, la VI et la VMO sont entrées de façon simultanée et dans une deuxième étape, le terme d'interaction, créé par la multiplication des scores obtenus aux deux variables entrées à la première étape, est ajouté à l'équation de régression. À ce propos, pour contrer le problème de la multicolinéarité attribuable à la corrélation entre les deux premières variables entrées dans le modèle et le terme d'interaction, les scores des variables sont centrés avant d'être multipliés (Cronbach, 1987). Finalement, l'effet modérateur est appuyé lorsque le coefficient de régression associé au terme d'interaction s'avère significatif. Cela dit, comme la puissance statistique d'une analyse de régression multiple hiérarchique employée pour tester un effet modérateur tend à être assez faible (Aguinis, 1995), le seuil de signification est fixé à ,10 (au lieu de ,05).

Les résultats de l'analyse de régression multiple hiérarchique indiquent que le coefficient de régression associé au terme d'interaction ne s'avère pas significatif (tableau 2). Par conséquent, les résultats n'appuient pas le rôle modérateur de l'IÉT au niveau de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe. L'hypothèse 3 ne s'avère donc pas appuyée.

Tableau 2

Vérification de l'effet modérateur selon la méthode de Cohen et Cohen (1983) : résultats de l'analyse de régression multiple hiérarchique

MODÈLES	B	ET B	β^a	ΔR^2
Variable dépendante : rendement d'équipe				
Étape 1				
Qualité des objectifs communs (QOBJ)	1,26	,21	,62*	
Interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT)	,54	,89	,07	
Étape 2				
QOBJ \times IÉT	2,44	2,28	,13	,01

Note: ^a Coefficients de régression standardisés

* $p < ,01$. $N = 63$ équipes.

Rôle médiateur de l'élaboration de stratégies, des efforts et de la coopération

Les hypothèses 4, 5 et 6 concernent respectivement le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies, de la quantité d'effort fourni et de la coopération entre les équipiers au niveau de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe⁶. Selon Baron et Kenny (1986), pour appuyer le rôle médiateur d'une variable, quatre conditions doivent être satisfaites : 1) la VMé doit être significativement reliée à la VD, 2) la VMé doit être significativement associée à la VI, 3) la VI doit être significativement liée à la VD et 4) lorsque la VI et la VMé sont toutes deux entrées de manière concomitante dans une analyse de régression multiple, la VMé doit présenter un coefficient de régression significatif. Si l'une ou l'autre de ces conditions n'est pas respectée, les résultats n'appuient pas la présence d'un effet

⁶ Compte tenu que la méthodologie de cette recherche s'avère corrélacionnelle, l'analyse des résultats ne permettra en aucun cas de conclure en un véritable effet médiateur au sens causal du terme. Dans ces circonstances, la vérification des effets médiateurs s'avère exploratoire.

médiateur. Par contre, dans le cas où toutes les conditions sont satisfaites, le coefficient de régression de la VI, obtenu via l'analyse de régression réalisée pour vérifier la quatrième condition, permet de déterminer si la médiation est partielle ou complète. Si le coefficient de régression de la VI s'avère significatif, il s'agit d'une médiation partielle (c.-à-d. que la relation entre la VI et la VD n'est pas entièrement médiatisée par la VMé). Si ce n'est pas le cas, la médiation est complète (c.-à-d. que la relation entre la VI et la VD est totalement médiatisée par la VMé).

Tout d'abord, les analyses de corrélation montrent que les trois premières conditions sont respectées (tableau 1). Plus spécifiquement, l'élaboration de stratégies, la quantité d'effort fourni et la coopération entre les équipiers sont significativement ($p < ,05$) reliées au rendement d'équipe ($r = ,40$; $,55$ et $,44$ respectivement) et à la qualité des objectifs communs ($r = ,67$, $,68$ et $,61$ respectivement). De plus, conformément à ce qui est prédit dans l'hypothèse 1, la qualité des objectifs communs est significativement reliée au rendement d'équipe ($r = ,61$).

Les résultats des analyses de régression multiple (tableau 3) révèlent cependant que les coefficients de régression associés aux VMé ne sont pas significatifs ($p > ,05$), ce qui fait en sorte que la quatrième condition ne reçoit aucun appui. En raison de ces derniers résultats, cette étude ne corrobore pas le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies, de la quantité d'effort fourni et de la

coopération entre les équipiers dans la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe, du moins lorsque ces variables sont considérées une à une.

Tableau 3

Vérification des effets médiateurs selon la méthode de Baron et Kenny (1986) : résultats des analyses de régression multiple

MODÈLES	β^a	T	R^2	$F(2,60)$
Variable dépendante : rendement d'équipe				
Qualité des objectifs communs	,63	4,65*		
Élaboration de stratégies	-,05	-,35	,36	16,69*
Qualité des objectifs communs	,46	3,30*		
Efforts	,20	1,42	,38	18,17*
Qualité des objectifs communs	,55	4,10*		
Coopération	,08	,57	,36	16,85*

Note: ^a Coefficients de régression standardisés

* $p < ,01$. $N = 63$ équipes.

D'autre part, lorsque plusieurs VMé sont susceptibles d'intervenir dans une relation, comme c'est le cas pour la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe, il convient de vérifier le rôle médiateur de ces variables en les considérant de façon concomitante. En fait, même si aucune des VMé, considérée isolément, ne joue un rôle médiateur, il demeure possible qu'ensemble elles médiatisent significativement la relation. Pour tester cette éventualité, James et Brett (1984) proposent de réaliser une analyse de régression multiple hiérarchique dans laquelle toutes les VMé sont entrées dans une première étape et la VI est entrée dans une seconde étape. Si le changement au niveau du coefficient de corrélation multiple au carré (R^2) n'est pas significatif entre la première et la deuxième étape, la médiation est complète. Par ailleurs, si le changement au niveau du R^2 s'avère significatif, la

taille de ce changement doit être comparée avec la taille de la relation entre la VI et la VD (c.-à-d. le coefficient de détermination entre ces deux variables; r^2). Dans le cas où ces résultats sont équivalents, les VMé à l'étude ne sont pas impliquées dans la relation. Cependant, lorsque la taille du changement au niveau du R^2 est moins grande que la taille de la relation entre la VI et la VD, la relation à l'étude est partiellement médiatisée par les VMé. Cela dit, avant de réaliser une analyse de régression multiple hiérarchique pour tester un effet médiateur, les trois premières conditions formulées par Baron et Kenny (1986) doivent être satisfaites.

Comme les conditions nécessaires pour appliquer la méthode de James et Brett (1984) sont respectées, une analyse de régression multiple hiérarchique est réalisée pour vérifier si l'élaboration de stratégies, la quantité d'effort fourni et la coopération entre les équipiers jouent ensemble un rôle médiateur au niveau de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe (tableau 4). Les résultats indiquent que le changement au niveau du R^2 ($\Delta R^2 = ,13$) est significatif ($p < ,05$), tout en s'avérant moins grand que la taille de la relation entre la VI et la VD ($r^2 = ,37$), ce qui suggère une médiation partielle. Conséquemment, les hypothèses 4, 5 et 6 s'avèrent partiellement appuyées.

Tableau 4

Vérification de l'effet médiateur selon la méthode de James et Brett (1984) : résultats de l'analyse de régression multiple hiérarchique

MODÈLES	ΔR^2	R^2	ΔF	F
Variable dépendante : rendement d'équipe				
Étape 1				
Élaboration de stratégies	}	,27	12,23	$F(2, 60) = 7,17^*$
Efforts				
Coopération				
Étape 2				
Qualité des objectifs communs	,13	,40	12,23	$F(3,59) = 9,46^*$

* $p < ,01$. $N = 63$ équipes.

DISCUSSION

Cette recherche permet de mettre à l'épreuve une partie du modèle d'Aubé et Savoie (2003). Trois principaux objectifs sont poursuivis dans cette recherche: 1) déterminer à quel point la qualité des objectifs communs est reliée au rendement d'équipe, 2) tester le rôle modérateur de l'IÉT et 3) vérifier le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies, de la quantité d'effort fourni et de la coopération entre les équipiers.

Tout d'abord, les résultats indiquent que la qualité des objectifs communs constitue une variable prévisionnelle de première importance en regard du rendement d'équipe. Plus spécifiquement, la qualité des objectifs communs explique un peu plus de 37% de la variance de ce critère. Ce résultat est particulièrement percutant étant donné le caractère distinct des deux variables, les deux sources d'évaluation et la complexité du rendement. Premièrement, la qualité des objectifs communs et le

rendement d'équipe constituent des variables éloignées l'une de l'autre sur le plan conceptuel. La qualité des objectifs communs fait référence à une intervention généralement initiée par le supérieur immédiat de l'équipe, alors que le rendement correspond aux résultats du travail réalisé par les équipiers. Deuxièmement, comme ces deux variables sont évaluées par des sources différentes (c.-à-d. les équipiers et les supérieurs immédiats), le biais de la variance commune est minimisé (Podsakoff et Organ, 1986). Par conséquent, ce biais est moins susceptible d'avoir artificiellement haussé la taille du coefficient de corrélation. Finalement, compte tenu que le rendement constitue un phénomène complexe, dans le sens où un grand nombre de facteurs peuvent l'influencer (Pettersen, 2000), il est impressionnant de constater que la qualité des objectifs communs explique à elle seule une si grande proportion de la variance de ce critère.

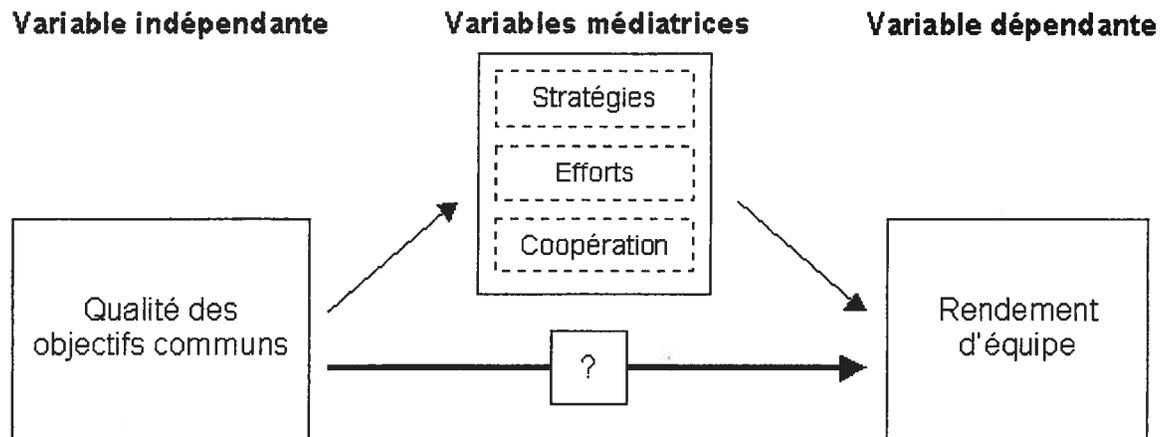
Par ailleurs, différemment de ce qui est avancé dans la documentation, les résultats de l'étude n'appuient pas le rôle modérateur de l'IÉT au niveau de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe. De l'avis des auteurs, il s'avère possible qu'un problème de puissance statistique ait empêché la détection de l'effet modérateur. À ce propos, deux éléments sont particulièrement susceptibles d'avoir restreint la puissance statistique, à savoir la faible variabilité des scores de la variable IÉT (écart type : ,36; étendue des scores: 2,97 à 5,00 sur une échelle en 5 points) et la taille de l'échantillon ($N = 63$). En fait, même si la taille de l'échantillon est plus qu'appréciable pour une étude menée au niveau de l'équipe, l'échantillon demeure relativement petit.

En outre, plusieurs auteurs mentionnent qu'un effet modérateur doit être particulièrement important pour pouvoir être détecté via une analyse de régression multiple hiérarchique, telle que réalisée dans cette recherche (Cohen, 1988; Aguinis, 1995). Quoiqu'il en soit, lorsque des variables continues sont à l'étude, Baron et Kenny (1986) sont d'avis qu'il demeure préférable de tester les effets modérateurs via une analyse de régression multiple hiérarchique, plutôt que de tester ces effets en réalisant une analyse de variance après avoir transformé les variables continues en variables discrètes.

De surcroît, les résultats de l'étude indiquent que l'élaboration de stratégies, la quantité d'effort fourni et la coopération entre les équipiers médiatisent peu la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe. Par conséquent, il convient d'envisager la possibilité que d'autres VMé, non mesurées dans cette recherche, contribuent à médiatiser la relation. Dans cette optique, les prochaines recherches devront permettre de conceptualiser, de définir sur le plan opérationnel et de tester d'autres VMé.

En guise de synthèse, la figure 2 présente de façon schématique les hypothèses appuyées par les résultats de la recherche. Le point d'interrogation juxtaposé à la flèche grasse rappelle qu'une relation directe s'avère pratiquement impossible, du fait que la qualité des objectifs communs ne peut influencer le rendement sans que les équipiers manifestent certains comportements clés (Locke et Latham, 1990; Yeatts et Hyten, 1998).

Figure 2. Représentation schématique des principaux résultats de la recherche



Légende

- ▶ : effet médiateur faiblement appuyé
- ▶ : relation fortement appuyée

Dans un autre ordre d'idées, cette étude comporte certaines limites qu'il importe de mettre en lumière. En premier lieu, la méthodologie corrélationnelle de l'étude ne permet pas d'interpréter les résultats en termes de relations causales (VI → VMé → VD). À titre d'exemple, même si le cadre conceptuel indique que la qualité des objectifs communs influence le rendement d'équipe, les résultats ne permettent pas d'inférer que c'est bel et bien le cas. En réalité, les résultats de l'étude peuvent aussi bien indiquer que le niveau de rendement d'équipe influence la qualité des objectifs communs ou encore, qu'une tierce variable est responsable de la relation observée. Pour que les résultats aient pu s'interpréter en termes de relations causales, il aurait été nécessaire de mener une recherche de nature expérimentale en manipulant la qualité des objectifs communs. Cependant, les contraintes et les obligations des

organisations font en sorte que ce type de recherche s'avère difficilement réalisable sur le terrain.

En deuxième lieu, les analyses corrélationnelles et les analyses de régression multiple réalisées dans cette recherche ne constituent pas les méthodes statistiques idéales pour tester les relations proposées dans le modèle d'Aubé et Savoie (2003). En fait, il aurait été préférable d'effectuer une modélisation par équation structurelle (MES; *structural equation modeling*). En plus de contrôler l'erreur de mesure, cette méthode statistique est la seule à permettre de tester complètement et simultanément toutes les relations d'un modèle. Toutefois, comme cette méthode statistique exige un nombre minimal de deux cents sujets, la taille des échantillons dans les études menées au niveau de l'équipe s'avère généralement insuffisante pour réaliser une MES⁷. Par conséquent, les analyses de corrélation et les analyses de régression multiple demeurent les méthodes alternatives de choix pour tester, à titre exploratoire, les hypothèses formulées dans cet article.

Malgré ces limites, cette étude contribue de façon considérable à l'avancement des connaissances dans le domaine de la fixation d'objectifs communs, du fait qu'elle met en lumière l'importance capitale de la qualité de cette intervention dans la prédiction du rendement d'équipe et qu'elle permet de mieux comprendre la nature de

⁷ Compte tenu qu'une équipe correspond à un seul sujet peu importe le nombre de membres, il est difficile de constituer de larges échantillons.

la relation entre ces deux variables. De plus, cette étude se démarque, parce qu'elle a été conduite auprès d'équipes en milieu organisationnel, avec deux sources d'évaluation et des instruments de mesure dont les propriétés psychométriques sont plus que convenables.

Par ailleurs, afin de mettre à l'épreuve les autres composantes du modèle d'Aubé et Savoie (2003), les prochaines recherches devront être réalisées auprès d'équipes de travail dont les supérieurs immédiats fixent non seulement des objectifs communs, mais donnent également du feed-back collectif et des récompenses de groupe. Dans le cadre de la présente recherche, les composantes du modèle concernant la qualité du feed-back collectif et la qualité des récompenses de groupe ne pouvaient être testées, car trop peu de supérieurs immédiats des établissements du réseau de la santé et des services sociaux utilisent ces dernières interventions auprès de leurs équipes.

Enfin, les résultats de la recherche laissent croire que la gestion par objectifs, prônée depuis plus d'une quarantaine d'années dans les milieux de travail traditionnels, constitue une pratique à maintenir dans les organisations dont l'unité de base est l'équipe. Plus spécifiquement, la puissance des résultats obtenus dans cette étude signale que les supérieurs immédiats ont tout intérêt à formuler des objectifs communs de grande qualité afin d'optimiser le rendement des équipes qu'ils supervisent. En plus d'être efficace, cette intervention s'avère relativement simple à utiliser et peu coûteuse. Que demander de mieux?

RÉFÉRENCES

Aguinis, H. (1995). Statistical power problems with moderated multiple regression in management research. *Journal of Management*, 21, 1141-1158.

Alper, S., Tjosvold, D. et Law, K.S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 33-52.

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

Aubé, C. et Savoie, A. (2003). *Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail: un modèle théorique*. Manuscrit non-publié.

Austin, J.T. et Bobko, P. (1985). Goal-setting theory: Unexplored areas and future research needs. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 289-308.

Baron, R.M. et Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Beaudin, G. et Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail : définitions, composantes et mesures. *Revue québécoise de psychologie*, 16, 185-201.

Buzaglo, G. et Wheelan, S.A. (1999). Facilitating work team effectiveness: Case studies from central america. *Work Teams in Central America*, 30, 108-129.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2^{ème} édition). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Cohen, J. et Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression / correlation analysis for the behavioral sciences* (2^{ème} édition). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Cronbach, L. (1987). Statistical tests for moderator variables: Flaws in analysis recently proposed. *Psychological Bulletin*, 102, 414-417.

Crown, D.F. et Rosse, J.G. (1995). Yours, mine, and ours: Facilitating group productivity through the integration of individual and group goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, 138-150.

Durham, C.C., Knight, D. et Locke, E.A. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 203-231.

Gowen, C.R. (1986). Managing work group performance by individual goals and group goals for an interdependent group task. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4, 5-27.

Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (p. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hunter, J.E. et Schmidt, F.L. (1983). Quantifying the effects of psychological interventions on employee job performance and work force productivity. *American Psychologist*, 38, 473-478.

James, L.R. et Brett, J.M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 307-321.

James, L.R., Demaree, R.G. et Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.

Kiggundu, M.N. (1981). Task interdependence theory of job design. *Academy of Management Review*, 6, 499-506.

Koch, J.L. (1979). Effects of goal specificity and performance feedback to work groups on peer leadership, performance, and attitudes. *Human Relations*, 32, 819-840.

Locke, A.E., Durham, C.C., Poon, J.M.L. et Weldon, E. (1997). Goal setting, planning, and performance on work tasks for individuals and groups. In S.L. Friedman et E.K. Scholnick (Eds.), *The developmental psychology of planning: Why, how, and when do we plan?* (p.239-262). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Locke, E.A. et Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mento, A.J., Steel, R.P. et Karren, R.J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 52-83.

Mitchell, T.R. et Silver, W.S. (1990). Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance. *Journal of Applied Psychology*, 75, 185-193.

Mulvey, P.W. et Ribbens, B.A. (1999). The effects of intergroup competition and assigned group goals on group efficacy and group effectiveness. *Small Group Research*, 30, 651-677.

Neubert, M.J. (1998). The value of feedback and goal setting over goal setting alone and potential moderators of this effect: A meta-analysis. *Human Performance*, 11, 321-335.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2^{ème} édition). New York: McGraw-Hill.

O'Leary-Kelly, A.M., Martocchio, J.J. et Frink, D.D. (1994). A review of the influence of group goals on group performance. *Academy of Management Journal*, 27, 1285-1301.

Pettersen, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations : élaboration et validation d'instruments de mesure*. Ste-Foy : Presse de l'Université du Québec.

Podsakoff, P.M. et Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research : Problems and prospects. *Journal of Management*, 13, 531-544.

Porter, G. et Beyerlein, M. (2000). Historic roots of team theory and practice. In M.M. Beyerlein (Ed.), *Social indicators research series : Vol. 6. Work teams : Past, present and future* (p.3-24). Boston: Kluwer Academic Publishers.

Pritchard, R.D., Jones, S.T., Roth, P.L., Stuebing, K.K. et Ekeberg, S.E. (1988). Effects of groups feedback, goal setting, and incentives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 73, 337-358.

Resick, C.J. et Bloom, A.J. (1997). Effects of goal setting in goal commitment, team processes, and performance. *Psychology: A Quarterly Journal of Human Behavior*, 34, 2-8.

Ronan, W.W, Latham, G.P. et Kinne, S.B. (1973). Effects of goal setting and supervision on worker behavior in an industrial situation. *Journal of Applied Psychology*, 58, 302-307.

Rousseau, V. et Savoie, A. (2003). *Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure*. Manuscrit non-publié.

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

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

Runnion, A., Johnson, T. et McWhorther, J. (1978). The effects of feedback and reinforcement on truck turnaround time in materials transportation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1, 110-117.

Savoie, A. et Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail : que faut-il en connaître? *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 116-134.

Savoie, A. et Mendès, H. (1993). L'efficacité des équipes de travail : une prédiction initialement multidimensionnelle. In P. Goguelin (Ed.), *Psychologie du travail et des organisations* (p.404-410). Paris: EAP

Sundstrom, E., De Meuse, K.P. et Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.

Tubbs, M.E. (1986). Goal-setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 474-483.

Weingart, L.R. (1992). Impact of groups goals, task component complexity, effort, and planning on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 77, 682-693.

Weldon, E., Jehn, K.A. et Pradham, P. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 555-569.

Weldon, E. et Weingart, L.R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307-334.

Whitney, K. (1994). Improving group task performance: The role of group goals and group efficacy. *Human Performance*, 7, 55-78.

Wood, R.E., Menton, A.J. et Locke, E.A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72, 416-425.

Yeatts, D.E. et Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory and practice*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

La qualité des interventions régulatrices groupales et l'efficacité des équipes de travail

Résumé

Cette recherche contribue à vérifier le modèle d'Aubé et Savoie (2003a) concernant les interventions régulatrices groupales (IRG; c.-à-d. la fixation d'objectifs communs, la transmission de feed-back collectif et l'octroi de récompenses de groupe) et le rendement des équipes de travail. De plus, l'étude tient compte de deux autres dimensions d'efficacité en plus du rendement, à savoir la qualité de l'expérience groupale et la pérennité. Les données proviennent de 73 équipes œuvrant dans 13 organisations parapubliques et privées issues de différents secteurs d'activité. Les résultats indiquent que la qualité des objectifs communs explique près de 40% de la variance du rendement, alors que la qualité des deux autres IRG ne s'avère pas reliée significativement à cette même dimension d'efficacité. D'autre part, les résultats appuient partiellement le rôle médiateur de la quantité d'effort fourni et celui de la coopération entre les équipiers au niveau de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement. Le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies et le rôle modérateur de l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche ne reçoivent par ailleurs aucun appui. Enfin, les résultats montrent que la qualité de chacune des IRG s'avère reliée à la qualité de l'expérience groupale et/ou à la pérennité.

Mots clés : équipe de travail, objectif, feed-back, récompense, interdépendance, stratégie, effort, coopération, efficacité, rendement, qualité de l'expérience groupale, pérennité

Abstract

This study provides a partial test of the Aubé and Savoie's (2003a) model concerning group regulating interventions (GRI; i.e. common goal setting, collective feedback transmission, group reward allocation) and team performance. This research also considers other dimensions of team effectiveness in addition to performance, namely quality of group experience and team viability. Predictions were tested in a sample of 73 teams working in 13 organisations from different sectors of activity. Results show that quality of common goals accounted for nearly 40% of the variance in team performance. However, quality of collective feedback and quality of group rewards are not significantly related to this same dimension of team effectiveness. Results also partially support the mediating role of effort and co-operation in the relationship between quality of common goal and team performance. Nevertheless, the mediating role of strategy development and the moderating role of task interdependence are not corroborated. Finally, results indicate that the quality of each GRI is related to quality of group experience and/or team viability.

Key words: work team, goal, feedback, reward, interdependence, strategy, effort, co-operation, effectiveness, performance, quality of group experience, viability

Depuis une quinzaine d'années, les équipes de travail suscitent un très grand intérêt dans les entreprises (Sundstrom, McIntyre, Halfhill et Richards, 2000). Cela dit, la recherche concernant ce mode d'organisation du travail est loin de progresser aussi rapidement que la pratique. À titre indicatif, Savoie et Brunet (2000) estiment que l'efficacité des équipes de travail fait l'objet d'au plus une dizaine de publications scientifiques de qualité par année depuis 1985. D'ailleurs, Gully (2000) précise que trop peu d'études portent sur les interventions à privilégier afin de favoriser le succès de cette forme d'organisation du travail.

Selon Savoie et Mendès (1993), une équipe correspond à tout ensemble formel permanent et bien identifié d'au moins deux individus interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation. Dans l'optique de contribuer à l'avancement des connaissances concernant les moyens d'optimiser le rendement des équipes en milieu de travail, Aubé et Savoie (2003a) proposent un modèle théorique concernant les interventions régulatrices groupales (IRG). En plus d'être adaptées au contexte des équipes, ces interventions ont l'avantage d'être directement à la portée des supérieurs immédiats.

Il existe essentiellement trois types d'IRG, à savoir la fixation d'objectifs communs, la transmission de feed-back collectif et l'octroi de récompenses de groupe. Tout d'abord, la **fixation d'objectifs communs** consiste à spécifier les résultats à atteindre par l'ensemble des membres de l'équipe (Weldon et Weingart, 1993). Ces objectifs portent généralement sur un ou plusieurs des aspects suivants : la quantité de travail à réaliser, la qualité du travail et les délais à respecter. Enfin, il

arrive que les objectifs communs soient définis en collaboration avec les équipiers, mais la plupart du temps, c'est le supérieur immédiat de l'équipe qui les fixe.

D'autre part, la **transmission de feed-back collectif** revient à fournir de l'information aux équipiers concernant les résultats du travail et/ou la façon dont le travail est réalisé par l'équipe en tant que système (Balcazar, Hopkins et Suarez, 1986). Selon Savoie et Brunet (2000), dans les organisations où ce type d'intervention est utilisé, le feed-back est généralement transmis aux équipes sur une base quotidienne ou hebdomadaire. De surcroît, le feed-back peut être exclusivement transmis aux membres de l'équipe ou être communiqué aux autres individus de l'organisation.

Enfin, l'**octroi de récompenses de groupe** correspond à l'allocation d'une conséquence positive dont bénéficie l'ensemble des équipiers (DeMatteo, Eby et Sundstrom, 1998). Selon Yeatts et Hyten (1998), il existe trois catégories de récompenses, à savoir les reconnaissances sociales (ex. : célébrations, plaques commémoratives), les récompenses tangibles (ex. : chandails au logo de l'organisation, voyages, repas au restaurant) et les primes monétaires. En fait, il existe une gamme pratiquement illimitée de récompenses.

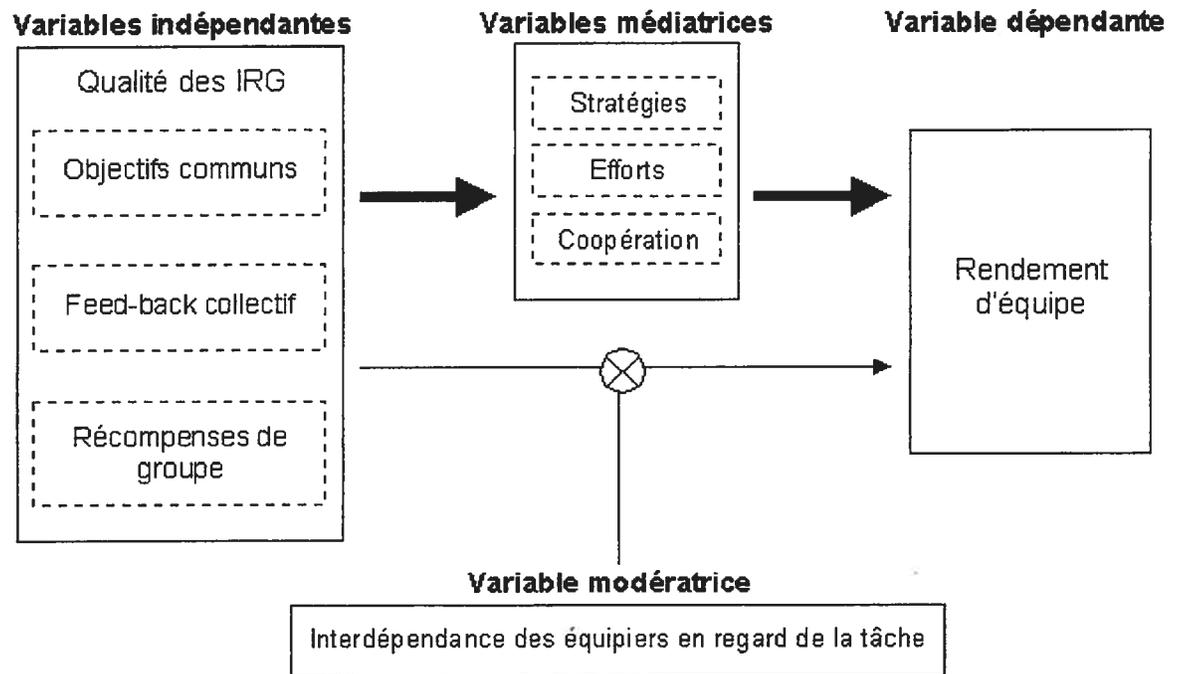
Lors d'une étude antérieure, Aubé et Savoie (2003b) ont mis à l'épreuve une partie de leur modèle théorique concernant l'utilisation d'IRG auprès d'équipes de travail (Aubé et Savoie, 2003a). La présente étude s'inscrit dans la même lignée de recherche que l'étude précédente. Plus spécifiquement, la présente étude vise à tester

d'autres composantes du modèle, ainsi qu'à vérifier si les résultats de l'étude précédente peuvent être reproduits auprès d'un autre échantillon d'équipes de travail.

BREF SURVOL DU MODÈLE THÉORIQUE

Le modèle d'Aubé et Savoie (2003a) comprend une variable dépendante, à savoir le rendement d'équipe, ainsi que deux séries de variables indépendantes, c'est-à-dire l'utilisation versus la non-utilisation de chaque IRG et la qualité de ces interventions. Toutefois, seule la série de variables indépendantes concernant la qualité des IRG est prise en considération dans la présente étude. D'autre part, le modèle tient compte d'une variable modératrice (l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche) et de trois variables médiatrices (l'élaboration de stratégies, la quantité d'effort fourni et la coopération entre les équipiers). En plus d'être représentées schématiquement à la figure 1, les relations entre les variables à l'étude sont brièvement expliquées.

Figure 1. Représentation schématique des relations entre la qualité des interventions régulatrices groupales (IRG) et le rendement d'équipe (Aubé et Savoie, 2003a)



Relations entre la qualité des différentes IRG et le rendement d'équipe

Le modèle indique que plus les IRG sont de qualité (c.-à-d. plus elles présentent certaines caractéristiques), meilleur est le rendement d'équipe. Beaudin et Savoie (1995) définissent le rendement d'équipe comme le degré auquel le travail collectif répond aux normes de quantité, de qualité, de synchronisme et de coûts de production. Tout d'abord, Locke et Latham (1990) estiment que l'efficacité des objectifs s'avère optimale, lorsque ces derniers sont clairs, précis et difficiles à atteindre, tout en demeurant accessibles. En fait, les équipiers auxquels de tels objectifs sont fixés parviendraient plus facilement à aligner leurs efforts et seraient davantage motivés à s'investir dans leur travail.

Par ailleurs, en plus d'être transmis le plus tôt possible, le feed-back collectif aurait avantage à être clair, précis et constructif (Alvero, Bucklin et Austin, 2001; Duncan et Bruwelheide, 1986; Fairbank et Prue, 1982; Yeatts et Hyten, 1998). Un feed-back présentant ces caractéristiques amènerait les équipiers à prendre conscience de leurs forces et les motiverait à remédier à leurs faiblesses dans les meilleurs délais.

Finalement, les récompenses de groupe s'avèreraient plus efficaces lorsqu'elles sont reliées au rendement, convoitées et équitables (DeMatteo et al., 1998; Hackman, 1987; Wodarski et Feit, 1994; Yeatts et Hyten, 1998). De telles récompenses inciteraient les équipiers à collaborer pour atteindre les objectifs fixés par leur supérieur immédiat.

Variable modératrice : l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche

Le modèle d'Aubé et Savoie (2003a) introduit une variable modératrice¹ (VMo), à savoir l'interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT). Selon Kiggundu (1981), l'IÉT correspond au degré auquel les membres d'une équipe dépendent les uns des autres pour bien effectuer leur travail. Conformément à ce qui est avancé dans la documentation, le modèle indique que plus le niveau d'IÉT est élevé, plus la qualité de chacune des IRG s'avère reliée au rendement d'équipe (Honeywell-Johnson et Dickinson, 1999; Nadler, 1979; Weldon et Weingart, 1993). En fait, comme elles sont destinées à l'équipe en tant que système, les IRG de qualité feraient davantage de sens pour les équipiers devant combiner leurs efforts (niveau

¹ Une variable est dite modératrice lorsqu'elle agit sur la direction et/ou l'intensité d'une relation entre deux autres variables (Baron et Kenny, 1986).

élevé d'IÉT), que pour ceux travaillant essentiellement sur une base individuelle (faible niveau d'équipe).

Variables médiatrices : l'élaboration de stratégies, les efforts et la coopération

Le modèle indique que trois variables médiatrices² (VMé) sont impliquées dans les relations entre la qualité des différentes IRG et le rendement d'équipe. Tout d'abord, plus les IRG sont de qualité, plus les équipiers élaboreraient des stratégies de travail visant à améliorer le rendement d'équipe (Conlon et Barr, 1989; Honeywell-Johnson et Dickinson, 1999; Locke, Durham, Poon et Weldon, 1997; Locke et Latham, 1990). L'élaboration de stratégies correspond au fait de planifier collectivement la réalisation du travail dans le but d'assurer ou d'améliorer la réalisation des tâches communes (Locke et al., 1997; Weldon et Weingart, 1993). D'autre part, la relation entre la qualité des IRG et le rendement d'équipe serait également médiatisée par la quantité d'effort fourni (Balkazar et al., 1986; Crown et Rosse, 1995; DeMatteo et al., 1998; Locke et Latham, 1990; Pritchard, Jones, Roth, Stuebing et Ekeberg, 1988; Yeatts et Hyten, 1998). Selon Weldon, Jehn et Pradham (1991), l'effort réfère à la mobilisation des forces physiques et/ou intellectuelles. Enfin, plus les IRG sont de qualité, plus elles favoriseraient la coopération entre les équipiers, ce qui en retour, augmenterait le rendement d'équipe (Conlon et Barr, 1989; Honeywell-Johnson et Dickinson, 1999; Weldon et Weingart, 1993). Le concept de coopération correspond au degré auquel les équipiers s'aident

² Une variable est dite médiatrice lorsqu'elle contribue à expliquer comment une variable indépendante influence une variable dépendante (Baron et Kenny, 1986).

volontairement les uns les autres en cas de besoin lors de l'exécution de leur travail (Rousseau et Savoie, 2003)

ÉTUDE PRÉCÉDENTE

L'étude précédente (Aubé et Savoie, 2003b) a permis de mettre à l'épreuve une partie du modèle théorique d'Aubé et Savoie (2003a), à savoir les composantes concernant les objectifs communs. Pour les fins de cette recherche, les membres et les supérieurs immédiats de 63 équipes issues de 13 établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec ont complété un questionnaire. Ces équipes proviennent de divers domaines, tels que l'enfance, la santé mentale, le milieu scolaire et les soins à domicile.

Les résultats de cette première étude indiquent que la qualité des objectifs communs explique plus de 37% de la variance du rendement d'équipe. Ce résultat témoigne de l'importance capitale de la qualité des objectifs communs dans la prédiction du rendement d'équipe. Par ailleurs, les autres résultats de l'étude appuient relativement peu le modèle. Plus spécifiquement, les résultats ne soutiennent que partiellement le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies, de la quantité d'effort fourni et de la coopération entre les équipiers et ne corroborent aucunement le rôle modérateur de l'IÉT.

PRÉSENTE ÉTUDE

L'étude présentée dans cet article fait suite à la recherche d'Aubé et Savoie (2003b). Par ailleurs, comparativement à cette dernière étude, la présente recherche contribue à vérifier une plus grande partie du modèle théorique (Aubé et Savoie, 2003a). En fait, la recherche porte sur les relations entre la qualité des différentes IRG et le rendement d'équipe. Ainsi, en plus de vérifier si les résultats obtenus dans l'étude précédente concernant la qualité des objectifs communs peuvent être reproduits auprès d'un autre échantillon, cette recherche soumet les composantes du modèle portant sur la qualité du feed-back collectif et la qualité des récompenses de groupe à une première épreuve empirique.

En outre, la présente étude permet d'élargir la portée du modèle théorique. Plus spécifiquement, cette recherche tient compte de plusieurs dimensions d'efficacité d'équipe. Selon une perspective multidimensionnelle, l'efficacité varie selon les attentes entretenues envers l'équipe de travail. À cet égard, Savoie et Beaudin (1995) affirment, sur la base d'un inventaire de la documentation concernant l'efficacité groupale, qu'en plus du rendement, il existe d'autres dimensions d'efficacité des équipes de travail, dont la qualité de l'expérience groupale et la pérennité d'équipe. Dans cette optique, cette recherche permet de vérifier, à titre exploratoire, si la qualité des différentes IRG est reliée à ces dernières dimensions d'efficacité. Concrètement, la qualité de l'expérience groupale correspond au degré auquel le climat au sein de l'équipe contribue au bien-être et à la croissance personnelle des membres. La qualité de l'expérience groupale constitue une dimension d'efficacité, puisqu'elle réfère au résultat des relations interpersonnelles au

sein de l'équipe et non aux comportements des membres (ex. : entraide, conflits, communication). D'autre part, la pérennité d'équipe se définit comme la capacité de l'équipe à s'adapter à son environnement et par conséquent, à perdurer dans le temps. Afin de rencontrer les objectifs de cette étude, 12 hypothèses et 3 questions de recherche sont formulées.

Hypothèses préliminaires concernant la cohérence interne entre les critères de qualité de chacune des IRG

H1 : Les différents critères de qualité des objectifs communs se rapportent à un même construit.

H2 : Les différents critères de qualité du feed-back collectif se rapportent à un même construit.

H3 : Les différents critères de qualité des récompenses de groupe se rapportent à un même construit.

Hypothèses concernant les relations entre la qualité (globale) des IRG et le rendement d'équipe

H4 : La qualité des objectifs communs est reliée positivement au rendement d'équipe.

H5 : La qualité du feed-back collectif est reliée positivement au rendement d'équipe.

H6 : La qualité des récompenses de groupe est reliée positivement au rendement d'équipe.

Hypothèses concernant le rôle modérateur de l'IÉT

H7 : Plus le niveau d'IÉT est élevé, plus la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe est forte.

H8 : Plus le niveau d'IÉT est élevé, plus la relation entre la qualité du feed-back collectif et le rendement d'équipe est forte.

H9 : Plus le niveau d'IÉT est élevé, plus la relation entre la qualité des récompenses de groupe et le rendement d'équipe est forte.

Hypothèses concernant le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies, de la quantité d'effort fourni et de la coopération entre les équipiers

H10 : La relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe est médiatisée par :

- a) l'élaboration de stratégies
- b) la quantité d'effort fourni
- c) la coopération entre les équipiers

H11 : La relation entre la qualité du feed-back collectif et le rendement d'équipe est médiatisée par :

- a) l'élaboration de stratégies
- b) la quantité d'effort fourni
- c) la coopération entre les équipiers

H12 : La relation entre la qualité des récompenses de groupe et le rendement d'équipe est médiatisée par :

- a) l'élaboration de stratégies
- b) la quantité d'effort fourni
- c) la coopération entre les équipiers

Questions de recherche concernant les relations entre, d'une part, la qualité des différentes IRG et, d'autre part, la qualité de l'expérience groupale et la pérennité d'équipe

Q1 : La qualité des objectifs communs est-elle reliée positivement à la :

- a) qualité de l'expérience groupale ?
- b) pérennité d'équipe ?

Q2 : La qualité du feed-back collectif est-elle reliée positivement à la :

- a) qualité de l'expérience groupale ?
- b) pérennité d'équipe ?

Q3 : La qualité des récompenses de groupe est-elle reliée positivement à la :

- a) qualité de l'expérience groupale ?
- b) pérennité d'équipe ?

MÉTHODOLOGIE

Participants

La présente recherche est réalisée en milieu de travail. Dans ce contexte, la sélection des équipes constitue une étape cruciale. En fait, il convient de s'assurer que les groupes identifiés par les directions des organisations intéressées à participer à la recherche constituent réellement des équipes de travail, telles que définies dans cet article. Pour que ce soit le cas, cinq conditions doivent être satisfaites (Aubé, Rousseau et Savoie, 2000; Hackman, 1987; Sundstrom, De Meuse et Futrell, 1990) :

1. Un mandat collectif doit être confié aux membres par l'organisation.
2. Les membres doivent interagir et partager des ressources pour mener à bien leur mandat collectif.
3. Les membres doivent évoluer dans un environnement organisationnel plus large qui a des attentes envers eux et vis-à-vis duquel ils ont des droits et des obligations.
4. Les membres doivent se percevoir et être perçus par les autres instances organisationnelles comme formant une équipe.
5. Les membres doivent travailler ensemble sur une base relativement permanente.

En outre, deux critères permettent d'établir les frontières de chacune des équipes. Plus spécifiquement, les participants doivent 1) faire partie de l'équipe depuis au moins trois mois et 2) travailler avec les autres membres de l'équipe au moins 40% du temps de travail de l'équipe³. Les individus qui rencontrent ces critères sont suffisamment au courant de ce qui se passe dans leur équipe pour participer à la recherche. Dans ce même ordre d'idées, seuls les supérieurs immédiats assignés à la même équipe depuis au moins six mois participent à la recherche. Le supérieur immédiat correspond à la personne en position d'autorité par rapport à l'équipe et assumant des fonctions de supervision.

L'échantillon est constitué de 73 équipes (389 équipiers et 73 supérieurs immédiats) issues de 13 organisations établies au Québec et œuvrant dans les secteurs

³ À titre d'exemple, chaque individu doit travailler au moins deux jours sur le mandat collectif au cours d'une semaine de travail normale de cinq jours.

parapublic (38%) et privé (manufacturier : 25%; immobilier : 19%; réparation et entretien : 11%; autres : 7%). Les équipes comptent entre 2 et 22 membres chacune (moyenne : 6,2; écart type : 4,3). De plus, le taux de participation par équipe varie de 60,0% à 100,0% (moyenne : 93,4%; écart type : 35,8%).

Procédure

Les données sont recueillies par le biais de questionnaires complétés par les membres des équipes et leur supérieur immédiat. Dans chaque équipe, l'administration des questionnaires se déroule à l'intérieur d'une rencontre à laquelle assistent idéalement tous les membres. Lors de ces rencontres, l'administrateur des questionnaires présente aux participants les grandes lignes de l'étude et répond à leurs questions au besoin.

En retour de leur implication, les directions des organisations participantes reçoivent un rapport concernant le fonctionnement et l'efficacité de chacune des équipes évaluées. Un formulaire de consentement autorisant le groupe de recherche à transmettre les résultats globaux des équipes à leur organisation respective doit toutefois être signé par chaque équipier. Les réponses individuelles demeurent anonymes tout au long de l'étude.

Mesures

Deux questionnaires sont utilisés dans l'étude. L'un de ces questionnaires est destiné aux membres des équipes, alors que l'autre s'adresse aux supérieurs immédiats. Dans chacun des questionnaires, les participants doivent indiquer jusqu'à quel point les items sont vrais en se référant à leur équipe de travail ou à celle qu'il supervise. L'échelle de réponse est de type Likert et comprend cinq points (1 = « pas du tout vrai » à 5 = « tout à fait vrai »). Le tableau 1 présente un exemple d'item pour chacune des variables à l'étude.

Afin d'éviter toute confusion concernant les niveaux d'analyse, chaque item est rédigé à la première personne du pluriel (Nous) et/ou réfère explicitement à l'équipe (Rousseau, 1985). De même, les consignes du questionnaire destiné aux équipiers rappellent à ces derniers qu'ils doivent compléter le questionnaire en fonction de ce qui se passe habituellement dans leur équipe. Dans le questionnaire destiné aux supérieurs immédiats, les consignes sont similaires, mais se rapportent à l'équipe supervisée.

Les items du questionnaire destiné aux équipiers concernent entre autres la qualité des objectifs communs (5 items), l'élaboration de stratégies (4 items), la quantité d'effort fourni (4 items), la coopération entre les équipiers (4 items) et l'IÉT (3 items). Ces items proviennent essentiellement du questionnaire utilisé dans l'étude d'Aubé et Savoie (2003b). Certains items ont cependant été ajoutés, éliminés ou adaptés afin d'améliorer les mesures.

De surcroît, pour qu'il soit possible de répondre à l'ensemble des objectifs de cette étude, les membres d'un groupe d'experts du domaine des équipes de travail⁴ ont formulé d'autres items en se basant sur la documentation scientifique. Ces items concernent la qualité du feed-back collectif (4 items), la qualité des récompenses de groupe (4 items) et la qualité de l'expérience groupale (3 items).

D'autre part, via le questionnaire qui leur est destiné, les supérieurs immédiats évaluent le rendement (4 items) et la pérennité d'équipe (3 items). La mesure du rendement constitue une adaptation de celle utilisée dans l'étude d'Aubé et Savoie (2003b). Par ailleurs, la mesure de la pérennité a intégralement été développée pour les fins de cette recherche par le même groupe de cinq experts qui a conçu le questionnaire destiné aux équipiers. Enfin, il convient de souligner que les supérieurs immédiats sont bien placés pour évaluer le rendement et la pérennité d'équipe étant donné que c'est principalement à eux qu'incombe la responsabilité de ces dimensions d'efficacité sur le plan organisationnel.

⁴ Le groupe d'experts est composé de trois professeurs d'université et de trois étudiants au doctorat dont les thèses portent sur les équipes de travail.

Tableau 1
Exemples d'items pour chacune des variables à l'étude

VARIABLES	EXEMPLES D'ITEMS
Qualité des objectifs communs	Nos objectifs d'équipe sont clairs.
Qualité du feed-back collectif	Le feed-back collectif donné à notre équipe est précis.
Qualité des récompenses de groupe	Nos récompenses de groupe sont convoitées par les membres de notre équipe.
Interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT)	Pour accomplir notre travail d'équipe, nous avons besoin de la contribution de chacun des membres.
Élaboration de stratégies	Nous prenons le temps de développer de nouvelles idées ou façons de faire notre travail.
Quantité d'effort fourni	Nous mobilisons nos forces pour réaliser notre travail.
Coopération entre les équipiers	Nous aidons nos coéquipiers ayant besoin d'aide pour réaliser leur travail.
Qualité de l'expérience groupale	Dans l'équipe, nos relations sont harmonieuses.
Rendement d'équipe	Cette équipe est productive.
Pérennité d'équipe	Les membres de cette équipe s'adaptent aux différents changements qui surviennent dans leur environnement de travail.

ANALYSE DES RÉSULTATS

Agrégation des données

Compte tenu que le niveau d'analyse des variables à l'étude est l'équipe, il convient d'agréger les données provenant des membres. Cependant, il faut d'abord s'assurer que le degré de consensus intra-équipe est suffisamment élevé. À cet égard, James, Demaree et Wolf (1984) proposent de calculer pour chacune des variables à l'étude un indice d'accord inter juges, à savoir le r_{wg} (*within-group interrater index*). Selon ces auteurs, il est légitime d'agréger les données, lorsque la valeur moyenne des r_{wg} s'avère supérieure à ,70, ce qui est le cas dans cette étude (tableau 2).

Analyses descriptives et préliminaires

Les statistiques descriptives (moyennes et écarts types) et les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) associés à chacune des variables à l'étude sont présentés au tableau 2. Les coefficients de cohérence interne varient de ,75 à ,96, ce qui indique que les mesures sont relativement fidèles. En fait, selon Nunnally (1978), un coefficient alpha de Cronbach d'au moins ,70 s'avère acceptable. En outre, l'examen préliminaire des données révèle que les postulats de normalité, de linéarité et d'homoscédasticité sont respectés.

Tableau 2

Moyennes (M), écarts types (ÉT), r_{wg} moyens, coefficients de cohérence interne^a et coefficients de corrélation

VARIABLES	M	ÉT	r_{wg}	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Qualité des objectifs communs	3,55	,48	,84	(,80)									
2. Qualité du feed-back collectif	3,38	,50	,80	,21	(,93)								
3. Qualité des récompenses de groupe	3,13	,57	,71	,30*	,47**	(,75)							
4. IÉT	3,71	,44	,72	-,12	,28*	-,02	(,78)						
5. Élaboration de stratégies	3,33	,52	,77	,38**	,53**	,30*	,37**	(,84)					
6. Quantité d'effort fourni	4,07	,49	,86	,41**	,36**	,19	,08	,65**	(,87)				
7. Coopération entre les équipiers	3,89	,42	,86	,37**	,46**	,33*	,28*	,73**	,59**	(,87)			
8. Qualité de l'expérience groupale	3,60	,53	,81	,35**	,62**	,37**	,21	,55**	,45**	,66**	(,96)		
9. Rendement d'équipe	3,87	,62	-	,63**	,19	,26	,05	,24	,32*	,33*	,25	(,85)	
10. Pérennité d'équipe	3,87	,78	-	,31*	,21	,30*	,03	,19	,23	,30*	,25	,73**	(,80)

Légende : IÉT (interdépendance des équipiers en regard de la tâche)

Note : ^a Les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) sont présentés sur la diagonale.

* $p < ,05$. ** $p < ,01$. $N = 73$ équipes.

Cohérence interne entre les critères de qualité de chacune des IRG

La valeur des coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) associés aux VI (qualité des objectifs communs [$\alpha = ,80$]; qualité du feed-back collectif [$\alpha = ,93$]; qualité des récompenses de groupe [$\alpha = ,75$]) indiquent que les mesures sont relativement homogènes. Par conséquent, il est légitime d'inférer que les critères de qualité de chacune des IRG se rapportent à des construits. Les hypothèses 1, 2 et 3 s'avèrent donc appuyées.

Relations entre la qualité de chacune des IRG et le rendement d'équipe

En ce qui a trait à la vérification des hypothèses 4, 5 et 6 concernant les relations entre la qualité des trois types d'IRG et le rendement d'équipe, des analyses de corrélation sont réalisées (tableau 2). Les résultats indiquent que la qualité des objectifs communs est reliée positivement et significativement au rendement d'équipe ($r = ,63$; $p < ,05$). Conséquemment, l'hypothèse 4 est appuyée.

Par ailleurs, les résultats des analyses de corrélation n'appuient pas les hypothèses 5 et 6. En d'autres termes, les relations entre, d'une part, la qualité du feed-back collectif et la qualité des récompenses de groupe et, d'autre part, le rendement d'équipe ne sont pas significatives.

Rôle modérateur de l'IÉT

Afin de vérifier les hypothèses 7, 8 et 9 portant sur le rôle modérateur de l'IÉT au niveau des relations entre la qualité des différentes IRG et le rendement d'équipe, des analyses de régression multiple hiérarchique sont réalisées conformément à la méthode suggérée par Cohen et Cohen (1983). Au cours de la première étape de l'analyse de régression, ces auteurs proposent d'entrer la VI et la VMO de façon simultanée. Dans une seconde étape, le terme d'interaction, créé par la multiplication des scores obtenus à la VI et à la VMO, est ajouté⁵. Pour que l'effet modérateur soit appuyé, le coefficient de régression associé au terme d'interaction doit être significatif.

Les résultats des analyses de régression multiple hiérarchique révèlent qu'aucun des termes d'interaction n'est associé à un coefficient de régression significatif⁶ ($p > ,10$; tableau 3). Par conséquent, les hypothèses 7, 8 et 9 ne sont pas appuyées.

⁵ Afin de minimiser le problème de multicolinéarité attribuable à la corrélation entre les deux premières variables entrées dans le modèle et le terme d'interaction, les scores des deux premières variables sont centrés avant d'être multipliés (Cronbach, 1987).

⁶ Dans ce cas, le seuil de signification est fixé à ,10 au lieu de ,05 afin de palier au problème de puissance statistique attribué aux analyses de régression multiple hiérarchique utilisées pour tester des effets modérateurs (Aguinis, 1995).

Tableau 3

Vérification des effets modérateurs selon la méthode de Cohen et Cohen (1983) : résultats des analyses de régression multiple hiérarchique

MODÈLES	B	ET B	β^a	ΔR^2
Variable dépendante : rendement d'équipe				
Étape 1				
Qualité des objectifs communs (QOBJ)	,65	,14	,50*	
Interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT)	,06	,15	,04	
Étape 2				
QOBJ \times IÉT	,14	,34	,05	0
Étape 1				
Qualité du feed-back collectif (QFEE)	,20	,15	,16	
Interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT)	-,01	,17	-,01	
Étape 2				
QFEE \times IÉT	-,46	,29	-,21	,04
Étape 1				
Qualité des récompenses de groupe (QRÉC)	,29	,15	,26	
Interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT)	-,03	,19	,02	
Étape 2				
QRÉC \times IÉT	,31	,30	,14	,02

Note : ^a Coefficients de régression standardisés

* $p < ,01$. $N = 73$ équipes.

Rôle médiateur de l'élaboration de stratégies, des efforts et de la coopération

La série d'hypothèses 10a, b et c concerne le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies, de la quantité d'effort fourni et de la coopération entre les équipiers au niveau de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe⁷. Ces hypothèses peuvent être vérifiées via la méthode de Baron et Kenny

⁷ La vérification des effets médiateurs s'avère exploratoire compte tenu que la méthodologie de l'étude (c.-à-d. un schème corrélationnel) ne permet pas d'interpréter les résultats en termes de relations causales.

(1986). Selon ces auteurs, quatre conditions doivent être satisfaites pour dégager un effet médiateur. Premièrement, la VMé doit être significativement reliée à la VD. Deuxièmement, la VMé doit être significativement corrélée à la VI. Troisièmement, la VI doit être significativement associée à la VD. Enfin, lorsque la VI et la VMé sont toutes deux entrées de manière concomitante dans une analyse de régression multiple, la VMé doit présenter un coefficient de régression significatif. L'effet médiateur n'est appuyé que si toutes les conditions sont respectées. Lorsque c'est le cas, le coefficient de régression de la VI, obtenu via l'analyse de régression réalisée pour vérifier la quatrième condition, permet de déterminer si la médiation est partielle ou complète. Si le coefficient de régression de la VI s'avère significatif, il s'agit d'une médiation partielle (c.-à-d. que la relation entre la VI et la VD n'est pas entièrement médiatisée par la VMé). Par ailleurs, si le coefficient de la VI n'est pas significatif, la médiation s'avère complète (c.-à-d. que la relation entre la VI et la VD est totalement médiatisée par la VMé). Le seuil de signification est fixé à ,05 pour chacune de ces analyses.

Pour ce qui est de l'hypothèse 10a, concernant le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies dans la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe, la première condition formulée par Baron et Kenny (1986) n'est pas satisfaite. Plus spécifiquement, les résultats indiquent que l'élaboration de stratégies n'est pas reliée significativement au rendement d'équipe (tableau 2). Étant donné ce résultat, les trois autres conditions n'ont pas à être testées en ce qui a trait à la vérification du rôle médiateur de l'élaboration de stratégies.

Dans le cas des hypothèses 10b et 10c, concernant le rôle médiateur de la quantité d'effort fourni et celui de la coopération entre les équipiers au niveau de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe, les trois premières conditions sont satisfaites. D'une part, chacune des deux VMé est reliée significativement au rendement d'équipe ($r = ,32$ et $,33$ respectivement) et à la qualité des objectifs communs ($r = ,41$ et $,37$ respectivement) et, d'autre part, la VI est significativement reliée à la VD ($r = ,63$). Néanmoins, comme les résultats des analyses de régression multiple révèlent que les coefficients de régression associés aux VMé ne sont pas significatifs, la quatrième condition n'est pas respectée (tableau 4).

En définitive, les résultats de cette recherche ne corroborent pas le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies, de la quantité d'effort fourni et de la coopération entre les équipiers dans la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe, du moins lorsque ces VMé sont considérées une à une.

Tableau 4

Vérification des effets médiateurs selon la méthode de Baron et Kenny (1986) : résultats des analyses de régression multiple

MODÈLES	β^a	T	R^2	$F(2,60)$
Variable dépendante : rendement d'équipe				
Qualité des objectifs communs	,48	3,89*		
Quantité d'effort fourni	,05	,41	,25	11,15*
Qualité des objectifs communs	,46	3,92*		
Coopération entre les équipiers	,10	,88	,26	11,55*

Note : ^a Coefficients de régression standardisés

* $p < ,01$. $N = 73$ équipes.

Lorsque plusieurs VMé sont susceptibles d'intervenir dans une relation, comme c'est le cas des relations proposées dans le modèle d'Aubé et Savoie (2003a), il convient de vérifier le rôle médiateur de ces variables en les considérant de façon concomitante, ce que ne permet pas la méthode de Baron et Kenny (1986). En d'autres termes, même si aucune des VMé à l'étude, prise isolément, ne médiatise significativement la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe, il demeure possible qu'ensemble elles y parviennent. Pour vérifier cette possibilité, James et Brett (1984) suggèrent de réaliser une analyse de régression multiple hiérarchique dans laquelle toutes les VMé sont entrées dans une première étape et la VI est entrée dans une seconde étape. Si le changement au niveau du coefficient de corrélation multiple au carré (R^2) entre la première et la deuxième étape n'est pas significatif ($p > ,05$), la médiation est complète. Par ailleurs, si le changement au niveau du R^2 s'avère significatif, la taille de ce changement doit être comparée avec la taille de la relation entre la VI et la VD (c.-à-d. le coefficient de détermination entre ces deux variables). Dans le cas où ces résultats sont identiques, les variables proposées ne médiatisent pas la relation. Cependant, lorsque la taille du changement au niveau du R^2 est moins grande que la taille de la relation entre la VI et la VD, cette dernière relation est partiellement médiatisée par les VMé. Cela dit, pour employer la procédure proposée par James et Brett, les trois premières conditions formulées par Baron et Kenny (1986) doivent être respectées.

Compte tenu que la première condition de Baron et Kenny (1986) n'est pas satisfaite dans le cas de l'élaboration de stratégies, seul le rôle médiateur de la quantité d'effort fourni et celui de la coopération entre les équipiers sont testés

conformément à la méthode de James et Brett (1984). À cet égard, les résultats de l'analyse de régression multiple hiérarchique (tableau 5) indiquent que le changement au niveau du R^2 ($\Delta R^2 = ,15$) entre la première et la deuxième étape est significatif, tout en s'avérant moins grand que le coefficient de détermination associé à la relation entre la VI et la VD ($r^2 = ,40$). Ces résultats indiquent que la quantité d'effort fourni et la coopération entre les équipiers sont susceptibles d'agir à titre de médiateurs partiels au niveau de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe, mais ce, uniquement lorsque ces VMé sont considérées conjointement. Tout compte fait, les résultats de cette recherche ne fournissent aucun appui à l'hypothèse 10a, mais appuient partiellement les hypothèses 10b et 10c.

Tableau 5

Vérification de l'effet médiateur selon la méthode de James et Brett (1984) : résultats de l'analyse de régression multiple hiérarchique

MODELES	ΔR^2	R^2	ΔF	F
Variable dépendante : rendement d'équipe				
Étape 1				
Quantité d'effort fourni	}	,11		$F(2,66) = 4,11^*$
Coopération entre les équipiers				
Étape 2				
Qualité des objectifs communs	,15	,27	13,67	$F(1,65) = 7,82^{**}$

* $p < ,05$. ** $p < ,01$. $N = 73$ équipes.

Par ailleurs, comme les hypothèses 5 et 6 concernant les relations entre, d'une part, la qualité du feed-back collectif et la qualité des récompenses de groupe et, d'autre part, le rendement d'équipe ne sont pas appuyées, il s'avère inopportun de tester les effets médiateurs. Les séries d'hypothèses 11 (a, b et c) et 12 (a, b et c)

portant sur le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies, la quantité d'effort fourni et à la coopération n'ont donc pas été vérifiées.

Relations entre, d'une part, la qualité des différentes IRG et, d'autre part, la qualité de l'expérience groupale et la pérennité d'équipe

Pour répondre aux questions de recherche 1, 2 et 3 concernant les relations entre, d'une part, la qualité des différentes IRG et, d'autre part, la qualité de l'expérience groupale et la pérennité d'équipe, des analyses de corrélation sont réalisées (tableau 2). À cet effet, les résultats indiquent que la qualité des objectifs communs est reliée positivement et significativement ($p < ,05$) à la qualité de l'expérience groupale ($r = ,35$) et à la pérennité d'équipe ($r = ,31$). De plus, les résultats montrent que la qualité du feed-back collectif est reliée positivement et significativement à la qualité de l'expérience groupale ($r = ,62$), mais que cette même VI n'est pas reliée significativement à la pérennité d'équipe. Finalement, les résultats révèlent que la qualité des récompenses de groupe est reliée positivement et significativement à la qualité de l'expérience groupale ($r = ,37$) et à la pérennité d'équipe ($r = ,30$).

DISCUSSION

Cette recherche contribue à mettre à l'épreuve le modèle d'Aubé et Savoie (2003a) concernant les différentes IRG et le rendement d'équipe. De manière générale, cette étude permet de vérifier à quel point la qualité de chacune des IRG est reliée au rendement d'équipe, de tester le rôle d'une VMo et d'identifier les VMé susceptibles d'être impliquées dans les relations. De surcroît, cette recherche explore

la possibilité que la qualité des différentes IRG puisse être reliée à d'autres dimensions d'efficacité d'équipe en plus du rendement.

Tout d'abord, conformément à ce qui était attendu, la recherche appuie l'importance capitale de la qualité des IRG dans la prédiction du rendement d'équipe. Plus spécifiquement, les résultats indiquent que la qualité des objectifs communs explique tout près de 40% de la variance du rendement d'équipe. Ce résultat est sensiblement équivalent à celui obtenu dans l'étude précédente d'Aubé et Savoie (2003b; $r^2 = ,37$). Tel que discuté par les auteurs de cette dernière recherche, la force de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe est particulièrement impressionnante étant donné le caractère distinct des deux variables, les deux sources d'évaluation et la complexité du rendement. Au surplus, le fait qu'une deuxième étude indique que la qualité des objectifs communs constitue une variable prévisionnelle de première importance en regard du rendement d'équipe contribue à établir le caractère généralisable de ce constat à différents types d'équipes.

Par ailleurs, les résultats de cette recherche n'appuient pas de façon significative les relations entre, d'une part, la qualité du feed-back collectif et la qualité des récompenses de groupe et, d'autre part, le rendement d'équipe. En dépit de ces résultats, il s'avère trop tôt pour exclure la possibilité que ces VI et cette VD soient reliées. Sur la base des commentaires rédigés dans les questionnaires, les auteurs considèrent que les équipiers reçoivent probablement trop peu de feed-back

collectif et de récompenses de groupe pour que la qualité de ces interventions ait une influence sur le rendement des équipes. En fait, plusieurs participants ont rapporté dans leur questionnaire ne pas recevoir suffisamment de feed-back collectif et/ou de récompenses de groupe.

D'autre part, les résultats de l'étude ne corroborent pas le rôle modérateur de l'IÉT au niveau des relations entre la qualité des différentes IRG et le rendement d'équipe. Toutefois, comme dans l'étude précédente d'Aubé et Savoie (2003b), il est possible qu'un problème de puissance statistique lié à la faible variabilité des scores à la variable IÉT (écarts types : ,44; étendue des scores : 2,79 à 5,00 sur une échelle en 5 points) et à la petite taille de l'échantillon⁸ ($N = 73$) puisse expliquer, du moins en partie, l'absence de résultats significatifs. De plus, la mesure d'IÉT n'est peut-être pas optimale pour détecter l'effet modérateur. En fait, un examen des items indique que la mesure ne permet pas de déterminer à quel point les équipiers diagnostiquent et résolvent des problèmes en commun, ce qui caractérise le niveau le plus avancé d'IÉT selon Van de Ven, Delbecq et Koenig (1976). Avec une mesure permettant de différencier les niveaux les plus élevés d'IÉT, l'effet modérateur aurait peut-être pu être détecté.

En ce qui concerne les VMé, les résultats indiquent que la quantité d'effort fourni et que la coopération entre les équipiers, considérées conjointement,

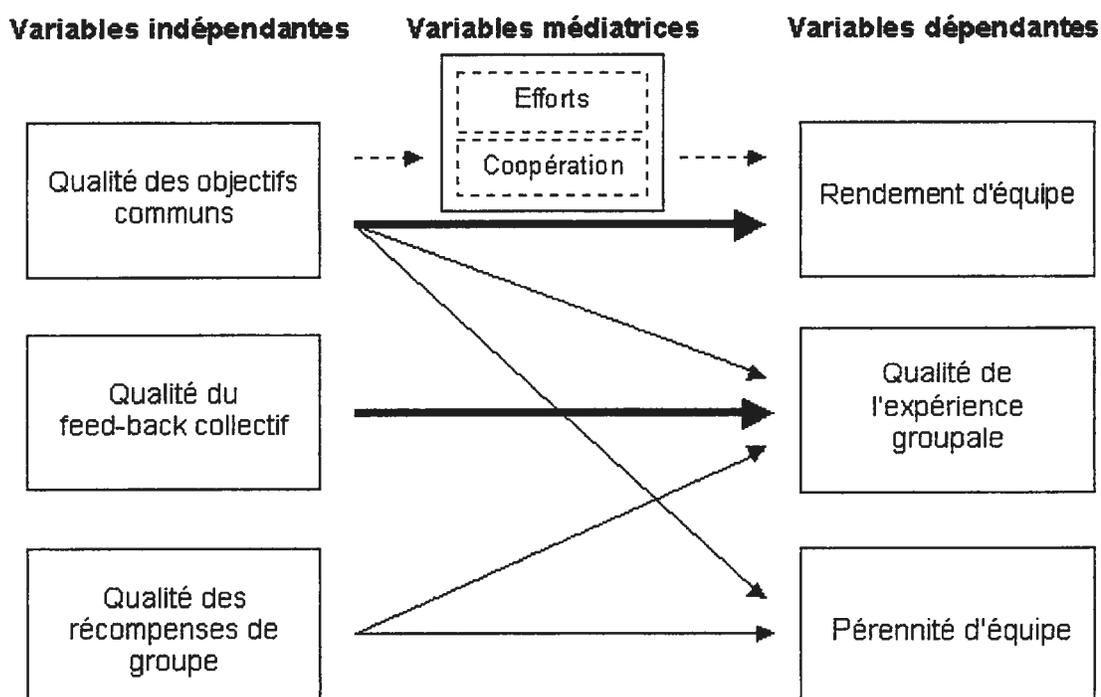
⁸ La taille de l'échantillon auprès duquel les données de cette recherche ont été recueillies est plus que convenable pour une étude menée au niveau de l'équipe. Cependant, l'échantillon s'avère relativement petit comparativement à bien des échantillons provenant de recherches réalisées au niveau individuel.

médiatisent partiellement la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe. Quant à l'élaboration de stratégies, cette variable ne jouerait pas un rôle médiateur au niveau de cette même relation. Compte tenu que les résultats de cette étude, ainsi que ceux de l'étude précédente, appuient peu le rôle médiateur des VMé proposées dans le modèle d'Aubé et Savoie (2003a), il convient d'envisager la possibilité que d'autres variables, non mesurées dans ces deux recherches, puissent médiatiser la relation. Selon plusieurs auteurs, une relation directe entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe s'avère pratiquement impossible, du fait que les IRG ne peuvent influencer le rendement d'équipe sans que les équipiers manifestent certains comportements clés (Balkazar et al., 1986; Locke et Latham, 1990; Neubert, 1998; Yeatts et Hyten, 1998).

En outre, cette recherche a permis de vérifier, à titre exploratoire, si la qualité des IRG pouvait être reliée positivement à d'autres dimensions d'efficacité d'équipe en plus du rendement, à savoir la qualité de l'expérience groupale et la pérennité. À cet égard, les résultats montrent que la qualité de chaque IRG s'avère reliée positivement et significativement à la qualité de l'expérience groupale. Cela dit, comme ces variables sont évaluées par les équipiers, il s'avère difficile d'établir jusqu'à quel point le biais de la variance commune contamine les résultats (Podsakoff et Organ, 1986). D'autre part, les résultats révèlent que la qualité des objectifs communs et la qualité des récompenses de groupe sont reliées positivement et significativement à la pérennité d'équipe. La qualité du feed-back collectif n'est cependant pas reliée à cette dernière dimension d'efficacité.

Somme toute, même si les résultats de l'étude appuient relativement peu le modèle d'Aubé et Savoie (2003a), cette recherche contribue à l'avancement des connaissances concernant les IRG et l'efficacité des équipes de travail. La figure 2 illustre de façon schématique les principaux résultats de l'étude⁹.

Figure 2. Représentation schématique des principaux résultats de la recherche



Légende

- ⋯→ : effet médiateur faiblement appuyé
- : relation faiblement ou modérément appuyée
- (épais) : relation fortement appuyée

⁹ Afin d'éviter d'alourdir la figure, les relations non appuyées par les résultats de la recherche ne sont pas représentées.

Dans un autre ordre d'idées, l'étude comporte certaines limites. Premièrement, en raison de la méthodologie employée, aucun lien de causalité ne peut être inféré à partir des résultats. Deuxièmement, les analyses statistiques réalisées pour tester les effets médiateurs (c.-à-d. des analyses de corrélation et des analyses de régression multiple) ne s'avèrent pas optimales, quoiqu'elles demeurent les plus adéquates compte tenu de la taille de l'échantillon. En fait, si ce dernier avait compté plus de 200 équipes, l'idéal aurait été de vérifier le modèle via une modélisation par équation structurelle (*structural equation modeling*).

Cette recherche présente également plusieurs forces non négligeables. Tout d'abord, elle a été menée auprès d'équipes évoluant en milieu organisationnel. En se rendant sur le terrain, les chercheurs ont pu observer comment les différents phénomènes à l'étude s'articulent dans la réalité. Deuxièmement, les mesures utilisées présentent des propriétés psychométriques plus que convenables. Enfin, les données sont recueillies auprès de deux sources (c.-à-d. les équipiers et les supérieurs immédiats), ce qui permet de minimiser le biais de la variance commune et ainsi, de soumettre les hypothèses à une épreuve empirique plus rigoureuse (Podsakoff et Organ, 1986).

En définitive, cette recherche a des retombées pratiques importantes. Plus spécifiquement, les résultats laissent croire que les supérieurs immédiats gagneraient à utiliser des IRG de grande qualité auprès de leurs équipes. La qualité de chaque IRG est reliée à au moins une dimension d'efficacité d'équipe, à savoir le rendement, la qualité de l'expérience groupale et/ou la pérennité.

RÉFÉRENCES

Aguinis, H. (1995). Statistical power problems with moderated multiple regression in management research. *Journal of Management*, 21, 1141-1158.

Alvero, A.M., Bucklin, B.R. et Austin, J. (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21, 3-29.

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

Aubé, C. et Savoie, A. (2003a). *Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique*. Manuscrit non-publié.

Aubé, C. et Savoie, A. (2003b). *La qualité des objectifs communs et le rendement des équipes de travail*. Manuscrit non publié.

Balcazar, F., Hopkins, B.L. et Suarez, Y. (1986). A critical, objective review of performance feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7, 65-89.

Baron, R.M. et Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Beaudin, G. et Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail : définitions, composantes et mesures. *Revue québécoise de psychologie*, 16, 185-201.

Cohen, J. et Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression / correlation analysis for the behavioral sciences* (2^{ème} édition). Hillsdale, NJ : Erlbaum.

Conlon, E.J. et Barr, S.H. (1989). A framework for understanding group feedback. *Advances in Group Processes*, 6, 27-48.

Cronbach, L. (1987). Statistical tests for moderator variables: Flaws in analysis recently proposed. *Psychological Bulletin*, 102, 414-417.

Crown, D.F. et Rosse, J.G. (1995). Yours, mine, and ours: Facilitating group productivity through the integration of individual and group goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, 138-150.

DeMatteo, J.S., Eby, L.T. et Sundstrom, E. (1998). Team-based rewards: Current empirical evidence and directions for future research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 141-183.

Duncan, P.K. et Bruwelheide, L.R. (1986). Feedback: Use and possible behavioral functions. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7, 91-114.

Fairbank, J.A. et Prue, D.M. (1982). Developing performance feedback systems. In L.W. Frederiksen (Ed.), *Handbook of organizational behavior management* (p.281-299). New York: John Wiley & Sons.

Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (p. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Honeywell-Johnson, J.A. et Dickinson, A.M. (1999). Small group incentives: A review of the literature. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19, 89-120.

James, L.R. et Brett, J.M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 307-321.

James, L.R., Demaree, R.G. et Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.

Kiggundu, M.N. (1981). Task interdependence theory of job design. *Academy of Management Review*, 6, 499-506.

Locke, A.E., Durham, C.C., Poon, J.M.L. et Weldon, E. (1997). Goal setting, planning, and performance on work tasks for individuals and groups. In S.L. Friedman et E.K. Scholnick (Eds.), *The developmental psychology of planning: Why, how, and when do we plan?* (p.239-262). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Locke, E.A. et Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Nadler, D.A. (1979). The effects of feedback on task group behavior: A review of the experimental research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 309-338.

Neubert, M.J. (1998). The value of feedback and goal setting over goal setting alone and potential moderators of this effect: A meta-analysis. *Human Performance*, 11, 321-335.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2^{ème} édition). New York: McGraw-Hill.

Podsakoff, P.M. et Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 13, 531-544.

Pritchard, R.D., Jones, S.T., Roth, P.L., Stuebing, K.K. et Ekeberg, S.E. (1988). Effects of groups feedback, goal setting, and incentives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 73, 337-358.

Rousseau, D.M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. In L.L. Cummings et B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (p.1-38). Greenwich CT: JAI Press.

Rousseau, V. et Savoie, A. (2003). *Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure*. Manuscrit non-publié.

Savoie, A. et Brunet, L. (2000). Les équipes de travail : champ d'intervention privilégié pour les psychologues. In J.-L. Bernaud et C. Lemoine (Eds.), *Traité de psychologie du travail et des organisations* (p.171-202). Paris: Dunod.

Savoie, A. et Mendès, H. (1993). L'efficacité des équipes de travail : une prédiction initialement multidimensionnelle. In P. Goguelin (Ed.), *Psychologie du travail et des organisations* (p.404-410). Paris : EAP.

Sundstrom, E., De Meuse, K.P. et Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.

Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. et Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group dynamics : Theory, research, and practice*, 4, 44-67.

Van de Ven, A.H., Delbecq, A.L. et Koenig, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41, 322-338.

Weldon, E., Jehn, K.A. et Pradham, P. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 555-569.

Weldon, E. et Weingart, L.R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307-334.

Wodarski, J.S. et Feit, M.D. (1994). Applications of reward structures in social group work. *Social Work with Groups*, 17, 123-142.

Yeatts, D.E. et Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory and practice*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

Conclusion

De plus en plus d'organisations à travers le monde reposent sur des équipes de travail (Roy, Guindon, Bergeron, Fortier et Giroux, 1998). Dans ce contexte, les recherches concernant les interventions à privilégier pour favoriser le succès de ce mode d'organisation du travail répondent à des besoins très actuels. L'auteur de cette thèse de doctorat s'est d'ailleurs consacré, au cours des dernières années, à l'étude des interventions régulatrices groupales (IRG; c.-à-d. la fixation d'objectifs communs, la transmission de feed-back collectif et l'octroi de récompenses de groupe) et de l'efficacité des équipes de travail. Au terme de cette thèse, une discussion générale des résultats, les grandes lignes d'un programme de recherche, ainsi qu'une rétrospective concernant l'ensemble de la démarche sont présentées.

DISCUSSION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS

Les trois articles composant cette thèse contribuent à l'atteinte des objectifs généraux fixés au départ, c'est-à-dire développer et vérifier un modèle théorique concernant les relations entre les IRG et l'efficacité des équipes de travail, dont plus particulièrement le rendement.

Cadre conceptuel de la thèse

Le premier article présente un modèle théorique conçu selon l'approche cybernétique « intrant → processus → extrant ». Dans ce modèle, l'utilisation versus la non-utilisation de chaque IRG et la qualité de ces interventions correspondent aux

intrants, alors que le rendement d'équipe réfère à l'extrant. De plus, comparativement à plusieurs autres modèles concernant l'efficacité des équipes de travail privilégiant l'approche de la « boîte noire » (Campion, Medsker et Higgs, 1993; Cohen, Ledford et Spreitzer, 1996; Hackman, 1987), le modèle présenté dans le premier article ne se limite pas à postuler des relations directes entre les variables (intrant → extrant). En fait, trois processus médiateurs sont pris en considération, à savoir l'élaboration de stratégies, la quantité d'effort fourni et la coopération entre les équipiers. Finalement, le modèle indique que le niveau d'interdépendance des équipiers en regard de la tâche (IÉT) influence la force des relations entre les IRG et le rendement d'équipe.

En plus de fournir un cadre conceptuel, le premier article permet de faire le point sur la documentation concernant les IRG et le rendement d'équipe. À cet égard, le principal constat concerne la pénurie de travaux scientifiques dans le domaine. De toute évidence, les IRG ont été peu étudiées, comparativement aux interventions régulatrices individuelles (IRI; c.-à-d. la fixation d'objectifs, la transmission de feedback et l'octroi de récompenses destinés à un individu en particulier). À ce jour, seulement une quinzaine de recherches traitent des relations entre ces interventions et le rendement d'équipe, du moins tel que ces variables sont définies dans la thèse.

Qualité des objectifs communs

Le deuxième et le troisième article de la thèse fournissent des données de recherche issues d'échantillons distincts contribuant à mettre à l'épreuve le modèle théorique. Les résultats les plus percutants des deux recherches concernent la qualité

des objectifs communs. Plus spécifiquement, les deux recherches mettent en évidence l'importance capitale de cette variable dans la prédiction du rendement d'équipe. Dans la première recherche, la qualité des objectifs communs explique plus de 37% de la variance du rendement d'équipe, alors que dans la deuxième recherche, le pourcentage de variance expliquée s'élève à près de 40%. De manière générale, les résultats de la thèse indiquent que la qualité des objectifs communs est très fortement reliée au rendement et ce, dans des équipes de travail provenant de différents secteurs d'activité et dont les membres réalisent des tâches variées (ex. : procurer des soins à des patients, découper de la viande, réparer des camions, assurer la sécurité des citoyens).

Processus médiateurs

Quant aux processus médiateurs, les résultats de la première recherche indiquent que l'élaboration de stratégies, la quantité d'effort fourni et la coopération entre les équipiers, considérées de façon concomitante, médiatisent partiellement la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe¹. Par ailleurs, lorsque ces variables sont considérées une à une, aucune d'entre elles ne joue un rôle médiateur.

Les résultats de la deuxième recherche sont semblables aux résultats de la première étude pour ce qui est du rôle médiateur de la quantité d'effort fourni et de la

¹ Il est important de rappeler que la vérification des effets médiateurs s'avère exploratoire, puisque la méthodologie corrélationnelle des deux recherches ne permet pas d'inférer de liens de causalité entre les variables.

coopération entre les équipiers. Toutefois, dans la seconde étude, le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies ne reçoit aucun appui.

En plus des résultats présentés dans les articles de la thèse, d'autres constats concernant les variables médiatrices impliquées dans la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe peuvent être dégagés des deux recherches. En fait, lorsque le rendement d'équipe est évalué par les équipiers et non par les supérieurs immédiats, les résultats des deux recherches indiquent que la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe est partiellement médiatisée par chacune des variables médiatrices prises en compte dans le modèle, à savoir l'élaboration de stratégies, la quantité d'effort fourni et la coopération entre les équipiers. De plus, les résultats de la première recherche révèlent qu'ensemble, ces trois variables médiatisent complètement la relation.

En apparence, ces résultats appuient davantage le modèle théorique, que ne le font les résultats présentés dans les articles de la thèse. Cependant, comme les équipiers ont évalué l'ensemble des variables impliquées dans les analyses statistiques (c.-à-d. la variable indépendante, les variables médiatrices et la variable dépendante), il devient difficile de déterminer jusqu'à quel point le biais de la variance commune contamine les résultats. De plus, étant donné que c'est aux supérieurs immédiats que revient la responsabilité d'évaluer le rendement des équipes en milieu organisationnel, la mesure de rendement évalué par les équipiers s'avère moins pertinente que la mesure de rendement évalué par les supérieurs. Tout compte fait, pour les fins de cette thèse, la rigueur a été privilégiée au fait de présenter coûte

que coûte des résultats qui à prime abord appuient le modèle, mais dont la fiabilité s'avère en réalité fort discutable.

Somme toute, comme les résultats des deux recherches révèlent que l'élaboration de stratégies, la quantité d'effort fourni et la coopération entre les équipiers ne médiatisent pas ou peu la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe, tel qu'évalué par les supérieurs immédiats, il convient d'envisager la possibilité que d'autres variables médiatrices, non mesurées dans les deux études, soient impliquées dans la relation.

Qualité du feed-back collectif et qualité des récompenses de groupe

La deuxième étude, en plus de porter sur la qualité des objectifs communs, s'étend à d'autres variables du modèle, à savoir la qualité du feed-back collectif et la qualité des récompenses de groupe. Étonnamment, les résultats indiquent que ces variables ne sont pas reliées significativement au rendement d'équipe. En dépit de ces résultats, il serait prématuré d'écarter la possibilité que la qualité du feed-back collectif et que la qualité des récompenses de groupe soient impliquées dans la prédiction du rendement d'équipe. En fait, les commentaires rédigés dans les questionnaires laissent croire que ces interventions sont probablement trop peu utilisées dans les organisations ayant participé à la recherche pour que leur qualité ait influencé de façon significative le rendement des équipes.

Rôle modérateur de l'IÉT

Aucune des deux études n'appuie significativement le rôle modérateur de l'IÉT au niveau des relations entre la qualité des IRG et le rendement d'équipe. Cela dit, différentes raisons sont susceptibles d'expliquer pourquoi les résultats ne se sont pas avérés significatifs. Premièrement, tel que discuté dans le deuxième et le troisième article, la faible variabilité des scores à la variable IÉT dans chacune des deux études a pu empêcher la détection de l'effet modérateur. Plus spécifiquement, les indices de dispersion indiquent que les équipiers ont surtout utilisé les ancrés les plus élevés de l'échelle de mesure. Deuxièmement, il est possible que les résultats des études soient partiellement attribuables à la mesure d'IÉT. À cet égard, un examen des items indique que la mesure ne permet pas de différencier les niveaux les plus élevés de cette variable. Enfin, la petite taille des échantillons (1^{ère} recherche : $N = 63$; 2^{ème} recherche : $N = 73$) a sans doute contribué à restreindre la puissance statistique des analyses réalisées².

Conception multidimensionnelle de l'efficacité d'équipe

Dans la deuxième recherche, l'efficacité est considérée comme un concept multidimensionnel, ce qui n'est pas le cas dans la première étude. Plus spécifiquement, la deuxième recherche permet de tester, à titre exploratoire, les relations entre la qualité des trois IRG et d'autres dimensions d'efficacité d'équipe en plus du rendement, à savoir la qualité de l'expérience groupale et la pérennité

² Même si la taille des deux échantillons s'avère plus que respectable compte tenu que les recherches sont menées au niveau de l'équipe, les échantillons demeurent petits pour détecter un effet modérateur via une analyse de régression multiple hiérarchique (Aguinis, 1995; Cohen, 1988).

d'équipe. À cet effet, les résultats révèlent que la qualité de chacune des IRG est reliée significativement à la qualité de l'expérience groupale. De plus, la qualité des objectifs communs et la qualité des récompenses de groupe s'avèrent associées significativement à la pérennité d'équipe. La qualité du feed-back collectif, quant à elle, n'est pas liée significativement à cette dernière dimension d'efficacité.

Tout compte fait, même si les deux recherches appuient relativement peu le modèle théorique présenté dans le premier article, d'intéressants résultats sont obtenus. De surcroît, cette thèse débouche sur un large éventail d'hypothèses et de questions de recherche dont la vérification pourrait faire progresser encore davantage l'étude des IRG et de l'efficacité d'équipe.

PROGRAMME DE RECHERCHE

Sur la base des différents constats découlant de cette thèse de doctorat, les grandes lignes d'un programme de recherche sont présentées. Tout d'abord, étant donné que les résultats des deux études témoignent de l'importance capitale de la qualité des objectifs communs dans la prédiction du rendement d'équipe, il serait pertinent de vérifier via une recherche expérimentale s'il existe un lien de causalité entre les variables. En fait, même si la documentation théorique soutient que la qualité des objectifs communs influence le rendement d'équipe, les résultats obtenus dans cette thèse ne permettent pas de tirer une telle conclusion.

Cela dit, une recherche expérimentale conduite sur le terrain serait difficilement réalisable afin de tester le lien de causalité entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe. À vrai dire, il serait très surprenant que la direction d'une entreprise accepte que des objectifs de faible qualité soient intentionnellement fixés à certaines équipes de travail. De façon plus réaliste, une recherche corrélacionnelle longitudinale gagnerait à être réalisée. En recueillant les données à différents temps de mesure, les chercheurs pourraient à tout le moins observer la façon dont la relation s'articule dans le temps.

D'autre part, comme les résultats rapportés dans cette thèse appuient peu le rôle médiateur de l'élaboration de stratégies, de la quantité d'effort fourni et de la coopération entre les équipiers au niveau de la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe, il faudra, au cours des prochaines recherches, parvenir à conceptualiser, à définir sur le plan opérationnel et à tester d'autres variables médiatrices. De plus, les chercheurs pourraient se lancer le défi de constituer un échantillon suffisamment vaste ($N > 200$) pour qu'il soit possible de vérifier les effets médiateurs via une modélisation par équation structurelle (*structural equation modeling*).

Par ailleurs, avant de conclure que la qualité du feed-back collectif et que la qualité des récompenses de groupe n'ont rien à voir avec le rendement d'équipe, comme le suggèrent les résultats de la deuxième recherche, d'autres explications doivent être considérées. À titre d'exemple, il serait pertinent de vérifier, dans les prochaines recherches, si la fréquence à laquelle le feed-back collectif est transmis et

les récompenses de groupe sont octroyées peut influencer la force des relations entre la qualité de ces IRG et le rendement d'équipe.

De même, avant d'écarter la possibilité que l'IÉT puisse modérer les relations entre la qualité des différentes IRG et le rendement d'équipe, il faudrait à nouveau vérifier cette hypothèse avec une mesure permettant d'évaluer avec plus de précision les différents niveaux d'IÉT. La mesure d'IÉT utilisée dans les prochaines recherches devrait notamment permettre d'évaluer jusqu'à quel point les équipiers ont à diagnostiquer et résoudre des problèmes en commun. Enfin, plus les échantillons constitués dans les études ultérieures seront importants, plus la puissance des analyses statistiques sera élevée et par conséquent, meilleures seront les probabilités de détecter l'effet modérateur de l'IÉT.

Dans un autre ordre d'idées, comme les résultats de la deuxième recherche révèlent la présence de relations significatives entre, d'une part, la qualité des différentes IRG et, d'autre part, la qualité de l'expérience groupale et/ou la pérennité d'équipe, il serait pertinent d'approfondir les liens entre ces variables. En d'autres termes, il serait intéressant d'identifier les variables médiatrices et les variables modératrices impliquées au niveau de ces relations.

D'autre part, certaines composantes du modèle théorique exposé dans le premier article n'ont pu être vérifiées dans le cadre de cette thèse, soit les relations entre l'utilisation versus la non-utilisation des différentes IRG et le rendement d'équipe. En fait, la méthodologie des deux recherches se prêtait peu à l'étude de ces

relations, car très rares sont les équipes de travail en milieu organisationnel auxquelles aucun objectif commun n'est fixé, aucun feed-back collectif n'est transmis et aucune récompense de groupe n'est octroyée. De toute évidence, des études expérimentales réalisées en laboratoire se prêteraient davantage à la vérification d'hypothèses concernant l'utilisation versus la non-utilisation d'IRG.

Enfin, d'autres questions et hypothèses de recherche, ne découlant pas directement du modèle théorique présenté dans cette thèse, gagneraient également à être vérifiées dans les recherches ultérieures. Il serait notamment intéressant d'en savoir davantage sur l'utilisation concomitante d'IRI et d'IRG en regard du rendement d'équipe, ainsi que sur les effets d'interaction potentiels entre les différentes IRG. À ce jour, certains résultats de recherches laissent croire qu'il pourrait être avantageux d'utiliser à la fois des IRI et des IRG afin d'augmenter le rendement d'équipe, du moins lorsque les IRI ne suscitent pas de compétition entre les équipiers (Crown et Rosse, 1995; Gabris, Mitchell et McLemore, 1985; Goltz, Citera, Jensen, Favero et Komaki, 1989; Gowen, 1986). Cela dit, la recherche concernant ces variables en est encore à ses premiers balbutiements. En outre, comme les résultats de certaines recherches menées au niveau individuel révèlent la présence d'effets d'interaction entre l'utilisation des différentes IRI dans la prédiction du rendement (Kluger et DeNisi, 1996; Latham et Locke, 1991; Locke, 1996; Neubert, 1998), il s'avèrerait pertinent de tester ces mêmes effets au niveau de l'équipe.

RÉTROSPECTIVE

Après avoir pris un certain recul par rapport à la thèse, j'ai passé en revue les points marquants de mon cheminement. Afin de faciliter la présentation de cette rétrospective, les principales étapes de la thèse sont reprises chronologiquement.

Identification du problème de recherche

Dès le début de mes études doctorales, mes principaux intérêts de recherche concernaient les équipes de travail. Au fil du temps, mes lectures m'ont amené à constater que relativement peu de recherches concernent les moyens de favoriser l'efficacité de ce mode d'organisation du travail. À mes yeux, ce manque dans la documentation s'avérait pressant à combler en raison du nombre de plus en plus important d'organisations basées, en partie ou en totalité, sur des équipes de travail. Parmi l'ensemble des interventions possibles, j'ai choisi de me pencher sur les IRG. Ces interventions ont notamment l'avantage d'être relativement simples à utiliser et peu coûteuses. De surcroît, les résultats des recherches disponibles à ce jour permettent de croire que les IRG pourraient s'avérer particulièrement efficaces pour augmenter le rendement d'équipe (ex. : Gowen, 1986; Pritchard, Jones, Roth, Stuebing et Ekeberg, 1988; Weingart et Weldon, 1991).

Élaboration du projet de thèse

Une fois le problème de recherche identifié, il convient d'élaborer un projet de thèse. Cette étape consiste essentiellement à cibler des hypothèses et des questions de

recherche, ainsi qu'à élaborer une méthodologie rigoureuse, tout en demeurant réaliste compte tenu des contraintes des chercheurs et des milieux d'expérimentation.

Suite à plusieurs mois de lecture et de réflexion, j'ai développé un modèle théorique à partir duquel j'ai formulé une série d'hypothèses et de questions de recherche concernant les relations entre les IRG et différentes dimensions d'efficacité d'équipe, dont plus particulièrement le rendement. Comme la plupart des chercheurs qui se sont intéressés avant moi à ces variables ont réalisé des études en laboratoire, il m'apparaissait intéressant de vérifier mes hypothèses et de répondre à mes questions de recherche en effectuant des études sur le terrain. En fait, par le biais de recherches en milieu organisationnel, je voulais arriver à mieux comprendre comment les relations entre les IRG et les différentes dimensions d'efficacité d'équipe se comportent dans la réalité. De plus, étant donné que la qualité des différentes IRG s'avère difficilement manipulable auprès d'équipes de travail en milieu organisationnel, une méthodologie de nature corrélationnelle constituait à mon avis un choix judicieux.

D'autre part, afin de réaliser des études de plus grande envergure, je me suis jointe à un groupe de recherche dont les membres avaient des préoccupations connexes aux miennes (ex. : Quel rôle jouent le fonctionnement interne et l'interdépendance entre les équipiers dans la prédiction de l'efficacité d'équipe?). Lors de la première étude, le noyau dur du groupe de recherche était essentiellement constitué de deux professeurs et de trois étudiants au doctorat. Par ailleurs, lors de la

deuxième étude, le groupe ne comptait plus que trois membres, soit deux étudiants et un professeur.

Développement des questionnaires

Aucun des questionnaires disponibles dans la documentation, utilisé tel quel, ne permet de mesurer de façon adéquate les différentes variables présentées dans le projet de thèse. Par conséquent, les questionnaires employés dans les deux études ont été développés par les membres du groupe de recherche. Ces derniers se sont rencontrés durant près de 18 mois sur une base hebdomadaire. Lors de ces rencontres, la pertinence et la formulation des items suggérés par chacun des membres étaient débattues. Ces items étaient soit inspirés de questionnaires existants, soit formulés sur la base des écrits théoriques.

Lorsque nous nous sommes entendus sur une première version des questionnaires, un pré-test a été réalisé auprès des membres de deux équipes de travail en milieu organisationnel afin de s'assurer de la clarté des items. Sur la base des commentaires recueillis, les corrections nécessaires ont été apportées. En outre, suite à la première étude, des analyses de cohérence interne (alpha de Cronbach) ont permis d'évaluer la fidélité des questionnaires. À partir des résultats obtenus, des modifications ont été apportées aux items afin de diminuer l'erreur de mesure. Certains items ont également été éliminés ou ajoutés afin de mesurer avec plus de précision les différents phénomènes.

Cueillettes de données

La cueillette de données constitue également une étape charnière dans chacune des deux recherches présentées dans cette thèse. En fait, le principal défi concerne le recrutement des sites d'expérimentation. La difficulté consiste essentiellement à convaincre des organisations de libérer de leurs tâches les membres de plusieurs équipes de travail durant une période variant de 20 à 45 minutes (c.-à-d. le temps requis pour compléter le questionnaire). À titre indicatif, pour accéder aux 136 équipes constituant les deux échantillons, près de 1500 équipiers et de 150 supérieurs immédiats ont dû momentanément s'absenter de leur travail³.

Compte tenu des difficultés liées à la cueillette de données dans les études réalisées auprès d'équipes de travail en milieu organisationnel, les stratégies utilisées pour recruter les organisations ayant participé à chacune des deux études exposées dans cette thèse sont présentées.

1^{ère} cueillette de données

Dans le cas de la première étude, un membre du groupe de recherche nous a mis en relation avec différentes institutions du milieu de la santé et des services sociaux de la région de Montréal et des régions avoisinantes (Laurentides, Lanaudière, Laval et Montérégie), ce qui a grandement facilité la constitution de l'échantillon. Au total, les chercheurs ont sollicité la participation de plus d'une

³ Ces nombres incluent les répondants dont les équipes n'ont finalement pas été retenues en raison de leur faible taux de participation.

soixantaine d'institutions. De manière générale, la démarche de recrutement était la suivante (Larivière et Savoie, 2002):

1. Envoi d'une synthèse du projet de recherche à la direction générale de l'institution;
2. Deux semaines plus tard, appel téléphonique permettant de mesurer l'intérêt de la direction;
3. Si la direction se montre intéressée, planification d'une rencontre d'information.

De plus, afin de susciter suffisamment d'intérêt pour que les directions des institutions sollicitées acceptent de participer à l'étude, les membres du groupe de recherche s'engageaient à leur transmettre gratuitement une évaluation du fonctionnement et de l'efficacité de chacune des équipes évaluées. Cela dit, les équipiers devaient d'abord signer un formulaire de consentement autorisant le groupe de recherche à transmettre les résultats globaux de leur équipe à la direction de leur institution. Sous ces conditions, douze Centres locaux de services communautaires (CLSC) et un Centre hospitalier de soins de longue durée (CHSLD) ont accepté de participer à la recherche.

Afin d'assurer la continuité des soins offerts aux usagers, il fallait généralement prévoir plusieurs périodes d'administration des questionnaires pour chacune des équipes, ce qui a considérablement prolongé la cueillette de données. Somme toute, au cours des dix mois sur lesquelles cette cueillette de données s'est déroulée, des intervenants provenant de 110 équipes de travail différentes ont

complété un questionnaire. Cependant, comme le taux de participation de certaines équipes était particulièrement faible (moins de 60%), les chercheurs n'ont retenu que 63 équipes pour constituer l'échantillon final.

2^{ème} cueillette de données

Au début de la deuxième cueillette de données, nous avions pour ambition de recueillir l'ensemble des données dans une seule entreprise du secteur de l'alimentation reposant en grande partie sur des équipes de travail. Toutefois, en raison des contraintes du milieu et afin de constituer un échantillon suffisamment vaste à l'intérieur d'un laps de temps raisonnable⁴, les membres du groupe de recherche ont dû recruter d'autres organisations.

Afin d'augmenter l'efficacité de notre campagne de recrutement, nous avons développé un dossier promotionnel. Ce dossier contenait un résumé de l'étude, une copie des questionnaires et des formulaires de consentement, une carte d'affaire et un dépliant présentant les avantages de participer à cette recherche dont notamment l'obtention d'une évaluation gratuite du fonctionnement et de l'efficacité de chacune des équipes participantes. Concrètement, nous nous engageons à transmettre à la direction des organisations un rapport d'une dizaine de pages pour chacune des équipes évaluées, comprenant un graphique synthèse, la définition de chacune des variables mesurées, des recommandations personnalisées, ainsi qu'une analyse qualitative des commentaires rédigés par les répondants dans une section prévue à

⁴ Les chercheurs s'étaient fixés un délai d'un an maximum pour compléter la cueillette de données de la deuxième recherche.

cette fin dans les questionnaires. Néanmoins, comme dans la première recherche, ces rapports ne pouvaient être transmis à la direction des organisations que si les répondants nous en donnaient l'autorisation par le biais du formulaire de consentement.

Nous avons fait parvenir le dossier promotionnel dans plusieurs organisations privées et parapubliques fonctionnant en totalité ou en partie sur la base d'équipes de travail. Afin d'identifier ces organisations, nous avons fait appel à nos contacts personnels, publicisé notre recherche via un forum électronique et sollicité l'implication d'importants syndicats (c.-à-d. la CSN et la FTQ). En bout de ligne, 79 équipes provenant de 13 organisations ont participé à l'étude. Six de ces équipes ont cependant été éliminées en raison de leur faible taux de participation (moins de 60%). Cette deuxième collecte de données s'est déroulée sur une période d'un an.

En définitive, la constitution des deux échantillons de cette thèse de doctorat fut une démarche longue et par moment, frustrante. Les organisations sont plus hermétiques que je ne le croyais au départ. Les appels téléphoniques et le courrier sont généralement filtrés par le personnel de soutien. D'ailleurs, les messages concernant la participation à une recherche sont rarement classés prioritaires. En fait, étant donné que plusieurs organisations sont très souvent sollicitées pour participer à des études, les membres de la direction acceptent habituellement de recevoir des chercheurs que si ces derniers sont référés par une personne qu'ils connaissent bien.

Analyse des données et interprétation des résultats

À mon avis, l'analyse des données correspond au moment le plus excitant de toute la thèse. C'est à cette étape que le chercheur peut enfin vérifier si ses hypothèses s'avèrent ou non appuyées. Par ailleurs, même si le chercheur est impatient de connaître les résultats de son étude, il ne doit pas négliger une étape importante, soit l'examen préliminaire des données. Cet examen, plutôt fastidieux en soi, s'avère néanmoins essentiel afin de pouvoir se fier aux résultats de l'étude. Il en va de l'honnêteté intellectuelle du chercheur que de réaliser cet examen consciencieusement.

D'autre part, les analyses statistiques doivent être judicieusement choisies et correctement réalisées. À cet égard, la convivialité des logiciels statistiques disponibles de nos jours (ex. : SPSS 10.0), quoique très avantageuse pour différentes raisons, fait en sorte qu'il s'avère tentant de se fier aveuglément aux options proposées par défaut. Or, des décisions trop hâtives et irréfléchies peuvent engendrer d'importantes erreurs et des pertes de temps considérables.

Suite à l'analyse des données, vient le moment d'interpréter les résultats, ce qui s'avère souvent assez complexe, mais également hautement stimulant sur le plan intellectuel. En fait, si les résultats sont relativement faciles à interpréter lorsqu'ils vont dans le sens de nos hypothèses, ce n'est pas nécessairement le cas lorsque les hypothèses ne sont pas appuyées. Dans ces circonstances, il s'avère souvent nécessaire de revoir le cadre conceptuel, la procédure et les instruments utilisés.

Rédaction de la thèse

Une fois les résultats interprétés, il est possible d'amorcer la rédaction de la thèse. Cette étape s'avère très importante, puisqu'elle rend accessible les résultats des recherches. D'ailleurs, afin de faciliter la publication de ma thèse, j'ai décidé de la rédiger sous forme d'articles. Ce format de présentation se justifie bien compte tenu que cette thèse expose un modèle théorique et les résultats de deux recherches distinctes.

Comme l'étape de rédaction fait davantage appel aux habiletés de communication écrite du chercheur et à son esprit de synthèse, qu'à sa créativité et à son jugement, elle m'est apparue moins stimulante. Cependant, je suis d'avis que cette étape peut être grandement enrichie en sollicitant le point de vue de notre entourage. À cet égard, mon directeur de thèse et mes collègues ont lu mes articles à plusieurs reprises et m'ont fait part de leurs commentaires et recommandations. Ces échanges avec d'autres experts du domaine m'ont permis d'améliorer considérablement ma thèse.

De toute évidence, cette thèse de doctorat contribue à l'avancement des connaissances concernant les relations entre les IRG et l'efficacité des équipes de travail. En plus de présenter un modèle théorique basé sur une intégration de la documentation scientifique, l'auteur de cette thèse met à l'épreuve le modèle en le confrontant à des données de recherche provenant de deux échantillons indépendants. Par ailleurs, cette thèse ne fait pas que répondre à des préoccupations scientifiques,

mais contribue également à combler de pressants besoins chez les supérieurs immédiats d'équipes de travail. Plus spécifiquement, cette thèse et les recherches qui en découleront feront en sorte que les supérieurs immédiats seront mieux outillés afin de favoriser le succès des équipes de travail qu'ils supervisent.

RÉFÉRENCES

Aguinis, H. (1995). Statistical power problems with moderated multiple regression in management research. *Journal of Management*, 21, 1141-1158.

Campion, A.C., Medsker, G.J. et Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2^{ème} édition). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Cohen, G.C., Ledford, G.E. et Spreitzer, G.M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-673.

Crown, D.F. et Rosse, J.G. (1995). Yours, mine, and ours: Facilitating group productivity through the integration of individual and group goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, 138-150.

Gabris, G.T., Mitchell, K. et McLemore, R. (1985). Rewarding individual and team productivity: The Biloxi merit bonus plan. *Public Personnel Management*, 14, 231-244.

Goltz, S.M., Citera, M., Jensen, M., Favero, J. et Komaki, J. L. (1989). Individual feedback: Does it enhance effects of group feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10, 77-92.

Gowen, C.R. (1986). Managing work group performance by individual goals and group goals for an interdependent group task. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4, 5-27.

Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (p. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kluger, A.N. et DeNisi, A. (1996). Effects of feedback intervention on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.

Larivière, C. et Savoie, A. (2002). *Le fonctionnement des équipes multidisciplinaires de travail dans le réseau de la santé et des services sociaux au Québec*. Rapport de recherche. Subvention du Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS) 1999-2001 (RS-3275).

Latham, G.P. et Locke, E.A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212-247

Locke, E.A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5, 117-124.

Neubert, M.J. (1998). The value of feedback and goal setting over goal setting alone and potential moderators of this effect: A meta-analysis. *Human Performance*, 11, 321-335.

Pritchard, R.D., Jones, S.T., Roth, P.L., Stuebing, K.K. et Ekeberg, S.E. (1988). Effects of group feedback, goal setting, and incentives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 73, 337-358.

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

Weingart, L.R. et Weldon, E. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and group member performance. *Human performance*, 4, 33-54.

ANNEXE A

Formulaire de consentement destiné aux équipiers

Faire équipe pour réussir ensemble

Formulaire de consentement destiné aux équipiers

Cette recherche a pour but de mieux comprendre le fonctionnement des équipes de travail. Elle est dirigée conjointement par André Savoie (Ph.D.) du département de psychologie de l'Université de Montréal, Caroline Aubé (doctorante) et Vincent Rousseau (doctorant).

Nous vous assurons que vos réponses demeureront anonymes, puisque les chercheurs s'intéressent uniquement aux résultats globaux et non aux résultats obtenus sur une base individuelle. De plus, les questionnaires seront conservés sous clé et ne seront accessibles qu'aux membres du Groupe d'étude sur les équipes de travail (GEET) de l'Université de Montréal.

Le questionnaire se complète en 25 minutes environ.

Nous tenons à souligner que votre participation sera fort appréciée. Si vous avez des questions ou commentaires concernant le questionnaire ou la recherche, vous pouvez nous contacter au (514) 343-6111 (poste 5458).

Je, soussigné _____, consens à participer à cette recherche et j'accepte que les résultats globaux de mon équipe puissent être identifiés et utilisés en vue de formuler des suggestions d'amélioration.

Signature

Date

ANNEXE B

Formulaire de consentement destiné aux supérieurs immédiats

Faire équipe pour réussir ensemble

Formulaire de consentement destiné aux supérieurs immédiats

Cette recherche a pour but de mieux comprendre le fonctionnement des équipes de travail. Elle est dirigée conjointement par André Savoie (Ph.D.) du département de psychologie de l'Université de Montréal, Caroline Aubé (doctorante) et Vincent Rousseau (doctorant).

Nous vous assurons que vos réponses demeureront anonymes. De plus, les questionnaires seront conservés sous clé et accessibles seulement aux membres du Groupe d'étude sur les équipes de travail (GEET) de l'Université de Montréal.

Le questionnaire se complète en moins de 10 minutes environ.

Nous tenons à souligner que votre participation sera fort appréciée. Si vous avez des questions ou commentaires concernant le questionnaire ou la recherche, vous pouvez nous contacter au (514) 343-6111 (poste 5458).

Je, soussigné _____, consens à participer à cette recherche et je conserve une copie du présent formulaire.

Signature

Date

ANNEXE C

Échelles de mesure de la première recherche

QUALITÉ DES OBJECTIFS COMMUNS

Les objectifs communs fixés à notre équipe sont généralement:

1. ... clairs (compréhensibles)
2. ... précis
3. ... stimulants
4. ... d'un niveau de difficulté élevé, tout en demeurant accessibles
5. Nous pouvons déterminer jusqu'à quel point nous atteignons les objectifs fixés à notre équipe.
6. Les objectifs fixés à notre équipe comportent généralement une échéance.

ÉLABORATION DE STRATÉGIES

1. Nous prenons le temps de planifier nos activités de travail.
2. Nous prenons le temps de développer de nouvelles idées ou façons de faire notre travail.
3. Nous organisons ensemble nos activités de travail.

QUANTITÉ D'EFFORT FOURNI

1. Nous nous efforçons d'atteindre nos objectifs.
2. Nous investissons de l'énergie dans l'exécution de notre travail.
3. Nous travaillons fort pour accomplir nos tâches.
4. Nous mobilisons nos forces pour réaliser notre travail.

COOPÉRATION ENTRE LES ÉQUIPIERS

1. Dès que nous en avons l'occasion, nous nous entraisons dans notre travail.
2. Nous cherchons à faciliter le travail de nos coéquipiers.
3. En cas de besoin, nous pouvons compter sur l'aide de nos coéquipiers.

INTERDÉPENDANCE DES ÉQUIPIERS EN REGARD DE LA TÂCHE

Pour que nous fassions efficacement notre travail d'équipe, nous devons:

1. Échanger des informations, opinions ou conseils entre nous.
2. Partager des ressources et du matériel (équipement) entre nous.
3. Coordonner nos efforts et nos actes professionnels.
4. Nous soutenir et nous entraider dans l'accomplissement de nos tâches.

RENDEMENT D'ÉQUIPE

1. Cette équipe est productive.
2. Cette équipe offre un service de qualité aux usagers.
3. Cette équipe a la réputation d'être efficace.

ANNEXE D

Échelles de mesure de la deuxième recherche

QUALITÉ DES OBJECTIFS COMMUNS

Nos objectifs d'équipe sont:

1. ... clairs (compréhensibles)
2. ... précis
3. ... stimulants
4. ... accessibles («atteignables»)
5. ... pourvus d'une échéance

QUALITÉ DU FEED-BACK COLLECTIF

Le feed-back collectif donné à notre équipe est:

1. ... précis
2. ... transmis le plus tôt possible
3. ... constructif
4. ... clair (compréhensible)

QUALITÉ DES RÉCOMPENSES DE GROUPE

Nos récompenses de groupe sont:

1. ... en lien avec la performance de notre équipe
2. ... équitables
3. ... données le plus tôt possible
4. ... convoitées par les membres de notre équipe

ÉLABORATION DE STRATÉGIES

1. Nous planifions la réalisation de nos activités de travail.
2. Nous prenons le temps de développer de nouvelles idées ou façons de faire notre travail.
3. Nous établissons un échéancier de travail.
4. Nous convenons des méthodes de travail à adopter.

QUANTITÉ D'EFFORT FOURNI

1. Nous donnons le meilleur de nous-mêmes pour accomplir nos tâches.
2. Nous nous investissons à fond dans notre travail.
3. Nous mobilisons nos forces pour réaliser notre travail.
4. Nous travaillons fort pour accomplir nos tâches.

COOPÉRATION ENTRE LES ÉQUIPIERS

1. Nous aidons nos coéquipiers ayant besoin d'aide pour réaliser leur travail.
2. Nous facilitons le travail de nos coéquipiers.
3. Nous partageons les ressources (matériel, équipement) mises à notre disposition.
4. Nous coopérons pour accomplir le travail de notre équipe.

INTERDÉPENDANCE DES ÉQUIPIERS EN REGARD DE LA TÂCHE

1. Pour accomplir notre travail d'équipe, nous avons besoin de la contribution de chacun des membres.
2. Nous devons nous coordonner dans l'accomplissement de nos tâches.
3. Nous dépendons les uns des autres pour réaliser notre travail.

QUALITÉ DE L'EXPÉRIENCE GROUPELE

1. Le climat de travail à l'intérieur de notre équipe est bon.
2. Dans l'équipe, nos relations sont harmonieuses.
3. Il y a une «bonne chimie» entre nous.

RENDEMENT D'ÉQUIPE

1. Cette équipe est productive.
2. Les membres de cette équipe font un travail de qualité.
3. Les membres de cette équipe atteignent les objectifs de performance fixés à l'équipe.
4. Les membres de cette équipe respectent les échéances fixées.

PÉRENNITÉ D'ÉQUIPE

1. Les membres de cette équipe s'adaptent aux différents changements qui surviennent dans leur environnement de travail.
2. Les nouveaux membres sont facilement intégrés à cette équipe.
3. Lorsqu'un problème survient, les membres de cette équipe parviennent à le résoudre.

ANNEXE E

**Questionnaire intégral destiné aux équipiers
dans la première recherche**

Questionnaire des équipiers

Les équipes de travail dans le milieu de la santé et des services sociaux (en contexte francophone et multiculturel)

Ce questionnaire porte sur les équipes de travail et vise à faire le point sur le fonctionnement de votre équipe.

Renseignements généraux

1. Nom de l'équipe: _____
2. Nombre d'années comme membre de cette équipe: _____
3. Titre de l'emploi: _____
4. Quelle est votre origine ethno-culturelle? _____
5. Quelle est votre langue maternelle? _____
6. Quelle est votre religion / foi? _____

Définitions pour vous aider à exercer vos choix:

Objectif d'équipe (ou objectif fixé à l'équipe): cible particulière déterminée pour une équipe.

Gestionnaires: les personnes qui ont un statut hiérarchique plus élevé que les membres de l'équipe et qui assument une fonction de gestion dans l'organisation.

En regard du travail que notre équipe doit accomplir :

- | | Insuffi-
sant(e) | Adéquat(e) | Trop
grand(e) |
|---|---------------------|------------|------------------|
| 1. Le nombre de membres dans notre équipe est : | 1 | 2 | 3 |
| 2. L'éventail des professions présentes dans notre équipe est : | 1 | 2 | 3 |
| 3. La diversité culturelle présente dans notre équipe est : | 1 | 2 | 3 |

Indiquez jusqu'à quel point les énoncés suivants sont vrais, en vous référant à ce qui se passe habituellement dans votre équipe de travail.

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5
-----------------------	------------------	-----------------------	----------------	-----------------------

Dans notre équipe...

1. Des objectifs sont fixés à notre équipe. 1 2 3 4 5

Si vous avez répondu «pas du tout vrai» à l'énoncé 1, passez à l'énoncé 13.

Sinon, veuillez poursuivre.

Les objectifs communs fixés à notre équipe sont généralement:

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 2. ... clairs (compréhensibles) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ... précis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ... pertinents | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. ... stimulants | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. ... d'un niveau de difficulté élevé, tout en demeurant accessibles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Nous nous sentons engagés envers les objectifs fixés à notre équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Nous pouvons déterminer jusqu'à quel point nous atteignons les objectifs fixés à notre équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Les objectifs fixés à notre équipe comportent généralement une échéance. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Nous nous soucions d'atteindre les objectifs fixés à notre équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Parmi les objectifs fixés à notre équipe, nous savons généralement lesquels sont prioritaires. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Nous trouvons qu'il est important d'atteindre les objectifs fixés à notre équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Des objectifs individuels sont fixés aux membres de notre équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Les objectifs individuels qui me sont fixés sont compatibles aux objectifs fixés à notre équipe. Si cet énoncé ne s'applique pas, cochez cette case | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Lorsque le travail accompli par notre équipe est jugé bien fait, nous sommes félicités par des gestionnaires. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Si le travail accompli par notre équipe est jugé insatisfaisant, nous risquons d'être réprimandés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5
--------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

17. L'appréciation (réprimandes/félicitations) qui est faite du travail de notre équipe est exprimée au moment opportun. **Si cet énoncé ne s'applique pas, cochez cette case**
18. Nous accordons de l'importance à l'appréciation (réprimandes/félicitations) qui est faite du travail accompli par notre équipe. **Si cet énoncé ne s'applique pas, cochez cette case**
19. Des gestionnaires nous félicitent lorsque le travail que nous effectuons individuellement dans l'équipe est jugé bien fait.
20. Nous risquons d'être réprimandés lorsque le travail que nous effectuons individuellement dans l'équipe est jugé insatisfaisant.
21. Mes coéquipiers ont besoin de mes opinions, conseils ou informations pour bien faire leur travail.
22. Mes coéquipiers comptent sur mon soutien pour bien faire leur travail.
23. Il faut que je fasse mon travail pour que mes coéquipiers puissent faire efficacement le leur.
24. J'ai besoin d'informations, d'opinions ou de conseils de la part de mes coéquipiers pour être en mesure de bien faire mon travail.
25. Je compte sur le soutien de mes coéquipiers pour bien faire mon travail.
26. Il faut que mes coéquipiers fassent leur travail pour que je puisse faire efficacement le mien.
27. Nous recevons du feed-back des gestionnaires sur le travail de notre équipe.

Si vous avez répondu «pas du tout vrai» à l'énoncé 27, passez à l'énoncé 34. Sinon, poursuivez en vous référant au feed-back donné à votre équipe par ces gestionnaires.

Le feed-back donné à notre équipe est généralement:

28. ... précis
29. ... donné au moment opportun
30. ... constructif
31. ... clair (compréhensible)
32. ... en lien avec la façon dont le travail est effectué
33. ... en lien avec les résultats de notre travail.
34. Des gestionnaires donnent aux membres de notre équipe du feed-back individuel.

Indiquez jusqu'à quel point les énoncés suivants sont vrais, en vous référant à ce qui se passe habituellement dans votre équipe de travail. Répondez aux questions en ayant en tête une représentation générale de votre équipe, c'est-à-dire en vous référant à ce qui se passe la plupart du temps dans votre équipe, pour la majorité des membres.

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement Vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5
--------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

Dans notre équipe...

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Nous avons reçu de la formation pour réaliser notre travail en équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Nous avons le soutien des gestionnaires. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Nous convenons d'un plan d'action avec des gestionnaires pour résoudre les obstacles empêchant l'atteinte de nos objectifs d'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Nous coordonnons notre travail avec les autres équipes de notre organisation dont le travail est relié au nôtre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. L'organisation met en place des dispositifs de coordination (ex. formulaires de références, agents de liaison, réunions) entre notre équipe et nos partenaires externes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. L'organisation met en place des dispositifs de coordination (ex. formulaires de références, agents de liaison, réunions) entre notre équipe et les autres équipes de notre organisation avec lesquelles nous devons interagir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Nous avons une connaissance suffisante des concepts/modèles liés à l'interdisciplinarité (ex. champ professionnel, multidisciplinarité, interdisciplinarité, continuum de collaboration). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Nous nous sentons capables d'atteindre les objectifs fixés à notre équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Nous nous servons des idées de chacun afin d'améliorer l'efficacité de l'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Nous coordonnons nos activités de travail entre nous. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Nous cherchons à utiliser au mieux les ressources (collaborateurs, équipement, temps) dont l'équipe dispose. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Nous nous efforçons d'atteindre nos objectifs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Nous pouvons soulever des questions délicates ou épineuses. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Nous cherchons à utiliser de façon optimale les habiletés et les compétences de chacun de nos coéquipiers. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Nous respectons les processus de travail sur lesquels nous nous sommes entendus. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement Vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5
--------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

Dans notre équipe...

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 16. Nous sommes confiants de pouvoir atteindre les objectifs fixés à notre équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Lors des réunions d'équipe, nous avons tous la possibilité d'exprimer notre point de vue. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Nous exprimons notre satisfaction à travailler ensemble. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Nous sommes capables d'apprendre de nos erreurs pour nous améliorer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Dès que nous en avons l'occasion, nous nous entraînons dans notre travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Nous avons des discussions informelles de cas entre intervenants concernés par un même usager. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Nous avons des discussions formelles de cas (en équipe, avec un comité d'admission ou de réévaluation, etc.) au sujet des usagers. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Nous prenons le temps de planifier nos activités de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Nous consultons nos équipiers avant de faire quelque chose qui pourrait les affecter. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Nous croyons être capables d'atteindre les objectifs d'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Nous nous préoccupons de développer des attitudes interprofessionnelles positives (ex. modifier nos perceptions, développer un langage commun). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Nos discussions dans l'équipe sont ouvertes et honnêtes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Nous respectons les rôles spécifiques de nos coéquipiers de professions différentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Nous organisons ensemble nos activités de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Nous nous faisons confiance mutuellement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Nous croyons pouvoir effectuer efficacement les tâches qui nous incombent. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Nous travaillons fort pour accomplir nos tâches. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Nous nous donnons du feed-back précis et constructif pour améliorer notre travail d'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Nous nous montrons sensibles aux sentiments et au bien-être de nos coéquipiers. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Nous sommes disposés à remettre en question les choses que nous faisons. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement Vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5
--------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

Dans notre équipe...

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 36. Nous prenons le temps de développer de nouvelles idées ou façons de faire notre travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Nous discutons ouvertement des mésententes avant qu'elles ne dégénèrent en conflits. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Nous sommes à l'affût de nouvelles informations qui peuvent améliorer notre travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Nous avons confiance en notre capacité de réussir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. En cas de besoin, nous pouvons compter sur l'aide de nos équipiers. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Dans notre équipe, à défaut d'en arriver à un consensus, les modes de prise de décision sont clairs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Nous portons un regard critique sur les faiblesses de notre travail d'équipe afin d'améliorer notre efficacité. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Nous mettons en commun les ressources (information, matériel) dont dispose l'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Nous nous encourageons mutuellement à bien faire notre travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. Même si notre point de vue est divergent de celui des autres, nous pouvons l'exprimer sans risque de rejet par l'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Nous nous donnons des moyens pour mesurer les résultats de notre travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Nous participons activement aux réunions de notre équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Dans notre équipe, nous croyons que nous pouvons être efficaces. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. Nous allons chercher à l'extérieur de l'équipe des ressources (matériel, information) en vue d'améliorer l'efficacité de l'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Aucun membre de l'équipe ne va délibérément causer du tort à un autre coéquipier. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. Nous écoutons le point de vue de chacun même si nous ne sommes pas du même avis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Nous investissons de l'énergie dans l'exécution de notre travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. Nous connaissons bien les rôles professionnels de chacun de nos coéquipiers. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. Nous nous respectons les uns les autres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement Vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5
--------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

Dans notre équipe...

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 55. Nous nous assurons de bien comprendre le point de vue de nos coéquipiers. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. Nous cherchons régulièrement à améliorer les processus de travail de l'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. Si on fait une erreur, on se la fait « remettre sur le nez » par nos coéquipiers. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58. Nous cherchons à faciliter le travail de nos coéquipiers | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59. Nous résolvons les conflits dans l'équipe selon une procédure établie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60. Nous coopérons à la mise en œuvre de nouvelles façons de faire notre travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 61. Nous nous efforçons de maintenir un bon climat dans l'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 62. Les moyens de communication que nous utilisons entre nous sont appropriés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 63. Lors d'un conflit, nous nous assurons que la solution est acceptable pour les membres de l'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 64. Nous mobilisons nos forces pour réaliser notre travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Que faudrait-il améliorer, à votre avis, pour que la performance de votre équipe soit plus grande ?

Que faudrait-il améliorer, à votre avis, pour que le climat de votre équipe soit meilleur ?

Indiquez jusqu'à quel point les énoncés suivants sont vrais, en vous référant à ce qui se passe habituellement dans votre équipe de travail. Répondez aux questions en ayant en tête une représentation générale de votre équipe, c'est-à-dire en vous référant à ce qui se passe la plupart du temps dans votre équipe, pour la majorité des membres.

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement Vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5
--------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

Dans notre équipe...

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Le travail que nous faisons est mieux accompli par une équipe que par des individus qui travaillent seuls. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Nous devons interagir en équipe pour bien réaliser nos tâches. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. La nature complexe de nos tâches requiert un fonctionnement en équipe de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pour que nous fassions efficacement notre travail d'équipe, <u>nous devons</u> : | | | | | |
| 4. Échanger des informations, opinions ou conseils entre nous. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Partager des ressources et du matériel (équipement) entre nous. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Coordonner nos efforts et nos actes professionnels. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Utiliser nos expertises respectives pour intervenir auprès d'utilisateurs que nous avons en commun. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Nous soutenir et nous entraider dans l'accomplissement de nos tâches. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Dans notre équipe, nous avons des objectifs communs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. La présence d'objectifs communs à l'équipe assure l'intégration de nos objectifs individuels. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Les objectifs professionnels que je poursuis sont en accord avec ceux de l'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Les membres de mon équipe de travail se sentent parties prenantes d'un véritable projet commun. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Les objectifs que j'ai à rencontrer au travail sont ceux de mon équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Une partie du feedback individuel que je reçois aborde ma contribution au travail de l'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Lorsque mes coéquipiers réussissent au travail, cela nuit à ma propre réussite. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Le feedback que nous recevons porte sur le travail de l'équipe et non uniquement sur les contributions individuelles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Mon évaluation de performance dépend de la performance de mon équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement Vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5
--------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

Dans notre équipe...

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 18. Lorsque mes coéquipiers atteignent leurs objectifs au travail, cela m'aide à atteindre les miens. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Il y a incompatibilité entre ce que moi et mes coéquipiers souhaitons accomplir au travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Le feedback que je reçois au travail est fonction du rendement de mon équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Nous recevons un feed-back collectif sur notre performance en tant qu'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Mes préoccupations en regard du travail sont compatibles avec celles de mes coéquipiers. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. J'aime mieux travailler comme membre d'une équipe plutôt que de travailler seul. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Dans notre équipe, tout le monde fait sa juste part du travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. De façon générale, nous contribuons équitablement au travail de l'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Dans l'équipe, on peut savoir si chacun fait sa part du travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Je n'ai pas de plaisir à participer à des activités sociales avec les membres de mon équipe de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. J'aimerais que mon équipe fasse davantage appel à ma contribution. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Si je n'avais plus à travailler avec les membres de mon équipe, je ne m'ennuierais pas d'eux. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Je suis insatisfait du désir de performer des membres de mon équipe de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Certains de mes coéquipiers sont mes meilleurs amis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Cette équipe ne me donne pas suffisamment d'occasions d'améliorer mon rendement personnel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Lors d'activités sociales, j'ai plus de plaisir à me retrouver avec d'autres personnes qu'avec mes coéquipiers. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Je n'adhère pas à l'approche ou au modèle d'intervention préconisé par mon équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Cette équipe est pour moi un groupe d'appartenance très significatif. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Les membres de mon équipe sont unis dans la poursuite de leurs objectifs communs au travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement Vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5
--------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

Dans notre équipe...

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 37. Pour leurs activités sociales, les membres de mon équipe préfèrent sortir avec d'autres personnes qu'avec leurs coéquipiers. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Nous assumons tous une part de responsabilité lors d'une erreur ou d'une performance insatisfaisante de l'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Les membres de notre équipe sortent rarement ensemble. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Les membres de notre équipe ne s'entendent pas sur le niveau de performance collective à atteindre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Les membres de notre équipe aiment passer du temps ensemble durant leurs vacances. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Lorsque des membres ont de la difficulté dans leur travail, chacun cherche à les aider pour rétablir la performance de l'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Les membres de notre équipe ne se voient pas en dehors du travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Les membres de notre équipe de travail ne discutent pas ouvertement des rôles et des responsabilités de chacun. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Que faudrait-il que l'organisation fasse pour mieux soutenir votre équipe de travail ?

Indiquez jusqu'à quel point les énoncés suivants sont vrais, en vous référant à ce qui se passe habituellement dans votre équipe de travail. Répondez aux questions en ayant en tête une représentation générale de votre équipe, c'est-à-dire en vous référant à ce qui se passe la plupart du temps dans votre équipe, pour la majorité des membres.

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement Vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5
--------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Je souhaite continuer à travailler dans cette équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Les membres de mon équipe continueront à travailler ensemble dans l'avenir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Je me sens attaché à mon équipe de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Mon équipe s'adapte aux différents changements qui l'affectent. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Les nouveaux membres sont facilement intégrés à notre équipe de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Mon équipe satisfait les besoins de sa clientèle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Notre équipe contribue à la réalisation de la mission de l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Dans l'équipe, nous entretenons des relations harmonieuses. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Je suis satisfait de l'expérience de travail que je vis dans cette équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Le climat de mon équipe de travail est agréable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Je développe mes habiletés professionnelles au sein de cette équipe de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. J'ai le sentiment de faire vraiment partie d'une équipe de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Je suis satisfait du travail que j'accomplis dans cette équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Notre équipe de travail est efficace. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Il y a des tensions persistantes à l'intérieur de notre équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Des conflits surviennent entre notre équipe et la direction. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Notre équipe est productive. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Notre équipe offre un service de qualité aux usagers. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Merci de votre précieuse collaboration!

ANNEXE F

**Questionnaire intégral destiné aux supérieurs immédiats
dans la première recherche**

Questionnaire du supérieur immédiat

**Les équipes de travail dans le milieu de la santé et des services sociaux
(en contexte francophone et multiculturel)**

Ce questionnaire porte sur les équipes de travail et vise à faire le point sur le fonctionnement de l'équipe de travail que vous supervisez.

1. Nom de l'équipe que vous supervisez: _____
2. Nombre d'années ou de mois comme supérieur immédiat de cette équipe? _____

Indiquez jusqu'à quel point les énoncés suivants sont vrais, en vous référant à ce qui se passe habituellement dans l'équipe de travail que vous supervisez.

Pas du tout Vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement Vrai 3	Très Vrai 4	Tout à fait Vrai 5
--------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Pour bien faire leur travail, les membres de cette équipe doivent s'échanger des informations, conseils ou opinions. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Les membres de cette équipe s'échangent réellement des informations, conseils ou opinions en accomplissant leur travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Pour bien faire leur travail, les membres de cette équipe doivent partager des ressources ou du matériel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Les membres de cette équipe partagent vraiment les ressources et le matériel en accomplissant leur travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Pour bien faire leur travail, les membres de cette équipe doivent s'apporter de l'aide et du support. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Les membres de cette équipe s'apportent vraiment de l'aide et du support en accomplissant leur travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Pour bien faire leur travail, les membres de cette équipe doivent coordonner leurs actes professionnels auprès des usagers. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Les membres de cette équipe coordonnent vraiment leurs actes professionnels auprès des usagers en accomplissant leur travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Le travail à accomplir est mieux réalisé par une équipe que par des individus qui travaillent seuls. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5
--------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 10. L'exécution optimale des tâches nécessite une structure d'équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Le travail à accomplir exige la collaboration entre les professionnels de cette équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. L'organisation du travail en équipe répond bien aux impératifs des tâches. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Pour accomplir son travail, cette équipe doit se coordonner avec d'autres équipes de l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Les membres de cette équipe doivent coordonner leur travail avec un(des) intervenant(s) externe(s) à notre organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Cette équipe est productive. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Cette équipe offre un service de qualité aux usagers. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Les membres de cette équipe ont la réputation de coopérer avec les autres équipes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Les usagers desservis par cette équipe estiment qu'on leur offre un service de qualité. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Cette équipe a la réputation d'être efficace. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Le climat de travail de cette équipe est bon. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. La communication est efficace au sein de cette équipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Le soutien que les membres de cette équipe s'apportent mutuellement est approprié. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Que faudrait-il améliorer, à votre avis, pour accroître la performance de l'équipe que vous supervisez?

Que faudrait-il améliorer, à votre avis, pour que le climat de l'équipe que vous supervisez soit meilleur?

Indiquez jusqu'à quel point les membres de cette équipe adoptent les pratiques professionnelles suivantes, en encerclant le chiffre correspondant à ce qui se passe habituellement dans l'équipe de travail que vous supervisez.

Presque jamais 1	À l'occasion 2	Assez souvent 3	Souvent 4	Presque toujours 5
---------------------	-------------------	--------------------	--------------	-----------------------

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. <i>Pratique individuelle</i> : intervention, fondée sur une formation professionnelle spécifique, utilisant les ressources de l'intervenant (cas par cas, intervention solo). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. <i>Consultation informelle</i> : recours à l'opinion d'un collègue sur une situation ou un cas (en dehors des réunions). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. <i>Discussions de cas</i> : moment planifié pour présenter un ou des cas, à partir du point de vue d'un ou de plusieurs intervenants impliqués, pour obtenir un avis ou choisir l'orientation la plus appropriée. Peut se dérouler en présence d'un gestionnaire ou d'intervenants non impliqués agissant comme consultants. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. <i>Plan d'intervention (PI) ou de services (PS)</i> : préparation d'un plan d'action combinant les interventions de plusieurs professionnels pour mieux réaliser les objectifs ou répondre plus adéquatement aux besoins du client. Le plan de services implique des intervenants de plus d'une organisation et poursuit les mêmes fins. Chaque intervenant demeure responsable de ses objectifs et de ses actions. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. <i>Co-intervention</i> : intervention combinée ou simultanée de deux ou de plusieurs praticiens dans un cas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. <i>Travail en commun</i> : L'essentiel du travail est généralement réalisé en équipe (de deux personnes ou plus). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Que faudrait-il que l'organisation fasse pour mieux soutenir l'équipe de travail que vous supervisez?

Merci de votre précieuse collaboration!

ANNEXE G

**Questionnaire intégral destiné aux équipiers
dans la deuxième recherche**

FAIRE ÉQUIPE POUR RÉUSSIR ENSEMBLE

Questionnaire destiné aux équipiers

Ce questionnaire vise à faire le point sur le fonctionnement de votre équipe de travail.

Quel est le nom de votre équipe de travail? _____

Depuis combien de temps êtes-vous membre de cette équipe? _____

Nous vous invitons à répondre aux énoncés de ce questionnaire au meilleur de votre jugement et ce, même si certains énoncés ne contiennent pas toutes les informations que vous souhaiteriez avoir. Pour chaque énoncé, cochez ou entourez la réponse qui correspond le mieux à votre opinion.

Groupe d'étude sur les équipes de travail

André Savoie, Ph.D.,
Caroline Aubé, B.A. et
Vincent Rousseau, B.Sc.
+Université de Montréal

À moins d'indications contraires, répondez aux questions des pages 1 à 2 en vous référant aux objectifs, récompenses, sanctions négatives et feed-back provenant de votre supérieur immédiat ou de d'autres gestionnaires.

Indiquez jusqu'à quel point les énoncés suivants sont vrais, en encerclant le chiffre correspondant le mieux à ce qui est perçu ou vécu par votre équipe de travail.

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5	Ne s'applique pas N/A
1. Nous sommes supervisés dans notre travail.				1 2 3 4 5	
2. Nos objectifs d'équipe sont: [Objectifs d'équipe: Critères de réussite communs à tous les équipiers]					Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
Les objectifs fixés à notre équipe sont:					
3. ... clairs (compréhensibles)				1 2 3 4 5	N/A
4. ... accessibles («atteignables»)				1 2 3 4 5	N/A
5. ... précis				1 2 3 4 5	N/A
6. ... pourvus d'une échéance				1 2 3 4 5	N/A
7. ... pertinents				1 2 3 4 5	N/A
8. ... stimulants				1 2 3 4 5	N/A
9. ... d'un niveau élevé (difficiles)				1 2 3 4 5	N/A
10. Nous sommes engagés envers les objectifs fixés à notre équipe.				1 2 3 4 5	N/A
11. Parmi les objectifs fixés à notre équipe, nous savons lesquels sont prioritaires.				1 2 3 4 5	N/A
12. Nous nous soucions d'atteindre les objectifs fixés à notre équipe.				1 2 3 4 5	N/A
13. Nous trouvons qu'il est important d'atteindre les objectifs fixés à notre équipe.				1 2 3 4 5	N/A
14. Des objectifs individuels sont fixés aux membres de notre équipe. [Objectifs individuels : Critères de réussite particuliers à chacun des membres]					Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
15. Ces objectifs sont compatibles avec les objectifs fixés à notre équipe.				1 2 3 4 5	N/A
16. Des récompenses collectives sont données à notre équipe. [Récompenses collectives : Récompenses que reçoivent tous les membres de l'équipe (ex. félicitations, primes monétaires, fêtes, repas)]				1 2 3 4 5	
Nos récompenses de groupe sont:					
17. ... en lien avec la performance de notre équipe				1 2 3 4 5	N/A
18. ... équitables				1 2 3 4 5	N/A
19. ... données le plus tôt possible				1 2 3 4 5	N/A
20. ... convoitées (désirées) par les membres de notre équipe				1 2 3 4 5	N/A

Indiquez jusqu'à quel point les énoncés suivants sont vrais, en encerclant le chiffre correspondant le mieux à ce qui est perçu ou vécu par votre équipe de travail.

Pas du tout vrai	Un peu vrai	Moyennement vrai	Très vrai	Tout à fait vrai	Ne s'applique pas	
1	2	3	4	5	X	
21. Des récompenses individuelles sont données aux membres de notre équipe <i>[Récompenses individuelles : Récompenses que reçoit un individu et non l'équipe]</i>				1	2	3 4 5
22. Ces récompenses individuelles suscitent de la compétition dans notre équipe.				1	2	3 4 5 N/A
23. Il arrive que des sanctions négatives collectives soient données à notre équipe. <i>[Sanctions négatives collectives: sanctions que reçoivent tous les membres de l'équipe(ex.: blâmes, réprimandes, avertissements)]</i>				1	2	3 4 5
Les sanctions négatives collectives données à notre équipe sont:						
24. ... en lien avec la performance de notre équipe				1	2	3 4 5 N/A
25. ... équitables				1	2	3 4 5 N/A
26. ... données le plutôt possible				1	2	3 4 5 N/A
27. ... redoutées ou appréhendées par les membre de l'équipe				1	2	3 4 5 N/A
28. Il arrive que des sanctions négatives individuelles soient données aux membres de notre équipe. <i>[Sanctions négatives individuelles: sanctions que reçoit un individu et non l'équipe]</i>				1	2	3 4 5
29. Du feed-back collectif est donné à notre équipe. <i>[Feed-back collectif : Feed-back concernant le travail réalisé par l'équipe]</i>				1	2	3 4 5
Le feed-back collectif donné à notre équipe est:						
30. ... précis				1	2	3 4 5 N/A
31. ... transmis le plus tôt possible				1	2	3 4 5 N/A
32. ... constructif				1	2	3 4 5 N/A
33. ... clair (compréhensible)				1	2	3 4 5 N/A
34. ... en lien avec la façon dont nous faisons notre travail				1	2	3 4 5 N/A
35. ... en lien avec les résultats de notre travail				1	2	3 4 5 N/A
36. ... donné par quelqu'un de crédible				1	2	3 4 5 N/A
37. ... axé sur nos forces (succès)				1	2	3 4 5 N/A
38. ... axé sur nos faiblesses (échecs)				1	2	3 4 5 N/A
39. Du feed-back individuel est donné aux membres de notre équipe. <i>(Feed-back individuel : Feed-back concernant le travail effectué par chacun des membres individuellement)</i>				1	2	3 4 5

Indiquez jusqu'à quel point les énoncés suivants sont vrais, en vous référant à ce qui se passe habituellement dans votre équipe de travail. Répondez aux questions en ayant en tête une représentation générale de votre équipe, c'est-à-dire en vous référant à ce qui se passe la plupart du temps dans votre équipe, pour la majorité des membres.

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5
-----------------------	------------------	-----------------------	----------------	-----------------------

Dans notre équipe...

1. Nous aidons nos coéquipiers ayant besoin d'aide pour réaliser leur travail.	1	2	3	4	5
2. Dans l'exécution de notre travail, nous utilisons des moyens de communication (ex. réunion, téléphone, mémos) appropriés.	1	2	3	4	5
3. Nous tâchons de remédier aux faiblesses de notre façon de travailler.	1	2	3	4	5
4. Même si notre point de vue est divergent, nous l'exprimons sans craindre d'être rejeté par l'équipe.	1	2	3	4	5
5. Nous planifions la réalisation de nos activités de travail.	1	2	3	4	5
6. Nous discutons ouvertement des mésententes avant qu'elles ne dégénèrent en conflits.	1	2	3	4	5
7. Nous prenons le temps de développer de nouvelles idées ou façons de faire notre travail.	1	2	3	4	5
8. Nous croyons pouvoir effectuer efficacement les tâches qui nous incombent.	1	2	3	4	5
9. Nous faisons tous notre juste part du travail.	1	2	3	4	5
10. Dès que nous en avons l'occasion, nous nous entraïdons dans notre travail.	1	2	3	4	5
11. Nous discutons de manière ouverte et honnête entre nous.	1	2	3	4	5
12. Nous utilisons au mieux les ressources (équipement, matériel, temps) dont l'équipe dispose.	1	2	3	4	5
13. Aucun membre de l'équipe ne cause délibérément du tort à un autre coéquipier.	1	2	3	4	5
14. Nous assumons tous nos responsabilités au sein de l'équipe.	1	2	3	4	5
15. Nous identifions des moyens pour coordonner nos activités de travail.	1	2	3	4	5
16. Lorsqu'un conflit dans l'équipe nuit à notre travail, nous cherchons à le résoudre.	1	2	3	4	5
17. Nous instaurons (adoptons) de nouvelles façons de faire notre travail.	1	2	3	4	5
18. Nous sommes confiants de pouvoir résoudre les problèmes qui surgissent.	1	2	3	4	5
19. Nous donnons le meilleur de nous-même pour accomplir nos tâches.	1	2	3	4	5
20. Nous échangeons des conseils lors de l'exécution de notre travail.	1	2	3	4	5
21. Nous pouvons soulever des questions délicates ou épineuses.	1	2	3	4	5
22. Nous allons chercher à l'extérieur de l'équipe des ressources (matériel, information) dont nous avons besoin pour effectuer notre travail.	1	2	3	4	5

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5
-----------------------	------------------	-----------------------	----------------	-----------------------

Dans notre équipe...

23. Nous nous respectons les uns les autres.	1	2	3	4	5
24. Nous prenons le temps de déterminer qui fait quoi dans l'équipe.	1	2	3	4	5
25. Nous abordons et gérons ouvertement les conflits entre les membres.	1	2	3	4	5
26. Nous recherchons activement de nouvelles pratiques pouvant améliorer notre travail.	1	2	3	4	5
27. Nous sommes capables de relever les défis qui se présentent à nous.	1	2	3	4	5
28. Nous contribuons équitablement au travail de l'équipe.	1	2	3	4	5
29. Nous nous encourageons mutuellement à faire du bon travail.	1	2	3	4	5
30. Lors des réunions d'équipe, nous disons ce que nous avons à dire.	1	2	3	4	5
31. Nous utilisons au mieux les compétences et les habiletés de chacun de nos coéquipiers.	1	2	3	4	5
32. Nous prévenons nos coéquipiers avant de faire quelque chose qui pourrait leur nuire dans leur travail.	1	2	3	4	5
33. Nous convenons des méthodes de travail à adopter.	1	2	3	4	5
34. Lors de la résolution d'un conflit, nous nous assurons que la solution est acceptable pour les membres concernés.	1	2	3	4	5
35. Lors d'un incident critique, nous remettons en question la manière dont nous accomplissons notre travail.	1	2	3	4	5
36. Nous sommes en mesure d'accomplir une grande quantité de travail.	1	2	3	4	5
37. Nous pouvons savoir si chacun fait sa part du travail.	1	2	3	4	5
38. Nous coopérons pour accomplir le travail de notre équipe.	1	2	3	4	5
39. Nous nous assurons de bien comprendre le point de vue de nos coéquipiers.	1	2	3	4	5
40. Nous évaluons les résultats de notre travail.	1	2	3	4	5
41. Nous nous montrons sensibles aux sentiments et au bien-être de nos coéquipiers.	1	2	3	4	5
42. Nous organisons l'accomplissement de nos activités de travail.	1	2	3	4	5
43. Nous tirons profit des idées de chacun pour réaliser au mieux notre travail.	1	2	3	4	5
44. Nous avons confiance en notre capacité de réussir.	1	2	3	4	5
45. Nous nous investissons à fond dans notre travail.	1	2	3	4	5
46. Nous nous partageons les ressources (matériel, équipement) mises à notre disposition.	1	2	3	4	5
47. Nous nous donnons du feed-back concernant notre travail d'équipe.	1	2	3	4	5

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5	
<i>Dans notre équipe...</i>					
48. Nous établissons un échéancier de travail.	1	2	3	4	5
49. Nous respectons le point de vue de chacun même si nous ne sommes pas du même avis.	1	2	3	4	5
50. Nous mobilisons nos forces pour réaliser notre travail.	1	2	3	4	5
51. Nous facilitons le travail de nos coéquipiers.	1	2	3	4	5
52. Nous nous transmettons les informations pertinentes à l'accomplissement de notre travail d'équipe.	1	2	3	4	5
53. Dans l'équipe, tout le monde fait son travail.	1	2	3	4	5
54. Nous reconnaissons et valorisons les contributions de chacun des membres au travail de l'équipe.	1	2	3	4	5
55. Nous coordonnons la réalisation de nos activités de travail.	1	2	3	4	5
56. Nous travaillons fort pour accomplir nos tâches.	1	2	3	4	5
57. Nous disposons de procédures préétablies pour résoudre la plupart des problèmes que nous rencontrons.	1	2	3	4	5
58. Pour accomplir notre travail d'équipe, nous avons besoin de la contribution de chacun des membres.	1	2	3	4	5
59. Notre travail comporte une grande part d'imprévu.	1	2	3	4	5
60. Nous devons nous coordonner dans l'accomplissement de nos tâches.	1	2	3	4	5
61. Notre travail est routinier.	1	2	3	4	5
62. Nous dépendons les uns des autres pour réaliser notre travail.	1	2	3	4	5
63. Nous réalisons notre travail en fonction d'une procédure standard.	1	2	3	4	5
64. Nous nous fixons des objectifs d'équipe.	1	2	3	4	5
65. Les objectifs d'équipe que nous nous fixons sont d'un niveau de difficulté élevé.	1	2	3	4	5
66. J'ai du plaisir à participer aux activités sociales de mon équipe.	1	2	3	4	5
67. Je suis satisfait du degré auquel mon équipe fait appel à ma contribution.	1	2	3	4	5
68. Je m'ennuierais des membres de mon équipe si je cessais de travailler avec eux.	1	2	3	4	5
69. Je suis satisfait du niveau de motivation au travail de mes coéquipiers.	1	2	3	4	5
70. Certains de mes coéquipiers sont mes meilleurs amis.	1	2	3	4	5
71. Cette équipe me donne des occasions d'améliorer mon rendement personnel.	1	2	3	4	5

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5
-----------------------	------------------	-----------------------	----------------	-----------------------

Dans notre équipe...

72. Je préfère faire des activités sociales avec les membres de mon équipe qu'avec d'autres personnes.	1	2	3	4	5
73. J'aime la façon dont mon équipe travaille.	1	2	3	4	5
74. Cette équipe est l'un de mes plus importants groupes d'appartenance.	1	2	3	4	5
75. Notre équipe est unie dans la poursuite de ses objectifs de performance.	1	2	3	4	5
76. Lors d'activités sociales, nous préférons sortir avec nos coéquipiers qu'avec d'autres personnes.	1	2	3	4	5
77. Nous assumons tous une part de responsabilité lors d'une erreur ou d'une performance insatisfaisante de l'équipe.	1	2	3	4	5
78. Nous sortons ensemble en dehors des heures de travail.	1	2	3	4	5
79. Nous nous entendons sur le niveau de rendement collectif à atteindre.	1	2	3	4	5
80. Nous aimons passer du temps ensemble durant nos vacances.	1	2	3	4	5
81. Lorsque des membres ont de la difficulté dans leur travail, nous voulons les aider pour rétablir la performance de l'équipe.	1	2	3	4	5
82. Nous nous fréquentons en dehors du travail.	1	2	3	4	5
83. Nous discutons ouvertement des rôles et des responsabilités de chacun dans l'équipe.	1	2	3	4	5
84. Nous atteignons les objectifs de performance qui nous sont fixés.	1	2	3	4	5
85. Nous faisons un travail de grande qualité.	1	2	3	4	5
86. Notre équipe est productive.	1	2	3	4	5
87. Notre rendement répond aux exigences.	1	2	3	4	5
88. Nous respectons les échéances fixées.	1	2	3	4	5
89. Si nous avions le choix, nous continuerions à travailler ensemble.	1	2	3	4	5
90. Nous tenons à rester membres de cette équipe.	1	2	3	4	5
91. Nous nous adaptons aux différents changements qui nous affectent.	1	2	3	4	5
92. Nous intégrons facilement les nouveaux membres à notre équipe.	1	2	3	4	5
93. Le climat à l'intérieur de notre équipe est bon.	1	2	3	4	5
94. Notre équipe constitue un lieu d'apprentissage et de croissance professionnelle pour ses membres.	1	2	3	4	5
95. Dans l'équipe, nos relations sont harmonieuses.	1	2	3	4	5
96. Il y a une «bonne chimie» entre nous.	1	2	3	4	5

Verso →

Que faudrait-il faire, à votre avis, pour améliorer le climat de travail et/ou la performance de votre équipe?

Quelles sont vos impressions concernant ce questionnaire?

Merci de votre précieuse collaboration !

ANNEXE H

**Questionnaire intégral destiné aux supérieurs immédiats
dans la deuxième recherche**

FAIRE ÉQUIPE POUR RÉUSSIR ENSEMBLE

Questionnaire destiné aux supérieurs immédiats

Ce questionnaire vise à faire le point sur le fonctionnement de l'équipe de travail que vous supervisez.

Quel est le nom de l'équipe que vous supervisez? _____

Depuis combien de temps supervisez-vous cette équipe? _____

Nous vous invitons à répondre aux énoncés de ce questionnaire au meilleur de votre jugement et ce, même si certains énoncés ne contiennent pas toutes les informations que vous souhaiteriez avoir. Pour chaque énoncé, cochez ou entourez la réponse qui correspond le mieux à votre opinion.

Groupe d'étude sur les équipes de travail

André Savoie, Ph.D.,
Caroline Aubé, B.A. et
Vincent Rousseau, B.Sc.
Université de Montréal

Indiquez jusqu'à quel point les énoncés suivants sont vrais, en vous référant à ce qui se passe habituellement dans l'équipe de travail que vous supervisez.

Pas du tout vrai 1	Un peu vrai 2	Moyennement vrai 3	Très vrai 4	Tout à fait vrai 5	
1. Cette équipe est productive.	1	2	3	4	5
2. Les membres de cette équipe travaillent efficacement.	1	2	3	4	5
3. En raison de leur négligence, il arrive que les membres de cette équipe aient à refaire leur travail.	1	2	3	4	5
4. Les membres de cette équipe ont réduit les coûts.	1	2	3	4	5
5. Les membres de cette équipe ont amélioré la qualité de leur travail.	1	2	3	4	5
6. Les membres de cette équipe ont augmenté leur niveau de rendement.	1	2	3	4	5
7. Les membres de cette équipe font un travail de qualité.	1	2	3	4	5
8. Les membres de cette équipe gaspillent les ressources dont ils disposent.	1	2	3	4	5
9. Les membres de cette équipe atteignent les objectifs de performance fixés à l'équipe.	1	2	3	4	5
10. Les membres de cette équipe prennent soin de leurs équipements et matériel.	1	2	3	4	5
11. Les membres de cette équipe respectent les échéances fixées.	1	2	3	4	5
12. Cette équipe a une bonne réputation auprès de la direction.	1	2	3	4	5
13. Cette équipe a une bonne réputation auprès des autres équipes.	1	2	3	4	5
14. Cette équipe a une bonne réputation auprès de ses clients et de ses fournisseurs internes ou externes.	1	2	3	4	5
15. Les membres de cette équipe s'adaptent aux différents changements qui surviennent dans leur environnement de travail.	1	2	3	4	5
16. Les nouveaux membres sont facilement intégrés à cette équipe.	1	2	3	4	5
17. Lorsqu'un problème survient, les membres de cette équipe parviennent à le résoudre.	1	2	3	4	5
18. Les membres de cette équipe pourraient travailler longtemps ensemble.	1	2	3	4	5

Que faudrait-il faire, à votre avis, pour améliorer le climat de travail et/ou la performance de l'équipe que vous supervisez?

Quelles sont vos impressions concernant ce questionnaire?

Merci de votre précieuse collaboration!

