

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DU LOISIR

PAR PAULE MIQUELON

ACTIVITÉS RÉCRÉATIVES ET PERFORMANCE : JOUER ENSEMBLE POUR MIEUX
TRAVAILER EN ÉQUIPE

MAI 2000

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Remerciements

Je désire exprimer ma reconnaissance à mon directeur de mémoire, M. Stéphane Perreault, professeur au département des Sciences du Loisir et de la Communication Sociale à l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour l'appui qu'il m'a témoigné tout au long de cette entreprise ainsi que pour son encouragement envers la poursuite de l'excellence. Notre collaboration s'est concrétisée en un apprentissage personnel des plus précieux et des plus stimulants. Je désire aussi exprimer ma gratitude à ma co-directrice de mémoire, Mme Mona Abbondanza, professeure au département des Sciences de l'économie et de la gestion à l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour son assistance, ses précieux conseils, sa grande disponibilité ainsi que son soutien moral. Finalement, je souhaite aussi remercier le département d'Éducation Physique de l'Université du Québec à Montréal pour sa précieuse collaboration.

SOMMAIRE

Le but de ce mémoire était d'élaborer et de vérifier un modèle de l'impact d'un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif. Selon le modèle proposé, un programme de consolidation mené en contexte récréatif intérieur influence positivement quatre antécédents de la performance d'une équipe, soit le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe. De plus, ce modèle suggère aussi que ces quatre antécédents influencent positivement la performance d'une équipe. Afin de vérifier les hypothèses proposées par ce modèle, cette étude fut réalisée en deux phases. Les objectifs associés à chacune des deux phases du modèle étaient les suivants : 1) Évaluer l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif intérieur sur quatre antécédents de la performance d'une équipe, soit la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe, 2) Vérifier la relation entre ces quatre antécédents et la performance de l'équipe à l'aide d'un devis prospectif et 2a) Examiner l'effet modérateur du niveau d'analyse sur la relation entre ces quatre antécédents et la performance de l'équipe. Pour les fins de cette étude, un échantillon de convenance de 117 étudiants (N = 33 hommes et N = 84 femmes) de niveau universitaire, âgés en moyenne de 23,7 ans fut utilisé. Cet échantillon était subdivisé en 23 équipes. Dans la phase 1 de l'étude, un plan quasi-expérimental avec pré-test et post-test fut utilisé afin de déterminer l'influence du programme sur les quatre antécédents de la performance d'une équipe. Lors de cette phase, tous les participants complétèrent un questionnaire mesurant les quatre antécédents de la performance. Ensuite, les participants de la condition expérimentale prirent part au programme de consolidation d'équipe. Enfin, tous les participants complétèrent à nouveau le questionnaire mesurant les antécédents de la performance. Les résultats de la première phase de l'étude indiquent que le programme de consolidation influence positivement la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe. Cet impact du programme est présent au niveau individuel (chez les participants) et au niveau groupal (chez les équipes de participants). Dans la phase 2 de l'étude, un devis prospectif fut utilisé dans le but de vérifier l'influence des quatre antécédents de la performance sur la performance d'équipes de travail académique. La mesure de la performance fut administrée aux participants dix semaines après la deuxième évaluation des antécédents de la performance. La performance de l'équipe fut évaluée subjectivement, soit par chacun des membres de l'équipe (i.e., individuellement) ou par l'équipe elle-même ainsi qu'objectivement, soit par un juge externe, selon un critère quantifiable. Seuls les participants de la condition expérimentale ont été évalués lors de la phase 2. Les résultats de la seconde phase indiquent que les quatre antécédents de la performance sont positivement liés aux trois dimensions subjectives de la performance d'une équipe, tant au niveau individuel que groupal. Toutefois, au niveau groupal, les quatre antécédents de la performance ne sont

pas liés à la dimension objective de la performance. Également, les résultats de la phase 2 de l'étude révèlent que le niveau d'analyse utilisé a un effet modérateur sur la relation entre les quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe. En général, les relations sont plus élevées lorsqu'une analyse groupale est utilisée. Toutefois, la relation entre la cohésion sociale et la performance subjective de l'équipe diminue lorsqu'une analyse groupale est utilisée. Aussi, au niveau groupal, la cohésion liée à la tâche prédit mieux la performance d'une équipe que la cohésion sociale. Les résultats de chacune des deux phases de l'étude sont discutés selon leurs implications conceptuelles, méthodologiques, théoriques et appliquées. De plus, des pistes de recherches futures sont proposées.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
REMERCIEMENTS.....	ii
SOMMAIRE	iii
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1: Modélisation d'un programme de consolidation d'équipe	
mené en contexte récréatif	4
1.1 Mise en contexte	5
1.2 La consolidation d'une équipe	8
1.2.1 La consolidation d'une équipe en contexte récréatif.....	10
1.3 La performance d'une équipe	17
1.4 Les antécédents de la performance d'une équipe	19
1.4.1 Le sentiment de cohésion d'une équipe	20
1.4.2 La capacité à gérer les conflits d'une équipe	23
1.4.3 Le sentiment de compétence collective d'une équipe.....	24
1.5 Les études menées en contexte récréatif	27
1.5.1 Qu'est-ce que le contexte récréatif?.....	27
1.5.2 Les difficultés méthodologiques des études menées en	
contexte récréatif	28
1.5.3 Les résultats obtenus en contexte récréatif	29
1.5.4 Bilan des études menées en contexte récréatif	39
1.6 Conclusion	43
1.7 Objectifs de l'étude	45
1.8 Hypothèses de l'étude	45

CHAPITRE 2: ARTICLE 1	47
Page titre de l'article.....	48
Avertissement.....	49
Résumé	50
Introduction	51
Méthodologie.....	65
Résultats	72
Discussion	86
Références	97
Notes de bas de page.....	103
Listes des figures et des tableaux	105
CONCLUSION	109
NOTES DE FIN DE DOCUMENT	113
RÉFÉRENCES	114
APPENDICES A	124

LISTE DES TABLEAUXChapitre 2 :

Tableau 1

Analyses de variances à mesures répétées 2 (condition expérimentale versus condition contrôle) x 2 (pré-test versus post-test), réalisées pour chacun des quatre antécédents de la performance d'une équipe107

Tableau 2

Corrélations entre les antécédents de la performance d'une équipe et la performance de l'équipe108

LISTE DES FIGURES

Chapitre 1 :

Figure 1

L'impact d'un programme de consolidation sur les processus de groupe..... 14

Figure 2

La relation entre les antécédents de la performance d'une équipe et la performance d'une équipe..... 26

Figure 3

La relation entre un programme de consolidation en contexte récréatif, les antécédents de la performance d'une équipe et la performance d'une équipe..... 28

Chapitre 2 :

Figure 1

La relation entre un programme de consolidation en contexte récréatif, les antécédents de la performance d'une équipe et la performance d'une équipe.....106

Activités récréatives et performance : jouer ensemble pour mieux travailler en équipe

Introduction générale

Les organisations utilisent de plus en plus le contexte récréatif afin de développer les habiletés administratives de leur personnel. Ces pratiques organisationnelles ont donné naissance à une vaste gamme de programmes, que l'on nomme « *Programmes de développement administratif en contexte récréatif* ». Bien que les objectifs liés à ces programmes soient variés, il semble que la consolidation d'une équipe est l'un des objectifs les plus fréquemment associé aux programmes de développement en contexte récréatif pour plusieurs organisations. Les programmes de consolidation d'équipe en contexte récréatif consistent à utiliser des activités récréatives afin d'améliorer la performance d'une équipe. Les activités proposées par ces programmes peuvent se dérouler à l'intérieur, généralement en gymnase, ou à l'extérieur, en plein air. Toutefois, ces programmes se proposent généralement d'améliorer la performance de l'équipe en modifiant certains processus de groupe, tels : la capacité à résoudre des conflits dans l'équipe, le sentiment de cohésion d'une équipe et le sentiment de compétence collective d'une équipe.

Malgré la popularité croissante de ces programmes, peu d'études se sont intéressées à la consolidation d'une équipe en contexte récréatif. Les quelques recherches menées en contexte récréatif suggèrent que ces programmes influencent positivement les processus de groupe ou les antécédents de la performance d'une équipe¹. Cependant, certains résultats indiquent aussi que l'impact de ces programmes

¹Dans ce document, les termes « processus de groupe » et « antécédents de la performance d'une équipe » possèdent une signification similaire. Cependant, de façon plus précise, les processus de groupe s'avèrent généralement les moyens par lesquels un groupe atteint un résultat ou une solution à l'exercice effectué. Des exemples de ces processus

sur les antécédents de la performance d'une équipe est susceptible d'être influencé par la température extérieure. Pour cette raison, cette étude se propose d'abord de vérifier l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif intérieur sur quatre antécédents de la performance d'une équipe, soit la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une l'équipe. De plus, l'examen des quelques études menées en contexte récréatif permet de remarquer qu'aucune d'entre elles, à notre connaissance, n'a cherché à établir une relation entre les antécédents de la performance et la performance d'une équipe. C'est pourquoi, dans un deuxième temps, cette étude veut vérifier la relation entre les quatre antécédents de la performance mentionnés ci-dessus et la performance d'une équipe à l'aide d'un devis prospectif. Enfin, cette étude se suggère de répondre à deux questions empiriques soulevées par des travaux menés en contexte organisationnel et sportif. Ces dernières concernent la relation entre les deux types de cohésion existants dans une équipe (sociale versus tâche) et la performance d'une équipe ainsi que l'effet modérateur du niveau d'analyse utilisé (individuel versus groupal) sur la relation entre les quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe.

Afin d'atteindre les objectifs mentionnés ci-dessus, ce mémoire se subdivisera en trois chapitres. Dans le premier chapitre, une introduction générale expliquera en quoi consiste un programme de consolidation mené en contexte récréatif et exposera les étapes nécessaires à l'élaboration du modèle de l'impact d'un tel programme¹. Dans le

sont les suivants : la communication, la résolution de conflits, la cohésion ou la coordination des actions (Mazany, Francis & Sumich, 1993). En contrepartie, les antécédents de la performance d'une équipe font référence à certains processus de groupe particuliers qui sont directement liés à l'amélioration de la performance d'une équipe.

deuxième chapitre, un article scientifique présentera une évaluation du modèle de l'impact d'un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif proposé dans le cadre de cette étude, ainsi que les objectifs, la méthodologie, les résultats et les conclusions de cette étude. Ce deuxième chapitre remplacera les sections de la méthodologie, des résultats et de la discussion d'un mémoire classique. Enfin, une conclusion générale souligne quelles sont les particularités de cette étude.

Chapitre 1 :Modélisation d'un programme de consolidation d'équipe mené en contexte
récréatif

1.1 Mise en contexte

Les organisations utilisent de plus en plus le contexte récréatif afin de développer les habiletés administratives de leur personnel (Badger, Sadler-Smith & Michie, 1997). Ces pratiques organisationnelles ont donné naissance à une vaste gamme de programmes, que l'on nomme « *Programmes de développement administratif en contexte récréatif* ». Dans le cadre de ces programmes, plusieurs compagnies envoient leurs employés faire du canot, de l'escalade et de la randonnée pour développer l'esprit d'équipe, le leadership et la communication. AT and T, Xerox, General Electric, Campbell et d'autres géants associent ces programmes à des rites de passage pour les nouveaux venus, à une formation continue et à un entraînement en vue de transitions pour les employés (Gordon, 1989). Une étude de Tarullo (1992) indique qu'en 1991, le leader américain des programmes de développement administratif en contexte récréatif, soit « *Pecos River Learning Center* » a accueilli près de 20000 participants pour des formations sur différents sites à travers les États-Unis.

Les objectifs des programmes de développement administratif en contexte récréatif sont variés, mais se regroupent généralement sous quatre grandes catégories (Badger, Sadler-Smith & Michie, 1997). Premièrement, ces programmes visent à développer les capacités administratives du participant. Ces dernières sont souvent associées à la capacité à prendre des risques, à l'estime de soi et à la confiance en soi de l'individu. Deuxièmement, ces programmes sont élaborés dans le but de consolider une équipe de travail, ceci le plus souvent au moyen de l'amélioration de la capacité à résoudre des problèmes en équipe. Selon Wagner, Baldwin et Roland (1991), l'objectif

principal de la consolidation de l'équipe est l'amélioration de son efficacité ou de sa productivité. Troisièmement, ces programmes cherchent à développer des capacités de leadership chez les participants. Enfin, ces programmes sont associés au développement des habiletés de communication chez les participants.

Si les objectifs liés à l'utilisation de ces programmes par les entreprises sont variés, la consolidation d'une équipe est l'un des objectifs les plus fréquemment associé aux programmes de développement en contexte récréatif pour plusieurs organisations (Jones & Oswick, 1993; Badger, Sadler-Smith & Michie, 1997). Les programmes de consolidation d'équipe en contexte récréatif consistent à utiliser des activités récréatives afin d'améliorer l'efficacité ou la performance d'une équipe (Wagner, Baldwin & Roland, 1991). Mais qu'entend-on par le terme « équipe » exactement? En général, une équipe s'avère être tout groupe de personnes en interaction les unes avec les autres pour atteindre un objectif commun (Woodcock & Francis, 1981). Plus spécifiquement, Salas (1993) définit l'équipe comme un ensemble de deux ou plusieurs individus qui doivent interagir de façon interdépendante pour atteindre un objectif commun.

L'accroissement récent des programmes de consolidation d'équipe en contexte récréatif n'est pas un hasard. En effet, les équipes de travail connaissent un regain d'intérêt de la part des chercheurs et des praticiens en gestion des ressources humaines depuis ces dernières années (Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990; Devine, Clayton, Philips, Dunford & Melner, 1999). Cet engouement organisationnel pour les équipes de travail s'explique surtout par le fait que celles-ci sont maintenant responsables de la majeure portion du travail dans les organisations (Gordon, 1992; Osterman, 1994). De

plus, selon De Meuse et Liebowitz, (1981), le travail en équipe peut détériorer ou faciliter l'efficacité d'une organisation et peut être une source de satisfaction ou de frustration pour les individus. Également, des problèmes dans le groupe peuvent altérer de façon significative la performance d'une équipe. Pour ces raisons, il n'est pas surprenant que beaucoup d'attention soit dirigée vers la compréhension des processus liés aux équipes de travail et vers l'amélioration de leur efficacité (Mohrman, Cohen, & Mohrman, 1995; Silver & Bufanio, 1996).

Plusieurs études se sont attardées à la consolidation d'une équipe en contexte organisationnel. Cependant, peu d'entre elles se sont attardées directement à la relation entre les processus de groupe, certains antécédents de la performance d'une équipe et la performance d'une équipe. Aussi, beaucoup moins d'études se sont intéressées à la consolidation d'une équipe en contexte récréatif. Les quelques études réalisées en contexte récréatif suggèrent que les programmes de consolidation d'équipe en contexte récréatif peuvent influencer positivement les processus de groupe, dont certains s'avèrent des antécédents de la performance d'une équipe (Bronson et al., 1992; Wagner & Roland, 1992; Mazany, Francis & Sumich, 1993, 1997; Ibbetson & Newell, 1999; McEvoy, 1997, Mazany & Francis, 1997). Cependant, plusieurs auteurs remettent en doute l'utilisation d'activités récréatives comme étant un moyen efficace d'améliorer le sort d'une équipe et suggèrent une évaluation plus rigoureuse de ces programmes (Buller, Cragun & McEvoy, 1991; Wagner, Baldwin & Roland, 1991; Jones & Oswick, 1993). En raison du nombre restreint d'études menées en contexte récréatif et des minces évidences empiriques obtenues, il s'avère utile de s'en remettre au contexte

organisationnel et à la dynamique des équipes dans les organisations pour trouver certains indices de recherche liés à l'impact d'un programme de consolidation d'équipe (Zaccaro, 1991; Jehn, 1994; Little & Madigan, 1997; Mulvey & Ribbens, 1999; Devine et al., 1999). De plus, la littérature sur la psychologie des équipes sportives (Spink, 1990) apporte des indices de recherche complémentaires forts intéressants.

1.2 La consolidation d'une équipe

La consolidation d'une équipe est l'un des thèmes les plus répandue dans la littérature portant sur le développement organisationnel (De Meuse & Liebowitz, 1981; Buller, 1986; Tannenbaum, Beard & Salas, 1992). Le développement organisationnel consiste à appliquer les acquis des sciences du comportement afin d'améliorer l'aptitude de l'organisation et de ses équipes de travail à faire face aux changements qui se produisent dans l'environnement organisationnel (Shermerhorn, Templer, Cattaneo, Hunt & Osborn, 1994). Depuis les dernières années, la consolidation d'équipe est devenue l'une des interventions les plus utilisées afin d'améliorer les relations administratives et l'efficacité organisationnelle dans les organisations et les industries (Yukelson, 1997).

Le but premier de la consolidation d'une équipe de travail est d'améliorer son efficacité (Buller, 1986). Cependant, si la plupart s'entendent sur l'objectif principal d'une intervention de consolidation d'équipe, peu s'entendent sur une définition du terme. Une des raisons pour lesquelles le terme « consolidation d'équipe » ne possède pas de définition conceptuelle unique est qu'il existe quatre types de modèles liés à ce type d'intervention (Beer, 1976). Ainsi, le modèle lié à la définition des objectifs de

l'équipe consiste à établir les objectifs d'une équipe ainsi que les plans d'action qui permettront d'atteindre ces objectifs (Buller, 1986). Ensuite, le modèle des relations interpersonnelles consiste à améliorer certains processus de groupe, dans le but de réduire les problèmes interpersonnels au sein de l'équipe et faire en sorte que celle-ci fonctionne mieux (Hardy & Crace, 1997). Ce modèle est l'un des modèles les plus fréquemment utilisés afin de consolider une équipe de travail. Lorsque ce modèle est utilisé, la cohésion de l'équipe est généralement considérée comme étant un processus de groupe important par lequel un programme de consolidation d'équipe améliore la performance de celle-ci (Carron & Spink, 1993). De plus, la communication entre les membres de l'équipe, la capacité à résoudre des conflits dans l'équipe et le sentiment d'efficacité d'une équipe sont d'autres exemples de processus de groupe par lesquels un programme de consolidation d'équipe est susceptible d'améliorer l'efficacité de celle-ci (Tannenbaum, Beard & Salas, 1992). Troisièmement, le modèle des rôles consiste à examiner et définir les attentes et les obligations de chacun des membres envers leurs rôles respectifs, ce qui devrait augmenter l'efficacité de l'équipe (Liebowitz & De Meuse, 1982). Enfin, le modèle de la grille administrative est une stratégie générale liée au développement d'une équipe qui se préoccupe simultanément de la production et de ses membres. Ce modèle cherche à identifier les problèmes qui nuisent à la performance individuelle et la performance de l'équipe (Liebowitz & De Meuse, 1982).

Les quatre modèles liés à la consolidation d'équipe existent rarement sous une forme pure (Beer, 1976). En effet, les interventions visant la consolidation d'équipe impliquent souvent des caractéristiques provenant de tous ces modèles à la fois. Pour

cette raison, il est difficile de reproduire et de comparer les programmes entre eux ou avec d'autres interventions des sciences du comportement.

1.2.1 La consolidation d'une équipe en contexte récréatif

Tout comme les programmes de consolidation d'équipe se déroulant en milieu organisationnel, l'objectif principal des programmes de consolidation d'équipe en contexte récréatif est d'améliorer le fonctionnement, l'efficacité ou la productivité de l'équipe (Wagner, Baldwin & Roland, 1991). Toutefois, ces programmes sont généralement associés au modèle des relations interpersonnelles de la consolidation d'équipe (Bank, 1983) et se proposent d'améliorer la performance de l'équipe en modifiant les processus de groupe.

Plus précisément, ces programmes utilisent des activités récréatives planifiées et présentées dans un ordre précis afin de modifier le fonctionnement d'une équipe. Les équipes participantes sont généralement constituées d'un petit nombre d'individus. Les activités proposées varient largement et semblent dépendre des responsables du programme. Ces activités peuvent se dérouler à l'intérieur, généralement en gymnase, ou à l'extérieur, en plein air. Cependant, que les activités récréatives se déroulent à l'intérieur ou à l'extérieur, elles sont axées sur les processus de groupe plutôt que sur le contenu de la tâche que le groupe doit accomplir (Mazany et al., 1993). Les processus de groupe se définissent comme les moyens par lesquels un groupe obtient le résultat ou la solution à l'exercice ou à la tâche proposée. Des exemples de certains processus de groupe sur lesquels ces programmes sont susceptibles d'exercer une influence sont la communication et la capacité à résoudre des conflits dans le groupe (Veal, 1991;

Mazany et al., 1993), le sentiment de cohésion du groupe (Mark, 1994; Barker, 1995) et le sentiment de compétence collective du groupe (Mazany et al., 1993, 1997; Mazany & Francis, 1997). Enfin, les activités sont complétées par des séances entre les responsables du programme et les participants afin de discuter de quelle façon les activités récréatives sont liées au milieu de travail. Ainsi, la communication, la coopération et les autres processus du groupe peuvent être discutés dans le but d'effectuer des liens entre les activités récréatives et le milieu de travail. En résumé, ces programmes consistent à administrer à une équipe de participants une tâche à accomplir ainsi que l'occasion de réviser leur performance sur celle-ci. La nature de la tâche n'est pas l'aspect le plus important du programme, mais elle doit favoriser le développement des processus du groupe et elle doit être assez importante pour motiver le groupe à accomplir les objectifs proposés.

La description précédente d'un programme de consolidation d'équipe en contexte récréatif demeure générale. Afin que le lecteur puisse mieux saisir ce qu'implique un programme de consolidation d'équipe en contexte récréatif, la prochaine section propose un exemple type d'un tel programme. Cet exemple s'inspire de lectures portant sur la consolidation d'équipe en milieu récréatif ainsi que de l'expérience pratique en milieu récréatif de l'auteure de la présente recherche.

Un exemple type d'un programme de consolidation d'équipe en contexte récréatif. Un exemple complet et détaillé d'un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif permet au lecteur de mieux comprendre quelles sont les activités proposées dans le cadre d'un tel programme de même que la séquence de ces

activités. Le modèle présenté à la figure 1 illustre de quelle façon la structure des activités proposées par l'exemple favorise le développement de certains processus de groupe dans une équipe. Plus précisément, le modèle met en valeur la relation entre un programme de consolidation d'équipe en contexte récréatif et certains processus de groupe (i.e., la cohésion, le sentiment de compétence collective et la capacité à gérer les conflits d'une équipe).

«Ce matin, un groupe de cinq collègues participent à des activités récréatives intérieures afin d'améliorer le fonctionnement de leur équipe. Les cinq membres du groupe forment une équipe de travail dans une entreprise multinationale. Les dirigeants de l'entreprise ont décidé de faire participer plusieurs de leurs équipes à un programme de consolidation afin d'améliorer les relations interpersonnelles au sein de l'équipe. Plus précisément, les responsables du programme ont indiqué aux dirigeants que les exercices proposés favorisaient le développement des sentiments de cohésion et de compétence d'une équipe, de même que la capacité d'une équipe à gérer les conflits. Bien sûr, l'intervention a pour but premier d'améliorer la performance de l'équipe de travail. Avant de prendre part aux activités, les membres de l'équipe doivent revêtir un dossard de la même couleur. Lors de la première activité, tous les membres de l'équipe doivent, chacun leur tour, se laisser tomber dans les bras de leurs collègues disposés en cercle en dessous d'eux. La deuxième activité proposée est un jeu de ballon-panier. Les yeux bandés, les membres de l'équipe doivent se disperser sur un terrain et former une chaîne, dans le but de déposer le ballon dans un panier. Ils doivent communiquer et interagir entre eux de façon appropriée afin de guider mutuellement leurs gestes et le

ballon vers le panier. La troisième activité est un exercice qui exige des participants de résoudre un problème en se mettant d'accord sur une seule solution. La solution que les membres adoptent doit faire lieu de consensus. Lors de cet exercice, les participants doivent trouver la meilleure façon de faire traverser le gymnase à un des membres de l'équipe, sans que celui-ci ne touche le sol. Pour ce faire, l'équipe dispose d'un ballon et tous les membres doivent avoir les yeux bandés, à l'exception de celui que l'on a choisi pour la traversée. Lorsque les membres de l'équipe ont examiné les différentes solutions possibles et se sont mis d'accord sur l'une d'elles, ils peuvent débiter l'exercice. Ensuite, l'équipe prend part à quatrième et dernière activité. Ce quatrième exercice exige des participants qu'ils effectuent l'ascension d'un mur d'escalade intérieur. La réussite de l'ascension nécessite la collaboration de chacun des membres de l'équipe. Les membres doivent, les uns après les autres, grimper sur le mur afin d'y ajouter des pierres qui permettront au dernier d'atteindre le haut du mur. Lorsque l'équipe termine l'ascension du mur, les responsables du programme indiquent à celle-ci que son travail d'équipe est excellent et que sa performance est un succès car elle est comparable à celle des 3 meilleures équipes qui ont préalablement effectué l'activité. Bien entendu, le niveau de difficulté de l'activité est conçu de façon à ce que toutes les équipes puissent réussir l'exercice et faire l'expérience du succès. »

Le modèle présenté à la figure 1 illustre quelles sont les caractéristiques propres aux activités proposées par un programme de consolidation en contexte récréatif susceptibles de favoriser le développement du sentiment de cohésion, de la capacité d'une équipe à gérer les conflits, ainsi que du sentiment de compétence collective d'une

équipe. Toutefois, ce modèle ne fait pas la distinction entre les facteurs susceptibles d'influencer spécifiquement le sentiment de cohésion sociale et le sentiment de cohésion lié à la tâche d'une équipe. Cette distinction n'est pas établie étant donné qu'à notre connaissance, une seule étude apporte des indices liés aux différents facteurs susceptibles d'influencer ces deux types de cohésion (Widmeyer & Williams, 1991) et

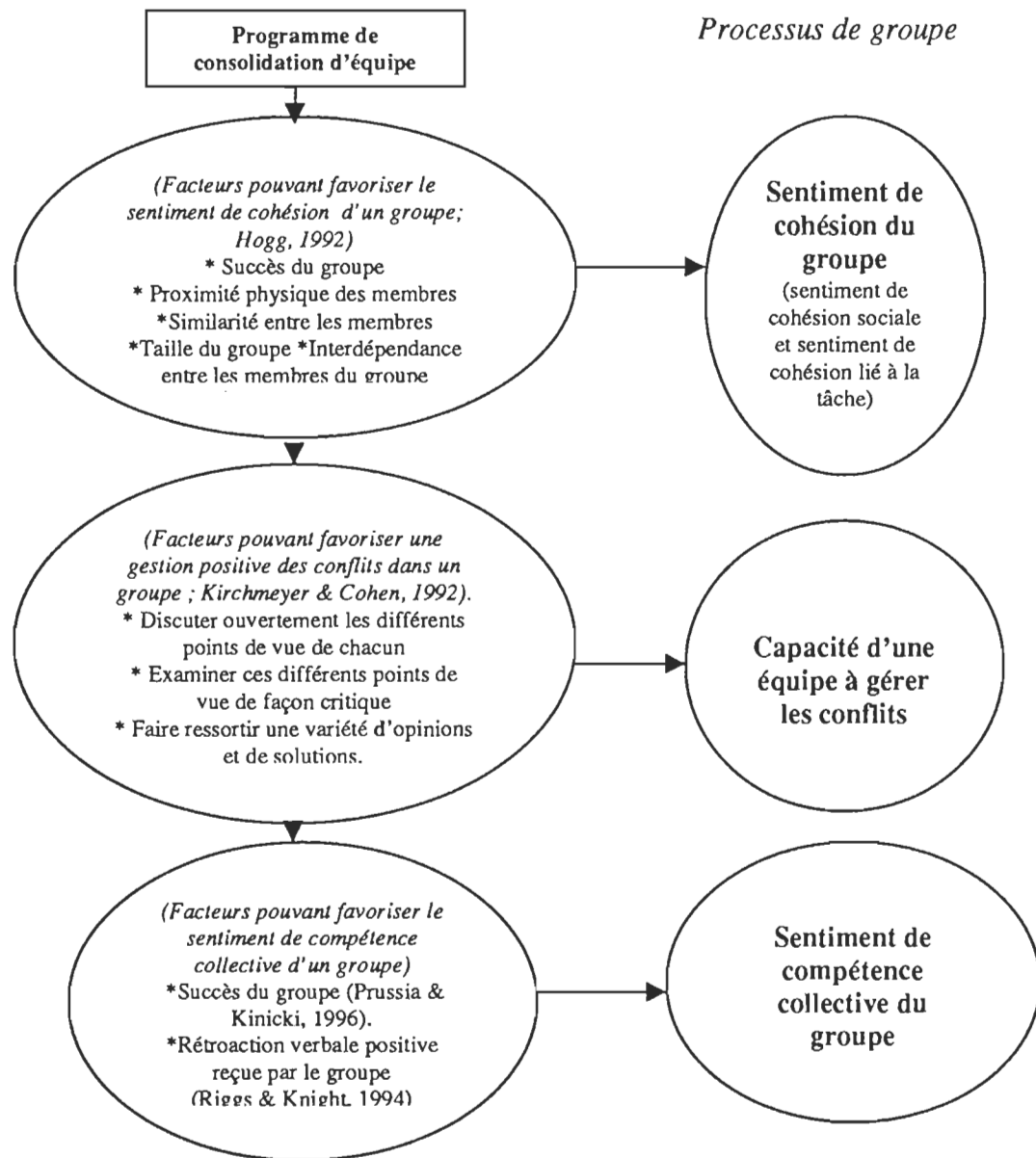


Figure 1. L'impact d'un programme de consolidation sur les processus de groupe

que les résultats de cette dernière permettent difficilement d'identifier quels sont ces facteurs. Néanmoins, la présente recherche postule qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence à la fois le sentiment de cohésion sociale et le sentiment de cohésion lié à la tâche d'une équipe. Ainsi, ces deux types de cohésion seront considérés comme deux antécédents distincts de la performance d'une équipe dans ce document. Une revue plus approfondie de l'exemple mentionné précédemment explique clairement comment la structure des activités influence certains facteurs liés à ces trois processus de groupe.

Les deux premières activités proposées à l'intérieur de notre exemple d'un programme type de consolidation d'équipe sont susceptibles d'influencer positivement le sentiment de cohésion d'une équipe. Ainsi, lorsque tous les membres de l'équipe se laissent tomber dans les bras de leurs collègues, ils deviennent physiquement très près les uns des autres. Selon Festinger, Schachter et Back (1963), une plus grande proximité physique entre les membres d'un groupe influence positivement le sentiment de cohésion de l'équipe. De même, le jeu du ballon-basket devrait favoriser le sentiment de cohésion dans l'équipe parce que les membres deviennent très interdépendants (Deutsch, 1949). En effet, chacun des membres doit participer et coopérer afin que l'équipe réussisse à mettre le ballon dans le panier.

La troisième activité proposée par notre exemple d'un programme type de consolidation d'équipe devrait influencer positivement la capacité de l'équipe à gérer les conflits. Ceci parce que les membres de l'équipe doivent discuter ouvertement des différents points de vue de chacun, examiner ces différents points de vue de façon

critique et faire ensuite ressortir une variété d'opinions ou de solutions. Ceci devrait avoir pour effet d'éviter les conflits dans l'équipe (Kirchmeyer & Cohen, 1992).

Enfin, la quatrième et dernière activité proposée à l'intérieur de notre exemple d'un programme type de consolidation d'équipe devrait influencer positivement le sentiment de compétence collective de l'équipe. En effet, lorsque l'équipe termine l'ascension du mur d'escalade, les responsables du programme indiquent à celle-ci que son travail d'équipe est excellent et que sa performance est un succès car elle est comparable à celle des trois meilleures équipes qui ont préalablement effectué l'activité. Selon Prussia et Kinicki (1996), il est possible d'influencer positivement le sentiment de compétence collective d'une équipe en lui offrant une rétroaction verbale positive liée à sa performance. De plus, le succès de l'équipe est un second facteur susceptible d'influencer positivement son sentiment de compétence collective (Riggs & Knight, 1994).

Cette revue détaillée de notre exemple d'un programme de consolidation d'équipe en contexte récréatif intérieur explique comment les activités proposées peuvent influencer positivement le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité à gérer les conflits d'une équipe et le sentiment de compétence collective d'une équipe. Toutefois, notre exemple n'explique pas comment un programme de consolidation d'équipe en contexte récréatif se propose d'atteindre son objectif principal, soit l'amélioration de la performance d'une équipe.

Afin de remédier à l'absence d'une explication concernant l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif sur la performance d'une

équipe, la prochaine section de ce document a pour but de démontrer comment un tel programme est susceptible d'améliorer la performance d'une équipe. Pour ce faire, cette étude se propose de démontrer qu'il existe une relation entre les quatre processus de groupe sur lesquels ce type de programme exerce une influence (i.e. : le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe) et la performance d'une équipe. Ainsi, ces quatre processus de groupe deviendront des « *antécédents de la performance d'une équipe* » dans la prochaine section.

Cette prochaine section sera présentée en deux temps. Premièrement, une définition du terme « performance d'une équipe » ainsi qu'un modèle d'évaluation de la performance d'une équipe seront présentés. Deuxièmement, des études démontrant la relation entre les antécédents de la performance d'une équipe (i.e. : sentiment de cohésion sociale, sentiment de cohésion lié à la tâche, capacité d'une équipe à gérer les conflits et sentiment de compétence collective d'une équipe) et la performance d'une équipe seront présentées (i.e.: Spink, 1990; Evans & Dion, 1991; Zaccaro, 1991; Mullen & Copper, 1994; Gully, Devine & Whitney, 1995; Prussia & Kinicki, 1996; Jehn, 1994; Little & Madigan, 1997; Mulvey & Ribbens, 1999; Devine et al., 1999).

1.3 La performance d'une équipe

Il existe plusieurs difficultés liées à la mesure de la performance d'une équipe (De Meuse & Liebowitz, 1981). Par exemple, suite à un programme de consolidation d'équipe, plusieurs auteurs définissent la performance d'une équipe par une augmentation de son sentiment de cohésion, un taux réduit d'absentéisme ou encore une

amélioration des relations interpersonnelles au sein de l'équipe. Selon Tannenbaum et al. (1992), ces résultats indiquent que les processus d'équipe se sont améliorés, mais ne suggèrent pas que la performance de l'équipe ait été éprouvée.

Dans le cadre de la présente étude, le modèle de l'évaluation de la performance d'une équipe proposé par Hackman (1990) sera utilisé. Ce modèle est multidimensionnel et permet d'examiner la performance d'une équipe en fonction de plus d'un critère. Ainsi, selon Hackman, la performance d'une équipe est un construit composé de trois dimensions. Dans l'ordre, ces trois dimensions sont les suivantes : a) la qualité de l'expérience groupale ou la croissance personnelle des membres, b) la pérennité de l'équipe ou le désir des membres de travailler ensemble à nouveau, et c) la productivité de l'équipe. La qualité de l'expérience groupale démontre jusqu'à quel point les expériences du groupe contribuent à la croissance et au bien-être de ses membres. Les principaux indicateurs utilisés pour mesurer la qualité de l'expérience groupale sont la satisfaction au travail, le soutien au travail, la croissance professionnelle et la compétence des membres (Beaudin & Savoie, 1995). La pérennité de l'équipe démontre jusqu'à quel point les membres de l'équipe souhaitent travailler ensemble à long terme, suite à la réalisation des tâches ou des activités de leur groupe. Les principaux indicateurs utilisés pour mesurer la pérennité de l'équipe sont la capacité d'adaptation de l'équipe et l'engagement des membres envers l'équipe (Beaudin & Savoie, 1995). La productivité du groupe démontre à quel point les décisions, le produit, ou les services de l'équipe répondent aux attentes de quantité ou de qualité des personnes qui reçoivent l'extrait du groupe. Les principaux indicateurs utilisés pour démontrer la productivité

d'un groupe sont des critères objectifs et souvent quantifiables. Par exemple, il peut s'agir du gain de productivité, de la qualité de la production, et de la rentabilité ou de la réalisation de la tâche (Beaudin & Savoie, 1995).

Tel que mentionné auparavant, le modèle de l'évaluation de la performance d'une équipe proposé par Hackman sera utilisé dans cette étude parce qu'il permet d'examiner la performance d'une équipe en fonction de plus d'un critère. Par exemple, il peut arriver qu'une équipe arrive à produire un résultat extraordinaire, indépendamment du fait que les relations interpersonnelles au sein de l'équipe soient désastreuses et qu'aucun des membres de l'équipe ne souhaite travailler ensemble à nouveau. Cet exemple confirme l'idée selon laquelle il est nécessaire d'évaluer la performance d'une équipe à l'aide de plusieurs critères. Ainsi, trois indicateurs doivent être considérés afin d'obtenir une mesure de la performance de l'équipe, soit : la productivité de l'équipe, la qualité de l'expérience groupale et le désir des membres de travailler ensemble à nouveau.

1.4 Les antécédents de la performance d'une équipe

Plusieurs études démontrent que le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer efficacement les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe sont positivement liés à sa performance (voir la figure 2). Ces études ont été réalisées dans divers milieux, soit en laboratoire (Zaccaro & McCoy, 1988; Prussia & Kinicki, 1996), en contexte organisationnel (Zaccaro, 1991; Jehn, 1994; Little & Madigan, 1997; Mulvey & Ribbens, 1999; Devine et al., 1999) ou en contexte sportif (Spink, 1990). De plus,

certaines méta-analyses font état de plusieurs études réalisées dans ces différents milieux (Evans & Dion, 1991; Mullen & Copper, 1994; Gully et al., 1995).

1.4.1 Le sentiment de cohésion d'une équipe

De nombreuses études soutiennent l'existence de deux types de cohésion dans un groupe (Carron, 1982; Zaccaro & Lowe, 1988; Zaccaro & McCoy, 1988; Zaccaro, 1991), soit la cohésion liée à la tâche et la cohésion sociale. La cohésion de la tâche fait référence aux activités du groupe associées à l'atteinte de ses buts ou de ses objectifs. En contrepartie, la cohésion sociale reflète les activités du groupe associées au développement et au maintien des relations sociales harmonieuses dans le groupe (Carron, Widmeyer, & Brawley, 1985).

Une des conséquences importantes de la cohésion d'une équipe s'avère sa performance. Les résultats de trois méta-analyses soutiennent qu'il existe une relation positive entre le sentiment de cohésion d'une équipe et sa performance (Evans & Dion, 1991, Mullen & Copper, 1994; Gully et al., 1995). Toutefois, une seule de ces trois méta-analyses établit une distinction entre les deux types de cohésion existant dans une équipe (i.e. : cohésion sociale et cohésion liée à la tâche) et leur effet respectif sur la performance d'une équipe (Mullen & Copper, 1994).

En premier lieu, une méta-analyse de Mullen et Copper (1994) examine à la fois le lien entre le sentiment de cohésion sociale et la performance d'une équipe, de même que le lien entre le sentiment de cohésion liée à la tâche et la performance d'une équipe. Les résultats de cette étude indiquent que lors des études réalisées en laboratoire, la cohésion de tâche prédit mieux la relation avec la performance de l'équipe que la

cohésion sociale. En plus, les résultats démontrent aussi que seule la cohésion de tâche prédit la relation entre la cohésion et la performance dans les études utilisant un devis corrélationnel. Ces résultats semblent donc suggérer que la cohésion de tâche prédit mieux la performance d'une équipe que la cohésion sociale. Ainsi, lorsque les membres sont tous fortement engagés envers la réalisation et l'atteinte des objectifs du groupe, la performance de l'équipe devrait être plus élevée. Enfin, au moyen de corrélations croisées, ces mêmes auteurs démontrent qu'il existe une relation bi-directionnelle entre la cohésion et la performance d'une équipe. Toutefois, lorsque les auteurs présentent cette relation bi-directionnelle, ils ne mentionnent pas de quel type de cohésion il s'agit. Un exemple de cette relation bi-directionnelle pourrait être le suivant : « Une équipe provenant d'une entreprise publicitaire dont les membres sont interdépendants et liés les uns aux autres possède un haut niveau de performance étant donné le nombre et la qualité des publicités qu'elle a réalisés au courant d'une année. Toutefois, depuis que cette équipe sait qu'elle est l'une des équipes les plus performante de l'entreprise, les liens entre ses membres sont encore plus étroits qu'auparavant ». Ainsi, le sentiment de cohésion de cette équipe a influencé positivement sa performance et en retour, la performance de l'équipe a influencé positivement le sentiment de cohésion qui existait entre ses membres.

En deuxième lieu, les résultats d'une seconde méta-analyse portant sur la relation entre le sentiment de cohésion général et la performance d'une équipe (Gully et al., 1995) révèlent que plus une équipe possède un sentiment de cohésion général élevé, plus sa performance est élevée. Le terme « sentiment de cohésion général » signifie que les

auteurs n'ont pas établi de distinction entre les deux types de cohésion existant dans une équipe (i.e., cohésion sociale et cohésion liée à la tâche). Cependant, les résultats de cette seconde méta-analyse démontrent que la relation entre la cohésion et la performance est modérée par une variable importante, soit le niveau d'analyse utilisé dans les études. Ainsi, lorsque l'unité d'analyse s'avère l'individu, la relation entre la cohésion et la performance demeure positive, mais est moins élevée que lorsque l'unité d'analyse utilisée s'avère le groupe lui-même. Or, selon les auteurs, cette distinction n'a pas été établie par la méta-analyse de Mullen et Copper. Pour cette raison, les résultats obtenus par Gully et al. diffèrent quelque peu de ceux que Mullen et Copper ont obtenu. Cependant, lorsque les niveaux d'analyse sont différenciés (individus versus groupe), les résultats de Gully et al. sont similaires aux résultats obtenus dans une méta-analyse de Evans et Dion (1991) portant sur la relation entre la cohésion et la performance. Ceci n'est pas surprenant étant donné que Evans et Dion ont utilisé des études dont l'unité d'analyse était le groupe lui-même. Enfin, Gully et al. (1995), suggèrent que la relation bidirectionnelle établie par Mullen et Copper (1994) entre la cohésion et la performance doit être considérée avec précaution. Ceci parce que les temps de mesure des différentes études portant sur la relation entre la cohésion et la performance ne sont pas standardisés.

Globalement, les trois méta-analyses mentionnées ci-dessus rapportent une relation positive modérée entre le sentiment de cohésion d'une équipe et sa performance. Également, les résultats obtenus par Mullen et Copper (1994) semblent suggérer que la cohésion de tâche prédit mieux la performance d'une équipe que la cohésion sociale. La

relation entre les deux aspects de la cohésion (sociale versus tâche) et la performance d'une équipe est une question empirique à laquelle la présente étude se propose de répondre. En plus, les résultats de Gully et al. (1995) suggèrent que la relation entre la cohésion et la performance d'une équipe est modérée par le niveau d'analyse utilisé dans les études. En effet, il semble que lorsque l'unité d'analyse représente le groupe lui-même, la relation entre la cohésion et la performance est plus élevée que lorsque l'unité d'analyse représente l'individu. L'effet modérateur de l'unité d'analyse utilisée est une autre question empirique à laquelle cette étude va s'attarder. Pour ce faire, notre étude utilisera deux niveaux d'analyse, soit le niveau individuel (i.e., le participant) et le niveau groupal (i.e., l'équipe). La perception de l'équipe sera mesurée par la moyenne des perceptions individuelles des membres de l'équipe (George & Bettenhausen, 1990; Vinokur-Kaplan, 1995, Gully et al., 1995).

1.4.2 La capacité de gérer les conflits dans l'équipe

La gestion des conflits peut se définir par la capacité des membres à gérer efficacement les divergences d'opinions dans le groupe (Schweiger, Sandberg & Ragan, 1986; Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989).

Une conséquence importante de la capacité d'une équipe à gérer les conflits qui surviennent dans le groupe est la performance de celle-ci. Ceci est démontré par une étude de Jehn (1994), menée en contexte organisationnel, auprès de 88 équipes comptant 5 membres chacune. Les résultats de cette étude indiquent que la présence de conflits est négativement liée à la performance du groupe et à la satisfaction des membres de l'équipe. De même, une étude de Devine et al. (1999), réalisée auprès de 411

organisations américaines démontre que les conflits rencontrés par une équipe peuvent avoir une incidence sur la performance de celle-ci. Dans cette étude, les auteurs évaluent la relation existant entre la composition, la structure, les conflits et la performance de différents type d'équipes. Ils démontrent que l'absence de conflits dans le groupe mène à une meilleure performance de l'équipe. En revanche, la présence de conflits dans le groupe est associée à une performance moins élevée de l'équipe.

1.4.3 Le sentiment de compétence collective d'une équipe

Le sentiment de compétence collective d'un groupe fait référence aux perceptions des membres concernant la capacité de leur groupe à réussir dans une situation spécifique (Bandura, 1986; Guzzo, Yost, Campbell & Shea, 1993).

Des études menées en laboratoire ainsi qu'en milieu naturel démontrent que le sentiment de compétence collective d'une équipe peut influencer positivement la performance de celle-ci. Par exemple, une étude réalisée en laboratoire avec des étudiants universitaires démontre que, suite à la réalisation d'une tâche de type « *brainstorming* », les groupes qui possèdent un sentiment de compétence collective plus élevé obtiennent une meilleure performance lors d'une deuxième tâche de même type, comparativement aux groupes qui possèdent un sentiment de compétence collective moins élevé (Prussia & Kinicki, 1996). En contexte sportif, Spink (1990) a aussi démontré qu'il existe une relation entre le sentiment de compétence collective et la performance d'équipes élités de volley-ball. Ainsi, les résultats de son étude ont démontré que les équipes qui possèdent un sentiment de compétence collective élevé sont classées plus près du premier rang lors d'un tournoi de volley-ball que les équipes

qui possèdent un sentiment de compétence collective moins élevé. En contexte organisationnel, une étude de Little et Madigan (1997) réalisée auprès d'équipes semi-autonomes provenant d'une entreprise manufacturière démontre que les équipes qui possèdent un sentiment de compétence collective plus élevé sont plus productives que les équipes qui possèdent un sentiment de compétence collective moins élevé. De même, une étude de Mulvey et Ribbens (1999) réalisée auprès de 351 étudiants universitaires formant 117 groupes de production démontre que les groupes qui possèdent un sentiment de compétence collective plus élevé sont plus productifs lors d'une tâche réalisée en équipe que les groupes qui possèdent un sentiment de compétence collective moins élevé.

Tel qu'il est possible de le constater, plusieurs études menées en laboratoire, en milieu organisationnel ou en milieu sportif démontrent que le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits, ainsi que le sentiment de compétence collective d'une équipe sont positivement liés à sa performance. La figure 2 illustre la relation entre ces quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe. Néanmoins, aucune de ces études n'a évalué simultanément la relation entre ces quatre antécédents et la performance d'une équipe.

Notre exemple d'un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif intérieur présenté aux pages 11 à 13 de ce document suggère que la structure de la plupart des activités proposées lors de ces programmes favorise le développement du

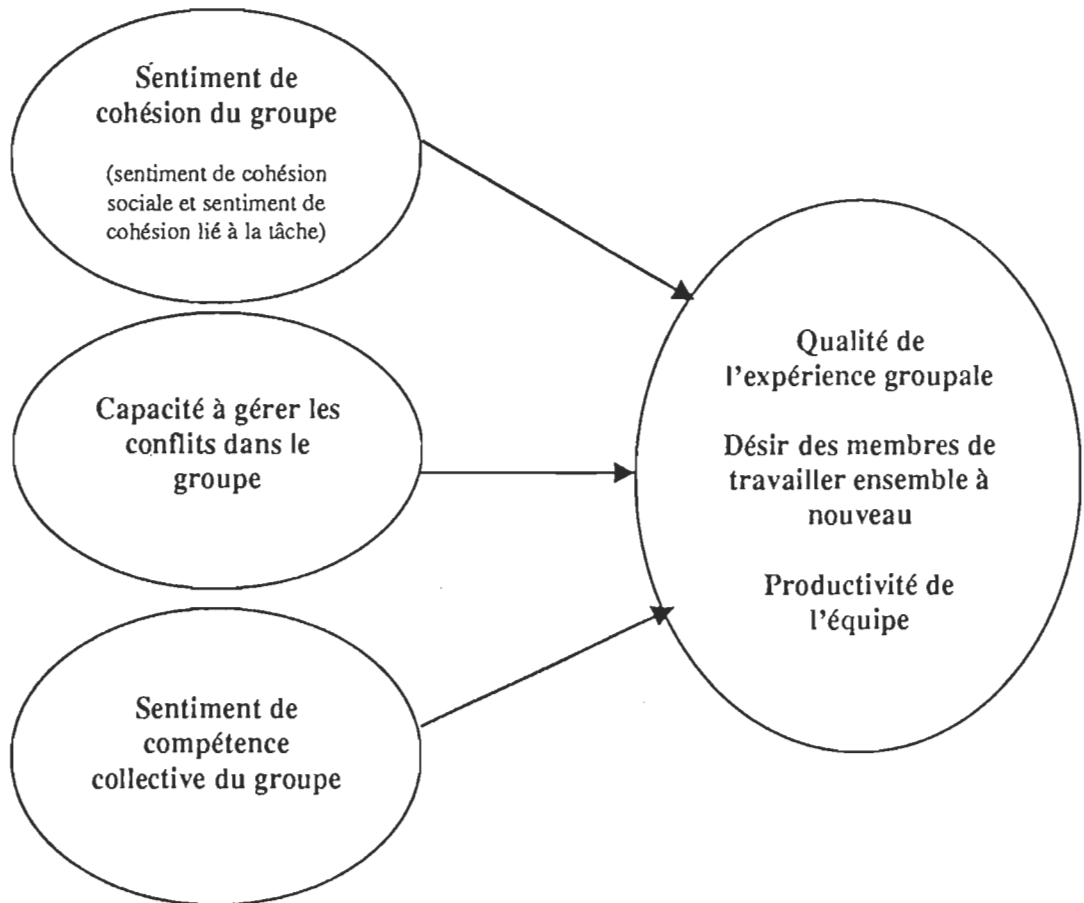
*Antécédents de la performance d'une équipe**Performance d'une équipe*

Figure 2. La relation entre les antécédents de la performance d'une équipe et la performance d'une équipe

sentiment de cohésion sociale, du sentiment de cohésion lié à la tâche, de la capacité d'une équipe à gérer les conflits, ainsi que du sentiment de compétence collective d'une équipe. Ensuite, plusieurs études menées en laboratoire, en milieu organisationnel ou en milieu sportif démontrent que le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer efficacement les conflits, ainsi que le sentiment de compétence collective d'une équipe sont positivement liés à sa performance. L'illustration de la relation existant entre les quatre antécédents de la performance d'une équipe mentionnés ci-dessus et la performance d'une équipe indique

comment cette étude se propose d'expliquer qu'un programme de consolidation d'équipe menée en contexte récréatif améliore la performance d'une équipe. Le modèle présenté à la figure 3 illustre la relation entre un programme de consolidation mené en contexte récréatif et les antécédents de la performance d'une équipe, de même que la relation entre les antécédents de la performance d'une équipe et la performance d'une équipe.

Cependant, si la relation entre chacun des quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe a été démontrée dans différents contextes (i.e., laboratoire, milieu organisationnel, milieu sportif), qu'en est-il du milieu récréatif? Par exemple, les études qui ont vérifié l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif sur différents antécédents de la performance d'une équipe apportent-elles des indices de recherche liés à la présence de ces quatre antécédents? De plus, les études qui ont vérifié l'impact d'un tel programme sur la performance d'une équipe apportent-elles des indices de recherche sur l'existence d'une relation entre les quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe?

1.5. Les études menées en contexte récréatif

1.5.1 Qu'est-ce que le contexte récréatif?

Les programmes de consolidation d'équipe menés en contexte récréatif consistent à utiliser des activités récréatives afin d'améliorer la performance d'une équipe. Bien que différents types d'équipes prennent part à ces programmes (équipes provenant d'un milieu de travail, équipes d'étudiants, etc.), les équipes de travail provenant des entreprises sont généralement celles qui utilisent le plus ces formations.

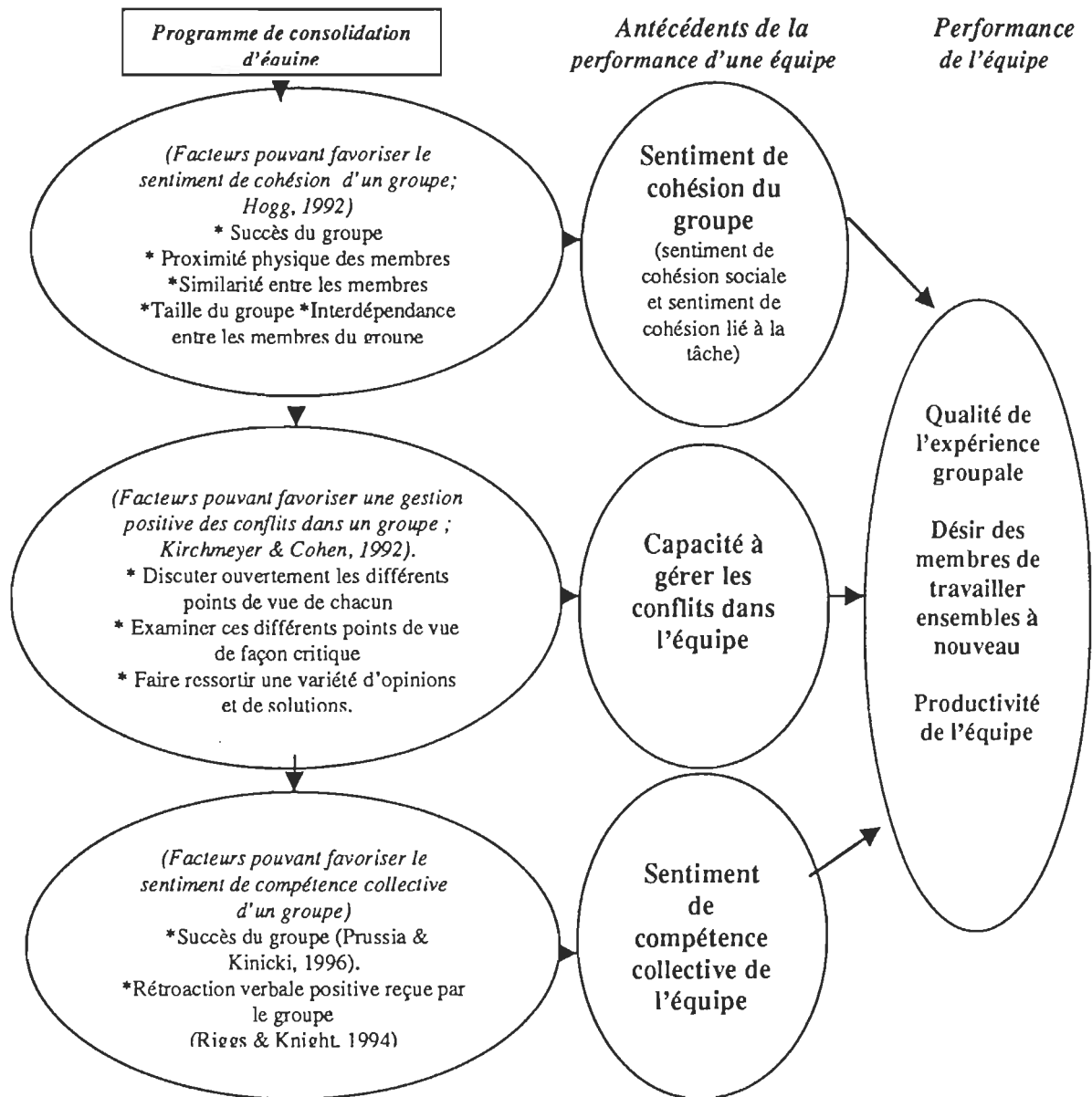


Figure 3. La relation entre un programme de consolidation en contexte récréatif, les antécédents de la performance d'une équipe et la performance d'une équipe

1.5.2 Les difficultés méthodologiques des études menées en contexte récréatif

Avant de présenter les résultats obtenus par les études menées sur l'impact des programmes de consolidation d'équipe en contexte récréatif, il est important d'examiner la méthodologie que les auteurs ont utilisée. Ainsi, si plusieurs auteurs indiquent que les

programmes de consolidation d'équipe menés en contexte récréatif influencent positivement divers processus de groupe, la plupart de leurs recherches semblent présenter des faiblesses méthodologiques importantes. Plus précisément, plusieurs auteurs n'indiquent pas le nombre de participants (Wagner & Roland, 1992; Mazany, Francis & Sumich, 1993; Ibbetson & Newell, 1999; Mazany & Francis, 1997) et livrent peu d'informations psychométriques sur les outils de mesure utilisés (Wagner & Roland, 1992; Mazany et al., 1993, 1997; Arkin, 1995, McEvoy, 1997; Mazany & Francis, 1997). De même, aucune des études répertoriées dans cette recension des écrits ne mentionne quelles analyses statistiques ont été utilisées afin d'évaluer l'impact de ces programmes sur les processus de groupe ou la performance de l'équipe. Pour cette raison, l'interprétation des résultats obtenus en contexte récréatif est une tâche délicate. Malgré les difficultés méthodologiques présentées par la plupart des recherches menées en contexte récréatif, certaines d'entre elles prétendent avoir utilisé un groupe contrôle (Bronson et al., 1992; Carron & Spink, 1993; Mazany et al., 1993; Francis & Mazany, 1997; McEvoy, 1997). Enfin, lorsque la performance de l'équipe est évaluée, ce qui est rarement le cas, les auteurs utilisent des critères objectifs liés à la qualité du produit offert par l'équipe ou des rapports subjectifs présentés par le chef d'équipe (Mazany et al., 1993, 1997; Mazany & Francis, 1997)

1.5.3 Les résultats obtenus en contexte récréatif

Plusieurs études portant sur l'évaluation des programmes de consolidation d'équipe en contexte récréatif peuvent être interprétées à la lumière du modèle de Kirkpatrick (1976). Ainsi, Kirkpatrick propose une classification des résultats découlant de

ces programmes selon quatre catégories. La première catégorie est celle des réactions initiales, recueillies immédiatement après un programme de consolidation d'équipe, sous la forme de rapports personnels (i.e., Bradley, 1994). Ces réactions initiales consistent essentiellement en des anecdotes concernant l'utilité du programme de consolidation d'équipe et servent d'indicateurs à la continuité du programme. La seconde catégorie est celle des changements de perceptions ou d'attitudes et constitue une mesure subjective des conditions intra-groupe mesurées suite à un programme de consolidation d'équipe. Des exemples de ces changements de perceptions sont la communication entre les membres de l'équipe ou le sentiment de cohésion d'une équipe. La troisième catégorie est celle des changements de comportements des participants. Selon Boss et McConkie (1981), des exemples de ces changements de comportement sont la performance de l'équipe ou encore la réaction des participants face aux incidents critiques suivant le programme. Enfin, la quatrième catégorie est celle des changements organisationnels, c'est-à-dire l'impact que l'intervention produit sur l'organisation entière (i.e., McEvoy, 1997). Selon Beckhard et Lake (1971), des exemples de changements organisationnels sont le chiffre d'affaires de l'organisation ou bien le taux d'absentéisme dans l'organisation.

Bien que le modèle de Kirkpatrick permette d'interpréter les résultats découlant d'un programme de consolidation d'équipe en contexte récréatif, il n'en reste pas moins que la plupart des résultats obtenus par les études menées en contexte récréatif se retrouvent généralement dans la deuxième catégorie de ce modèle. Ainsi, la plupart des résultats indiquent des changements de perceptions ou d'attitudes chez les participants.

ces perceptions et ses attitudes reflètent généralement des changements au niveau des processus de groupe ou des antécédents de la performance d'une équipe.

La prochaine section se propose donc de démontrer les principaux résultats obtenus par les études menées en contexte récréatif, selon le modèle présenté à la figure 3. En premier lieu, les études démontrant des résultats reflétant des changements au niveau des antécédents de la performance d'une équipe seront présentées. Ces études seront présentées en fonction du contexte dans lequel elles ont été réalisées, soit contexte récréatif extérieur (Bronson et al., 1992; Mazany et al., 1993, 1997; Mark, 1994; Arkin, 1995; Mazany & Francis, 1997; Ibbetson & Newell, 1999; McEvoy, 1997), un contexte récréatif intérieur (Carron & Spink, 1993), un contexte récréatif à la fois intérieur/extérieur (Wagner & Roland, 1992). En deuxième lieu, les résultats reflétant des changements au niveau de la performance de l'équipe seront présentés. Cependant, les études menées en contexte récréatif indiquant des résultats liés à la performance d'une équipe sont peu nombreuses (Mazany et al., 1993, 1997; Mazany & Francis, 1997).

Les antécédents de la performance d'une équipe. La plupart des études menées en contexte récréatif évaluent l'impact d'un programme de consolidation se déroulant à l'extérieur (i.e., en milieu plein air) sur divers antécédents de la performance d'une équipe. Cependant, il est important de préciser que plusieurs de ces études n'ont pas directement évalué les antécédents de la performance d'une équipe, mentionnés par le modèle de la figure 3. Bien que ce soit le cas, il est possible de réinterpréter les résultats présentés par ces études à l'aide du modèle présenté à la figure 3. De plus, lors de la réinterprétation des résultats de ces études, nous tenterons de faire la distinction entre les

résultats reflétant le sentiment de cohésion sociale et le sentiment de cohésion liée à la tâche d'une équipe même si celui-ci n'est pas toujours établie. Toutefois, le terme «sentiment de cohésion général de l'équipe » sera clairement utilisé lorsque qu'il ne sera pas possible d'effectuer la distinction entre les deux types de cohésion.

Une étude de Bronson et al. (1992), vérifie l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif extérieur sur certains antécédents de la performance d'une équipe de 17 participants provenant d'une firme d'ingénierie. Les auteurs mesurent les antécédents de la performance au moyen d'un questionnaire (Bronson, 1990) administré avant et après le programme. Les résultats de l'étude indiquent qu'il existe un plus grand sentiment d'amitié et un plus grand intérêt entre les membres de l'équipe. Toutefois, ces résultats semblent suggérer un changement au niveau du sentiment de cohésion sociale de l'équipe (Moos, 1981). De plus, ces mêmes auteurs trouvent que les participants adoptent des normes plus élevées relativement au travail et à la performance de l'équipe, ce qui semble refléter un changement au niveau du sentiment de cohésion lié à la tâche de l'équipe (Anderson & West, 1992). Les résultats de cette même étude démontrent aussi que les participants font preuve d'une meilleure capacité à reconnaître et à respecter les différences individuelles entre eux, ainsi que d'un processus de décision plus efficace. Cependant, les résultats de l'étude indiquent que le programme influence peu la capacité des membres à confronter ouvertement les conflits qui surgissent dans l'équipe. Les auteurs expliquent ce résultat par des éléments liés à la composition de l'équipe. En effet, l'équipe était composée d'individus provenant de deux unités exerçant des tâches très différentes (la production

des services vs l'évaluation des services) à l'intérieur d'une même organisation. Selon les auteurs, le programme n'aurait pas été suffisamment axé sur la collaboration pour rapprocher les participants des deux unités.

Dans une série de trois études se déroulant en contexte récréatif extérieur, Mazany vérifie l'impact d'un programme de consolidation sur différents antécédents de la performance d'une équipe. La première étude (Mazany et al., 1993) est réalisée auprès d'équipes de participants provenant d'un programme de MBA. Les auteurs administrent un questionnaire qu'ils ont conçu eux-mêmes avant et après le programme. Plus précisément, les résultats indiquent que le processus de décision de l'équipe est davantage orienté vers le consensus. Ceci semble suggérer une amélioration du sentiment de cohésion sociale de l'équipe, étant donné que le consensus favorise l'interdépendance entre les membres (Deutsch, 1949). De plus, les résultats démontrent que la communication s'améliore entre les membres parce que ceux-ci partagent leurs idées plus facilement, sont plus réceptifs aux idées des autres et proposent plus de solutions. Ces résultats semblent indiquer une amélioration de la capacité d'une équipe à gérer les conflits (Kirchmeyer & Cohen, 1992). Enfin, les résultats démontrent que les membres de l'équipe ont le sentiment de mieux travailler ensemble, ce qui semble suggérer une augmentation du sentiment de compétence collective de l'équipe (Guzzo, Yost, Campbell & Shea, 1993). Dans une deuxième étude, Mazany et al. (1997) vérifient à nouveau l'impact d'un programme de consolidation sur certains antécédents de la performance d'une équipe de huit participants provenant d'une entreprise manufacturière. Cette étude est réalisée selon des procédures similaires à la première, à

l'exception de l'utilisation d'une équipe contrôle. Lorsque les résultats de l'équipe participante sont comparés avec ceux de l'équipe contrôle, il est démontré que le processus de décision de l'équipe participante est davantage orienté vers un consensus. Les résultats démontrent aussi que la communication est meilleure entre les membres de l'équipe participante qu'entre les membres de l'équipe contrôle. Aussi, les résultats démontrent que les membres de l'équipe participante ont le sentiment de mieux travailler ensemble, ce comparativement aux membres de l'équipe contrôle. Enfin, une troisième étude réalisée par Mazany et Francis (1997) examine l'impact d'un programme de consolidation en contexte récréatif extérieur sur les antécédents de la performance de deux équipes d'un service ambulancier. Cette étude est réalisée selon des procédures identiques à la deuxième (Mazany et al., 1997) et les auteurs obtiennent des résultats similaires à ceux qu'ils avaient obtenus dans les deux premières études. Ainsi, les résultats des trois études menées par Mazany semblent suggérer une amélioration du sentiment de cohésion sociale (voir aussi Mark, 1994; Arkin, 1995), du sentiment de compétence collective et de la capacité à gérer les conflits de l'équipe.

Une étude d'Ibbetson et Newell (1999) examine l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif extérieur sur divers antécédents de la performance de seize équipes formées d'étudiants universitaires. Les auteurs évaluent les antécédents de la performance au moyen d'un questionnaire développé par Bronson (1990). Or, les résultats de l'étude ne sont pas en mesure de démontrer que le programme influence positivement les antécédents de la performance d'une équipe. Ainsi, le programme n'influence pas le sentiment d'amitié et l'intérêt entre les membres

de l'équipe. De même, le programme n'influence pas la qualité des normes adoptées par les membres liées au travail et à la performance de l'équipe. De plus, le programme n'influence pas la capacité des membres à reconnaître et à respecter les différences individuelles entre eux, ainsi que la capacité des membres à confronter ouvertement les conflits qui surgissent dans l'équipe. Ces résultats suggèrent donc que le programme a eu peu d'impact sur le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion liée à la tâche et la capacité d'une équipe à gérer les conflits. Les auteurs expliquent ces résultats en indiquant que l'objectif principal du programme n'était pas lié au développement des processus de groupe dans l'équipe, mais plutôt à l'amélioration du fonctionnement de l'individu dans l'équipe. Enfin, Ibbetson et Newell (1999) démontrent qu'une variable externe, soit la température, peut influencer positivement ou négativement les résultats attribués au programme. Ainsi, ils trouvent que l'impact du programme sur les perceptions des participants est davantage positif pour les équipes qui ont participé aux activités lors de journées chaudes et ensoleillées comparativement aux équipes qui ont participé aux activités lors de journées pluvieuses et maussades.

Une étude de McEvoy (1997) vérifie l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif extérieur sur certains antécédents de la performance de 70 participants provenant d'une organisation militaire. Les antécédents de la performance sont mesurés au moyen d'une série de questionnaires. Les résultats indiquent qu'il existe une meilleure communication, une meilleure connaissance du fonctionnement en équipe et une meilleure capacité à résoudre les conflits chez les membres de l'équipe participante, comparativement aux membres de l'équipe contrôle. Ainsi, les résultats

obtenus par McEvoy suggèrent, entre autres, que le programme de consolidation influence positivement la capacité d'une équipe à gérer les conflits.

À notre connaissance, une seule étude évalue l'impact d'un programme de consolidation d'équipe se déroulant entièrement en contexte récréatif intérieur. Ainsi, une étude de Carron et Spink (1993) vérifie si le sentiment de cohésion général de classes d'aérobic universitaires peut être positivement influencé par un programme de consolidation d'équipe. Afin de réaliser cette étude, les auteurs comparent le sentiment de cohésion chez huit classes d'aérobic (n=94) pour lesquelles un programme de consolidation d'équipe est implanté et de neuf classes (n=101) dans lesquelles aucun programme de consolidation n'est implanté. Le programme de consolidation d'équipe a pour but de développer le sentiment de cohésion général d'une équipe. Par exemple, les activités favorisent la distinction du groupe (porter un t-shirt de groupe), les processus de groupe (développer l'interaction et la communication entre les membres) et les normes du groupe (établir un objectif commun que tous les membres de l'équipe doivent atteindre). Le sentiment de cohésion des équipes est mesuré au moyen d'un questionnaire d'équipe (Carron, Widmeyer & Brawley, 1985) huit semaines après le début du programme de consolidation d'équipe. Les résultats de cette étude démontrent que les classes d'aérobic qui ont participé au programme de consolidation ont un meilleur sentiment de cohésion général que les classes dans lesquelles un programme de consolidation n'a pas été implanté. Toutefois, lorsque les auteurs effectuent une analyse de l'impact du programme sur deux types de cohésion distinctes (sociale vs tâche), les résultats démontrent que le programme de consolidation a une plus grande influence sur

le sentiment de cohésion lié à la tâche que sur le sentiment de cohésion sociale des équipes. Les résultats de Carron et Spink suggèrent donc qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence à la fois positivement le sentiment de cohésion sociale et le sentiment de cohésion lié à la tâche d'une équipe.

Enfin, une seule étude semble avoir évalué l'impact d'un programme de consolidation d'équipe mené à la fois en contexte récréatif intérieur et extérieur. Ainsi, Wagner et Roland (1992) cherchent à déterminer si un programme de consolidation d'équipe influence positivement certains antécédents de la performance d'une équipe. Les auteurs évaluent le fonctionnement des équipes à l'aide d'un questionnaire administré après le programme. Les résultats de l'étude indiquent que les équipes possèdent un sentiment de cohésion général plus élevé, sont davantage en mesure de résoudre des problèmes en équipe et possèdent un sentiment d'efficacité plus élevé suite à leur participation au programme de consolidation. Ces résultats semblent donc indiquer une amélioration du sentiment de cohésion général et du sentiment de compétence collective de l'équipe. Cependant, en plus de démontrer que le programme influence positivement certains processus de groupe, Wagner et Roland démontrent que l'influence du programme est tributaire des certaines variables externes. Ces variables externes sont des variables qui ne sont pas directement sous l'influence du programme lui-même. Ainsi, une analyse des résultats indique que le nombre d'activités effectuées à l'extérieur ou encore le temps passé à l'extérieur n'est pas lié au succès ou à l'impact du programme. Pour cette raison, les auteurs suggèrent que ce sont les exercices réalisés en

équipe, et non l'environnement, qui influencent les changements de perceptions des participants .

La performance de l'équipe. À notre connaissance, seulement trois études ont évalué la performance d'une équipe suite à sa participation à un programme de consolidation en contexte récréatif extérieur (Mazany et al., 1993, 1997; Mazany & Francis, 1997). Par ailleurs, les auteurs semblent considérer un seul des critères proposés par le modèle de l'évaluation de la performance d'une équipe d'Hackman (1990) lorsqu'ils évaluent la performance de l'équipe, soit la qualité du travail de l'équipe. Or, Selon le modèle d'Hackman, certains résultats considérés par les auteurs comme reflétant une amélioration de certains antécédents de la performance d'une équipe suggèrent plutôt une influence positive du programme de consolidation sur deux autres dimensions liées à la performance de l'équipe, soit la qualité de l'expérience groupale et la pérennité de l'équipe. Par exemple, les résultats des deux premières études (Mazany et al., 1993, 1997) indiquent que les membres sont plus enclins à travailler ensemble à nouveau et ont davantage l'impression qu'il existe une implication générale de tous au sein de l'équipe. Selon Beaudin et Savoie (1995), ces résultats semblent suggérer une amélioration de la pérennité de l'équipe ou du désir des membres de travailler ensemble à nouveau. De même, les résultats démontrent que suite à la réalisation d'un exercice de marketing, les membres sont plus satisfaits du résultat atteint par l'équipe et sont davantage satisfaits de l'expérience de groupe. Ces résultats semblent suggérer une amélioration de la qualité de l'expérience groupale (Beaudin & Savoie, 1995). Enfin, la

troisième étude (Mazany & Francis, 1997) rapporte des résultats similaires aux deux premières.

Selon le modèle de la performance d'une équipe proposé par Hackman, les auteurs obtiennent des résultats qui suggèrent une influence positive d'un programme de consolidation sur la qualité de l'expérience groupale et la pérennité d'une équipe. Cependant, les résultats ne démontrent pas que le programme a eu un effet bénéfique sur la qualité du travail de l'équipe, telle qu'évaluée par juge externe à l'équipe. Ainsi, dans leurs deux premières études, Mazany et al. (1993, 1997) vérifient la qualité du travail de l'équipe au moyen d'un exercice réalisé avant et après le programme de consolidation. Durant cet exercice, les équipes doivent résoudre un problème de marketing. Les auteurs évaluent la présentation, la structure et le contenu de la solution proposée par l'équipe. Par contre, les résultats obtenus ne démontrent aucune amélioration de la performance de l'équipe lors de la réalisation du deuxième exercice.

1.5.4 Bilan des études menées en contexte récréatif

L'examen des différentes études menées en contexte récréatif permet de dresser un bilan des résultats obtenus en fonction du modèle présenté à la figure 3. Ainsi, le bilan des résultats sera présenté en deux sections principales, soit une section traitant de l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif sur les antécédents de la performance d'une équipe et une section traitant de l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif sur la performance d'une équipe. Finalement, une dernière section rapportant des résultats liés à l'influence de

certaines variables externes pouvant modérer les relations présentées par le modèle de la figure 3 sera aussi brièvement présentée.

La plupart des études menées en contexte récréatif vérifient l'impact d'un programme de consolidation sur les antécédents de la performance d'une équipe. En général, les résultats obtenus suggèrent que les programmes de consolidation menés en contexte récréatif influencent positivement le sentiment de cohésion sociale d'une équipe, le sentiment de cohésion lié à la tâche d'une équipe, le sentiment de compétence collective d'une équipe et la capacité à gérer les conflits d'une équipe (Bronson & al., 1992; Wagner & Roland, 1992; Bradley, 1994; Arkin, 1995; Mazany et al, 1993, 1997, Mazany & Francis, 1997). Par ailleurs, seulement quelques auteurs ont identifié clairement que le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, le sentiment de compétence collective et la capacité à gérer les conflits de l'équipe s'avéraient des variables dépendantes de leur étude (Wagner & Roland, 1992; Carron & Spink, 1993; Mark, 1994; McEvoy, 1997). C'est pourquoi, il est mentionné que la plupart des résultats obtenus en contexte récréatif « suggèrent » une amélioration de ces quatre antécédents de la performance d'une équipe étant donné que ces antécédents ont rarement été considérés comme des variables dépendantes dans la plupart des études, alors que plusieurs résultats reflètent des changements qui leur sont associés.

Contrairement au nombre d'études qui ont vérifié l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif sur les antécédents de la performance d'une équipe, peu d'études ont évalué la performance d'une équipe suite à sa participation à un programme de consolidation en contexte récréatif (Mazany et al., 1993, 1997; Mazany &

Francis, 1997). Ces quelques études n'ont pas utilisé le modèle de l'évaluation de la performance d'une équipe proposé par Hackman (1990) car les auteurs utilisent un seul des critères du modèle lorsqu'ils évaluent la performance de l'équipe, soit la qualité du travail de l'équipe. Néanmoins, les résultats des études indiquent qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence positivement la qualité de l'expérience groupale ou la croissance personnelle des membres de l'équipe de même que la pérennité de l'équipe ou le désir des membres de travailler ensemble à nouveau. Or, selon Hackman, la croissance personnelle des membres de l'équipe et le désir des membres de l'équipe de travailler ensemble à nouveau constituent deux critères liés à l'évaluation de la performance d'une équipe. En contrepartie, les résultats des études ne sont pas en mesure de démontrer qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence positivement la qualité du travail de l'équipe, telle qu'évaluée par un juge externe à l'équipe. Considérés selon le modèle d'Hackman, ces résultats semblent indiquer qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence positivement deux des aspects de la performance d'une équipe, soit la qualité de l'expérience groupale ainsi que la pérennité de l'équipe. Cependant, les résultats indiquent qu'un tel programme n'influence pas le troisième aspect de la performance d'une équipe proposée par le modèle, soit la qualité du travail de l'équipe. Ces résultats liés à la performance d'une équipe suite à un programme de consolidation en contexte récréatif sont consistants avec des études menées en contexte organisationnel. En effet, une méta-analyse de Salas, Rozell, Mullen et Driskell (1999) examine l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte organisationnel sur la performance d'une

équipe. Les résultats de cette étude démontrent qu'il n'existe pas de relation entre un programme de consolidation et la performance d'une équipe. Cependant, les résultats indiquent que la relation entre une intervention de consolidation et la performance d'une équipe peut varier en fonction de différents facteurs. Par exemple, les résultats démontrent que lorsqu'une mesure « externe » de la performance est utilisée, c'est-à-dire lorsque la performance de l'équipe est évaluée par un juge externe selon un critère quantifiable (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff, & MacKenzie, 1995) il n'y a pas de relation entre un programme de consolidation d'équipe et la performance de l'équipe. En contrepartie, lorsqu'une mesure « interne » de la performance est utilisée, c'est-à-dire lorsque la performance de l'équipe est évaluée par l'équipe elle-même ou par un de ses membres (Bommer et al, 1995), les résultats indiquent qu'un programme de consolidation exerce un impact sur la performance d'une équipe.

Si les études sur les programmes de consolidation menés en contexte récréatif rapportent des résultats intéressants au niveau des antécédents de la performance d'une équipe et de la performance d'une équipe, certaines d'entre elles indiquent qu'il existe des variables externes capables de modérer ou d'influencer l'impact de ces programmes. Ainsi, Wagner et Roland (1992) démontrent que le nombre d'activités effectuées à l'extérieur ou encore le temps passé à l'extérieur n'est pas lié au succès ou à l'impact du programme sur les perceptions des participants. Pour cette raison, les auteurs suggèrent que ce sont les exercices réalisés en équipe, et non l'environnement (extérieur ou intérieur) qui influencent les changements de perceptions des participants. Enfin, Ibbetson et Newell (1999) démontrent qu'une variable externe, soit la température, peut

aussi influencer positivement ou négativement les résultats attribués au programme. Ainsi, ces auteurs trouvent que l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif extérieur est davantage positif pour les équipes qui ont participé aux activités lors de journées chaudes et ensoleillées, comparativement aux équipes qui ont participé aux activités lors de journées pluvieuses et maussades. Ces résultats démontrent que l'impact d'un programme qui se déroule en contexte récréatif extérieur peut être modifié par des facteurs difficilement contrôlables.

1.6 Conclusion

À la lumière des résultats obtenus en contexte récréatif, il est possible d'observer que des études suggèrent qu'un programme de consolidation influence positivement le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, le sentiment de compétence collective et la capacité à gérer les conflits d'une équipe. Toutefois, certains résultats indiquent aussi que l'influence d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif extérieur sur les antécédents de la performance d'une équipe est susceptible d'être influencée par la température extérieure. Pour cette raison, notre étude se propose d'abord de vérifier l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif intérieur. Un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif intérieur permettra de contrôler l'influence de la température sur les antécédents de la performance d'une équipe.

L'examen des études menées en contexte récréatif permet aussi de remarquer qu'aucune d'entre elles n'a cherché à établir une relation entre les antécédents de la performance et la performance d'une équipe. En plus, aucune étude n'a évalué

simultanément la relation entre le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, le sentiment de compétence collective, la capacité à gérer les conflits et la performance d'une équipe. C'est pourquoi, dans un deuxième temps, notre étude se propose de vérifier la relation entre ces quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe suite à un programme de consolidation mené en contexte récréatif. Pour ce faire, notre étude s'appuiera sur les résultats d'études effectuées en laboratoire (Zaccaro & McCoy, 1988; Prussia & Kinicki, 1996), en contexte organisationnel (Zaccaro, 1991; Jehn, 1994; Little & Madigan, 1997; Devine et al., 1999), en contexte sportif (Spink, 1990), ainsi que dans divers autres contextes (Evans & Dion, 1991; Mullen & Copper, 1994; Gully et al., 1995), et ayant démontré la relation entre le sentiment de cohésion de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits, le sentiment de compétence collective et la performance d'une équipe. En plus, notre étude se propose de répondre à deux questions empiriques soulevées par des études menées en contexte organisationnel et sportif. Ainsi, la présente étude permettra de vérifier la relation entre les deux types de cohésion existant dans une équipe (sociale versus tâche) et la performance d'une équipe. En effet, Mullen et Copper (1994) suggèrent que le sentiment de cohésion lié à la tâche prédit mieux la performance d'une équipe que le sentiment de cohésion sociale. En deuxième lieu, la présente étude permettra de vérifier si la relation entre la cohésion sociale, la cohésion de tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits, le sentiment de compétence collective de l'équipe et la performance d'une équipe est modérée par le niveau d'analyse utilisé (groupe versus individu). Ceci parce que Gully et al. (1995)

suggèrent que lorsque l'unité d'analyse représente le groupe lui-même, la relation entre la cohésion et la performance est plus élevée que lorsque l'unité d'analyse représente l'individu. Pour ce faire, notre étude utilisera deux niveaux d'analyse, soit le niveau individuel (i.e., le participant) et le niveau groupal (i.e., l'équipe). La perception de l'équipe sera mesurée par la moyenne des perceptions individuelles des membres de l'équipe (George & Bettenhausen, 1990; Vinokur-Kaplan, 1995, Gully et al., 1995).

1.7 Objectifs de l'étude

Dans un premier temps, cette étude vérifiera d'abord l'impact d'un programme de consolidation en contexte récréatif intérieur sur quatre antécédents de la performance d'une équipe, soit le sentiment de cohésion sociale de l'équipe, le sentiment de cohésion lié à la tâche de l'équipe, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe. Dans un second temps, cette étude vérifiera la relation entre les quatre antécédents de la performance mentionnés ci-dessus et la performance de l'équipe à l'aide d'un devis prospectif. Ainsi, la performance des équipes sera évaluée dix semaines après leur participation à programme de consolidation. Enfin, cette étude vérifiera l'effet modérateur du niveau d'analyse utilisé (groupe versus individu) sur la relation entre le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité de l'équipe à gérer les conflits, le sentiment de compétence collective de l'équipe et la performance d'une équipe.

1.8 Hypothèses de l'étude

Hypothèse 1 :

Les activités d'un programme de consolidation d'équipe en contexte récréatif intérieur influenceront positivement le sentiment de cohésion sociale,

le sentiment de cohésion liée à la tâche, la capacité à d'une équipe à gérer les conflits ainsi que le sentiment de compétence collective d'une équipe². L'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif intérieur sur ces quatre antécédents de la performance d'une équipe sera vérifié au moyen d'une analyse individuelle et d'une analyse groupale des résultats.

Hypothèse 2 :

Le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité à d'une équipe à gérer les conflits ainsi que le sentiment de compétence collective de l'équipe seront positivement liés à la performance de l'équipe une fois le retour de celle-ci en milieu de travail. La relation entre ces quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe sera vérifiée au moyen d'une analyse individuelle et d'une analyse groupale des résultats. Or, selon Gully et al. (1995), la relation entre le sentiment de cohésion et la performance d'une équipe devrait être plus élevée lorsque une analyse groupale est utilisée. Toutefois, nous croyons que les résultats de Gully et al. peuvent aussi s'extrapoler à la relation entre la capacité d'une équipe à gérer les conflits et la performance de l'équipe, de même qu'à la relation entre le sentiment de compétence collective et la performance de l'équipe. Ainsi, nous attendons relation plus élevée entre ces deux construits et la performance de l'équipe lorsqu'une analyse groupale est utilisée.

² L'appendice A présente les questions associées à chacune des échelles de mesure.

Chapitre 2 : Article 1

Cet article est rédigé selon les normes de l'A.P.A

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

ARTICLE DE RECHERCHE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DU LOISIR

PAR

PAULE MIQUELON, Étudiante à la maîtrise en Sciences du Loisir, Culture et
Tourisme

STÉPHANE PERREAULT, Professeur au département des Sciences du Loisir et de la
Communication Sociale.

MONA ABBONDANZA, Professeure au département des Sciences de la Gestion et de
l'Économie

ACTIVITÉS RÉCRÉATIVES ET PERFORMANCE : JOUER ENSEMBLE POUR
MIEUX TRAVAILER EN ÉQUIPE

MAI 2000

Ce document est rédigé sous la forme d'un article scientifique, tel qu'il est stipulé dans les règlements des études avancées (art. 16.4) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. L'article a été rédigé selon les normes de publication d'une revue reconnue et approuvée par le Comité d'études avancées en Sciences du Loisir. Le nom du directeur de recherche pourrait donc apparaître comme co-auteur de l'article soumis pour publication.

Résumé

Cette étude propose et vérifie un modèle expliquant la relation entre un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif, les antécédents de la performance d'une équipe, de même que la relation entre les antécédents de la performance et la performance d'une équipe. Selon le modèle proposé, un programme de consolidation mené en contexte récréatif intérieur influence positivement quatre antécédents de la performance d'une équipe, soit le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe. De plus, ce modèle suggère aussi que ces quatre antécédents influencent positivement la performance d'une équipe. Les résultats de cette étude démontrent qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence positivement quatre antécédents de la performance d'une équipe, tant au niveau individuel que groupal. Aussi, les résultats démontrent que ces quatre antécédents influencent positivement la performance d'une équipe et que cette relation est modérée par le niveau d'analyse utilisé. Les résultats de chacune des deux hypothèses du modèle sont discutés selon des implications conceptuelles, méthodologiques, théoriques et appliquées. De plus, des pistes de recherches futures sont proposées.

Activités récréatives et performance : jouer ensemble pour mieux travailler en équipe

Les organisations utilisent de plus en plus le contexte récréatif afin de développer les habiletés administratives de leur personnel (Badger, Sadler-Smith & Michie, 1997). Par exemple, une étude de Tarullo (1992) indique qu'en 1991, le leader américain des programmes de développement administratif en contexte récréatif, soit « *Pecos River Learning Center* » a accueilli près de 20 000 participants pour des formations sur différents sites à travers les États-Unis. Ces pratiques organisationnelles ont donné naissance à une vaste gamme de programmes, que l'on nomme « *Programmes de développement administratif en contexte récréatif* ». Bien que les objectifs liés à ces programmes soient variés, il semble que la consolidation d'une équipe est l'un des objectifs les plus fréquemment associé aux programmes de développement en contexte récréatif pour plusieurs organisations (Jones & Oswick, 1993; Badger, Sadler-Smith & Michie, 1997).

Les programmes de consolidation d'équipe en contexte récréatif consistent à utiliser des activités récréatives afin d'améliorer la performance d'une équipe (Wagner, Baldwin & Roland, 1991). Les activités proposées dans le cadre de ces programmes varient largement et peuvent se dérouler à l'intérieur, soit généralement en gymnase ou à l'extérieur, soit en plein air. Toutefois, ces programmes sont généralement associés au modèle des relations interpersonnelles de la consolidation d'équipe (Bank, 1983) et se suggèrent donc d'améliorer la performance de l'équipe en modifiant les processus de groupe. Des exemples de certains processus de groupe sur lesquels ces programmes sont

susceptibles d'exercer une influence sont la communication et la capacité à résoudre des conflits dans l'équipe (Veal, 1991; Mazany, Francis & Sumich, 1993), le sentiment de cohésion d'une équipe (Mark, 1994) et le sentiment de compétence collective d'une équipe (Mazany, Francis & Sumich, 1993, 1997; Mazany & Francis, 1997). Malgré l'accroissement de ces programmes, peu d'études se sont intéressées à la consolidation d'une équipe en contexte récréatif. Par contre, les quelques recherches menées en contexte récréatif suggèrent que ces programmes peuvent influencer positivement les processus de groupe ou les antécédents de la performance d'une équipe (Bronson & al., 1992; Wagner & Roland, 1992; Mazany, Francis & Sumich, 1993, 1997; Ibbetson & Newell, 1999; McEvoy, 1997, Mazany & Francis, 1997).

Un exemple type d'un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif

Afin que le lecteur puisse mieux saisir ce qu'implique un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif, les quelques lignes qui suivent proposent un exemple type d'un tel programme. Cet exemple s'inspire de lectures portant sur la consolidation d'équipe en milieu récréatif ainsi que de l'expérience pratique en milieu récréatif de l'auteure de la présente recherche.

« ...Ce matin, un groupe de cinq collègues participent à des activités récréatives intérieures afin d'améliorer le fonctionnement de leur équipe. Avant de prendre part aux activités, les cinq membres de l'équipe doivent revêtir un dossard de la même couleur et choisir un nom d'équipe. Lors de la première activité, tous les membres de l'équipe doivent, chacun leur tour, se laisser tomber d'un peu moins d'un mètre de haut dans les

bras de leurs collègues, disposés en cercle en dessous d'eux. La deuxième activité proposée est un exercice qui exige des participants de résoudre un problème en se mettant d'accord sur une seule solution. La solution que les membres adoptent doit faire lieu de consensus. Lors de cet exercice, les participants doivent trouver la meilleure façon de faire traverser le gymnase à un des membres de l'équipe, sans que celui-ci touche le sol. Pour ce faire, l'équipe dispose d'un ballon et tous les membres doivent avoir les yeux bandés, à l'exception de celui que l'on a choisi pour la traversée. Lorsque les membres de l'équipe ont examiné les différentes solutions possibles et se sont mis d'accord sur l'une d'elles, ils peuvent débiter l'exercice. Ensuite, l'équipe prend part à une quatrième et dernière activité. Ce quatrième exercice exige des participants qu'ils effectuent l'ascension d'un mur d'escalade intérieur. La réussite de l'ascension nécessite la collaboration et la participation de chacun des membres de l'équipe. Lorsque l'équipe termine l'ascension du mur, les responsables du programme indiquent à celle-ci que son travail d'équipe est excellent et que sa performance est un succès car elle est comparable à celle des 3 meilleures équipes qui ont préalablement effectué l'activité. Bien entendu, le niveau de difficulté de l'activité est conçu de façon à ce que toutes les équipes participantes puissent réussir l'exercice et faire l'expérience du succès ... »

Une revue de l'exemple mentionné ci-dessus démontre comment la structure des activités d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence certains facteurs liés aux processus de groupe d'une équipe (i.e., la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe). La première activité proposée à l'intérieur de notre exemple

type d'un programme de consolidation d'équipe est susceptible d'influencer positivement le sentiment de cohésion d'une équipe. Ainsi, lorsque tous les membres de l'équipe se laissent tomber dans les bras de leurs collègues, ils deviennent physiquement très près les uns des autres. Selon Festinger, Schachter et Back (1963), une plus grande proximité physique entre les membres d'un groupe influence positivement le sentiment de cohésion de l'équipe. La deuxième activité proposée par notre exemple type d'un programme de consolidation d'équipe devrait influencer positivement la capacité de l'équipe à gérer les conflits (Kirchmeyer & Cohen, 1992). Ceci parce que les membres de l'équipe doivent discuter ouvertement des différents points de vue de chacun, examiner ces différents points de vue de façon critique et faire ensuite ressortir une variété d'opinions ou de solutions. Enfin, la quatrième et dernière activité proposée à l'intérieur de notre exemple type d'un programme de consolidation d'équipe devrait influencer positivement le sentiment de compétence collective de l'équipe. En effet, lorsque l'équipe termine l'ascension du mur d'escalade, les responsables du programme indiquent à celle-ci que son travail d'équipe est excellent et que sa performance est un succès car elle est comparable à celle des trois meilleures équipes qui ont préalablement effectuées l'activité. Selon Prussia et Kinicki (1996), il est possible d'influencer positivement le sentiment de compétence collective d'une équipe en lui offrant une rétroaction verbale positive liée à sa performance. De plus, le succès de l'équipe est un second facteur susceptible d'influencer positivement son sentiment de compétence collective (Riggs & Knight, 1994).

Cet exemple démontre quels facteurs sous-jacents aux activités proposées lors d'un programme de consolidation en contexte récréatif sont susceptibles de favoriser le développement du sentiment de cohésion, de la capacité d'une équipe à gérer les conflits, ainsi que du sentiment de compétence collective d'une équipe. Toutefois, cet exemple n'explique pas comment un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif se propose d'atteindre son objectif principal, soit l'amélioration de la performance d'une équipe. Afin de remédier à l'absence d'une explication concernant l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif sur la performance d'une équipe, cette étude se propose de démontrer qu'il existe une relation entre les quatre processus de groupe sur lesquels ce type de programme exerce une influence (i.e., la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe) et la performance d'une équipe, à l'aide de travaux réalisés en contexte organisationnel et sportif (Spink, 1990; Evans & Dion, 1991; Zaccaro, 1991; Mullen & Copper, 1994; Gully, Devine & Whitney, 1995; Prussia & Kinicki, 1996; Jehn, 1994; Little & Madigan, 1997; Mulvey & Ribbens, 1999; Devine, Clayton, Philips, Dunford, & Melner, 1999). Cette étude se propose d'évaluer la performance d'une équipe selon le modèle de la performance d'une équipe suggéré par Hackman (1990). Ce modèle mesure trois composantes de la performance d'une équipe, soit la qualité de l'expérience groupale, la pérennité de l'équipe ainsi que la productivité de l'équipe (Beaudin & Savoie, 1995).

L'élaboration d'un modèle de l'impact d'un programme de consolidation d'équipe mené
en contexte récréatif

Plusieurs études démontrent que le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche (Carron, Widemeyer & Brawley, 1985), la capacité d'une équipe à gérer efficacement les conflits (Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989) et le sentiment de compétence collective d'une équipe (Bandura, 1986; Guzzo, Yost, Campbell & Shea, 1993) sont positivement liés à sa performance. Par exemple, les résultats de deux méta-analyses (Mullen & Copper, 1994; Gully et al., 1995) démontrent qu'il existe une relation positive modérée entre le sentiment de cohésion d'une équipe et sa performance. Toutefois, Mullen et Copper (1994) suggèrent que la cohésion liée à la tâche prédit mieux la performance d'une équipe que la cohésion sociale. La relation entre les deux aspects de la cohésion (sociale versus tâche) et la performance d'une équipe est une question empirique à laquelle la présente étude se suggère de répondre. En contrepartie, Gully et al. (1995) suggèrent que la relation entre le sentiment de cohésion et la performance d'une équipe est modérée par le niveau d'analyse utilisé dans les études. Ainsi, lorsque l'unité d'analyse représente le groupe lui-même, la relation entre la cohésion et la performance est plus élevée que lorsque l'unité d'analyse représente l'individu. L'effet modérateur de l'unité d'analyse utilisée est une autre question empirique à laquelle cette étude s'attardera.

Des études démontrent aussi que la capacité d'une équipe à gérer les conflits qui surviennent dans une équipe est liée la performance de celle-ci (Jehn, 1994; Devine et al., 1999). Par exemple, une étude de Jehn (1994), menée auprès de 88 équipes d'une

organisation comptant 5 membres chacune, révèle que la présence de conflits dans un groupe est négativement liée à la performance de l'équipe ainsi qu'à la satisfaction des membres de l'équipe. Enfin, des études indiquent que le sentiment de compétence collective (Spink, 1990; Guzzo et al., 1993; Prussia & Kinicki, 1996; Mulvey & Ribbens, 1999) d'une équipe est positivement lié à la performance de celle-ci. Par exemple, une étude réalisée en laboratoire avec des étudiants universitaires démontre que, suite à la réalisation d'une tâche de type « *brainstorming* », les groupes qui possèdent un sentiment de compétence collective plus élevé obtiennent une meilleure performance lors d'une deuxième tâche du même type, ce comparativement aux groupes qui possèdent un sentiment de compétence collective moins élevé (Prussia & Kinicki, 1996).

Tel qu'il est possible de le constater, des résultats provenant du contexte organisationnel ainsi que du contexte sportif indiquent qu'il existe une relation positive entre la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits, le sentiment de compétence collective d'une équipe et la performance d'une équipe. À l'aide de ces résultats, la présente étude est en mesure d'élaborer et de vérifier un modèle qui explique la relation entre un programme de consolidation mené en contexte récréatif, les antécédents de la performance d'une équipe¹, de même que la relation entre les antécédents de la performance d'une équipe et la performance d'une équipe (voir la figure 1). Ce modèle suggère que les activités d'un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif favorisent le développement du sentiment de cohésion sociale, du sentiment de cohésion lié à la tâche, de la capacité

d'une équipe à gérer les conflits, ainsi que du sentiment de compétence collective d'une équipe (i.e., antécédents de la performance d'une équipe). De plus, ce modèle propose aussi que ces quatre antécédents de la performance influenceront positivement la performance d'une équipe.

Insérer la figure 1 ici

Application du modèle au contexte récréatif

Les études menées en contexte organisationnel ainsi qu'en contexte sportif ont permis de préciser les relations entre les antécédents de la performance et la performance d'une équipe du modèle proposé par la figure 1. Toutefois, ce modèle concorde-t-il avec les quelques études qui ont véritablement évalué l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif? En général, la plupart des études menées en contexte récréatif² vérifient l'impact d'un programme de consolidation mené à l'extérieur, c'est-à-dire en milieu plein air, sur les antécédents de la performance d'une équipe. Par contre, la majorité de ces études n'ont pas examinées directement les antécédents de la performance d'une équipe, tels que présentés par le modèle de la figure 1. Malgré ceci, il est possible de réinterpréter les résultats présentés par ces études à l'aide du modèle présenté à la figure 1. De plus, lors de la réinterprétation de ces résultats, nous tenterons de faire la distinction entre les conséquences reflétant le sentiment de cohésion sociale et le sentiment de cohésion liée à la tâche d'une équipe,

même si celle-ci n'est pas toujours établie par les auteurs. Toutefois, le terme « sentiment de cohésion général de l'équipe » sera utilisé lorsque qu'il ne sera pas possible d'effectuer la distinction entre ces deux types de cohésion.

Plusieurs études démontrent qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif peut influencer positivement le sentiment de cohésion général d'une équipe (Bronson, Gibson, Kichar & Priest, 1992; Mazany, Francis & Sumich, 1993, 1997; Mark, 1994; Arkin, 1995; Mazany & Francis, 1997), la capacité d'une équipe à gérer les conflits (Mazany & al., 1993, 1997; Mazany & Francis, 1997; McEvoy, 1997) et le sentiment de compétence collective d'une équipe (Mazany & al., 1993, 1997; Mazany & Francis, 1997). À titre d'exemple, les trois études de Mazany et ses collègues démontrent que, suite à un programme de consolidation d'équipe, le processus de décision de l'équipe est davantage orienté vers le consensus. Ceci semble suggérer une amélioration du sentiment de cohésion sociale de l'équipe, étant donné que le consensus favorise l'interdépendance entre les membres (Deutsch, 1949). De plus, ces mêmes auteurs trouvent que les participants adoptent des normes plus élevées relativement au travail et à la performance de l'équipe, ce qui semble refléter un changement au niveau du sentiment de cohésion lié à la tâche de l'équipe (voir aussi Carron & Spink, 1993). Les études de Mazany et ses collègues démontrent aussi que la communication s'améliore entre les membres parce que ceux-ci partagent leurs idées plus facilement, sont plus réceptifs aux idées des autres et proposent plus de solutions. Ces résultats semblent indiquer une amélioration de la capacité d'une équipe à gérer les conflits (Kirchmeyer & Cohen, 1992). Enfin, les résultats démontrent que les membres de

l'équipe ont le sentiment de mieux travailler ensemble, ce qui semble suggérer une augmentation du sentiment de compétence collective de l'équipe (Guzzo et al., 1993).

À notre connaissance, seules les études de Mazany et ses collègues ont évalué la performance d'une équipe suite à sa participation à un programme de consolidation en contexte récréatif extérieur. Selon le modèle de la performance d'une équipe proposé par Hackman (1990), les auteurs obtiennent des résultats qui suggèrent une influence positive d'un programme de consolidation sur la qualité de l'expérience groupale et la pérennité d'une équipe. Cependant, les résultats ne démontrent pas que le programme a eu un effet bénéfique sur la qualité du travail de l'équipe, telle qu'évaluée par un juge externe à l'équipe. Ainsi, dans leurs deux premières études, Mazany et al. (1993, 1997) vérifient la qualité du travail de l'équipe au moyen d'un exercice réalisé avant et après le programme de consolidation. Durant cet exercice, les équipes doivent résoudre un problème de marketing. Les auteurs évaluent la présentation, la structure et le contenu de la solution proposée par l'équipe. Cependant, les résultats obtenus ne démontrent aucune amélioration de la performance de l'équipe lors de la réalisation du deuxième exercice.

Bien que les résultats présentés ci-dessus concordent avec les prémisses du modèle proposé par la figure 1, il n'en reste pas moins que des études indiquent que certaines variables peuvent modérer les relations proposées par ce modèle. Par exemple, une étude d'Ibbetson et Newell (1999) examine l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif extérieur sur divers antécédents de la performance de seize équipes, formées d'étudiants universitaires. Les résultats de cette étude démontrent que le programme n'influence pas les antécédents de la performance

d'une équipe. Par contre, ces mêmes auteurs démontrent qu'une variable externe, soit la température, peut influencer positivement ou négativement les résultats attribués au programme. Ainsi, ces auteurs trouvent que l'impact du programme sur les perceptions des participants est davantage positif pour les équipes qui ont participé aux activités lors de journées chaudes et ensoleillées, ce comparativement aux équipes qui ont participé aux activités lors de journées pluvieuses et maussades. Enfin, une seule étude semble avoir évalué l'impact d'un programme de consolidation mené à la fois en contexte récréatif extérieur et intérieur. En effet, Wagner et Roland (1992) vérifient si un programme de consolidation d'équipe influence positivement certains antécédents de la performance d'une équipe. Les résultats de l'étude indiquent que les équipes possèdent un sentiment de cohésion général plus élevé, sont davantage en mesure de résoudre des problèmes en équipe et possèdent un sentiment d'efficacité plus élevé suite à leur participation au programme de consolidation. Cependant, en plus de démontrer que le programme influence positivement certains processus de groupe, Wagner et Roland démontrent que le nombre d'activités effectuées à l'extérieur ou encore le temps passé à l'extérieur n'est pas lié au succès ou à l'impact du programme. Pour cette raison, les auteurs suggèrent que ce sont les exercices réalisés en équipe, et non l'environnement, qui influencent les changements de perceptions des participants.

Les objectifs de la présente étude

L'examen des différentes études menées en contexte récréatif permet de dresser un bilan des résultats obtenus en fonction du modèle présenté à la figure 1. En général, les résultats suggèrent que les programmes de consolidation menés en contexte récréatif

influencent positivement la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe. Les quelques études qui ont mesuré la performance d'une équipe suite à sa participation à un programme de consolidation en contexte récréatif indiquent qu'un tel programme influence positivement la qualité de l'expérience groupale ou la croissance personnelle des membres de l'équipe, de même que la pérennité de l'équipe ou le désir des membres d'une équipe de travailler ensemble à nouveau. En contrepartie, les résultats de ces études ne sont pas en mesure de démontrer qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence positivement la qualité du travail de l'équipe, telle qu'évaluée par un juge externe à l'équipe. Ces résultats concordent avec ceux de d'autres études menées en contexte organisationnel. En effet, une méta-analyse de Salas et al. (1999) examine l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte organisationnel sur la performance d'une équipe. Les résultats de cette méta-analyse indiquent que lorsqu'une mesure objective de la performance est utilisée, c'est-à-dire lorsque la performance de l'équipe est évaluée par un juge externe selon un critère quantifiable, il n'y a pas de relation entre un programme de consolidation d'équipe et la performance de l'équipe. En revanche, lorsqu'une mesure subjective de la performance est utilisée, c'est-à-dire lorsque la performance de l'équipe est évaluée par l'équipe elle-même ou par un de ses membres, les résultats indiquent qu'un programme de consolidation exerce un impact sur la performance d'une équipe.

Les études menées en contexte récréatif suggèrent qu'un programme de consolidation influence positivement l'ensemble des variables présentées par le modèle

de la figure 1. En plus, certains résultats indiquent aussi que l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif extérieur sur les antécédents de la performance d'une équipe est susceptible d'être influencé par la température extérieure. Pour cette raison, notre étude se suggère d'abord de vérifier l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif intérieur sur quatre antécédents de la performance d'une équipe (i.e., la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective de l'équipe). Un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif intérieur permettra de contrôler l'influence de la température sur les antécédents de la performance d'une équipe. Ainsi, la première hypothèse de cette étude est la suivante : les activités d'un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif intérieur influenceront positivement les quatre antécédents de la performance présentés à la figure 1. L'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif intérieur sur ces quatre antécédents de la performance d'une équipe sera vérifié au moyen d'une analyse individuelle et d'une analyse groupale des résultats .

L'examen des études menées en contexte récréatif permet aussi de remarquer qu'aucune d'entre elles n'a cherché à établir une relation entre les antécédents de la performance et la performance d'une équipe. Aussi, aucune étude n'a évalué simultanément la relation entre la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits, le sentiment de compétence collective d'une équipe et la performance d'une équipe. C'est pourquoi, dans un deuxième temps, notre étude se propose de vérifier la relation entre ces quatre antécédents de la performance et

la performance d'une équipe à l'aide d'un devis prospectif. Ainsi, la performance des équipes sera évaluée dix semaines après leur participation à un programme de consolidation. La deuxième hypothèse de cette étude est donc la suivante: les quatre antécédents de la performance d'une équipe influenceront positivement sa performance. La relation entre ces quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe sera aussi vérifiée au moyen d'une analyse individuelle et groupale des résultats.

Enfin, notre étude veut aussi répondre à deux questions empiriques soulevées par des études menées en contexte organisationnel et sportif. Ces dernières concernent la relation entre les deux types de cohésion existants dans une équipe (sociale versus tâche) et la performance d'une équipe (Mullen & Copper, 1994) ainsi que l'effet modérateur du niveau d'analyse utilisé (individuel versus groupal) sur la relation entre le sentiment de cohésion et la performance d'une équipe. Ainsi, selon les résultats obtenus par Mullen et Cooper, le sentiment de cohésion lié à la tâche devrait mieux prédire la performance d'une équipe que le sentiment de cohésion sociale. Aussi, selon Gully et al. (1995), la relation entre le sentiment de cohésion et la performance d'une équipe devrait être plus élevée lorsqu'une analyse groupale est utilisée. Toutefois, nous croyons que les résultats de Gully et al. (1995) peuvent aussi s'extrapoler à la relation entre la capacité d'une équipe à gérer les conflits et la performance de l'équipe, de même qu'à la relation entre le sentiment de compétence collective de l'équipe et la performance d'une équipe. Ainsi, nous nous attendons à une relation plus élevée entre les quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe lorsqu'une analyse groupale est utilisée.

Méthode

Participants

Pour les fins de cette étude, nous avons utilisé un échantillon de convenance de 117 étudiants (N = 33 hommes et N = 84 femmes) de niveau universitaire, âgés en moyenne de 23,7 ans. De plus, l'échantillon était subdivisé en 23 équipes de travail. Le nombre d'étudiants par équipe variait entre quatre et huit participants. Tous les participants de cette étude devaient réaliser un travail d'équipe de longue haleine dans le cadre de leur cours. Les équipes de travail sont demeurées les mêmes tout au long de la session.

Plan de l'expérimentation

Cette étude fut réalisée en deux phases. Dans la première phase de l'étude, un plan quasi-expérimental avec pré-test et post-test fut utilisé afin de déterminer l'influence d'une activité de consolidation d'équipe sur différents antécédents de la performance d'un groupe de travail. En premier lieu, tous les participants complétèrent un questionnaire mesurant le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe. Ensuite, les participants de la condition expérimentale prirent part à une activité de consolidation d'équipe. Enfin, tous participants complétèrent à nouveau le questionnaire mesurant les antécédents de la performance d'une équipe de travail. Ainsi, dans la première phase de l'étude, la variable indépendante est l'activité de consolidation d'équipe. Les variables dépendantes sont les antécédents de la performance d'une équipe de travail.

Dans la deuxième phase de l'étude, un devis prospectif fut utilisé. Le but de cette deuxième phase était de vérifier l'influence des antécédents de la performance d'une équipe, mesurés par le post-test administré lors de la première phase de l'étude, sur la performance des équipes de travail. La mesure de la performance fut administrée aux participants dix semaines après l'administration du post-test mesurant les antécédents de la performance d'une équipe. Seuls les participants de la condition expérimentale furent évalués lors de la seconde phase. La performance de l'équipe est la variable dépendante de la deuxième phase de l'étude et possède trois niveaux : 1) la qualité de l'expérience groupale, 2) la pérennité de l'équipe, c'est-à-dire le désir des membres de travailler ensemble à nouveau et 3) la qualité du travail de l'équipe, mesurée par les membres de l'équipe ainsi que par le professeur du groupe-cours de l'équipe.

Procédures

Afin de recruter les participants de cette étude, nous avons contacté des professeurs dont les groupes-cours participaient à une activité de consolidation d'équipe proposée par l'université, ainsi que des professeurs dont les groupes-cours ne participaient pas à cette activité. De plus, nous avons contacté les professeurs dont les groupes-cours devaient réaliser un travail d'équipe de longue haleine durant leur semestre universitaire. Ces professeurs furent informés par l'auteur de la présente recherche que le but de l'étude était d'évaluer l'influence d'une activité de consolidation d'équipe sur certains antécédents de la performance d'une équipe de travail, de même que sur la performance des équipes de travail de leur groupes-cours. Nous leur avons ensuite demandé s'ils acceptaient de collaborer à l'étude. Un professeur dont deux groupes

d'étudiants participaient à l'activité de consolidation et devaient réaliser un travail d'équipe durant leur semestre universitaire a donné son accord pour que ses étudiants prennent part à l'expérimentation. Également, un professeur dont le groupe d'étudiants ne participait pas à une activité de consolidation, mais devait réaliser un travail d'équipe durant le semestre a aussi accepté que ses étudiants participent à l'étude. Suite au consentement de ces professeurs, nous avons invité les étudiants à participer à cette étude. Tous les étudiants ont accepté de participer à l'expérimentation. Ainsi, les participants furent informés par la chercheuse qu'elle était intéressée à en apprendre davantage sur les perceptions des étudiants en tant que membre d'une équipe de travail. Les participants furent aussi informés que la participation à cette étude était volontaire, et que leurs réponses demeureraient anonymes et confidentielles. Afin de récompenser la participation à cette étude, tous les participants prirent part à un tirage de 50\$.

Phase 1. Durant la première phase de l'étude, tous les participants complétèrent un questionnaire mesurant quatre antécédents de la performance d'une équipe de travail. Pour tous les participants, la passation du questionnaire a eu lieu une semaine après la formation des équipes de travail en classe.

Une semaine après l'administration du premier questionnaire, tous les participants de la condition expérimentale prirent part à une activité de consolidation d'équipe³. Cette activité de consolidation d'équipe s'est déroulée en gymnase. La durée de l'activité était de 3 heures. L'animateur, le déroulement de l'atelier et l'ordre des activités ont été les mêmes pour tous les participants. Lors de l'atelier, tous les participants étaient regroupés avec leurs équipes de travail régulières, formées en classe.

Afin d'identifier les différentes équipes, chacun des membres de l'équipe possédait un dossard de la même couleur. Durant l'atelier, les étudiants faisaient l'expérience d'activités sportives dirigées reliées à des thèmes précis du travail universitaire en équipe. Ils étaient alors informés des méthodes de travail efficaces, afin de mettre en pratique ces connaissances dans leurs travaux d'équipe. De plus, les activités favorisaient la communication, l'interaction sociale, la résolution de problèmes et le succès dans l'équipe. Les activités étaient réalisées à l'aide de matériel tels des ballons, des bandeaux, des cordes et des bâtons. Après chaque activité, les participants devaient effectuer un retour en équipe afin de déterminer les moyens d'améliorer leur fonctionnement en équipe.

Enfin, tous les participants complétèrent une seconde fois le questionnaire mesurant les antécédents de la performance d'une équipe de travail. Les participants de la condition expérimentale complétèrent ce second questionnaire immédiatement après leur participation à l'activité de consolidation d'équipe. Les participants de la condition contrôle complétèrent ce second questionnaire dans les mêmes délais que les participants de la condition expérimentale, soit une semaine après l'administration du premier questionnaire. Dans tous les cas, l'expérimentation a eu lieu en présence de l'auteur de la présente recherche et les mêmes consignes ont été administrées à tous les étudiants en regard de leur participation à l'étude et de leurs réponses aux questionnaires.

Phase 2. Lors de la deuxième phase de l'étude, soit dix semaines après leur participation à l'activité de consolidation d'équipe, tous les participants de la condition expérimentale complétèrent un questionnaire évaluant la performance des équipes de

travail. Le but de ce questionnaire était d'évaluer la performance académique de chacune des équipes de travail participantes. De plus, une appréciation externe de la qualité du travail académique de l'équipe fut obtenue à l'aide de la collaboration de chacun des professeurs.

Mesures

Le questionnaire utilisé afin de mesurer les antécédents de la performance de l'équipe de travail comprend quatre échelles traduites en français suivant la méthode de back-translation (Vallerand, 1989). Ces quatre échelles utilisent une mesure collective plutôt qu'une mesure individuelle de la perception des participants (Carron et al., 1985; Guzzo et al., 1993). Ainsi, tous les items du questionnaire ont été standardisés de façon à mesurer une perception collective (i.e., « Cette équipe est une équipe efficace ») plutôt qu'une perception individuelle (i.e., « Je crois que cette équipe est une équipe efficace »). L'échelle de réponse utilisée pour tous les items de ce questionnaire est une échelle de type Likert allant de (1) « pas du tout en accord » à (5) « extrêmement en accord ».

La cohésion sociale (Moos, 1981). Cette échelle est composée de 9 items. Un pointage élevé sur cette échelle signifie un fort niveau d'engagement des membres au groupe, de même qu'un fort sentiment d'attraction interpersonnelle entre les membres du groupe. Les résultats de notre étude démontrent que cette échelle obtient une bonne cohérence interne avec un coefficient alpha de .86 au pré-test et de .92 au post-test.

L'orientation envers la tâche (Anderson & West, 1998). Le sentiment de cohésion lié à la tâche d'une équipe a été indexé à l'aide de l'échelle d'orientation envers la tâche. Trois raisons justifient le choix de cette échelle. Premièrement, au

moment du déroulement de cette étude, à notre connaissance, aucune échelle mesurant le sentiment de cohésion lié à la tâche auprès d'une équipe de travail ne semblait exister. Deuxièmement, le contenu des items concordait avec la définition de la cohésion de tâche proposée dans cette étude. Finalement, cette échelle avait l'avantage d'avoir été validée auprès d'équipes de travail en milieu organisationnel (Anderson, 1992; Anderson & West, 1996).

Cette échelle est composée de 7 items. Un pointage élevé sur cette échelle signifie un fort degré d'interaction entre les membres du groupe afin de promouvoir l'excellence du travail d'équipe. Les résultats de notre étude démontrent que cette échelle obtient une bonne cohérence interne avec un coefficient alpha de .91 au pré-test et de .92 au post-test.

La gestion constructive des conflits (Kirchmeyer & Cohen, 1992). Cette échelle est composée de 3 items. Un pointage élevé sur cette échelle signifie que les membres gèrent efficacement les divergences d'opinions du groupe et prennent de meilleures décisions. Les résultats de notre étude démontrent que cette échelle obtient une bonne cohérence interne avec un coefficient alpha de .81 au pré-test et de .87 au post-test.

La compétence collective (Guzzo et al., 1993). Cette échelle est composée de 7 items. Un pointage élevé sur cette échelle signifie que le groupe possède un fort sentiment de compétence et d'efficacité. Les résultats de notre étude démontrent que cette échelle obtient une bonne cohérence interne avec un coefficient alpha de .93 au pré-test et de .93 au post-test.

La performance de l'équipe. Le questionnaire utilisé afin de mesurer la performance de l'équipe (Hackman, 1990), s'inspire d'une étude de Vinokur-Kaplan (1995). Ce questionnaire se compose de 3 items et mesure trois dimensions de la performance : 1) la qualité de l'expérience groupale, 2) la pérennité de l'équipe, et 3) la qualité du travail académique de l'équipe.

1) *La qualité de l'expérience groupale.* Un item évalue la qualité de l'expérience groupale. Cet item est le suivant : « *Etre membre de cette équipe a contribué à ton épanouissement personnel* ». L'échelle de réponse utilisée pour cet item est une échelle de type Likert allant de (1) « pas du tout en accord » à (5) « extrêmement en accord ».

2) *La pérennité de l'équipe.* Un item évalue la pérennité de l'équipe. Cet item est le suivant : « *Encerle l'énoncé qui reflète le mieux tes sentiments envers les membres actuels de ton équipe de travail...* ». L'échelle de réponse utilisée pour cet item est une échelle composée de 5 choix de réponses allant de (1) Je souhaiterais continuer à travailler avec tous les membres de cette équipe à (5) Je souhaiterais ne pas continuer à travailler avec tous les membres de cette équipe.

3) *La qualité du travail académique de l'équipe.* Un item évalue la qualité du travail académique de l'équipe. Cet item est le suivant : « *Encerle le chiffre qui correspond le mieux à ton évaluation de la qualité du travail de ton équipe* ». L'échelle de réponse utilisée pour cet item est une échelle de type Likert allant de (1) « faible » à (10) « excellente ». De plus, une échelle d'appréciation externe de la qualité du travail académique de l'équipe fut aussi complétée par le professeur responsable de chacune des équipes de travail. Cette échelle est composée d'un seul item, soit : « *Encerlez le*

chiffre qui correspond le mieux à votre évaluation de la qualité du travail de l'équipe identifiée". L'échelle de réponse utilisée pour cet item est une échelle de type Likert allant de (1) « faible » à (10) « excellente ».

Résultats

Les résultats de la présente étude seront exposés en deux sections. En premier lieu, une analyse des résultats de la première phase de l'étude sera présentée. Le but de la première phase de l'étude est de vérifier si le programme de consolidation influence positivement les quatre antécédents de la performance d'une équipe. Afin d'évaluer les résultats de cette première phase de l'étude, quatre analyses de variance à mesures répétées seront réalisées pour chacun des quatre antécédents de la performance d'une équipe⁴. En deuxième lieu, les résultats de la seconde phase de l'étude seront présentés. Le but de la seconde phase de l'étude est de déterminer si les quatre antécédents de la performance sont positivement liés à la performance d'une équipe. Afin d'évaluer les résultats de la seconde phase de l'étude, des corrélations de Pearson seront calculées entre chacun des antécédents de la performance d'une équipe ainsi que pour les différentes composantes de la performance d'une équipe. Ces deux sections seront décrites selon deux niveaux d'analyse différents, soit des analyses individuelles et des analyses groupales des résultats.

Phase 1 : L'influence du programme de consolidation sur les quatre antécédents de la performance d'une équipe

Analyses individuelles. L'évaluation de l'influence du programme de consolidation sur les quatre antécédents de la performance d'une équipe fut réalisée en

deux étapes. Premièrement, des analyses de variance à mesures répétées (ANOVA) furent utilisées dans le but de vérifier s'il existait des différences significatives entre les étudiants qui avaient pris part au programme de consolidation et ceux qui n'y avaient pas participé. Deuxièmement, des comparaisons de moyennes a priori furent réalisées à l'aide de test t pour échantillons indépendants et de test t pour échantillons appariés afin de démontrer clairement où se situaient les différences entre les étudiants qui avaient pris part au programme de consolidation et ceux qui n'y avaient pas participé. Plus précisément, des test t pour échantillons indépendants ainsi que des test t pour échantillons appariés furent utilisés afin de vérifier l'impact du programme. L'hypothèse émise afin de vérifier l'impact du programme est que les perceptions liées aux quatre antécédents de la performance devraient être plus élevées chez les participants de la condition expérimentale que chez les participants de la condition contrôle lors du deuxième temps de mesure. Cependant, cette hypothèse sera valide si les perceptions liées aux quatre antécédents de la performance sont relativement similaires pour tous les étudiants (i.e., condition expérimentale et condition contrôle) lors du premier temps de mesure. Aussi, les perceptions liées aux quatre antécédents de la performance devraient être plus élevées lors du deuxième temps de mesure que lors du premier temps de mesure, chez les étudiants qui ont participé au programme de consolidation d'équipe (i.e., condition expérimentale). En contrepartie, les perceptions liées aux quatre antécédents de la performance ne devraient pas être plus élevées lors du deuxième temps de mesure que lors du premier temps de mesure, chez les étudiants qui n'ont pas participé au programme de consolidation d'équipe (i.e., condition contrôle). Les résultats

de la présente étude seront donc décrits selon l'ordre des deux étapes mentionnées ci-dessus, soit en fonction des analyses de variance et des comparaisons de moyennes a priori.

Quatre analyses de variance à mesures répétées 2 (condition expérimentale versus condition contrôle) x 2 (pré-test versus post-test) ont été réalisées pour chacun des quatre antécédents de la performance d'une équipe (voir tableau 1). Les résultats

Insérer le tableau 1 ici

révèlent que pour chacun des antécédents de la performance d'une équipe, il existe généralement deux effets principaux, soit un effet du programme de consolidation ainsi qu'un effet du temps et que ces deux effets sont cependant toujours qualifiés par un effet significatif d'interaction entre le programme de consolidation et le temps. Ainsi, pour la variable cohésion sociale, les résultats indiquent deux effets significatifs principaux, soit un effet du programme de consolidation, $F(1, 105) = 27.0, p < .01.$, et un effet du temps, $F(1, 105) = 12.9, p < .01.$ Ces deux effets sont cependant qualifiés par un effet significatif d'interaction entre le programme de consolidation et le temps, $F(1, 105) = 20.7, p < .01.$ Pour la variable cohésion liée à la tâche, les résultats indiquent deux effets principaux, soit un effet significatif du programme de consolidation, $F(1, 105) = 12.4, p < .01.$, et un effet significatif du temps, $F(1, 105) = 16.8, p < .01.$ À nouveau, ces deux effets sont qualifiés par un effet significatif d'interaction entre le programme de

consolidation et le temps, $F(1, 105) = 46.2, p < .01$. Pour la variable gestion des conflits, les résultats indiquent un seul effet significatif, soit un effet d'interaction entre le programme de consolidation et le temps, $F(1, 105) = 31.0, p < .01$. Enfin, pour la variable compétence collective, les résultats indiquent deux effets principaux, soit un effet significatif du programme de consolidation, $F(1, 105) = 13.1, p < .01$, et un effet significatif du temps, $F(1, 105) = 11.4, p < .05$. Ces deux effets sont encore une fois qualifiés par un effet significatif d'interaction entre le programme de consolidation et le temps, $F(1, 105) = 27.8, p < .01$.

Afin de décortiquer l'effet d'interaction entre le programme de consolidation et le temps, démontré par les analyses de variance à mesures répétées pour chacun des quatre antécédents de la performance d'une équipe, des comparaisons de moyennes a priori furent réalisées à l'aide test t pour échantillons indépendants ainsi que des test t pour échantillons appariés.

Une première série de test t pour échantillons indépendants démontre que, lors du pré-test, les perceptions liées à trois des antécédents de la performance (i.e., le sentiment de cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe) d'une équipe ne sont pas différentes chez les participants de la condition expérimentale et de la condition contrôle (toutes les valeurs de $t < 1.7, p > .05$). Une seule différence existe entre les perceptions des participants de la condition expérimentale ($M = 3.8$) et de la condition contrôle ($M = 3.4$), soit la perception de cohésion sociale ($t_{115} = 2.6, p < .05$). En général, ces analyses révèlent que les perceptions liées aux antécédents de la performance d'une équipe des participants de

la condition expérimentale et de la condition contrôle étaient relativement similaires au départ. Ensuite, une seconde série de test t pour échantillons indépendants a été effectuée afin de vérifier si les perceptions liées aux antécédents de la performance d'une équipe sont différentes chez les participants de la condition expérimentale et de la condition contrôle lors du post-test. Les résultats de ces analyses indiquent que la perception de cohésion sociale des participants de la condition expérimentale ($M = 4.2$) est significativement plus élevée de celle des participants de la condition contrôle ($M = 3.4$; $t_{106} = 6.4$, $p < .01$). Les résultats indiquent aussi que la perception de cohésion liée à la tâche est significativement plus élevée chez les participants de la condition expérimentale ($M = 4.3$) que chez les participants de la condition contrôle ($M = 3.5$; $t_{106} = 6.8$, $p < .01$). De même, les résultats indiquent que la perception liée à la capacité de gérer des conflits dans l'équipe des participants de la condition expérimentale ($M = 4.2$) est significativement plus élevée que celle des participants de la condition contrôle ($M = 3.6$; $t_{106} = 4.5$, $p < .01$). Enfin, les résultats démontrent que la perception de compétence collective des participants de la condition expérimentale ($M = 4.3$) est significativement plus élevée que celle des participants de la condition contrôle ($M = 3.6$; $t_{106} = 5.5$, $p < .01$). Ces résultats indiquent donc que, lors du post-test, les perceptions liées aux antécédents de la performance d'une équipe sont significativement plus élevées chez les étudiants qui ont participé à un programme de consolidation d'équipe que chez les étudiants qui n'ont pas participé à un programme de consolidation.

Une série de test t appariés fut également utilisée dans le but de vérifier si le programme de consolidation avait eu un effet à l'intérieur du groupe expérimental, c'est-

à-dire entre le premier et le deuxième temps de mesure des antécédents de la performance d'une équipe. Les résultats indiquent que chez les participants de la condition expérimentale, la perception de cohésion sociale augmente significativement entre le premier ($M = 3.8$) et le deuxième temps de mesure ($M = 4.2$; $t_{59} = 6.3$, $p < .01$). Les résultats indiquent aussi que, chez ces mêmes participants, la perception de cohésion liée à la tâche augmente significativement entre le premier ($M = 3.6$) et le deuxième temps de mesure ($M = 4.3$; $t_{59} = 7.7$, $p < .01$). De même, les résultats démontrent que, la perception liée à la capacité de gérer les conflits dans l'équipe augmente significativement entre le premier ($M = 3.8$) et le deuxième temps de mesure ($M = 4.2$; $t_{59} = 4.5$, $p < .01$) chez ces participants. Enfin, les résultats révèlent aussi que la perception de compétence collective augmente significativement entre le premier ($M = 3.9$) et le deuxième temps de mesure ($M = 4.3$; $t_{59} = 5.8$, $p < .01$) chez ces mêmes participants. Des test t pour échantillons appariés furent aussi utilisés afin de vérifier si les perceptions liés aux antécédents de la performance d'une équipe différaient entre le premier et le deuxième temps de mesure chez les participants de la condition contrôle. Les résultats indiquent que, pour ces participants, les perceptions de cohésion sociale, de cohésion liée à la tâche et de compétence collective ne sont pas significativement différentes entre le premier et le deuxième temps de mesure (toutes les valeurs de $t_{47} < 2.0$, $p > .05$). Toutefois, pour ces mêmes participants, la perception liée à la capacité de gérer les conflits diminue significativement entre le premier ($M = 4.0$) et le deuxième temps de mesure ($M = 3.6$; $t_{47} = 3.4$, $p < .01$).

Dans l'ensemble, les résultats des analyses réalisées entre les groupes et à l'intérieur des groupes confirment notre hypothèse qu'un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif influence positivement les quatre antécédents de la performance au niveau individuel.

Analyses groupales. Selon George et Bettenhausen (1990), une analyse groupale des résultats est possible lorsque qu'un coefficient de fidélité intragroupe convenable est obtenu à l'intérieur d'un groupe. Ces mêmes auteurs suggèrent que le coefficient de fidélité intragroupe d'un groupe est acceptable lorsqu'il est de .70 ou plus. Dans le cadre de cette étude, les coefficients de fidélité intragroupe moyens obtenus pour les 23 équipes participantes sont tous supérieurs à .70, ce pour chacun des quatre antécédents de la performance d'une équipe mesurés au pré-test et au post-test. Ainsi, pour la variable « cohésion sociale », le coefficient de fidélité intragroupe moyen est de .94 au pré-test et de .90 au post-test. Pour la variable « cohésion liée à la tâche », le coefficient de fidélité intragroupe est de .92 au pré-test et de .91 au post-test. Pour la variable « gestion des conflits », le coefficient de fidélité intragroupe moyen est de .86 au pré-test ainsi qu'au post-test. Enfin, pour la variable « compétence collective », le coefficient de fidélité intragroupe moyen est de .89 au pré-test et au post-test. Ces résultats indiquent donc qu'il est possible d'effectuer une analyse groupale des résultats dans la présente étude. Étant donné que les coefficients intragroupe sont adéquats pour chacun des quatre antécédents de la performance d'une équipe, la moyenne des scores de tous les membres de chaque équipe sera utilisée afin de représenter l'équipe comme unité d'analyse, ce pour chacune des échelles de mesure.

Afin de vérifier l'influence du programme de consolidation sur les quatre antécédents de la performance d'une équipe au niveau groupal, des analyses identiques aux analyses individuelles mentionnées auparavant furent utilisées. Globalement, l'analyse de l'influence du programme de consolidation sur les quatre antécédents de la performance d'une équipe au niveau groupal révèle des résultats similaires aux résultats obtenus lors l'analyse de l'influence de ce même programme sur les quatre antécédents de la performance au niveau individuel. Une seule différence existe entre les résultats du niveau individuel et du niveau groupal. Cette différence se situe au niveau des perceptions liées aux quatre antécédents de la performance des participants, mesurées lors du pré-test. Ainsi, au niveau individuel, une seule des perceptions liées aux quatre antécédents de la performance diffèrent entre les participants de la condition expérimentale et de la condition contrôle lors du premier temps de mesure, soit la perception de cohésion sociale. Toutefois, au niveau groupal, aucune des perceptions liées aux quatre antécédents de la performance d'une équipe ne diffère entre les participants de la condition expérimentale et de la condition contrôle (toutes les valeurs de $t < 1.6.$, $p > .05$). À l'exception de cette seule différence, les résultats obtenus au niveau groupal sont identiques aux résultats obtenus au niveau individuel. Ainsi, le programme de consolidation produit deux effets, soit un effet entre la condition expérimentale et la condition contrôle ainsi qu'un effet à l'intérieur de la condition expérimentale même. Lorsque les perceptions liées aux antécédents de la performance d'une équipe sont mesurées après le programme de consolidation, elles sont plus élevées pour les équipes de la condition expérimentale que pour les équipes de la condition

contrôle ($t_{21} > 3.5$, $p < .05$). De plus, les perceptions liées aux antécédents de la performance des équipes qui ont participé au programme de consolidation sont plus élevées lors du deuxième temps de mesure que lors du premier temps de mesure ($t_{15} > 4.3$, $p < .05$). Cependant, pour les équipes qui n'ont pas participé au programme de consolidation, ces mêmes perceptions ne sont pas plus élevées lors du deuxième temps de mesure que lors du premier temps de mesure ($t_6 < 2.9$, $p > .05$). À nouveau, ces résultats des analyses entre les équipes et à l'intérieur des équipes confirment notre hypothèse que le programme de consolidation influence positivement les quatre antécédents de la performance au niveau groupal.

Phase 2 : La relation entre les quatre antécédents de la performance d'une équipe et la performance d'une équipe.

Analyses individuelles. Afin de vérifier la relation entre le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits, le sentiment de compétence collective de l'équipe et la performance d'une équipe, des corrélations de Pearson ont été calculés entre chacun des antécédents et les différents composantes de la performance d'une équipe (voir tableau 2). En général, les

Insérer tableau 2 ici

résultats démontrent qu'il existe une relation positive significative entre les quatre antécédents de la performance d'une équipe et les trois composantes de la performance d'une équipe (i.e., la qualité de l'expérience groupale, la pérennité de l'équipe et la

qualité du travail de l'équipe, estimée par les membres). Ainsi, les résultats indiquent que plus le sentiment de cohésion sociale des participants est élevé, plus ces derniers croient qu'être membre d'une équipe a contribué à leur épanouissement personnel ($r(60) = .46, p < .01$). Les résultats révèlent aussi que plus le sentiment de cohésion lié à la tâche ($r(60) = .57, p < .01$), la capacité à gérer les conflits ($r(60) = .54, p < .01$) et le sentiment de compétence collective ($r(60) = .53, p < .01$) sont élevés chez les participants, plus ces derniers ont l'impression qu'être membre d'une équipe a contribué à leur épanouissement personnel. Ensuite, les résultats indiquent que plus les participants possèdent un sentiment de cohésion sociale élevé, plus leur désir de travailler ensemble à nouveau est élevé. Également, les résultats indiquent que plus le sentiment de cohésion lié à la tâche ($r(60) = .54, p < .01$), la capacité à gérer les conflits ($r(60) = .51, p < .01$) et le sentiment de compétence collective ($r(60) = .48, p < .01$) sont élevés chez les participants, plus leur désir de travailler ensemble à nouveau est élevé. Enfin, les résultats indiquent que plus le sentiment de cohésion sociale des participants est élevé, plus ces derniers estiment que la qualité du travail de leur équipe est élevée ($r(60) = .39, p < .01$). De même, les résultats indiquent aussi que plus le sentiment de cohésion lié à la tâche des participants est élevé, plus ces derniers estiment que la qualité du travail de leur équipe est élevée ($r(60) = .35, p < .01$).

Cependant, les résultats indiquent une relation positive non-significative entre deux des antécédents de la performance et le désir des participants de travailler ensemble à nouveau. Ainsi, la capacité à gérer les conflits ($r(60) = .24, p > .05$) et le sentiment de

compétence collective ($r(60) = .24, p > .05$) des participants ne sont pas liés à leur désir de travailler ensemble à nouveau.

En résumé, l'analyse de la relation entre les quatre antécédents de la performance d'une équipe et la performance d'une équipe au niveau individuel semble indiquer que le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective des participants sont significativement et positivement liés à la qualité de l'expérience groupale ainsi qu'à la pérennité de l'équipe. Toutefois, seuls les sentiments de cohésion sociale et de cohésion lié à la tâche des participants sont significativement liés à la qualité du travail de l'équipe, telle qu'estimée par ses membres et ce à un niveau relativement équivalent.

Analyses groupales. Dans le but de déterminer si une analyse groupale des résultats était acceptable, des coefficients de fidélité intragroupe moyens ont été calculés pour les 16 équipes dont la performance fut évaluée lors de la présente étude (George & Bettenhausen, 1990). Ces coefficients de fidélité intragroupe ont été calculés pour chacun des quatre antécédents de la performance d'une équipe, mesurés au temps 2, ainsi que pour chacune des trois composantes de la performance d'une équipe (i.e., qualité de l'expérience groupale, pérennité de l'équipe et qualité du travail de l'équipe, telle qu'estimée par les membres). Pour les quatre antécédents de la performance d'une équipe et les trois composantes de la performance d'une équipe, les coefficients de fidélité intragroupe moyens obtenus sont tous supérieurs à .70. Ainsi, le coefficient de fidélité intragroupe moyen est de .91. pour la variable « cohésion sociale », de .92 pour la variable « cohésion liée à la tâche », de .87 pour la variable « gestion des conflits » et

de .85 pour la variable « compétence collective ». Enfin, pour les trois composantes de la performance d'une équipe, les coefficients de fidélité intragroupe moyens sont de 0.72 pour la qualité de l'expérience groupale, de 0.73 pour la pérennité de l'équipe et de 0.86 pour la qualité du travail de l'équipe, telle qu'estimée par les membres. Ces résultats indiquent donc qu'il est possible d'effectuer une analyse groupale de la relation entre les quatre antécédents de la performance d'une équipe et la performance d'une équipe.

Afin de vérifier la relation entre le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits, le sentiment de compétence collective de l'équipe et la performance d'une équipe au niveau groupal, des corrélations de Pearson ont été calculés entre chacun de ces antécédents et les différentes composantes de la performance d'une équipe (voir tableau 2). Toutefois, pour les fins de cette analyse groupale, une quatrième dimension de la performance a été ajoutée, soit la qualité du travail de l'équipe, telle qu'évaluée par le professeur. Cette dimension n'a pas été considérée lors de l'évaluation de la relation entre les quatre antécédents de la performance d'une équipe et la performance d'une équipe au niveau individuel étant donné que l'évaluation du professeur est une mesure groupale.

En général, les résultats démontrent qu'il existe une relation positive significative entre trois des antécédents de la performance d'une équipe (i.e., le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe) et trois des composantes de la performance d'une équipe (i.e., la qualité de l'expérience groupale, la pérennité de l'équipe et la qualité du travail de l'équipe, telle qu'estimée par les membres). Ainsi, les résultats indiquent que plus le

sentiment de cohésion lié à la tâche ($r(16) = .68, p < .01$), la capacité à gérer les conflits ($r(16) = .59, p < .01$) et le sentiment de compétence collective ($r(16) = .59, p < .01$) d'une équipe sont élevés, plus les membres de l'équipe croient que cette dernière a contribué à leur épanouissement personnel. Ensuite, les résultats indiquent que plus une équipe possède un sentiment de cohésion lié à la tâche élevé ($r(16) = .70, p < .01$), une bonne capacité à gérer les conflits ($r(16) = .65, p < .01$) et un sentiment de compétence collective élevé ($r(16) = .58, p < .01$), plus le désir des membres d'une équipe de travailler ensemble à nouveau est élevé. Enfin, les résultats indiquent que plus le sentiment de cohésion lié à la tâche ($r(16) = .70, p < .01$), la capacité à gérer les conflits ($r(16) = .56, p < .01$) et le sentiment de compétence collective ($r(16) = .58, p < .01$) d'une équipe sont élevés, plus les membres estiment que la qualité du travail de leur équipe est élevée.

En contrepartie, les résultats indiquent une relation positive non-significative entre le sentiment de cohésion sociale d'une équipe et trois des composantes de la performance d'une équipe (i.e., la qualité de l'expérience groupale, la pérennité de l'équipe et la qualité du travail de l'équipe, telle qu'estimée par les membres). Aussi, les résultats révèlent une relation positive non-significative entre le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche d'une équipe, la capacité d'une équipe à gérer les conflits, le sentiment de compétence collective d'une équipe et la qualité du travail de l'équipe, telle qu'évaluée par le professeur.

En général, les résultats de la deuxième phase de l'étude démontrent que le niveau d'analyse (i.e., niveau individuel versus niveau groupal) a un effet modérateur

sur la relation entre les quatre antécédents de la performance et la performance subjective d'une équipe. En effet, les relations entre le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité à gérer les conflits, le sentiment de compétence collective d'une équipe et les trois dimensions subjectives de la performance d'une équipe (i.e., qualité de l'expérience groupale des membres de l'équipe, pérennité de l'équipe et estimation de la qualité du travail de l'équipe par ses membres) sont plus élevées au niveau groupal qu'au niveau individuel. Toutefois, au niveau groupal, le sentiment de cohésion sociale de l'équipe n'est significativement lié à aucune des composantes de la performance d'une équipe, ce contrairement aux résultats obtenus au niveau individuel. De plus, les résultats indiquent aussi que le sentiment de cohésion lié à la tâche prédit mieux la performance subjective de l'équipe que les trois autres antécédents de la performance au niveau groupal. En contrepartie, la relation entre chacun de ces deux types de cohésion, c'est-à-dire sociale ou lié à la tâche, et la performance d'une équipe était relativement similaires au niveau individuel.

Intercorrélations entre les antécédents de la performance d'une équipe, mesurés au temps 2

Afin de vérifier la relation entre les antécédents de la performance d'une équipe de notre étude au niveau individuel et groupal (ie : cohésion sociale, cohésion liée à la tâche, la gestion des conflits et la compétence collective), des corrélations de Pearson moyens ont été calculées entre chacun de ces antécédents, mesurées au temps 2. Les résultats démontrent que les antécédents de la performance d'une équipe sont tous fortement corrélés les uns aux autres. Ainsi, la corrélation moyenne entre les antécédents

de la performance est de .81 au niveau individuel et de .82 au niveau groupal. Ces résultats suggèrent donc que les antécédents de la performance d'une équipe mesurés par la présente étude sont tous fortement corrélés les uns aux autres, ce tant au niveau individuel qu'au niveau groupal.

Cependant, malgré une intercorrélacion élevée entre les quatre antécédents de la performance d'une équipe, il semble que ces derniers aient des conséquences différentes sur la performance d'une équipe (voir tableau 2). Par exemple, au niveau groupal, le sentiment de cohésion lié à la tâche d'une équipe semble mieux prédire la qualité de l'expérience groupale, la pérennité de l'équipe et la qualité du travail de l'équipe, telle qu'évaluée par les membres, que le sentiment de cohésion sociale d'une équipe. Ces différents types de conséquences suggèrent qu'il est approprié de considérer les quatre antécédents de la performance d'une équipe comme quatre variables distinctes dans la présente étude.

Discussion

Cette étude avait deux buts. Le premier objectif de l'étude était de déterminer l'impact d'un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif intérieur sur le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective des participants (i.e., niveau individuel) et des équipes de participants (i.e., niveau groupal). Le deuxième objectif de l'étude était de vérifier la relation entre les quatre antécédents de la performance mentionnés ci-dessus et la performance de l'équipe au niveau

individuel ainsi qu'au niveau groupal. Les résultats découlant de chacun des deux objectifs de la présente étude sont interprétés selon le modèle proposé à la figure 1 de cet article. De même, des implications au niveau conceptuel, méthodologique et théorique ainsi que des pistes de recherches futures sont proposées.

Les résultats de la première phase de cette étude indiquent qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif intérieur influence positivement le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion liée à la tâche, la capacité de l'équipe à gérer les conflits ainsi que le sentiment de compétence collective d'une équipe. De plus, les résultats démontrent que l'impact du programme de consolidation sur les quatre antécédents de la performance d'une équipe est présent à deux niveaux, soit au niveau individuel et au niveau groupal. Ces résultats appuient ceux de d'autres études menés en contexte récréatif, reflétant des changements de perceptions associés à chacun de ces quatre antécédents de la performance d'une équipe (Bronson et al., 1992; Wagner & Roland, 1992; Carron & Spink, 1993; Mark, 1994; Arkin, 1995; Mazany et al, 1993, 1997; Mazany & Francis, 1997; McEvoy, 1997). Par ailleurs, comparativement aux travaux précédents, la présente recherche démontre qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif peut influencer simultanément ces quatre antécédents de la performance d'une équipe.

Dans l'ensemble, et tel que proposé par le modèle de la figure 1, les résultats démontrent que la structure des activités d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence positivement les antécédents de la performance d'une équipe. Toutefois, ces résultats soulèvent deux questions théoriques auxquelles des

recherches futures devront s'attarder. Premièrement, cette étude indique qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif intérieur influence positivement quatre antécédents de la performance d'une équipe, mais elle ne précise pas quelles activités ou quelles séries d'activités effectuées dans le cadre de ces programmes influencent spécifiquement chacun de ces quatre antécédents. Des recherches éventuelles devraient tenter de déterminer quels sont les activités ou encore quelles sont les combinaisons d'activités d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif, susceptibles d'influencer spécifiquement la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe. Deuxièmement, cette étude compare les perceptions des étudiants qui ont participé à un programme de consolidation à ceux d'étudiants qui n'ont effectué aucune activité ensemble. Cependant, les perceptions des étudiants qui ont participé à un programme de consolidation ne sont pas comparées à ceux d'étudiants qui auraient effectué des activités récréatives intérieures sans pour autant que ces dernières soient intégrées à un programme de consolidation d'équipe. Il est donc possible que le simple fait de participer à série d'activités de groupe soit suffisant pour que les étudiants aient l'occasion de développer leurs perceptions de cohésion sociale, de cohésion liée à la tâche, de compétence collective ainsi que leur capacité à gérer les conflits. Pour cette raison, des recherches futures devraient comparer les perceptions d'un groupe d'individus ayant participé à un programme de consolidation à ceux d'un groupe d'individus ayant effectué une série d'activités de groupe quelconques, sans toutefois avoir pris part à un programme de consolidation.

La deuxième phase de cette étude avait pour but de vérifier l'impact des antécédents de la performance sur la performance d'une équipe. Le modèle présenté par la figure 1 de ce document propose que le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, le sentiment de compétence collective ainsi que la capacité à gérer les conflits de l'équipe devraient être positivement liés à la performance d'une équipe. Cette hypothèse fut vérifiée prospectivement, c'est-à-dire que la performance des équipes de la condition expérimentale fut évaluée dix semaines après la seconde évaluation (i.e., post-test) des antécédents de la performance d'une équipe. Les résultats de la phase 2 indiquent que le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe sont positivement associés aux trois dimensions subjectives de la performance d'une équipe (i.e., la qualité de l'expérience groupale, le désir des membres de l'équipe de travailler ensemble à nouveau et la qualité du travail de l'équipe, telle qu'estimée par les membres) tant au niveau individuel qu'au niveau groupal. Ces trois dimensions sont considérées comme étant des mesures subjectives de la performance étant donné qu'elles reflètent la perception que les membres de l'équipe ou que l'équipe elle-même possède de sa propre performance. Toutefois, au niveau groupal, les résultats n'indiquent aucune relation entre les quatre antécédents de la performance et la dimension objective de la performance d'une équipe (i.e., la qualité du travail de l'équipe, telle qu'évaluée par le professeur). Cette quatrième dimension est considérée comme étant une mesure objective de la performance d'une équipe car elle est évaluée par un juge externe, selon un critère quantifiable. Néanmoins, ces résultats concordent

avec ceux de d'autres études menées en contexte récréatif (Mazany & al., 1993, 1997; Mazany & Francis, 1997) qui démontrent qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif produit un impact sur la performance subjective de l'équipe, mais non la performance objective de l'équipe. Les résultats de ces recherches indiquent qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence positivement deux dimensions de la performance évaluées par les membres de l'équipe, soit la qualité de l'expérience groupale ainsi la pérennité de l'équipe, mais non la productivité de l'équipe, évaluée par un juge externe selon un critère quantifiable. De plus, ces résultats correspondent aussi avec ceux d'une méta-analyse de Salas et al. (1999), portant sur la relation entre un programme de consolidation d'équipe, mené en milieu organisationnel, et la performance d'une équipe. Ainsi, les résultats de cette méta-analyse démontrent que lorsqu'une mesure objective de la performance est utilisée, il n'y a pas de relation entre un programme de consolidation d'équipe et la performance de l'équipe. En contrepartie, les résultats indiquent que lorsqu'une mesure subjective de la performance est utilisée, il existe une relation positive entre un programme de consolidation et la performance d'une équipe. La relation positive entre un programme de consolidation et la performance subjective, mais non la performance objective, d'une équipe soulève une question importante. Ainsi, des recherches futures devraient vérifier si la perception positive de performance que possède les participants d'une équipe s'avère un effet placebo découlant d'un programme de consolidation d'équipe. En effet, il est possible qu'un programme de consolidation d'équipe améliore la perception de performance des participants, sans toutefois améliorer réellement la performance de l'équipe. Afin de

déterminer l'existence de cet effet placebo, d'autres études devraient comparer la performance d'un groupe d'individus ayant participé à un programme de consolidation à la performance d'un groupe d'individus n'ayant pas participé à un tel programme et ainsi examiner les différences existantes entre la perception de performance (i.e., performance subjective) et la performance réelle de ces deux groupes. De plus, ces études devraient s'assurer que la performance objective des équipes de la condition expérimentale et de la condition contrôle soit mesurée par le même juge externe, selon un même critère quantifiable. Cette dernière remarque explique pourquoi la présente étude n'a pas mesuré la performance des participants de la condition contrôle afin de la comparer à celle des participants de la condition expérimentale. En effet, dans cette étude, deux professeurs différents étaient titulaires des équipes de la condition expérimentale et de la condition contrôle et des évaluations provenant de deux juges différents auraient présenté un biais lors de la comparaison de la performance des équipes de ces deux conditions.

Les résultats de la phase de 2 de cette étude indiquent aussi que la relation entre le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, le sentiment de compétence collective ainsi que la capacité d'une équipe à gérer les conflits d'une équipe et la performance d'une équipe est modérée par le niveau d'analyse utilisé. Ainsi, au niveau groupal, les résultats démontrent que les relations entre le sentiment de cohésion lié à la tâche, le sentiment de compétence collective, la capacité de l'équipe à gérer les conflits et la performance d'une équipe sont plus élevés qu'au niveau individuel. Toutefois, la relation entre le sentiment de cohésion sociale et la performance

d'une équipe est moins élevée au niveau groupal qu'au niveau individuel. Au niveau groupal, le sentiment de cohésion sociale n'est associé à aucune des dimensions de la performance de l'équipe.

Ces résultats suggèrent donc que le niveau d'analyse utilisé a un effet modérateur sur la relation entre les quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe. De plus, ces résultats permettent de répondre à une question empirique proposée dans le cadre de la présente étude. Cette question empirique concerne l'effet modérateur du niveau d'analyse sur la relation entre le sentiment de cohésion et la performance d'une équipe. Cette question est soulevée par les résultats d'une méta-analyse de Gully et al. (1995), qui suggèrent que la relation entre le sentiment de cohésion et la performance d'une équipe est plus élevée au niveau groupal qu'au niveau individuel, c'est-à-dire lorsque l'unité d'analyse représente l'équipe plutôt que l'individu. Cependant, dans leur méta-analyse, Gully et al. n'indiquent pas pour quel type de cohésion d'une équipe la relation avec la performance est la plus élevée au niveau groupal. Or, une méta-analyse de Mullen et Copper (1994) démontre que le sentiment de cohésion lié à la tâche prédit mieux la performance d'une équipe que le sentiment de cohésion sociale. Toutefois, ces auteurs ne font pas la distinction entre le niveau individuel et le niveau groupal lorsqu'ils évaluent la relation entre ces deux types de cohésion et la performance d'une équipe. Les résultats de la recherche actuelle permettent de clarifier la question soulevée par la méta-analyse de Gully et al. (1995) en indiquant pour quel type de cohésion la relation avec la performance est la plus élevée au niveau groupal, soit la cohésion liée à la tâche. De plus, les résultats de cette étude

précisent les résultats de la méta-analyse de Mullen et Copper (1994) car ils indiquent à quel niveau d'analyse le sentiment de cohésion lié à la tâche prédit mieux la performance d'une équipe que le sentiment de cohésion sociale, soit au niveau groupal.

La présente étude indique qu'une analyse groupale des résultats semble mieux prédire la performance d'une équipe qu'une analyse individuelle des résultats. Ceci peut s'expliquer par le fait que la performance de l'équipe est un phénomène de « groupe » et que la relation est généralement plus élevée entre deux niveaux de mesure similaires qu'entre deux niveaux de mesure différents. Pour cette raison, une mesure groupale des antécédents de la performance semble mieux prédire la performance d'une équipe étant donné que cette dernière concorde avec le niveau de la mesure de la performance d'une équipe, soit le niveau groupal. De plus, les différents types de conséquences associées aux quatre antécédents de la performance au niveau individuel et au niveau groupal justifient l'utilisation de ces deux niveaux d'analyse par cette étude. Ainsi, si les résultats découlant des analyses de variance réalisées dans la première phase de cette étude sont similaires au niveau individuel et groupal, il n'en reste pas moins que ces deux niveaux d'analyse mènent à des résultats différents lorsque la relation entre les quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe est évaluée dans la deuxième phase de cette étude. Toutefois, l'effet modérateur du niveau d'analyse sur la relation entre les quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe soulève une question méthodologique intéressante. Ainsi, la présente étude utilise la moyenne des perceptions individuelles afin d'obtenir une mesure groupale des perceptions de l'équipe. Cependant, des recherches futures devraient utiliser une

véritable mesure de groupe, c'est-à-dire le consensus d'une équipe, lorsqu'elles évaluent la relation entre le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, le sentiment de compétence collective, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et la performance d'une équipe. Une mesure du consensus de l'équipe implique de demander aux participants de se concerter afin de répondre à chacune des échelles de mesure. Des études futures pourraient vérifier la relation entre les antécédents de la performance et la performance d'une équipe à l'aide d'une mesure des perceptions individuelles des participants, d'une mesure de la moyenne des perceptions individuelles des participants et d'une mesure du consensus de l'équipe. Cette approche permettrait d'examiner lequel de ces trois niveaux d'analyse prédit le mieux la performance d'une équipe ainsi que d'observer si les antécédents de la performance, tels que mesurés au moyen du consensus de l'équipe, sont en mesure de mieux prédire la performance objective ou réelle d'une équipe. Il est en effet possible qu'une mesure consensuelle des antécédents de la performance soit davantage liée à la performance objective d'une équipe, c'est-à-dire à une évaluation externe et quantitative de la performance d'une équipe comme la vitesse de production de l'équipe ou le gain de productivité de l'équipe.

Finalement, les résultats de la deuxième phase du modèle de la figure 1 suggèrent que le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, le sentiment de compétence collective et la capacité d'une équipe à gérer les conflits ont des conséquences différentes sur la performance d'une équipe. Cependant, les résultats de la phase 2 de cette étude indiquent aussi que ces quatre antécédents de la performance d'une équipe sont tous fortement liés les uns aux autres. Afin de vérifier si ces quatre

construits sont réellement indépendants, des études futures devraient examiner plus attentivement les qualités psychométriques de ces échelles avec d'autres critères liés à la performance d'une équipe comme la satisfaction au travail des participants, le climat de l'équipe ou encore la qualité de la décision d'une équipe.

En plus des implications conceptuelles, méthodologiques et théoriques, les résultats de la présente étude ont aussi des implications pratiques importantes. Ainsi, cette étude démontrent que trois heures d'activités récréatives pratiquées en gymnase intérieur peuvent améliorer le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits ainsi que le sentiment de compétence collective d'une équipe. De plus, les résultats démontrent que ces quatre antécédents de la performance d'une équipe sont associés à trois dimensions subjectives de la performance d'une équipe. Ces résultats remettent en cause l'utilisation des programmes de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif extérieur par les organisations. En effet, pourquoi envoyer des individus dans un environnement extérieur éloigné, ce pour plusieurs jours et payer un prix très élevé (Irvine & Wilson, 1994), lorsque trois heures d'activités intérieures améliorent le sort d'une équipe.

En résumé, les résultats de la présente étude confirment les hypothèses proposées par le modèle de la figure 1 de ce document, portant sur l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif. Cependant, d'autres recherches devraient vérifier si ce modèle s'applique chez différents types d'équipe. Par exemple, le modèle pourrait être éprouvé auprès d'équipes de travail provenant d'une entreprise, d'équipes sportives ou encore d'équipes militaires. De plus, ce modèle est une première étape à la

compréhension de l'impact d'un programme de consolidation d'une équipe mené en contexte récréatif. Essentiellement, ce modèle propose qu'une variable provenant du contexte social, soit un programme de consolidation, peut influencer les antécédents de la performance d'une équipe. Cependant, selon Miquelon et Perreault (sous presse), le style de leadership exercé dans une équipe est un autre élément issu du contexte social pouvant influencer les antécédents de la performance de même que la motivation d'une équipe. C'est pourquoi, des recherches futures devront s'attarder à mieux comprendre comment certaines variables émanant du contexte social, par exemple le leadership exercé dans une équipe, le système de récompenses d'une organisation ou la tâche effectuée par une équipe peuvent influencer sa motivation et sa performance.

Références

- Anderson, N. R. (1992). Work group innovation : A state-of-the-art review'. In : Hosking, D.M.etAnderson, N.R. (Eds) Organizational change and innovation : Psychological perspectives and practices in Europe. Routledge, London, pp. 127-128.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1996). The Team Climate Inventory : The development of the TCI and its application in team-building for innovativeness'. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 53-66.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation :Development and validation of the team climate inventory. Journal of Organizational Behavior, 19, 235-258.
- Arkin, A. (1995). Breathing fresh air into training. People Management, 1, 34-37.
- Badger, B., Sadler-Smith, E., & Michie, E. (1997). Outdoor management development : Use and evaluation. Journal of European Industrial Training, 21, 318-325.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Bank, J. (1983). Outdoor development: A new perspective in management education. Leadership and Organization Development Journal, 4, 3-44.
- Bommer, W.H., Johnson, J.L., Rich, G.A., Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S.B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance : A meta-analysys. Personnel psychology, 48, 587-605.
- Beaudin, G., & Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail : Définition, composantes et mesures. Revue Québécoise de Psychologie, 16,, 185-201.

Bronson, J., Gibson, S., Kichar, R., & Priest, S. (1992). Evaluation of team development in a corporate adventure training program. The Journal of Experimental Education, 15, 50-53.

Carron, A., V., Widmeyer, W., N., & Brawley, L., R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sports teams : The Group Environment Questionnaire. Journal of Sport Psychology, 7, 244-266.

Carron, A., V., & Spink, K.S. (1993). Team building in an exercise setting. The Sport Psychologist, 7, 8-18.

Devine, J.D., Clayton, L.D., Philips, J.L., Dunford, B.B., & Melner, S.B. (1999). Teams in Organizations : Prevalence, Characteristics, and effectiveness. Small Group Research, 30, 678-711.

Deutsch, (1949). An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group process. Human Relations, 2, 199-232.

Evans, C.R., & Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance : A meta-analysis. Small Group Research, 22, 175-186.

Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1963). Social pressures in informal groups. Stanford, CA : Stanford University Press. (Originally published in 1950).

George, J.M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover : A group level analysis in a service context. Journal of Applied Psychology, 75, 698-709.

Gully, S.M., Devine, D.J., & Whitney, D.J. (1995). A Meta-Analysis of cohesion and performance : Effects of level of analysis and task interdependence. Small Group Research, 26, 497-520.

Guzzo, R.A., Yost, P.R., Campbell, R.J., & Shea, G.P. (1993). Potency in groups : Articulating a construct. British Journal of Social Psychology, 32, 87-106.

Hackman, J.R (Ed.). (1990). Groups that work (and those that don't) : Creating conditions for effective teamwork. San Fransisco : Jossey-Bass.

Hogg, M.A. (1992). The social psychology of Group Cohesiveness : From attraction to social identity. London : Harvester Wheatsheaf, and New-York : New-York University Press.

Huberty, C.J., & Morris, J.D. (1989). Multivariate analysis versus multiple univariate analyses. Psychological Bulletin, 105, 302-308.

Ibbetson, A., & Newell, S. (1999) A Comparison of a competitive and non-competitive outdoor management development Programme. Personnel Review, Vol. 28, 58-76.

Irvine, D., & Wilson, J. (1994). Outdoor Management Development – Reality or Illusion. Journal of Management Development, 13, 53-58.

Jehn, K.A. (1994). Enhancing effectiveness : An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. International Journal of Conflict Management, 5, 223-238.

Jones, P.J., & Oswick, C. (1993). Outcomes of outdoor management development « Articles of faith? ». Journal of European Industrial Training, 17, 10-18.

Kirchmeyer, C. & Cohen, A. (1992). Multicultural groups : Their performance and reactions with constructive conflict. Group & Organization Management, 17, 153-170.

Little, L., & Madigan, R.M., (1997) The relationship between collective efficacy and performance in manufacturing work teams. Small Group Research, 28, 517-534.

Mark, D.R. (1994). Outdoor adventure and organizational development : A ropes courses intervention. Public Administration Quarterly, 18, 237-245.

Mazany, P., Francis, S., & Sumich, P. (1993). Evaluating the effectiveness of an outdoor workshop for team building in an MBA program. Journal of Management Development, 3, 97-115.

Mazany, P., Francis, S., & Sumich, P. (1997). Evaluating the effectiveness of an experiential « hybrid » workshop : Strategy development and team building in a manufacturing organization. Team Performance Management, 3, 76-88.

Mazany, P., & Francis, S. (1997). Developing elements of a learning organization in a metropolitan ambulance service : Strategy, team development and continuous improvement. Health Manpower Management, 23, 17-26.

McEvoy, G .M. (1997). Organizational change and outdoor management education. Human Resource Management, 36, 235-250.

Miquelon, P., & Perreault, S. (sous presse). La motivation comme déterminant de réussite des équipes autonomes. In D.Boisvert (Ed.), Développer l'autonomie des équipes d'intervention communautaire, Presses de l'Université du Québec.

- Moos, R.H., (1981). Group Environment Scale, Consulting Psychologist Press, Inc., Palo Alto.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance; An integration. Psychological Bulletin, 155, 210-227.
- Mulvey, P.W., & 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.
- Prussia, G.E., & Kinicki, A.J. (1996). A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory. Journal of Applied Psychology, 8, 187-198.
- Riggs, M.L., & Knight, P.A (1994). The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes : A causal model. Journal of Applied Psychology, 79, 755-766.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J.E. (1999). The effect of team building on performance : An integration. Small Group Research, 30, 309-329.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W.R., & Rechner, P.L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. Academy of Management Journal, 32, 745-772.
- Spink, K.S. (1990). Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. Journal of Sport and Exercise psychology, 12, 301-311.
- Tarullo, G.M. (1992). Making outdoor experiential training work. Training, 29, 47-53.

Vallerand, R.J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française. Psychologie Canadienne, 30, 662-680.

Veal, B. (1991). Developing teams outdoors. Executive Excellence, 8, 16-18.

Vinokur-Kaplan, D. (1995). Treatment teams that work (and those that don't : An application of Hackman's group effectiveness model to interdisciplinary teams in psychiatric hospitals. Journal of Applied Behavioral Science, 31, 303-327.

Wagner, R. J., Baldwin, T., & Roland, C. C. (1991). Outdoor training : Revolution or Fad? Training and Development Journal, 45, 50-57.

Wagner, R. J., & Roland, C.C. (1992). How effective is outdoor training? Training and Development, 46, 61-66.

Widmeyer, W.N, & Williams, J.M. (1991). Predicting cohesion in a coaching sport. Small Group Research, 22, 548-570.

Zaccaro, S.J. (1991) Nonequivalent association between forms of cohesiveness and group-related outcomes : Evidence for multidimensionality. The Journal of Social Psychology, 131, 387-399.

Notes de bas de page

1. Ce modèle ne fait pas la distinction entre les facteurs susceptibles d'influencer spécifiquement le sentiment de cohésion sociale et le sentiment de cohésion lié à la tâche d'une équipe. Cette distinction n'est pas établie étant donné qu'à notre connaissance, une seule étude apporte des indices liés aux différents facteurs susceptibles d'influencer ces deux types de cohésion (Widmeyer & Williams, 1991) et que les résultats de cette dernière permettent difficilement d'identifier quels sont ces facteurs. Néanmoins, la présente recherche postule qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence à la fois le sentiment de cohésion sociale et le sentiment de cohésion lié à la tâche d'une équipe. Ainsi, ces deux types de cohésion seront considérés comme deux antécédents distincts de la performance d'une équipe dans le document présent.

2. La plupart des études menées sur l'impact des programmes de consolidation d'équipe en contexte récréatif présentent des difficultés méthodologiques importantes. Ainsi, plusieurs auteurs n'indiquent pas le nombre de participants (Wagner & Roland, 1992; Mazany et al, 1993; Ibbetson & Newell, 1999; Mazany & Francis, 1997) et livrent peu d'informations psychométriques sur les outils de mesure utilisés dans leurs travaux (Wagner & Roland, 1992; Mazany & al., 1993, 1997; Ain, 1995, McEvoy, 1997; Mazany & Francis, 1997). Aussi, aucune des études répertoriées dans cette recension des écrits ne mentionne quelles analyses statistiques ont été utilisées afin d'évaluer l'impact de ces programmes sur les processus de groupe ou la performance de l'équipe. Pour cette raison, l'interprétation des résultats obtenus en contexte récréatif est une tâche délicate.

3. Ce document présente une brève description des activités pratiquées lors de l'intervention de consolidation d'équipe, ceci parce que les responsables de l'atelier souhaitent que le programme d'activités demeure confidentiel. Toutefois, afin d'avoir plus d'informations sur le déroulement et les activités du programme de consolidation d'équipe (S.O.S) qui fut évalué dans le cadre de cette étude, le lecteur est prié de contacter le centre sportif l'Université du Québec à Montréal.

4. Selon Huberty & Morris (1989), l'utilisation d'analyses univariées multiples (ANOVA) dans cette étude est acceptable pour trois raisons. Premièrement, les quatre antécédents de la performance de l'étude (cohésion sociale, cohésion liée à la tâche, gestion des conflits et compétence collective) sont conceptuellement indépendants. Deuxièmement, cette étude demeure de nature exploratoire, ceci parce l'impact d'un programme de consolidation d'équipe en contexte récréatif intérieur sur les antécédents de la performance d'une équipe fût rarement évalué. Troisièmement, dans les études précédentes, les quatre antécédents de la performance d'une équipe de cette étude ont été évalués de façon univariée. L'utilisation de plusieurs analyses univariées permettra donc d'établir certaines comparaisons avec les études antérieures.

Liste des figures et des tableaux

Figure 1. La relation entre un programme de consolidation en contexte récréatif, les antécédents de la performance d'une équipe et la performance d'une équipe.

Tableau 1. Analyses de variances à mesures répétées 2 (condition expérimentale versus condition contrôle) x 2 (pré-test versus post-test), réalisées pour chacun des quatre antécédents de la performance d'une équipe.

Tableau 2. Corrélations entre les antécédents de la performance d'une équipe et la performance de l'équipe.

Figure 1. La relation entre un programme de consolidation en contexte récréatif, les antécédents de la performance d'une équipe et la performance d'une équipe.

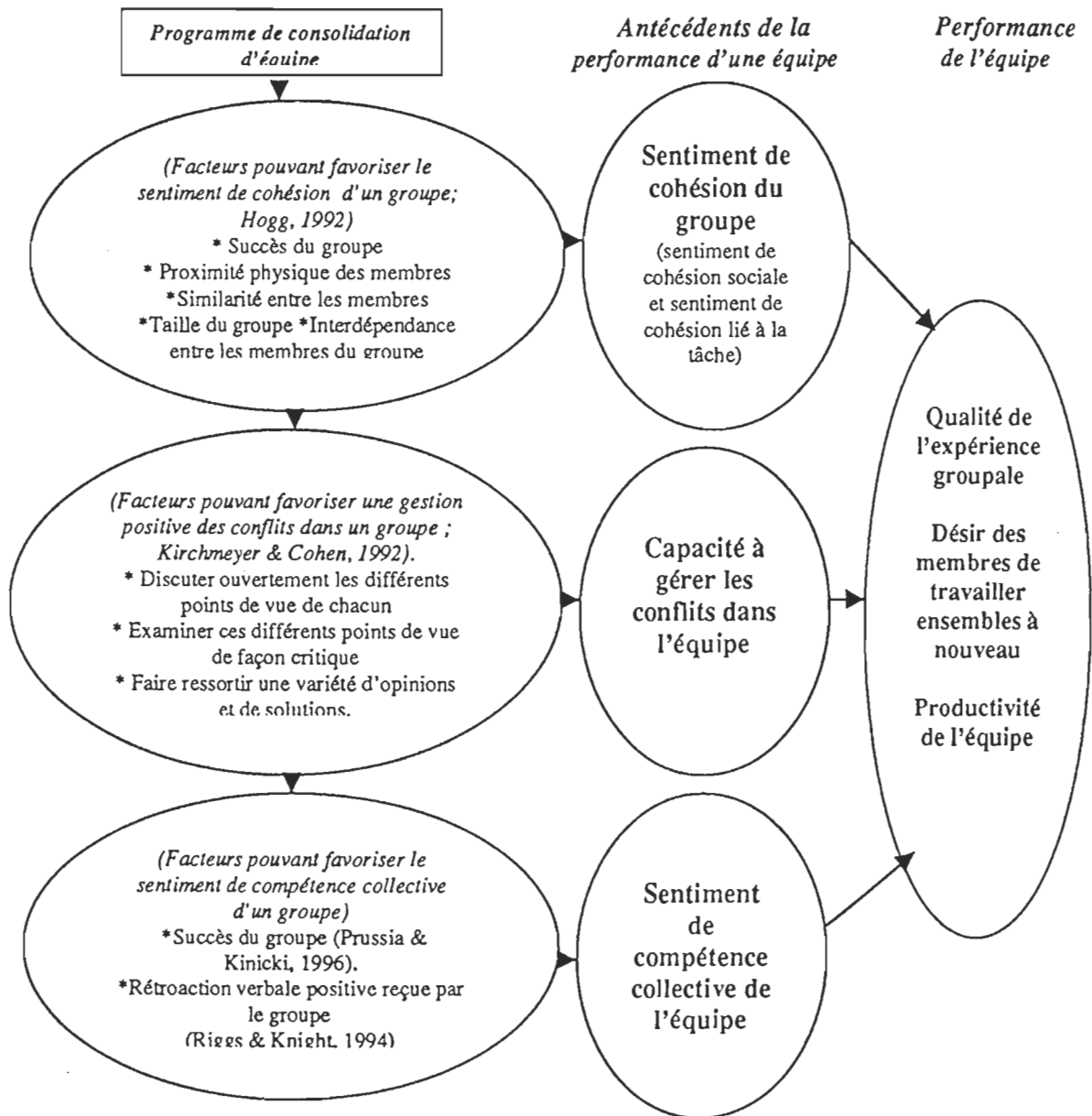


Tableau 1. Analyses de variances à mesures répétées 2 (condition expérimentale versus condition contrôle) x 2 (pré-test versus post-test), réalisées pour chacun des quatre antécédents de la performance d'une équipe.

Antécédents de la performance d'une équipe	Condition Expérimentale				Condition Contrôle				Traitement (I=1,105) (G= 1,21)	Temps (1,105) (G= 1,21)	Traitement x temps (1,105) (G= 1,21)
	(I) (G)	N=69 N=16	(I) (G)	N=48 N=7	(I) (G)	N=69 N=16	(I) (G)	N=48 N=7			
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD			
<i>Niveau individuel</i>											
Cohésion sociale (I)	3.8	0.5	4.2	0.6	3.4	0.7	3.4	0.7	F= 27.0**	F= 12.9**	F= 20.7**
Cohésion liée à tâche (I)	3.6	0.8	4.3	0.5	3.6	0.7	3.5	0.7	F= 12.4**	F= 16.8**	F= 46.2**
Gestion des conflits (I)	3.8	0.7	4.2	0.6	4.0	0.7	3.6	0.8	F= 3.3	F= 0.1	F= 31.0**
Compétence collective (I)	3.9	0.6	4.3	0.5	3.7	0.8	3.6	0.9	F= 13.1**	F= 11.4**	F= 27.8**
<i>Niveau groupal</i>											
Cohésion sociale (G)	3.8	0.4	4.4	0.4	3.5	0.5	3.4	0.5	F= 14.8**	F= 9.6**	F= 13.9**
Cohésion liée à tâche (G)	3.6	0.6	4.3	0.4	3.7	0.4	3.5	0.4	F= 4.5*	F= 12.2**	F= 32.9**
Gestion des conflits (G)	3.8	0.5	4.3	0.3	4.0	0.3	3.7	0.5	F= 1.5	F= 0.7	F= 28.5**
Compétence collective (I)	3.9	0.6	4.3	0.5	3.7	0.8	3.6	0.9	F= 13.1**	F= 11.4**	F= 27.8**

Note. (I) Analyse individuelle des résultats et (G) Analyse groupale des résultats

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tableau 2. Corrélations entre les antécédents de la performance d'une équipe et la performance de l'équipe.

	1 Qualité de l'expérience groupe	2 Pérennité de l'équipe	3 Qualité du travail de l'équipe estimée par les membres	4 Évaluation du travail de l'équipe par le professeur (G)
1. Cohésion sociale (I)	.46**	.54**	.39**	
Cohésion sociale (G)	.18	.06	.33	-.02
2. Cohésion liée à la tâche (I)	.55**	.54**	.35**	
Cohésion liée à la tâche (G)	.68**	.70**	.70**	.09
3. Gestion des conflits (I)	.59**	.51**	.24	
Gestion des conflits (G)	.59**	.65**	.56*	-.01
4. Compétence collective (I)	.51**	.48**	.24	
Compétence collective (G)	.59**	.58**	.58*	.20

Note. (I) Analyse individuelle des résultats et (G) Analyse groupale des résultats

* $p < .05$, ** $p < .01$

Conclusion

Cette étude avait pour but de vérifier un modèle expliquant la relation entre un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif, les antécédents de la performance d'une équipe, de même que la relation entre les antécédents de la performance et la performance d'une équipe. Selon ce modèle, un programme de consolidation mené en contexte récréatif intérieur influence positivement quatre antécédents de la performance d'une équipe, soit le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe. Aussi, ce modèle propose que ces quatre antécédents influencent positivement la performance d'une équipe. Les résultats obtenus dans le cadre de cette étude confirment les deux hypothèses proposées par le modèle de l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif. Ainsi, les résultats démontrent qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence positivement quatre antécédents de la performance d'une équipe, tant au niveau individuel que groupal. De plus, les résultats indiquent aussi que ces quatre antécédents influencent positivement la performance d'une équipe et que cette relation est modérée par le niveau d'analyse utilisé.

Cependant, en plus d'avoir apporté un appui empirique préliminaire au modèle de l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif, cette étude présente des forces méthodologiques importantes ainsi que des atouts valables au point de vue pratique. Un premier avantage est la possibilité pour des recherches éventuelles de vérifier si le modèle de l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif peut s'appliquer dans différents milieux. Une seconde force de cette étude est

qu'elle fut réalisée en contexte récréatif intérieur, ce qui la rend plus rigoureuse étant donné que la température n'a pu influencer les perceptions des participants. En effet, si cette même étude avait été réalisée en contexte récréatif extérieur, il aurait été difficile de contrôler l'effet de la température sur les perceptions des participants, sachant que les perceptions de ceux-ci sont susceptibles d'être davantage positives lorsque la température est agréable, que lorsque la température est mauvaise (Ibbetson & Newell, 1999). Troisièmement, cette étude a permis d'examiner plus attentivement les effets attribués à chacun des différents niveaux de mesure utilisés, soit le niveau individuel et le niveau groupal. En effet, les résultats obtenus suscitent des questions concernant l'emploi de différents niveaux de mesure lorsque des « phénomènes de groupe » sont évalués dans une étude, ainsi que concernant le lien entre chacun de ces niveaux de mesure et la performance d'une équipe. Les résultats de l'étude laissent présumer qu'il sera éventuellement important de vérifier la relation entre les antécédents de la performance et la performance d'une équipe à l'aide d'une mesure des perceptions individuelles, d'une mesure de la moyenne des perceptions individuelles ainsi que d'une mesure du consensus de l'équipe afin d'examiner lequel de ces trois niveaux d'analyse prédit le mieux la performance d'une équipe. Enfin, les résultats de cette étude procurent des informations fort utiles aux organisations qui souhaitent consolider leurs équipes de travail. Ainsi, il est démontré que trois heures d'activités récréatives pratiquées en gymnase intérieur peuvent améliorer le fonctionnement d'une équipe alors que plusieurs organisations utilisent des programmes de consolidation se déroulant en contexte récréatif extérieur, (i.e., en milieu plein air) afin de consolider leurs équipes de travail

(Tarullo, 1992). Toutefois, les coûts associés aux programmes de consolidation menés en contexte récréatif extérieur sont considérables étant donné que les participants doivent généralement se rendre dans une région éloignée, ce pour une durée variant généralement entre 2 et 7 jours (Irvine & Wilson, 1994). Ainsi, les résultats de cette étude remettent sérieusement en question l'utilisation des programmes de consolidation d'équipe menés en contexte récréatif extérieur par les organisations.

Le modèle élaboré dans le cadre de la présente étude est un premier pas vers la compréhension de l'impact d'un programme de consolidation d'une équipe mené en contexte récréatif. Toutefois, il est important de comprendre que des variables additionnelles sont susceptibles de modifier les relations proposées par ce modèle. Ainsi, outre un programme de consolidation, d'autres variables provenant du contexte social pourraient aussi influencer les quatre antécédents de la performance d'une équipe suggérés dans cette étude. Quelques exemples de ces variables sont le style de leadership exercé dans une équipe, le système de récompenses d'une organisation ou encore la tâche effectuée par une équipe. De plus, il est possible que la motivation d'une équipe modère la relation entre les quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe (Miquelon & Perreault, sous presse). Des études futures devront vérifier le modèle proposé tout en jetant un regard sur le leadership, le système de récompenses d'une organisation, la tâche effectuée par une équipe et la motivation d'une équipe. Ces études permettront de mieux comprendre la dynamique de la consolidation d'équipes.

Notes de fin de document

Introduction

1. Afin de modéliser la séquence de l'impact d'un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif, l'auteur de la présente étude a fait une recherche au moyen des bases de données suivantes : *Psyclit*, *Abeinform*, *Emerald Intelligence Fulltext et tour CD*. Toutefois, la littérature concernant les programmes de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif provient majoritairement des bases de données *Abeinform* et *Emerald Intelligence Fulltext*. Pour tous les articles de recherche qui furent recensés, les dates de publication variaient entre 1980 et 1999. Enfin, les descripteurs les plus fréquemment utilisés furent les suivants : *team-building*, *outdoor management development*, *outdoor development*, *teamwork* et *outdoor courses*.

Références

- Anderson, N. R. (1992). Work group innovation : A state-of-the-art review'. In : Hosking, D.M. and Anderson, N.R. (Eds) Organizational change and innovation : Psychological perspectives and practices in Europe. Routledge, London, pp. 127-128.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1996). The Team Climate Inventory : The development of the TCI and its application in team-building for innovativeness'. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 53-66.
- Anderson, N. & West, M. (1998). Measuring climate for work group innovation :Development and validation of the team climate inventory. Journal of Organizational Behavior, 19, 235-258.
- Arkin, A. (1995). Breathing fresh air into training. People Management, 1, 34-37.
- Badger, B., Sadler-Smith, E., & Michie, E. (1997). Outdoor management development : Use and evaluation. Journal of European Industrial Training, 21, 318-325.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Bank, J. (1983). Outdoor development: A new perspective in management education. Leadership and Organization Development Journal, 4, 3-44.
- Barker, J. (1995). The great outdoors. Successful Meetings. 44 , 91-97.
- Beaudin, G., & Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures. Revue Québécoise de Psychologie, Vol. 16, 185-201.

- Beckhard, R., & Lake, D.G. (1971). Short- and long-range effects of a team development effort. In H. Hornstien, B. Bunker, W. Burke, M. Grindes, & R. Lewicki (Eds), Social interventions : A behavioral science approach. (pp. 421-439). New-York : The Free Press.
- Beer, M. (1976). The technology of organization development. In M.D. Dunnette (Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 937-994). Rand McNally : Chicago.
- Bommer, W.H., Johnson, J.L., Rich, G.A., Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S.B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance : A meta-analysis. Personnel psychology, 48, 587-605.
- Boss, R.W., & McConkie, M.L. (1981). The destructive impact of a positive team-building intervention. Group & Organization Studies, 6, 45-56.
- Bradley, M (1994). Effective Teamworking: The Way of the Future at Aston Martin Lagonda. Executive Development, 7 , 8-11.
- Bronson, J. (1990). Team Development Indicator. Mountain View, CA : Performance Dynamics Group.
- Bronson, J., Gibson, S., Kichar, R., & Priest, S. (1992). Evaluation of team development in a corporate adventure training program. The Journal of Experimental Education, 15, 50-53.
- Buller, F.B. (1986) The Team Building-task Performance Relation : Some Conceptual and Methodological Refinements. Group and organisation Studies, 11, 147-168.

- Buller, F.B., Cragun, R., J., & McEvoy, G.M (1991). Getting the most of outdoor training. Training and Development Journal, 45, 58-61.
- Carron, A.V. (1982). Cohesiveness in sport group : Interpretations and considerations. Journal of Sport Psychology, 4, 123-138.
- Carron, A.,V.,Widmeyer, W., N., & Brawley, L.,R. (1985). The development of an instrument to asses cohesion in sports teams : The Group Environment Questionnaire. Journal of Sport Psychology, 7, 244-266.
- Carron, A.,V., & Spink, K.S. (1993). Team building in an exercise setting. The Sport Psychologist, 7, 8-18.
- De Meuse, K.P., & Liebowitz, S.J., (1981) An Empirical Analysis of Team-Building Research. Group and Organisation Studies, 6, 357-378.
- Devine, J.D., Clayton, L.D., Philips, J.L., Dunford, B.B., & Melner, S.B. (1999). Teams in Organizations : Prevalence, Characteristics, and effectiveness. Small Group Research, 30, 678-711.
- Deutsch, (1949). An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group process. Human Relations, 2, 199-232.
- Evans, C.R., & Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance : A meta-analysis. Small Group Research, 22, 175-186.
- Festinger, L., Schachter,S., & Back, K. (1963). Social pressures in informal groups. Stanford, CA : Stanford University Press. (Originally published in 1950).

- George, J.M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover : A group level analysis in a service context. Journal of applied Psychology, 75, 698-709.
- Gordon, A., Cadres au bord du précipice, Affaires Plus, février 1989, 55-62.
- Gordon, J. (1992). Work-teams-How far have they come? Training, 29, 59-65.
- Gully, S.M., Devine, D.J., & Whitney, D.J. (1995). A Meta-Analysis of cohesion and performance : Effects of level of analysis and task interdependence. Small Group Research, 26, 497-520.
- Guzzo, R.A., Yost, P.R., Campbell, R.J., & Shea, G.P. (1993). Potency in groups : Articulating a construct. British Journal of Social Psychology, 32, 87-106
- Hackman, J.R (Ed.). (1990). Groups that work (and those that don't) : Creating conditions for effective teamwork. San Fransisco : Jossey-Bass.
- Hardy, C.J., & Crace, R.K. (1997). Foundations of team building : Introduction to the team building primer. Journal of Applied Psychology, 9, 1-10.
- Hogg, M.A. (1992). The social psychology of Group Cohesiveness : From attraction to social identity. London : Harvester Wheatsheaf, and New-York : New-York University Press.
- Huberty, C.J., & Morris, J.D. (1989). Multivariate analysis versus multiple univariate analyses. Psychological Bulletin, 105, 302-308.
- Ibbetson, A., & Newell, S. (1999) A comparison of a competitive and non-competitive outdoor management development programme. Personnel Review, 28, 58-76.

- Irvine, D., & Wilson, J. (1994). Outdoor Management Development – Reality or Illusion. Journal of Management Development, 13, 53-58.
- Jehn, K.A. (1994). Enhancing effectiveness : An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. International Journal of Conflict Management, 5, 223-238.
- Jones, P.J., & Oswick, C. (1993). Outcomes of outdoor management development « Articles of faith? ». Journal of European Industrial Training, 17, 10-18
- Kirchmeyer, C. & Cohen, A. (1992). Multicultural groups : Their performance and reactions with constructive conflict. Group & Organization Management, 17, 153-170.
- Kirkpatrick, D., L. (1976). Evaluation of training. In Craig, R. & Bittel, L.R. (Eds), Training and Development Handbook, ASTD/McGraw-Hill, New-York, N-Y.
- Liebowitz, S.J., & De Meuse, K.P. (1982). The application of team building. Human Relations, 35, 1-18
- Little, L., & Madigan, R.M., (1997) The Relationship between collective efficacy and performance in manufacturing work teams. Small Group Research, 28., 517-534.
- Mark, D.R. (1994). Outddor adventure and organizational development : A ropes courses intervention. Public Administration Quarterly, 18, 237-245.
- Mazany, P., Francis, S., & Sumich, P. (1993). Evaluating the effectiveness of an outdoor workshop for team building in an MBA program. Journal of Management Development, 3, 97-115.
- Mazany, P., Francis, S., & Sumich, P. (1997). Evaluating the effectiveness of an experiential « hybrid » workshop : Strategy development and team building in a manufacturing organization. Team Performance Management, 3, 76-88.

- Mazany, P., & Francis, S. (1997). Developing elements of a learning organization in a metropolitan ambulance service : strategy, team development and continuous improvement. Health Manpower Management, 23, 17-26.
- McEvoy, G.M. (1997). Organizational change and outdoor management education. Human Resource Management, 36, 235-250.
- Miquelon, P., & Perreault, S. (sous presse). La motivation comme déterminant de réussite des équipes autonomes. In D.Boisvert (Ed.), Développer l'autonomie des équipes d'intervention communautaire, Presses de l'Université du Québec.
- Moos, R.H., (1981). Group Environment Scale, Consulting Psychologist Press, Inc., Palo Alto.
- Mohrman, S.A., Cohen, S.G., & Mohrman, A.M. (1995). Designing team-based organizations : New forms for knowledge work. San Francisco : Jossey-Bass.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance; An integration. Psychological Bulletin, 155, 210-227.
- Mulvey, P.W., & 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.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? Industrial and labor relations Review, 47, 173-188.
- Prussia, G.E., & Kinicki, A.J. (1996). A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory. Journal of Applied Psychology, 8, 187-198.

- Riggs, M.L., & Knight, P.A (1994). The impact of perceived group succes-failure on motivational beliefs and attitudes : A causal model . Journal of Applied Psychology, 79, 755-766.
- Salas, E. (1993). Team training and performance. Science Agenda, 6 , 9-11
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J.E. (1999). The effect of team building on performance : An integration. Small Group Research, 30, 309-329.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W.R., & Ragan, J.W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making. Academy of Management Journal, 29, 51-71
- Schweiger, D. M., Sandberg, W.R., & Rechner, P.L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. Academy of Management Journal, 32, 745-772.
- Schermerhorn,J.R., Templer, A.J., Cattaneo, R.J., Hunt, R., & Osborn, R.N. (1994). Comportement humain et organisation. Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Silver, W.S., & Bufanio, K.M. (1996). The impact of group efficacy and group goals on group task performance. Small Group Research, 27, 347-359.
- Spink, K.S. (1990). Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. Journal of Sport and Exercise psychology, 12, 301-311.
- Sundstrom, E., De Meuse, K.P., & Futrell, D. (1990). Work teams : Applications and effectiveness. American psychologist, 45, 120-133.
- Tannenbaum, S.I, Beard, R.L., & Salas, E. (1992). Team Building and its Influence on Team Effectiveness : Conceptual and Empirical Developments. In K. Kelley (Ed). Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology (Chapter 5) Elsevier Science Publishers B.V.

- Tarullo, G.M. (1992). Making outdoor experiential training work. Training, 29, 47-53
- Vallerand, R.J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française, Psychologie Canadienne, 30, 662-680.
- Veal, B. (1991). Developing teams outdoors. Executive Excellence, 8, 16-18.
- Vinokur-Kaplan, D. (1995). Treatment teams that work (and those that don't : An application of Hackman's group effectiveness model to interdisciplinary teams in psychiatric hospitals. Journal of Applied Behavioral Science, 31, 303-327.
- Wagner, R. J., Baldwin, T., & Roland, C. C. (1991). Outdoor training : Revolution or Fad? Training and Development Journal, 45, 50-57.
- Wagner, R. J., & Roland, C.C. (1992). How effective is outdoor training? Training and Development, 46, 61-66.
- Widmeyer, W.N, Brawley, L.R., & Carron, A., V. (1985). The Measurement of Cohesion in Sport Teams : The Group Environment Questionnaire, Sports Dynamics, London Ontario.
- Widemeyer, W.N, & Williams, J.M. (1991). Predicting cohesion in a coaching sport. Small Group Research, 22, 548-570.
- Woodcock, M., & Francis, D. (1981). Organization development through teambuilding. New-York : John Wiley & Sons.
- Yukelson , D. (1997). Principles of effective team building interventions in sport : A direct services approach at Penn State University. Journal of Applied Sport Psychology, 9, 73-96

Zaccaro, S.J., & McCoy, M.C. (1988). The effects of task and interpersonal cohesiveness on performance of a disjunctive group task. Journal of Applied Social Psychology, 18, 837-851.

Zaccaro, S.J., & Lowe, C.A. (1988). Cohesiveness and performance on an additive task : Evidence for multidimensionality. Journal of Social Psychology, 128, 547-558.

Zaccaro, S.J. (1991) Nonequivalent association between forms of cohesiveness and group-related outcomes : Evidence for multidimensionality. The Journal of Social Psychology, 131, 387-399.

Appendice A

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT AVERTI

Lorsqu'une étude est réalisée par un membre de l'Université du Québec, le comité de déontologie de l'université exige le consentement écrit des participants. Cette mesure n'implique pas que le projet comporte des risques ou qu'il soit gênant, mais vise plutôt à assurer le respect et la confidentialité des participants.

J'accepte librement de participer à cette étude, tout en sachant que j'ai le droit de me retirer de la recherche en tout temps, sans préjudice. Il est entendu que mes réponses resteront confidentielles puisque toute information pouvant identifier les participants n'apparaîtra que sur le formulaire de consentement averti.

Signature : _____

Date : _____

COUPON POUR LA LOTERIE DE 50\$

Nom : _____

Numéro de téléphone : _____

ÉTUDE SUR LES PERCEPTIONS D'ÉQUIPE (questionnaire 1)

Nous effectuons présentement une étude visant à connaître comment les gens se perçoivent en tant que membre de leur équipe de travail. Nous tenons à préciser que ce questionnaire n'est pas un test, ni une évaluation. *Il n'y a donc pas de bonnes ou de mauvaises réponses.* Nous nous intéressons à vos réponses spontanées et sincères.

Veillez s.v.p. débiter par la section démographique ci-dessous

Informations démographiques

- ✓ Âge (mois / année) : _____ / _____

- ✓ Sexe :
 - Masculin
 - Féminin

- ✓ Renseignements socio-culturels :
 - Cochez la ou les cases qui vous décrivent le mieux
 - Blanc
 - Chinois
 - Sud-Asiatique (p. ex., Indien de l'Inde, Pakistanais, Pendjabi, Sri-Lankais)
 - Noir (p. ex., Africain, Haïtien, Jamaïquain, Somalien)
 - Arabe/Asiatique occidental (p. ex., Arménien, Égyptien, Iranien, Libanais, Marocain)
 - Philippin
 - Asiatique du Su-Est (p. ex., Cambodgien, Indonésien, Laotien, Vietnamien)
 - Latino-Américain
 - Japonais
 - Coréen
 - Autre (précisez) : _____

 - Quelle est votre langue maternelle : _____

- ✓ Programme d'étude : _____

- ✓ Liste des membres de votre équipe : _____

- ✓ Votre code d'identification personnel (votre code se compose de la première lettre de votre nom de famille et des trois derniers chiffres de votre numéro de téléphone. Par exemple, le code de Pierre Gagnon dont le numéro de téléphone est le 376-5152 serait *G 152*) : _____

Pour chacune des questions suivantes, entoure le numéro qui correspond le mieux à tes sentiments.

Dans cette section, on s'intéresse à tes sentiments en tant que membre de ton équipe de travail actuelle. Indique à quel point les énoncés suivants correspondent à ce que tu ressens en tant que membre de cette équipe.

Pas du tout en accord 1	Un peu en accord 2	Modérément en accord 3	Beaucoup en accord 4	Extrêmement en accord 5
-------------------------------	--------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------------

Jusqu'à quel point crois-tu que...

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Il existe un sentiment d'unité et de cohésion dans cette équipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Il y a peu d'esprit d'équipe parmi les membres de cette équipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Cette équipe possède un fort sentiment d'appartenance | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Les membres de cette équipe se sentent près les uns des autres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Les membres investissent beaucoup de leur énergie dans cette équipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Plusieurs membres semblent être dans cette équipe simplement pour faire passer le temps. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Les membres sont fiers de cette équipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Cette équipe est plutôt apathique (sans vie) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Cette équipe est un bon endroit pour se faire des amis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Les membres de cette équipe apportent des idées utiles et une aide pratique qui te permettent d'accomplir ta tâche au meilleur de tes capacités | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Les membres de cette équipe se supervisent les uns les autres afin de maintenir un travail d'une excellente qualité | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Les membres sont prêts à remettre en question les fondements des actions de leur équipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Cette équipe évalue et critique les faiblesses de ses actions afin d'arriver aux meilleurs résultats possibles | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Les membres de cette équipe réunissent leurs idées afin d'arriver aux meilleurs résultats possibles | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pas du tout en accord 1	Un peu en accord 2	Modérément en accord 3	Beaucoup en accord 4	Extrêmement en accord 5
-------------------------------	--------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------------

Jusqu'à quel point crois-tu que...

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 15. | Il existe un réel intérêt parmi les membres concernant l'atteinte de la meilleure performance possible par l'équipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Cette équipe possède des critères d'excellence précis concernant sa réussite et celle de ses membres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Cette équipe a des discussions ouvertes et franches relativement aux différents points de vue exprimés par chacun de ses membres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Dans cette équipe, les points de vue de chacun sont examinés et considérés de façon critique par l'ensemble des membres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Cette équipe cherche à faire ressortir une variété d'opinions sur les questions traitées. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | La communication est excellente dans cette équipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | Cette équipe a confiance en elle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | Cette équipe considère qu'elle est en mesure de produire un travail de grande qualité | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. | Cette équipe s'attend à être reconnue comme une équipe de haute performance | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | Cette équipe croit fermement pouvoir résoudre tous les problèmes qu'elle rencontre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. | Cette équipe croit qu'elle peut être très productive | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. | Cette équipe peut accomplir beaucoup de choses lorsqu'elle travaille fort | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. | Aucune tâche n'est trop difficile pour cette équipe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Merci de ta précieuse collaboration.

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT AVERTI

Lorsqu'une étude est réalisée par un membre de l'Université du Québec, le comité de déontologie de l'université exige le consentement écrit des participants. Cette mesure n'implique pas que le projet comporte des risques ou qu'il soit gênant, mais vise plutôt à assurer le respect et la confidentialité des participants.

J'accepte librement de participer à cette étude, tout en sachant que j'ai le droit de me retirer de la recherche en tout temps, sans préjudice. Il est entendu que mes réponses resteront confidentielles puisque toute information pouvant identifier les participants n'apparaîtra que sur le formulaire de consentement averti.

Signature : _____

Date : _____

ÉTUDE SUR LES PERCEPTIONS D'ÉQUIPE (questionnaire 3)

Nous effectuons présentement une étude visant à connaître comment les gens se perçoivent en tant que membre de leur équipe de travail. Nous tenons à préciser que ce questionnaire n'est pas un test, ni une évaluation. *Il n'y a donc pas de bonnes ou de mauvaises réponses.* Nous nous intéressons à vos réponses spontanées et sincères.

Veillez s.v.p. débiter par la section démographique ci-dessous

Informations démographiques

- ✓ Âge (mois / année) : _____ / _____
- ✓ Sexe :
- Masculin
 - Féminin
- ✓ Renseignements socio-culturels :
- Cochez la ou les cases qui vous décrivent le mieux
 - Blanc
 - Chinois
 - Sud-Asiatique (p. ex., Indien de l'Inde, Pakistanais, Pendjabi, Sri-Lankais)
 - Noir (p. ex., Africain, Haïtien, Jamaïquain, Somalien)
 - Arabe/Asiatique occidental (p. ex., Arménien, Égyptien, Iranien, Libanais, Marocain)
 - Philippin
 - Asiatique du Su-Est (p. ex., Cambodgien, Indonésien, Laotien, Vietnamien)
 - Latino-Américain
 - Japonais
 - Coréen
 - Autre (précisez) : _____
- Quelle est votre langue maternelle : _____
- ✓ Programme d'étude : _____
- ✓ Liste des membres de votre équipe : _____

- ✓ Votre code d'identification personnel (votre code se compose de la première lettre de votre nom de famille et des trois derniers chiffres de votre numéro de téléphone. Par exemple, le code de Pierre Gagnon dont le numéro de téléphone est le 376-5152 serait *G 152*) : _____

Pour chacune des questions suivantes, entoure le numéro qui correspond le mieux à tes sentiments.

Dans cette section, on s'intéresse à tes sentiments en tant que membre de ton équipe de travail actuelle. Indique à quel point les énoncés suivants correspondent à ce que tu ressens en tant que membre de cette équipe.

Pas du tout en accord 1	Un peu en accord 2	Modérément en accord 3	Beaucoup en accord 4	Extrêmement en accord 5
-------------------------------	--------------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------------------

Jusqu'à quel point crois-tu que...

1. Etre membre de cette équipe de travail t'a permis d'apprendre de nouvelles choses et de nouvelles idées 1 2 3 4 5
2. Etre membre de cette équipe a contribué à ton épanouissement personnel 1 2 3 4 5

3. Encerle l'énoncé qui reflète le mieux tes sentiments envers les membres actuels de ton équipe de travail...

1. Je souhaiterais continuer à travailler avec tous les membres de cette équipe
2. Je souhaiterais continuer à travailler avec la plupart des membres de cette équipe
3. Je souhaiterais continuer à travailler avec quelques membres de cette équipe
4. Je ne souhaiterais pas continuer à travailler avec la plupart des membres de cette équipe
5. Je ne souhaiterais pas continuer à travailler avec tous les membres de cette équipe

4. Encerle le chiffre qui correspond le mieux à ton évaluation de la qualité de ton travail dans cette équipe

Faible			Moyenne				Excellente		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Encerle le chiffre qui correspond le mieux à ton évaluation de la qualité du travail de ton équipe

Faible			Moyenne				Excellente		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Merci de ta précieuse collaboration.