

HEC MONTRÉAL

Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : le rôle médiateur des comportements contre-productifs

par

Nadine Rabaa

**Sciences de la gestion
(Développement organisationnel)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Septembre 2013
© Nadine Rabaa, 2013

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

SOMMAIRE

Objectif – Ce mémoire met en exergue l'importance de l'utilisation d'interventions régulatrices de qualité de la part des supérieurs immédiats dans le but d'augmenter le rendement d'une équipe de travail. Il a pour objectif de mieux comprendre le mécanisme par lequel la qualité des interventions régulatrices groupales influence le rendement d'une équipe de travail. Pour ce faire, nous voulons approfondir la compréhension de cette relation en étudiant le rôle médiateur des comportements contre-productifs d'équipiers.

Méthodologie – Un modèle de type « intrant → processus → extrant » est utilisé dans ce mémoire. Afin de guider notre étude, nous formulons trois hypothèses de relation et trois hypothèses de médiation ainsi que douze sous-hypothèses. Notre recherche a été réalisée à partir des données collectées au sein d'une organisation canadienne de sécurité publique en 2010. La base de données est le résultat d'une enquête menée auprès de 86 équipes de travail (336 membres et 86 supérieurs immédiats).

Résultats – L'analyse nous a permis de faire ressortir deux conclusions particulièrement intéressantes. . Tout d'abord, les interventions régulatrices groupales de qualité sont significativement liées au rendement. Par la suite, nous avons noté que le seul comportement contre-productif d'équipiers à jouer un rôle de médiateur est le parasitisme. Il tient un rôle de médiateur complet dans la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement, de même qu'entre la qualité du feed-back collectif et le rendement. Toutefois, son rôle de médiateur est partiel dans la relation entre la qualité des récompenses de groupe et le rendement.

Originalité/ Valeur – Ce mémoire se démarque des autres études sur le sujet car il cherche à approfondir la relation entre la qualité des interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail en mettant l'emphase sur le rôle

médiateur des comportements contre-productifs, plutôt que sur le rôle médiateur des comportements productifs.

Mots-clés : Travail en équipe, interventions régulatrices groupales, objectifs communs, feed-back collectif, récompenses de groupe, comportements contre-productifs d'équipiers, rendement d'équipe.

ABSTRACT

Purpose – This Master’s thesis emphasizes the importance of the use of group regulating interventions of quality by the immediate supervisors to increase team performance. Our goal is to have a better understanding of the mechanism by which the quality of group regulating interventions influences the performance of a task force. To achieve this goal, we want to examine deeper the comprehension of this relationship by studying the mediating role of counterproductive team behaviors.

Methodology– A model type "input → process → output" is used in this paper. To guide our study, we make three hypothesis of relation and three hypotheses of mediation and twelve sub-hypotheses. Our research was conducted by using data collected in a Canadian public safety organization in 2010. The database was gathered from a sample of 86 work teams (336 members and 86 immediate supervisors).

Findings – Following our analysis, we note two interesting conclusions. First, group regulating interventions of quality are significantly related to performance. Second, the only counterproductive behavior to play a mediating role in this relationship is parasitism. It is a complete mediator on the relationship between the quality of common objectives and the performance and quality of the collective feedback and performance. However, parasitism plays a partial mediating role in the relationship between the quality of group rewards and group performance.

Originality / Value – This Master’s thesis differs from other studies on the subject by its will to understand the relationship between the quality of group regulating interventions and team performance from a different perspective than the one of productive behavior. This study aims to demonstrate the importance of the quality of these regulating interventions on team performance by reducing the occurrence of counterproductive team behaviors.

Keywords : Teamwork, group regulating interventions, group goal, group feedback, group rewards, counterproductive behavior, team performance

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	i
Abstract.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux	viii
Liste des figures.....	ix
Remerciements	x
Chapitre 1 : Revue de littérature.....	6
1.1 Les équipes de travail : l'unité de base dans plusieurs organisations.....	6
1.1.1 Définitions	7
1.1.1.1 Niveau d'autonomie des équipes.....	8
1.1.2 Efficacité des équipes de travail	9
1.1.3 Les équipes de travail, un gage de succès?	12
1.2 L'impact du supérieur immédiat.....	14
1.2.1 Le rôle des objectifs.....	15
1.2.1.1 Théorie de la fixation d'objectifs (Locke et Latham, 1990)	16
1.2.1.2 Objectifs individuels versus objectifs collectifs.....	18
1.2.2 Le rôle du feed-back	19
1.2.2.1 Théories du contrôle (Carver et Scheier, 1981)	20
1.2.2.2 Feed-back individuel versus feed-back collectif.....	21
1.2.3 Le rôle des récompenses	21
1.2.3.1 Les types de récompenses	22
1.2.3.2 L'approche béhavioriste (Skinner, 1938).....	23
1.2.3.3 Les récompenses individuelles versus les récompenses collectives	24
1.3 Les comportements contre-productifs	28
1.3.1 Définitions	28
1.3.2 Différentes typologies.....	30
1.3.3 Impacts des comportements contre-productifs	36

Chapitre 2 : Cadre d'analyse	39
2.1 La problématique de la recherche.....	39
2.2 Le cadre conceptuel	41
2.2.1 Les variables indépendantes : la qualité des interventions régulatrices groupales... 41	
2.2.1.1 La fixation d'objectifs communs.....	42
2.2.1.2 La transmission de feed-back collectif.....	44
2.2.1.3 L'octroi de récompenses de groupe.....	46
2.2.2 La variable dépendante : le rendement de l'équipe	47
2.2.3 Les variables médiatrices : les comportements contre-productifs d'équipiers.....	48
2.2.3.1 Le rôle d'une variable médiatrice.....	48
2.2.3.2 Les comportements contre-productifs d'équipiers : les variables médiatrices.....	49
2.2.3.3 La qualité des interventions régulatrices groupales et les comportements contre-productifs d'équipiers.....	51
2.2.3.4 Les comportements contre-productifs d'équipiers et le rendement d'équipe	52
2.2.4 Le modèle d'analyse.....	53
2.3 Les hypothèses de recherche	54
2.3.1 Les hypothèses de relations	54
2.3.2 Les hypothèses de médiation.....	57
Chapitre 3 : Méthodologie.....	61
3.1 L'échantillon.....	62
3.2 La procédure de cueillette de données	63
3.3 Description des échelles de mesure utilisées	64
3.3.1 Les variables indépendantes	64
3.3.2 Les variables médiatrices	65
3.3.3 Les variables dépendantes	68
3.4 Les analyses statistiques retenues.....	68
Chapitre 4 : Résultats	70
4.1 Les analyses préliminaires	70
4.1.1 Vérification de la base de données individuelles	70
4.1.2 L'agrégation des données	71
4.1.3 Les analyses de cohérence interne.....	72
4.1.4 Les analyses descriptives.....	74

4.2 La vérification des hypothèses de recherche : les analyses de corrélations.....	75
4.2.1 Les interventions régulatrices groupales et le rendement d'équipe.....	76
4.3 La vérification des hypothèses de médiation : les analyses de régressions multiples	78
4.3.1 Première condition: liens entre les variables indépendantes et la variable dépendante	78
4.3.2 Deuxième condition : liens entre les variables indépendantes et médiatrices.....	79
4.3.3 Troisième condition : Lien entre les variables médiatrices et la variable dépendante	80
4.3.4 Quatrième condition : les liens de médiation	81
4.4 Synthèse des principaux résultats	84
Chapitre 5 : Discussion	86
5.1 Rappel de l'objectif du mémoire	86
5.2 L'interprétation des résultats	87
5.2.1 Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes	87
5.2.2 Le rôle de médiation des comportements contre-productifs d'équipiers	88
5.3 Les apports théoriques et empiriques	89
5.4 Les forces de cette recherche	90
5.5 Les limites de cette étude.....	92
5.6 Les avenues de recherche futures.....	93
5.7 Les retombées pratiques.....	94
Conclusion.....	96
Bibliographie	98

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les équipes selon leur niveau d'autonomie (Sundstrom <i>et al.</i> , 1990)	9
Tableau 2. Typologie de Pearce et Giacalone (2003)	34
Tableau 3. Typologie d'Aubé <i>et al.</i> (2009).....	36
Tableau 4. Typologie sur les interventions régulatrices groupales (Aubé <i>et al.</i> , 2006a)	41
Tableau 5. Les caractéristiques sociodémographiques des répondants	62
Tableau 6. Items concernant les interventions régulatrices groupales (Aubé, 2003)....	65
Tableau 7. Items concernant les comportements contre-productifs (Aubé <i>et al.</i> , 2009; 2011)	67
Tableau 8. Items concernant le rendement de l'équipe (Aubé et Rousseau, 2011)	68
Tableau 9. Indices d'accord inter juges moyens pour chaque dimension utilisée	71
Tableau 10. Coefficient alpha (α) de Cronbach pour chaque dimension utilisée	73
Tableau 11. Les statistiques descriptives de l'échantillon	75
Tableau 12. La matrice de corrélations	77
Tableau 13. Les résultats des analyses de régressions multiples	82

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Dimension d'efficacité des équipes (Rousseau et al., 2007)	11
Figure 2. Typologie de Robinson et Bennett (1995).....	31
Figure 3. Typologie de Kelloway et al. (2010).....	33
Figure 4. Schématisation du cadre d'analyse.....	53
Figure 5. Schématisation des résultats de corrélations entre les variables indépendantes et la variable dépendante.....	76
Figure 6. Schématisation des résultats des analyses de corrélations entre les variables indépendantes et les variables médiatrices.....	80
Figure 7. Schématisation des résultats de corrélations entre les variables médiatrices et la variable dépendante.....	81
Figure 8. Schématisation des résultats obtenus.....	84

REMERCIEMENTS

Dans ce long parcours qui nous amène vers la rédaction d'un mémoire, nous nous sentons souvent bien seul derrière notre ordinateur. Toutefois, cet accomplissement personnel ne peut se faire sans le soutien et la collaboration de notre entourage. Sans eux, cette aventure n'aurait pas été autant stimulante et intéressante.

J'aimerais tout d'abord remercier ma directrice de recherche, Madame Caroline Aubé. Une professeure passionnée et passionnante! Elle a su m'encourager, me motiver et m'inspirer grâce, non seulement à ses connaissances et son expertise, mais aussi par son empathie, son écoute, sa disponibilité et sa patience.

Merci à mes merveilleux parents et ma sœur qui m'ont permis de vivre cette belle aventure! Merci de toujours avoir cru en moi et en mes capacités, merci pour tout le temps que vous avez consacré à m'aider! Merci d'avoir été à mes côtés dans les bons comme les moins bons moments! Un grand merci également à toute ma famille pour leur appui et amour inconditionnel!

Un merci particulier à ma mère et Delphine d'avoir lu, relu et re-relu mon mémoire pour faire les corrections appropriées!

Merci à mes amis qui ont pris des millions de cafés avec moi, et m'ont écouté, soutenu et encouragé. Vos bons mots m'ont permis de persévérer!

Merci à mes collègues de maîtrise et amis avec qui j'ai pu échanger, discuter et argumenter. Merci d'avoir partagé avec moi cette belle aventure!

Finalement, merci à mon employeur et mes merveilleuses collègues de travail sur qui j'ai pu compter tous les jours. Votre support, votre ouverture et vos encouragements m'ont permis de me rendre jusqu'à la fin de ce beau projet.

Un grand merci à tous!

*« If you want to go fast, go alone.
If you want to go far, go together »
Proverbe africain*

INTRODUCTION

La quête de productivité étant une des préoccupations majeures des organisations, celles-ci ont dû repenser l'organisation du travail (Doolen, Hacker et Van Aken, 2003; Hackman, 1987). Nombreuses sont les entreprises ayant choisi de développer des équipes de travail afin de répondre aux nombreux changements, tels que la mondialisation des marchés, l'apparition de nouvelles technologies ainsi que les besoins changeants de la main-d'œuvre (Delgado Piña, Romero Martínez et Gómez Martínez, 2008; Roy et Audet, 2003). Une équipe de travail correspond dans ce mémoire à tout ensemble formel permanent et bien identifié d'au moins deux individus interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation (Rousseau, Aubé et Savoie, 2006a). Il faut toutefois se rendre compte que les équipes de travail ne sont pas automatiquement des gages de succès (Allen et Hecht, 2004; Aubé, Rousseau, Mama et Morin, 2009; Trent, 2003). Les chercheurs ont donc commencé à s'intéresser aux différents facteurs jouant un rôle dans le succès ou l'échec de l'implantation de ces équipes (ex: Allen et Hecht, 2004; Delgado Piña *et al.*, 2008; Hackman, 1987). Ce changement organisationnel implique plusieurs modifications au sein des organisations afin de favoriser la mise en place de ce nouveau mode de travail. Il ne suffit pas de regrouper des individus pour qu'ils travaillent efficacement ensemble (Rousseau *et al.*, 2006a); il faut que l'organisation valorise et motive ce type de collaboration. Les recherches démontrent que le premier facteur d'échec de l'implantation des équipes vient du fait que les organisations ne modifient pas leurs pratiques de gestion lors de la restructuration du mode de travail (Aubé *et al.*, 2009; Yammarino, 1996; Yeatts et Hyten, 1998). Les pratiques de supervision doivent permettre d'améliorer le fonctionnement interne des équipes. Certaines interventions régulent le travail de l'équipe afin de lui permettre d'atteindre les résultats attendus par l'organisation. Selon Aubé, Rousseau et Savoie (2006a), trois type

d'interventions s'avèrent particulièrement cruciales afin de motiver et d'orienter le travail de l'équipe. Établir des objectifs communs, transmettre un feed-back collectif et octroyer des récompenses de groupe sont des interventions relativement simples et peu coûteuses que les supérieurs immédiats peuvent mettre en place au sein des équipes de travail afin de favoriser le rendement. Ces interventions régulent le travail à accomplir par l'équipe en guidant, orientant, dirigeant et motivant les équipiers dans la réalisation du travail collectif.

La problématique

Les interventions régulatrices groupales donnent un cadre au travail des membres et les motivent à mettre les efforts nécessaires afin de répondre aux attentes. Plus spécifiquement, ces interventions consistent à fixer les objectifs à atteindre par l'équipe, à fournir du feed-back tout au long du processus pour mieux diriger les efforts et à reconnaître les contributions au travail collectif en octroyant des récompenses de groupe. Ces pratiques représentent un avantage certain pour les supérieurs immédiats dans la mesure où elles facilitent le fonctionnement interne des équipes de travail favorisant ainsi un meilleur rendement. Le fonctionnement interne correspond « à l'ensemble des comportements que les membres manifestent et qui facilitent la réalisation des tâches communes au sein des équipes » (Rousseau *et al.*, 2006a: 121). Bien que les recherches portant sur l'efficacité des équipes de travail démontrent que les comportements, les cognitions, les attitudes et les émotions des équipiers affectent le processus de travail en équipe, l'emphase a été mise sur les comportements d'équipiers puisque c'est la composante la plus mesurable et observable (Rousseau *et al.*, 2006a). Ils sont à la base du fonctionnement des équipes de travail. Ces comportements peuvent être qualifiés de productifs s'ils améliorent le travail en équipe, tels que la coopération, la communication, le soutien psychologique, la gestion des conflits, la planification et l'organisation du travail, le suivi du travail et le soutien à l'innovation ou, à l'inverse, de contre-productifs s'ils nuisent à l'accomplissement des tâches comme le parasitisme, l'agression

interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources (Aubé et Rousseau, 2009). Les interventions régulatrices groupales sont reconnues pour améliorer le rendement (Aubé *et al.*, 2006a) par la présence de comportements productifs au sein des équipes mais tout porte à croire qu'elles peuvent également faire diminuer l'apparition de comportements contre-productifs. En raison du caractère motivationnel et directionnel des interventions, les équipiers seraient plus stimulés et ainsi, plus axés sur la tâche à accomplir, ce qui diminuerait la présence de comportements contre-productifs et optimiserait le rendement de l'équipe.

Objectifs de ce mémoire

Ce mémoire a pour objectif d'approfondir la compréhension du mécanisme par lequel la qualité des interventions régulatrices groupales est liée au rendement d'équipe. La documentation existante indique que les interventions régulatrices groupales facilitent le fonctionnement interne des équipes favorisant ainsi un meilleur rendement (Aubé *et al.*, 2006a). Les équipiers sont en mesure de comprendre ce qui est attendu de leur travail et sont stimulés à l'idée d'obtenir un meilleur rendement. Ce mémoire se distingue des études antérieures par son choix d'analyser le fonctionnement interne des équipes sous l'angle des comportements contre-productifs. Compte tenu de leurs effets sur la motivation et l'alignement du travail, les interventions régulatrices groupales sont susceptibles de diminuer l'occurrence des comportements contre-productifs en amenant les équipiers à consacrer leur énergie à des activités qui contribuent au rendement d'équipe. En somme, ce mémoire permettra d'approfondir les relations entre la qualité des interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes non pas par la présence accrue de comportements productifs - angle déjà abordé par la littérature scientifique existante - mais par la diminution des comportements contre-productifs chez les équipiers.

Ce mémoire tentera de répondre à la question suivante :

Les comportements contre-productifs exercent-ils un effet médiateur dans les relations entre les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail?

Plan du mémoire

Le mémoire est divisé en cinq chapitres distincts. Tout d'abord, nous débiterons par une revue de la littérature disponible sur les différents thèmes abordés dans cette étude. Celle-ci nous permettra de bien définir et de mieux comprendre ce que sont les équipes de travail, les interventions régulatrices groupales ainsi que les comportements contre-productifs. Ce point de départ posera les jalons du développement de la recherche.

Le chapitre 2 présentera le cadre d'analyse qui guide la recherche effectuée dans ce mémoire. Pour ce faire, nous approfondirons notre problématique tout en posant nos hypothèses. Nous schématiserons également notre cadre d'analyse. Celui-ci se veut de type « intrant → processus → extrant » dû à l'intégration d'une série de variables médiatrices.

Dans le troisième chapitre, nous décrirons la méthodologie utilisée. Nous présenterons les étapes effectuées dans le cadre de la vérification de nos hypothèses de recherche.

Le quatrième chapitre présentera les résultats obtenus lors de cette étude. Il détaillera les différentes analyses statistiques et en décrira les résultats.

Le dernier chapitre présentera la discussion finale. C'est dans ce chapitre que nous interpréterons les résultats en nous basant sur la littérature existante. Nous

expliquerons également les implications théoriques et pratiques, les forces, les limites de ce mémoire ainsi que les différentes avenues de recherches futures.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

Dans ce premier chapitre, nous ferons un tour d'horizon des connaissances déjà acquises sur les différents thèmes de ce mémoire. Nous débuterons par le travail d'équipe, sujet ayant suscité beaucoup d'intérêt au cours des dernières années. Par la suite, nous examinerons de plus près certaines interventions faites par les supérieurs immédiats ayant la capacité de réguler le travail d'une équipe: les objectifs communs, l'octroi de récompenses de groupe et le feed-back collectif. Nous concluerons en abordant la dimension plus obscure des comportements contre-productifs au sein des équipes.

1.1 Les équipes de travail : l'unité de base dans plusieurs organisations

De nos jours, il existe un grand intérêt de la part des chercheurs pour les équipes de travail. Cette attention s'explique en partie par l'augmentation de ce mode de travail au sein des entreprises (Delgado Piña *et al.*, 2008). Bien que les équipes ne soient pas un phénomène nouveau, elles connaissent un grand regain de popularité tant dans les organisations qu'auprès des chercheurs (Savoie et Mendes, 1993). Les équipes de travail sont devenues partie intégrante de l'organisation du travail dans la majorité des organisations, indépendamment du secteur d'activité (Trent, 2003; Van Hootegem, Benders, Delarue et Procter, 2005). L'implantation équipes est la transformation la plus répandue dans le monde des affaires ces dernières années (Allen et Hecht, 2004). L'unité de base de l'entreprise passe donc de l'individu à l'équipe (Rousseau, Savoie et Battistelli, 2007; Roy et Audet, 2003) prenant ainsi une grande place dans le fonctionnement de l'organisation (Savoie et Brunet, 2000). Le travail en équipe est donc une tendance qui gagne en popularité au sein des organisations puisque les dirigeants entrevoient dans cette forme d'organisation du

travail une plus grande efficacité dans l'accomplissement des tâches (Hackman, 1987).

Cette transformation s'est faite en réponse à plusieurs changements déterminants dans le monde des affaires tant au niveau de l'introduction massive de nouvelles technologies, de la mondialisation des marchés qu'au niveau des besoins des travailleurs. Dans une économie fondée de plus en plus sur le savoir, la main-d'œuvre a évolué, s'est diversifiée, est mieux informée; elle demande donc plus d'autonomie et de flexibilité (Delgado Piña *et al.*, 2008; Roy et Audet, 2003). Dans cette vague de transformations, l'équipe de travail joue un rôle fondamental en ce qui a trait au succès de l'organisation dans une économie globale, changeante et orientée vers le client (Mathieu, Maynard, Rapp et Gilson, 2008). Au cours des dernières années, cette émergence des équipes de travail dans les entreprises est devenue l'aménagement du travail le plus mis en place (Delarue, Van Hootegem, Procter et Burridge, 2008). Les dirigeants des organisations souhaitent, grâce à ce changement, augmenter l'efficacité organisationnelle et la productivité des employés (Doolen *et al.*, 2003). Ils espèrent, en appliquant le principe gestaltique, que la contribution collective intégrée sera supérieure à la somme des parties (Savoie et Mendes, 1993) et que cette réorganisation, grâce à un effet de synergie, augmentera l'efficacité du travail. L'objectif souhaité en regroupant des gens en équipe est de permettre à l'organisation d'en accomplir plus (Allen et Hecht, 2004).

1.1.1 Définitions

Plusieurs auteurs proposent une définition des équipes de travail. Dans le cadre de ce mémoire, nous utilisons la définition donnée par Rousseau *et al.* (2006a) disant qu'une équipe de travail correspond à tout ensemble formel, permanent et bien

identifié d'au moins deux individus interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation.

De cette définition découlent six critères spécifiques contribuant à distinguer une équipe de travail des autres types de groupes de travail tels que les groupes projets, les groupes de prise de décisions ou les comités (Aubé, Rousseau et Savoie, 2000; Aubé *et al.*, 2006a; Hackman, 1987; Sundstrom, de Meuse et Futrell, 1990). Tout d'abord, l'équipe doit avoir un mandat collectif qui lui est confié par l'organisation. De plus, les équipiers doivent être interdépendants quant à la tâche à accomplir. Troisièmement, l'équipe doit posséder, en plus de la réalisation de son mandat, des responsabilités de gestion plus ou moins grandes et un niveau d'autonomie qui lui permet de prendre certaines décisions. Quatrièmement, elle doit évoluer dans un environnement organisationnel plus large que l'équipe elle-même. Cinquièmement, les membres doivent être perçus et se percevoir comme formant une équipe. Finalement, les membres de l'équipe doivent travailler ensemble sur une base relativement permanente et l'équipe doit avoir une durée de vie non déterminée.

1.1.1.1 Niveau d'autonomie des équipes

Le niveau d'autonomie d'une équipe constitue une caractéristique permettant de distinguer les équipes les unes des autres. Selon les critères mentionnés dans la section précédente, les équipes de travail doivent posséder un certain niveau d'autonomie principalement concernant la prise de décisions. Selon la typologie de Sundstrom *et al.* (1990), les équipes de travail peuvent être réparties en trois différents modèles d'équipes en fonction du niveau d'autonomie qui leur est attribué par l'organisation. Le tableau 1 résume les principales caractéristiques de chaque niveau d'autonomie selon la typologie: les équipes dites traditionnelles qui ont peu d'autonomie, les équipes semi-autonomes qui ont un niveau d'autonomie moyen et les équipes autonomes ou autogérées qui possèdent un niveau d'autonomie très élevé, quasi total.

Tableau 1. Les équipes selon leur niveau d'autonomie (Sundstrom *et al.*, 1990)

Types d'équipe	Explications
Équipes traditionnelles	Peu d'autonomie Décisions prises par un supérieur immédiat
Équipes semi-autonomes	Niveau d'autonomie moyen Certaines décisions et fonctions de gestion assumées par l'équipe Plus grand niveau de responsabilités Imputables de leurs résultats Supérieur immédiat agit principalement en tant que coordonnateur Pouvoir décisionnel partagé entre le supérieur immédiat et les équipiers
Équipes autonomes ou autogérées	Niveau élevé d'autonomie Entièrement responsables Choix du responsable fait par l'équipe

1.1.2 Efficacité des équipes de travail

De très nombreuses recherches concernant les équipes de travail ont été menées au cours des dernières années. Les chercheurs désirent vérifier les effets de cette organisation du travail au sein des entreprises afin d'identifier les principaux déterminants de l'efficacité des équipes de travail et faciliter leur implantation dans les organisations. Pour que l'équipe soit jugée efficace, il faut que les résultats occasionnés par le travail de l'équipe soient conformes aux attentes que l'organisation a envers elle (Aubé et Rousseau, 2009). Les dirigeants ne doivent pas focaliser seulement sur le rendement comme preuve de résultats, mais essayer de voir de façon plus large l'efficacité de l'équipe. Cette efficacité est un construit multidimensionnel qui tient compte de plusieurs facteurs.

Plusieurs modèles ont été développés pour rendre compte de l'efficacité des équipes de travail (Campion, Medsker et Higgs, 1993; Cohen et Bailey, 1997; Delarue *et al.*,

2008; Rousseau *et al.*, 2007; Savoie et Beaudin, 1995; Sundstrom *et al.*, 1990). Nous avons choisi d'en présenter quelques-uns afin de permettre une meilleure compréhension des différentes facettes de l'efficacité des équipes de travail.

Dans le modèle développé par Cohen et Bailey (1997), l'efficacité de l'équipe est divisée en trois dimensions spécifiques. La première, la performance (*performance effectiveness*), englobe la productivité et l'efficacité de l'équipe afin d'atteindre les objectifs et d'obtenir les résultats souhaités par l'organisation. La deuxième, les attitudes liées au travail (*attitudinal outcomes*) des employés, comprend la satisfaction, l'engagement et la confiance de ceux-ci entre membres d'une même équipe, mais également face à la direction et à l'entreprise. La troisième, les résultats comportementaux (*behavioral outcomes*), montre que l'absentéisme ou le taux de roulement peuvent avoir des conséquences importantes sur l'efficacité d'une équipe de travail.

Pour que le travail d'équipe ait un impact sur l'entreprise, Delarue *et al.* (2008) proposent également un modèle d'efficacité des équipes de travail. Selon leurs recherches, pour réussir à augmenter l'efficacité d'une équipe, il faut que les membres de celle-ci travaillent plus fort, mieux et dans un contexte organisationnel adapté à leurs besoins. Pour ce faire, ils distinguent quatre dimensions principales composant l'efficacité d'une équipe : les attitudes au travail (*attitudinal outcomes*) telles que la satisfaction au travail, l'implication, l'engagement ou la confiance; les résultats des comportements (*behavioral outcomes*) des équipiers soit le taux de roulement ou l'absentéisme; les résultats opérationnels (*operational outcomes*) comme la productivité, la qualité, l'innovation et la flexibilité; et enfin, les résultats financiers (*financial outcomes*), l'objectif ultime pour toute entreprise, représentés par la rentabilité, la rentabilité, la liquidité ainsi que la valeur ajoutée.

Il existe un autre modèle de diagnostic des résultats de l'efficacité des équipes souvent utilisé en recherche. Ce modèle de Rousseau *et al.* (2007), se base sur une

intégration de différents modèles existants (Hackman, 1987; Savoie et Brunet, 2000). Celui-ci comporte quatre éléments tels que présentés dans la figure 1. En premier lieu, le rendement de l'équipe, c'est-à-dire la performance de l'équipe, la quantité et la qualité du travail accompli. Le deuxième point concerne la viabilité de l'équipe à travers le temps et les épreuves afin d'obtenir les résultats attendus. La qualité de l'expérience groupale est la troisième dimension; elle tient compte de l'atmosphère qui règne au sein de l'équipe. Le dernier point s'intéresse à la capacité d'innovation de l'équipe, à savoir sa facilité à trouver de nouvelles idées, créer et améliorer les processus existants.

Figure 1. Dimension d'efficacité des équipes (Rousseau *et al.*, 2007)

<p>Rendement de l'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quantité de travail réalisée • Qualité du travail • Coûts de production • Délais 	<p>Viabilité de l'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'adaptation aux changements internes et externes • Engagement des membres
<p>Qualité de l'expérience groupale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atmosphère de travail • Développement professionnel • Satisfaction au travail 	<p>Innovation de l'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux produits et services • Nouvelles méthodes de travail

1.1.3 Les équipes de travail, un gage de succès?

Les bénéfices du travail en équipe sont nombreux. Les recherches sur le sujet montrent que ce mode d'organisation du travail au sein des organisations affecte autant l'entreprise que les individus y travaillant (Glassop, 2002; West, Borrill et Unsworth, 1998).

Une équipe bien formée et gérée permet d'augmenter la productivité, la performance financière, l'innovation et la qualité des produits, en favorisant la satisfaction au travail, l'engagement et la qualité de vie des membres de l'équipe (Aubé et Rousseau, 2009; Rousseau, Aubé et Savoie, 2006b; West *et al.*, 1998). De plus, elle fait diminuer les coûts de production et le taux de roulement (Aubé et Rousseau, 2009; Glassop, 2002). Elle encourage la collaboration entre les membres, ce qui entraîne des répercussions importantes sur l'organisation. Selon les recherches de Delarue *et al.* (2008), le travail d'équipe conduit à des résultats organisationnels marquants tant sur le volet opérationnel que financier.

Toutefois, bien que le travail d'équipe puisse avoir de nombreuses retombées positives, il ne faut pas s'attendre à ce que cette structure soit un gage de succès dans toutes les situations (Allen et Hecht, 2004; Trent, 2003). Selon Aubé *et al.* (2006a: 270), « il ne suffit pas de regrouper des individus ensemble pour qu'ils sachent automatiquement comment travailler en équipe ». Il est donc difficile de croire qu'en ne modifiant pas l'organisation du travail, les résultats viendront d'eux-mêmes. Dans certaines situations, le travail d'équipe peut entraîner une perte de temps et d'énergie de la part des équipiers, des conflits entre membres d'une même équipe ou avec d'autres équipes de l'organisation, la prise de mauvaises décisions, du stress et des frustrations (Hackman, 1987). En théorie, des équipes très performantes rapportent des bénéfices organisationnels plus grands que leurs coûts. Toutefois, des équipes mal conçues ou mal accompagnées peuvent créer énormément de problèmes organisationnels (Trent, 2003). Les équipes ne sont pas toujours efficaces. Il existe

donc une discordance entre l'efficacité réelle et l'enthousiasme qui règne autour des équipes de travail (Allen et Hecht, 2004). En considérant les conclusions des études portant sur les équipes de travail, nous ne notons aucune constance dans les résultats qui permette d'affirmer que cette méthode amène des gains dans toutes les situations. En effet, les équipes de travail ne sont pas la solution à tous les problèmes (Allen et Hecht, 2004).

L'entreprise doit prendre le temps de bien planifier cette réorganisation du travail pour obtenir les résultats voulus. Le succès ou l'échec des équipes de travail au sein de l'organisation dépend en grande partie de l'habileté de celle-ci à gérer, structurer et supporter l'utilité des équipes (Trent, 2003). Les entreprises ne peuvent continuer à utiliser les pratiques de gestion traditionnelles¹ en espérant que les membres des équipes modifient leur processus de travail. Il faut prévoir une période d'adaptation pour que les membres comprennent l'interdépendance de leur travail et les nouvelles priorités de l'équipe versus de l'individu (Aubé *et al.*, 2006a). Selon plusieurs chercheurs, l'un des obstacles majeurs observé dans les organisations concernant le travail d'équipe est le fait de conserver des pratiques de gestion traditionnelles tout en apportant d'importantes modifications dans l'organisation du travail (Aubé *et al.*, 2009; Yammarino, 1996; Yeatts et Hyten, 1998). Ces pratiques gagneraient donc à être modifiées afin d'aligner le travail de l'équipe avec les nouvelles attentes de l'organisation (Aubé *et al.*, 2006a). Si l'utilisation des équipes de travail n'est pas garante d'efficacité, le défi devient donc de créer un environnement qui augmentera les probabilités de succès (Trent, 2003).

¹ Dans le cadre de ce mémoire, nous utilisons l'expression « traditionnel » en opposition à « équipe de travail » afin de qualifier un contexte de travail avec des tâches segmentées.

1.2 L'impact du supérieur immédiat

L'implantation efficace des équipes de travail implique des modifications dans les processus et les structures organisationnelles, mais également des changements dans les comportements des équipiers et des supérieurs immédiats (Savoie et Brunet, 2000). Les équipes de travail nécessitent un encadrement approprié de la part du responsable de l'équipe afin que les membres travaillent ensemble et connaissent du succès (Aubé et Rousseau, 2009; Pearce et Sims Jr, 2002). Pour réussir à obtenir cette performance, l'organisation doit axer ses stratégies sur des éléments sur lesquels elle a un impact tels que les individus et les groupes plutôt que sur des facteurs externes hors de son contrôle (Pritchard, Jones, Roth, Stuebing et Ekeberg, 1988).

Le supérieur immédiat joue un rôle important dans le fonctionnement d'une équipe de travail tant sur le volet opérationnel que motivationnel (Pearce et Sims Jr, 2002). Il est responsable du bon fonctionnement de l'équipe en dirigeant le travail des équipiers pour assurer la réalisation de leur travail (Aubé *et al.*, 2006a). Le gestionnaire doit être en mesure d'adapter ses pratiques de supervision pour permettre aux membres de s'investir au sein de leur équipe et ainsi réussir à atteindre les résultats escomptés. Une des catégories de pratiques de gestion semblant présenter un intérêt pour les supérieurs immédiats afin d'améliorer le fonctionnement interne des équipes de travail est la régulation du travail collectif (Aubé *et al.*, 2009). Cette pratique comprend les interventions qui orientent les équipiers vers la réalisation du travail à accomplir afin d'atteindre les résultats attendus grâce à la fixation d'objectifs communs, la transmission de feed-back collectif et l'octroi de récompenses de groupe (Aubé *et al.*, 2009; Aubé *et al.*, 2006a).

Dans cette section, nous élaborons sur chacune des trois interventions de régulation afin de cerner l'impact potentiel de chacune sur le fonctionnement des équipes de travail. Pour permettre à une équipe d'atteindre des résultats, les supérieurs

immédiats ont tout intérêt à utiliser ces interventions qui non seulement motivent les équipiers, mais alignent le travail sur les résultats souhaités (Aubé *et al.*, 2006a).

1.2.1 Le rôle des objectifs

Les objectifs jouent un rôle essentiel afin de guider les individus et les équipes de travail dans l'accomplissement de leurs tâches. C'est la pratique de gestion parmi les trois interventions régulatrices groupales qui a été la plus étudiée (Locke et Latham, 2002). En effet, fixer des objectifs consiste à établir un seuil de succès à atteindre par l'équipe (Rousseau *et al.*, 2007; Trent, 2003).

Les équipes ayant des objectifs ont généralement une meilleure performance que celles qui n'ont pas de critères ou celles à qui on demande simplement de faire de leur mieux (Locke et Latham, 1990; Trent, 2003). Les équipiers peuvent utiliser leurs objectifs comme critères d'évaluation de la performance et apporter les modifications nécessaires à la réussite de leurs objectifs. Ils peuvent donc évaluer leur progrès vers l'atteinte de leurs objectifs pour continuer à évoluer et s'adapter aux situations (Locke et Latham, 1990). La fixation d'objectifs peut porter aussi bien sur la quantité que sur la qualité du travail à effectuer dans une période donnée puisqu'elle détermine les indicateurs de performance à atteindre (Aubé *et al.*, 2006a).

Les objectifs favorisent la mobilisation des membres dans une même direction et font augmenter la collaboration entre les équipiers. Toutefois, pour qu'ils aboutissent aux résultats escomptés, il est essentiel que les membres soient engagés et motivés à les atteindre (Trent, 2003; Weldon et Weingart, 1993). Cet engagement transforme les objectifs en énergie qui motive l'équipe à se surpasser pour atteindre ces objectifs (Rousseau *et al.*, 2007). L'engagement fait augmenter la performance (Aubé *et al.*, 2006a; O Leary-Kelly, Martocchio et Frink, 1994; Weldon, Jehn et Pradham, 1991; Weldon et Weingart, 1993), mais également la qualité de l'expérience groupale et la viabilité de l'équipe (Aubé et Rousseau, 2005).

Afin de déterminer les objectifs à atteindre, trois façons de faire peuvent être utilisées par le supérieur immédiat. Il peut les attribuer lui-même, décider de faire participer l'équipe à l'établissement des objectifs ou même les laisser déterminer leurs propres objectifs (Locke et Latham, 1990). Toutefois, pour que les équipiers se sentent concernés, il est préférable de planifier conjointement le travail afin de faire augmenter la coopération et l'engagement des membres face aux objectifs (Aubé *et al.*, 2006a; Rousseau *et al.*, 2007). Faire participer les membres de l'équipe à l'établissement des objectifs peut les pousser à établir des objectifs plus stimulants que ceux fixés par un individu externe à l'équipe (Trent, 2003).

1.2.1.1 Théorie de la fixation d'objectifs (Locke et Latham, 1990)

La théorie de la fixation d'objectifs est l'une des théories de la motivation les plus utilisées (Locke et Latham, 1990). Cette approche cognitive de la motivation analyse les intentions de la personne ou sa compréhension de la réalité afin d'expliquer son comportement. Elle assume donc que l'action humaine est guidée par des objectifs et des actions conscientes. Dans la théorie de fixation d'objectifs, le mot objectif est utilisé comme un concept générique qui englobe d'autres termes tels que intention, tâche, échéancier, raison, but et finalité. Tous ces termes ont en commun le fait que c'est ce qu'une personne ou un groupe désire atteindre. Le postulat de base de cette théorie est qu'au départ, un individu essaye constamment d'atteindre des buts, peu importe le domaine d'intérêt (Dolan, Gosselin et Carrière, 2012). Les objectifs motivent les individus et les poussent à agir tout en canalisant leurs efforts dans une même direction.

Plusieurs facteurs entrent en compte lors de la fixation d'objectifs, mais selon les chercheurs, les objectifs doivent être clairs, précis et difficiles afin de motiver les individus à obtenir un meilleur rendement (Kleingeld, van Mierlo et Arends, 2011; Locke et Latham, 1990). Tout d'abord, un objectif doit être clair et précis pour qu'il soit possible de valider sa réalisation. De cette façon, les membres de l'équipe

comprennent mieux ce que l'organisation attend d'eux et sont en mesure de mettre l'emphase sur les aspects importants. Ensuite, la difficulté des objectifs permet de stimuler les équipiers (Hackman, 1987; Locke et Latham, 1990; Rousseau *et al.*, 2007). Selon les chercheurs, les objectifs difficiles font augmenter la performance de l'équipe (Locke et Latham, 1990) grâce, entre autre, à l'effort mis pour réussir à les atteindre (Weingart, 1992a). Il faut toutefois que ceux-ci soient réalistes afin de pouvoir atteindre l'effet escompté et stimuler les équipiers. Les objectifs clairs, précis et difficiles vont mobiliser l'effort et la persistance, encourager le développement et l'utilisation de la stratégie afin d'accomplir les tâches (Aubé *et al.*, 2006a). Ils augmenteront la performance contrairement à des objectifs non spécifiques ou qui encouragent l'équipe à faire de son mieux. De plus, les objectifs clairs, précis et difficiles conduiront à un meilleur rendement de la part de l'équipe que des objectifs spécifiques mais faciles (Kleingeld *et al.*, 2011).

Il existe une relation positive entre des objectifs communs, la clarté des objectifs, la satisfaction des équipiers et l'efficacité de l'équipe. Ces résultats mettent en lumière le fait que les équipes avec des objectifs clairs et bien compris ainsi que des rôles clairement définis au sein de celles-ci ont des membres plus satisfaits au travail (Doolen et al., 2003). Les supérieurs immédiats ont également trouvé que ces équipes étaient plus performantes que celles qui comprenaient plus ou moins les objectifs qu'elles devaient atteindre (Doolen et al., 2003).

1.2.1.2 Objectifs individuels versus objectifs collectifs

Les objectifs individuels et collectifs peuvent cohabiter au sein des équipes de travail. Les objectifs communs portent sur le rendement attendu de l'équipe tandis que les objectifs individuels concernent le rendement attendu de chacun des membres (Aubé et Rousseau, 2008). Afin d'éviter que certains membres de l'équipe diminuent leur contribution en donnant une plus grande charge de travail à leurs collègues, les équipiers pourraient avoir des objectifs individuels et des objectifs communs. Kleingeld *et al.* (2011) ont observé que lorsque les objectifs individuels sont égocentriques (orientés seulement sur les objectifs d'une personne), ils visent à maximiser la performance individuelle et peuvent miner la performance de groupe. Toutefois, avoir des objectifs individuels centrés sur le groupe (groupcentric) visant à maximiser la contribution individuelle au sein du groupe améliore la performance du groupe puisqu'ils sont alignés aux objectifs de l'équipe. Ces objectifs permettent de mettre l'accent sur la contribution de l'individu auprès de son équipe.

En conclusion, les objectifs de groupe jouent un rôle important dans le rendement des équipes de travail lorsque ceux-ci sont précis, clairs et difficiles (Locke et Latham, 1990; O Leary-Kelly *et al.*, 1994; Pritchard *et al.*, 1988; Trent, 2003). Avoir des objectifs d'équipe permet de motiver les équipiers à travailler ensemble et de faire les efforts nécessaires afin d'atteindre les résultats recherchés. Bien que cette intervention ait fait ses preuves, l'adoption d'objectifs communs gagne à être utilisée au sein des organisations jumelée à d'autres interventions menées par les gestionnaires telles que le feed-back commun ou les récompenses de groupe (Locke et Latham, 1990; Sundstrom *et al.*, 1990).

1.2.2 Le rôle du feed-back

Le feed-back collectif revient à transmettre de l'information à toute l'équipe concernant le travail commun (Aubé *et al.*, 2006a). Il permet à une équipe de rectifier sa trajectoire, de modifier son plan, d'optimiser l'utilisation de ses ressources et de corriger les actions des membres (Rousseau *et al.*, 2007). Un feed-back peut également traiter de la place de l'équipe au sein de l'organisation pour lui permettre de mieux se situer dans le contexte organisationnel afin que les membres comprennent l'utilité de leur travail.

L'effet positif du feed-back sur la performance a été maintes fois démontré (Pritchard *et al.*, 1988; Yeatts et Hyten, 1998). Le feed-back est l'une des pratiques de supervision les plus reconnues dans les organisations (Pritchard *et al.*, 1988). Il est utilisé afin d'évaluer, d'enseigner, d'informer, de démontrer, de guider, de féliciter, d'encourager et de motiver les employés à atteindre les résultats définis (London, 1995).

Le feed-back doit fournir l'information nécessaire permettant au récipiendaire d'améliorer son rendement au travail (Locke et Latham, 1990). De ce fait, il améliore la performance puisqu'il commente la progression du travail (Aubé *et al.*, 2006a) en permettant à l'employé de s'ajuster.

Pour que le feed-back favorise l'atteinte des résultats escomptés et qu'il génère un impact sur le rendement, il doit être clair, précis, constructif et transmis dans les meilleurs délais (Aubé *et al.*, 2006a; Ilgen et Moore, 1987; Locke et Latham, 1990; Yeatts et Hyten, 1998). Un feed-back clair permet aux membres de l'équipe de comprendre l'information qui leur est transmise. Il guide l'équipe dans la compréhension de ce qui doit être amélioré et ce qui doit être maintenu pour atteindre leurs buts. De cette façon, l'équipe est plus à l'écoute des commentaires et se sent en mesure de procéder aux améliorations demandées. Un feed-back constructif est fait

avec respect, patience et encouragement pour que celui-ci soit optimal et bien accepté par l'individu ou l'équipe (London, 1995). Proposer des pistes d'amélioration lors d'un feed-back le rend davantage constructif tout en offrant une solution aux problèmes de l'équipe (Rousseau *et al.*, 2007). La transmission de la rétroaction joue également sur l'efficacité de celui-ci. Le feed-back doit être transmis au moment opportun, c'est-à-dire le plus tôt possible afin que l'équipe puisse ajuster son travail en conséquence. Il doit également être transmis à une fréquence régulière pour que les membres de l'équipe puissent concentrer leurs efforts sur les priorités (Rousseau *et al.*, 2007). Il est important d'ajouter que le feed-back permet d'atteindre un meilleur résultat lorsqu'il est dirigé vers la tâche (Anseel, Van Yperen, Janssen et Duyck, 2011), ce qui facilite également la transmission de l'information en la centrant sur des faits.

Une équipe qui reçoit un feed-back négatif est tout d'abord insatisfaite, mais ce feed-back lui permettra de formuler des objectifs plus difficiles, de développer plus de stratégies et ainsi de mieux performer (Mesch, Farh et Podsakoff, 1994).

1.2.2.1 Théories du contrôle (Carver et Scheier, 1981)

L'efficacité du feed-back peut s'expliquer par le biais de la théorie du contrôle (Carver et Scheier, 1981), une théorie classique dans le domaine de la motivation humaine. Selon cette théorie, la motivation constitue un processus d'autorégulation par lequel l'individu compare sa performance avec un objectif précis à atteindre. En effet, selon cette théorie, le point de départ provient d'un stimulus qui est un input détecté par un individu. Celui-ci est comparé au standard de référence, l'objectif à atteindre, qui permet à son tour d'émettre un signal afin d'analyser l'écart entre le stimulus et le point de référence. C'est cet écart qui, selon le résultat obtenu, modifie l'action afin d'ajuster la ligne d'action et permettre l'obtention du output désiré. La théorie du contrôle est souvent associée à un thermostat fixé à une certaine température. Si le thermostat note un écart entre la température actuelle et celle

désirée, il augmente ou diminue la température de la pièce afin d'atteindre son objectif (Latham, 2007). C'est en effet, le fondement de cette théorie de la motivation. L'individu est poussé à agir afin d'atteindre son objectif grâce à l'écart ressenti.

1.2.2.2 Feed-back individuel versus feed-back collectif

Lors de la transmission d'un feed-back, il faut tenir compte du destinataire. Si l'information à transmettre concerne un membre en particulier, la rétroaction gagne à être transmise de façon individuelle tandis que si l'information concerne l'équipe dans son ensemble, la rétroaction peut être transmise en groupe (Rousseau *et al.*, 2007). Un équilibre entre ces deux formes de feed-back permet d'assurer la contribution de chaque membre au succès de l'équipe tout en créant un climat de collaboration au sein du groupe.

Bien que la majorité des études ait été effectuées dans des contextes traditionnels, les chercheurs notent des effets positifs tant sur la performance individuelle que celle de l'équipe de travail (Aubé *et al.*, 2006a; Pritchard *et al.*, 1988).

Le feed-back est rarement utilisé comme seule intervention par le gestionnaire. Cette intervention peut également être jumelée à d'autres comme l'octroi de récompenses. En fait, c'est suite à un feed-back que l'individu ou l'équipe reçoit les récompenses attribuées pour le travail qu'ils ont accompli.

1.2.3 Le rôle des récompenses

Les récompenses de groupe correspondent à des conséquences positives dont bénéficie l'ensemble de l'équipe (DeMatteo, Eby et Sundstrom, 1998). Le supérieur immédiat qui offre une récompense désirée par son équipe renforce le comportement

de ses membres en soulignant leur rendement (Aubé *et al.*, 2006a). Cette intervention met l'emphasis sur l'importance que l'organisation accorde aux objectifs de l'équipe. Elle permet également d'inciter les équipiers à mettre plus d'effort dans l'accomplissement de leurs objectifs (Yeatts et Hyten, 1998).

Les récompenses sont plus efficaces si elles sont liées au rendement, valorisées par les équipiers et parfaitement équitables (DeMatteo *et al.*, 1998; Hackman, 1987; Yeatts et Hyten, 1998). Pour qu'elles atteignent leur plein potentiel, les récompenses doivent être alignées avec les objectifs à atteindre et doivent être attirantes pour les membres (Wageman, 1995). Pour qu'elles valorisent les bons comportements, il est important qu'elles ne soient attribuées que lorsque les résultats désirés sont obtenus. Des récompenses aléatoires n'auront que très peu ou pas d'impact sur la répétition du comportement désiré. Celles-ci doivent également être suffisamment intéressantes pour que les équipiers veuillent faire les efforts nécessaires à leur obtention (Aubé *et al.*, 2006a) sinon, elles n'ont aucun effet de renforcement. Pour déterminer des récompenses appropriées, il faut tenir compte des valeurs des individus, mais aussi de la signification qu'ils accordent aux récompenses (DeMatteo *et al.*, 1998; Rousseau *et al.*, 2007). Elles peuvent donc être utilisées pour « motiver les employés, pour les attirer et les retenir, pour appuyer la stratégie d'affaires, ou un changement organisationnel, pour communiquer les valeurs, pour bonifier un régime de rémunération variable, pour reconnaître les performances exceptionnelles, ou encore pour favoriser la créativité, l'esprit d'équipe, la qualité du service, le leadership, etc. » (St-Onge, Haines III, Aubin, Rousseau et Lagassé, 2005: 99).

1.2.3.1 Les types de récompenses

Les récompenses attribuées aux individus ou aux groupes peuvent être variées. Plusieurs typologies mettent en lumière les différentes possibilités de récompenses. Elles peuvent être symboliques ou sociales, matérielles ou tangibles et/ou monétaires selon l'intérêt des destinataires et du programme développé au sein de l'organisation

(Yeatts et Hyten, 1998). Les récompenses symboliques sont généralement représentées par des félicitations ou des plaques commémoratives pour mettre en avant les bons résultats. Dans le cas des récompenses matérielles, il s'agit le plus souvent de remise de cadeaux tels que des appareils électroniques, des billets de spectacle ou des voyages. Enfin, les récompenses monétaires sont quand à elles généralement présentées sous forme de bonis ou de primes à la performance (Yeatts et Hyten, 1998). Les trois types de récompenses peuvent être offerts tant dans un contexte de travail individuel que dans un contexte de groupe selon le programme de l'organisation. Dans la typologie proposée par St-Onge (1994), la reconnaissance est répartie en sept formes: la communication directe (communiquer la reconnaissance oralement, par écrit), les comportements (aider, appuyer, dépendre, sourire), la visibilité (féliciter devant les pairs, afficher les performances), les symboles (trophées, certificats), le contenu et les conditions de travail (journées de congé supplémentaire, avantages sociaux), la reconnaissance matérielle (voyages, cadeaux, billets) et la rémunération (primes, partage des gains, participation aux bénéfices). La rétroaction devient également une forme de reconnaissance (St-Onge *et al.*, 2005).

1.2.3.2 L'approche béhavioriste (Skinner, 1938)

L'approche béhavioriste a comme composante centrale les récompenses. Malgré le fait qu'elle date de plusieurs années, cette approche sert encore de références afin d'expliquer l'importance des récompenses comme outil de conditionnement et de motivation (Diefendorff et Chandler, 2011). D'après cette approche, tout comportement est une conséquence des expériences passées (Skinner, 1938). Il est donc nécessaire de mettre l'emphase sur l'environnement pour diriger le comportement. C'est l'environnement qui détermine les comportements de l'individu qui est poussé à agir suite à un apprentissage associé à des événements passés. L'objectif des béhavioristes est de prédire une finalité en connaissant le stimulus et d'identifier le stimulus en connaissant la finalité (Latham, 2007). C'est donc un

processus d'essais / erreurs qui permet l'ajustement progressif fait par l'association d'une action et d'une conséquence.

Selon cette approche de la motivation, c'est le principe de conditionnement qui guide le comportement d'un individu (Skinner, 1938). Le renforcement vise à augmenter la présence d'un comportement tandis que, la punition a pour but de diminuer ou d'éliminer le comportement dans le futur. Un renforcement positif correspond à une conséquence désirée par l'individu. Dans un contexte organisationnel, il est, par exemple, représenté par un bonus ou une promotion. Grâce à cette conséquence, l'employé aura tendance à répéter son comportement dans le futur afin d'obtenir ce type de récompense. Le renforcement négatif est également utilisé afin d'augmenter la probabilité d'apparition d'un comportement. Toutefois, au lieu de donner une conséquence positive, le renforcement négatif enlève un élément désagréable aux yeux des méritants afin de les récompenser comme par exemple leur enlever une tâche administrative ou leur permettre de quitter plus tôt le vendredi. À l'opposé, la punition vient sanctionner un comportement. Dans le cas d'une punition positive, l'individu sera réprimandé pour l'action posée en obtenant une punition comme par exemple, une lettre disciplinaire ajoutée à son dossier. Une punition pourra également être négative en enlevant à l'individu une conséquence positive comme diminuer son autonomie dans le cas d'un projet ou lui retirer certaines responsabilités. L'octroi de récompenses a, selon eux, un impact sur la probabilité d'apparition des comportements souhaités ou à éviter par l'organisation. À long terme, les récompenses du passé guideront les actions futures des individus qui souhaitent une récompense ou qui veulent éviter une punition.

1.2.3.3 Les récompenses individuelles versus les récompenses collectives

D'après plusieurs études, aussi bien les récompenses financières que celles qui ne le sont pas affectent la performance lorsqu'elles sont utilisées de la bonne façon en contexte organisationnel. Elles affectent le rendement autant sur un plan individuel

que pour les équipes de travail (Pritchard *et al.*, 1988). Les récompenses peuvent être attribuées selon la performance individuelle, mais de plus en plus, elles sont distribuées de façon collective à tous les membres de l'équipe sur la base des résultats du groupe (Yeatts et Hyten, 1998). Le fait de ne récompenser que le travail individuel des employés est l'un des facteurs d'échec de l'implantation des équipes de travail au sein des organisations. De nombreux systèmes de récompenses encouragent les membres à travailler de façon individuelle sans mettre en valeur le travail d'équipe (Trent, 2003). Plus les récompenses sont attribuées selon le rendement de l'équipe, plus le rendement collectif sera prioritaire par rapport au rendement individuel (Dolan *et al.*, 2012). Développer des approches et des systèmes qui supportent la reconnaissance des équipes de travail fait augmenter la probabilité que les équipes atteignent ou dépassent les attentes (Pritchard *et al.*, 1988; Trent, 2003). Les recherches faites sur les récompenses de groupe dans un contexte d'équipe de travail montrent que de tels systèmes influencent de façon positive l'efficacité (Trent, 2003). Offrir des récompenses est une solution qui a des effets positifs autant sur la productivité, la rétention, l'attraction et le moral du personnel (St-Onge *et al.*, 2005). Dans un contexte d'équipe de travail, les récompenses de groupe visent à faire diminuer la compétition entre les collègues et à encourager les équipiers à collaborer en partageant les informations et les connaissances nécessaires avec les autres membres de l'équipe (Rousseau *et al.*, 2007). Une entreprise qui reconnaît et renforce le travail d'équipe entraîne et amplifie la motivation des équipiers à travailler ensemble (Trent, 2003). Cette collaboration, développée grâce aux récompenses, permet d'instaurer un climat de confiance entre les équipiers, mais également avec la direction qui favorise le travail. À long terme « la reconnaissance entraîne la reconnaissance » (St-Onge, 1994: 89). Les employés qui sont motivés en font plus grâce à cette valorisation de leur travail.

De façon générale, plusieurs raisons poussent les organisations à utiliser un système de récompenses d'équipe. Ces interventions permettent principalement de supporter les structures de travail d'équipe, de favoriser la coopération entre les membres de l'équipe et de promouvoir la productivité de l'équipe (DeMatteo *et al.*, 1998). Bien qu'elles aient énormément d'effets positifs sur les équipes et les organisations, il est important d'avoir une structure adéquate qui oriente et stimule les équipiers vers les résultats espérés.

En résumé, les mécanismes utilisés pour augmenter le rendement d'une équipe tels que les objectifs communs, la transmission de feed-back et l'octroi de récompenses de groupe, sont principalement des mécanismes motivationnels. Augmenter cette motivation signifie que la personne exerce plus d'efforts et est plus volontaire dans son travail. L'efficacité augmente parce que les efforts sont dirigés et alignés vers les résultats attendus et les équipiers coopèrent plus et de meilleure façon pour y parvenir. Ils améliorent à la fois le travail individuel et celui du groupe et permettent une utilisation plus optimale du temps consacré à l'accomplissement des tâches de chacun et de l'équipe (Pritchard *et al.*, 1988). Il est donc essentiel de trouver un équilibre entre interventions individuelles et collectives afin d'en tirer le meilleur parti tout en permettant aux employés de s'épanouir au sein de l'organisation (Rousseau *et al.*, 2007).

Le supérieur immédiat joue donc un rôle de taille dans le fonctionnement interne des équipes de travail (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas et Halpin, 2006; Katzenbach et Smith, 2005). C'est grâce à ses interventions que les équipiers sont dirigés dans le but d'atteindre les résultats demandés. Ces pratiques de gestion facilitent le fonctionnement des équipes de travail puisqu'elles orientent le travail de l'équipe et motivent les équipiers dans l'accomplissement de leurs tâches. Selon la définition proposée par Rousseau *et al.* (2006a), le fonctionnement interne comprend tous les

comportements des équipiers facilitant le travail en équipe. Deux types de comportements peuvent influencer le rendement d'une équipe de travail. Les comportements dits productifs améliorent la réalisation du travail d'une équipe tandis que les comportements contre-productifs lui nuisent (Aubé, Rousseau, Morin et Langdeau, 2006b; Aubé *et al.*, 2009). La littérature actuelle montre que les interventions régulatrices groupales ont tendance à faire augmenter la présence de comportements productifs au sein d'une équipe par leur effet motivationnel et directionnel (Aubé *et al.*, 2006a). Ces interventions pourraient également avoir une influence sur le rendement d'une équipe par la diminution de l'apparition de comportements contre-productifs dans la mesure où ses membres seraient motivés et concentrés sur le travail à accomplir.

Peu d'études ont porté sur les antécédents des comportements contre-productifs dans un contexte de travail en équipe (Pearce et Giacalone, 2003; Vardi et Weitz, 2004). Dans un contexte traditionnel, les antécédents des comportements contre-productifs mettent en lumière le rôle joué par le supérieur immédiat dans l'apparition de ces comportements (ex: Detert, Treviño, Burris et Andiappan, 2007; Lau, Wing Tung et Ho, 2003; Spector et Fox, 2010). Dans un contexte de travail en équipe, les recherches de Pearce et Giacalone (2003) et de Vardi et Weitz (2004) présentent certains facteurs influençant l'apparition et l'adoption de comportements contre-productifs dont la perception de soutien du supérieur immédiat et le leadership de celui-ci. Dans un même ordre d'idée, O'Boyle, Forsyth et O'Boyle (2011), ont développé un modèle multidimensionnel décrivant les antécédents des comportements contre-productifs à la fois au niveau individuel, de groupe et organisationnel. Au niveau des équipes de travail, un des antécédents de l'apparition de ces comportements se révèle être les pratiques de supervision. Ils ont également noté qu'un des facteurs expliquant cette présence est tout simplement le niveau de motivation des individus. Vardi et Weitz (2004) proposent certaines stratégies pouvant encourager la diminution de comportements contre-productifs d'équipiers

dont un système de récompenses de groupe, l'une des interventions régulatrices groupales.

En prenant connaissance des apports des interventions régulatrices groupales sur le rendement d'une équipe et en tenant compte des antécédents des comportements contre-productifs, tout porte à croire que ces interventions vont faire diminuer la présence de comportements contre-productifs d'équipiers. Cette diminution de leur apparition dans un contexte de travail en équipe pourrait approfondir l'explication du mécanisme par lequel les interventions régulatrices groupales influencent le rendement d'une équipe. Dans cette optique, nous présenterons une synthèse de la littérature sur les comportements contre-productifs dans la prochaine section.

1.3 Les comportements contre-productifs

Dans cette troisième section, nous explorerons la littérature concernant les comportements contre-productifs. Nous débuterons en définissant les comportements contre-productifs et en exposant certaines typologies tant dans un contexte traditionnel que dans un contexte d'équipes de travail. Nous terminerons en expliquant les répercussions que ces comportements peuvent avoir.

1.3.1 Définitions

Dans les dernières années, certains chercheurs se sont consacrés à approfondir les connaissances sur les comportements contre-productifs. En effet, certains comportements au sein des équipes peuvent favoriser le rendement, ce que l'on nomme habituellement comportements productifs; à l'inverse, certains autres se révèlent nuisibles et sont ainsi nommés comportements contre-productifs (Aubé *et al.*, 2006b; Aubé *et al.*, 2009). Les recherches sur le fonctionnement interne des

équipes de travail avaient tendance à se focaliser sur les comportements productifs qui facilitent la réalisation du travail. Il aurait été naturel de définir un comportement contre-productif comme tout comportement productif non appliqué. Toutefois, les comportements contre-productifs ne sont pas représentés par l'absence de comportements productifs; ils sont des comportements qui vont nuire à l'atteinte des résultats escomptés (Pearce et Giacalone, 2003). Les chercheurs ont donc commencé à s'intéresser aux comportements contre-productifs comme concept à part entière méritant une attention particulière au sein des organisations. La grande majorité de la littérature n'a pas été développée en tenant compte spécifiquement des caractéristiques du travail en équipe (Aubé *et al.*, 2009; Pearce et Giacalone, 2003).

L'intérêt face à ces comportements nuisibles n'est pas récent puisque les travaux de Taylor (1985) documentent les comportements contre-productifs sous l'angle de la flânerie sociale. Dans les dernières années, une recrudescence de l'intérêt face à ces comportements a poussé plusieurs scientifiques à se pencher sur le sujet. Les thèmes tels que le sabotage (Giacalone, Riordan et Rosenfeld, 1997), le vol (Greenberg, 1997) et les représailles (Skarlicki et Folger, 1997) ont particulièrement retenu l'attention. Les auteurs ont créé des typologies et des modèles pour tenter de mettre en lumière ces comportements tout en analysant leurs impacts sur l'organisation. Les auteurs définissent ces comportements différemment; Giacalone et Greenberg (1997) parlent de comportements anti-sociaux, Hogan et Hogan (1989) de délinquance, Robinson et Bennett (1995) de déviance, Sackett et DeVore (2001) de comportements contre-productifs et Weatherbee (2010) de cyberdeviance. Le point commun de ces théories est le fait qu'elles englobent des comportements nuisibles pour l'organisation (Pearce et Giacalone, 2003).

Les comportements contre-productifs peuvent apparaître dans un contexte de travail plus traditionnel au niveau individuel ou dans un contexte de travail en équipe. Ces comportements ont des points communs, mais certains d'entre eux seront plus particulièrement nuisibles dans un contexte d'interdépendance des tâches. En effet,

certains comportements comme la compétitivité et l'individualisme peuvent être néfastes dans un contexte de travail d'équipe sans l'être dans un contexte traditionnel (Aubé, Rousseau et Mama, 2009, Locke et al. 2001, Pearce et Giacalone 2003).

1.3.2 Différentes typologies

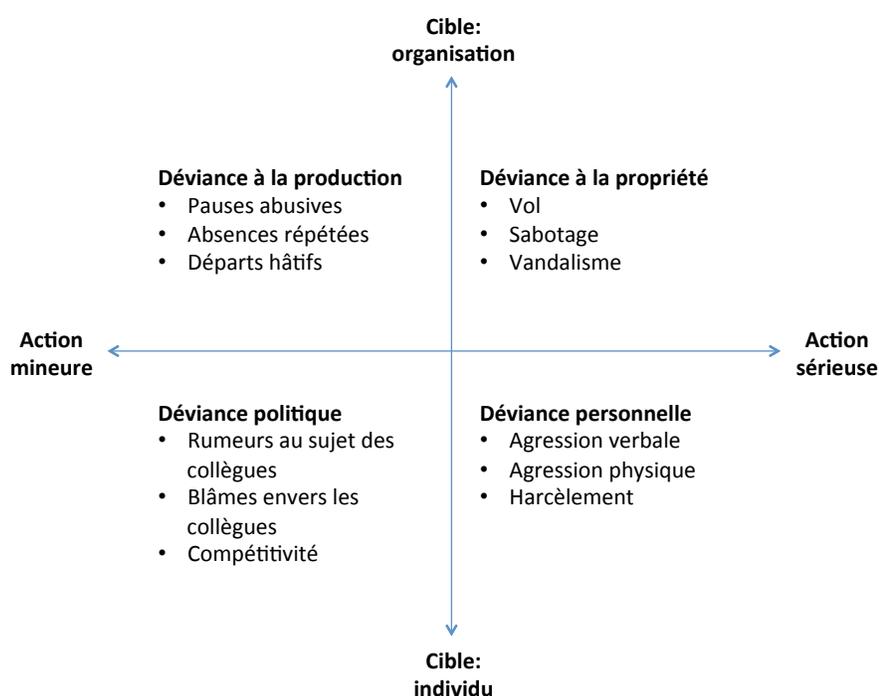
Plusieurs typologies ont été conçues par des chercheurs pour expliquer les comportements contre-productifs au sein des organisations. Dans un premier temps, nous présenterons certains modèles généraux- non spécifiques au contexte d'équipes de travail. En effet, les comportements contre-productifs ont majoritairement été étudiés dans la littérature sous cette perspective. Nous avons choisi de présenter deux typologies pour des raisons spécifiques. En effet, la première typologie est une des références la plus étudiée et utilisée pour définir les comportements contre-productifs (Robinson et Bennett, 1995). Le deuxième modèle, quant à lui, se distingue des autres typologies puisqu'il combine la littérature sur les comportements contre-productifs et les comportements de protestation, ce qui permet une vision différente de ces comportements nuisibles (Kelloway, Francis, Prosser et Cameron, 2010). Par la suite, nous exposerons deux typologies développées pour un contexte de travail en équipe, celle de Pearce et Giacalone (2003) et celle de Aubé *et al.* (2009). Ces deux typologies sont les seules, à notre connaissance, à viser spécifiquement l'environnement des équipes de travail.

Typologie de Robinson et Bennett (1995)

Le modèle de Robinson et Bennett est l'un des plus connu et étudié en ce qui a trait aux comportements contre-productifs. Suite à leur étude, ils ont catégorisé les comportements contre-productifs en élaborant un modèle multidimensionnel comprenant deux axes. Le premier axe détermine la cible de l'action, à savoir

l'organisation ou l'individu. Le second représente la gravité de l'action effectuée; celle-ci pouvant être mineure ou sérieuse selon le comportement adopté par l'employé. Ces axes créent quatre quadrants distincts: la déviance de la production, la déviance de la propriété, la déviance politique et, la déviance personnelle tels que représentés dans la figure 2.

Figure 2. Typologie de Robinson et Bennett (1995)



La déviance à la production qui a un faible niveau de sévérité et qui vise l'organisation peut se manifester par des pauses abusives ou des absences répétées qui nuisent au rendement. La déviance à la propriété se caractérise par un niveau de sévérité élevé et cible l'organisation; elle se distingue sous forme de vol ou de sabotage face à l'entreprise. La déviance politique représente un faible niveau de

sévérité, mais vise un individu en particulier et apparaît sous forme de rumeurs à l'encontre d'une personne ou de blâmes à l'endroit de collègues. Le quatrième quadrant, l'agression personnelle, se traduit par un niveau élevé de sévérité et cible un individu en particulier; il est représenté par l'agression verbale ou physique.

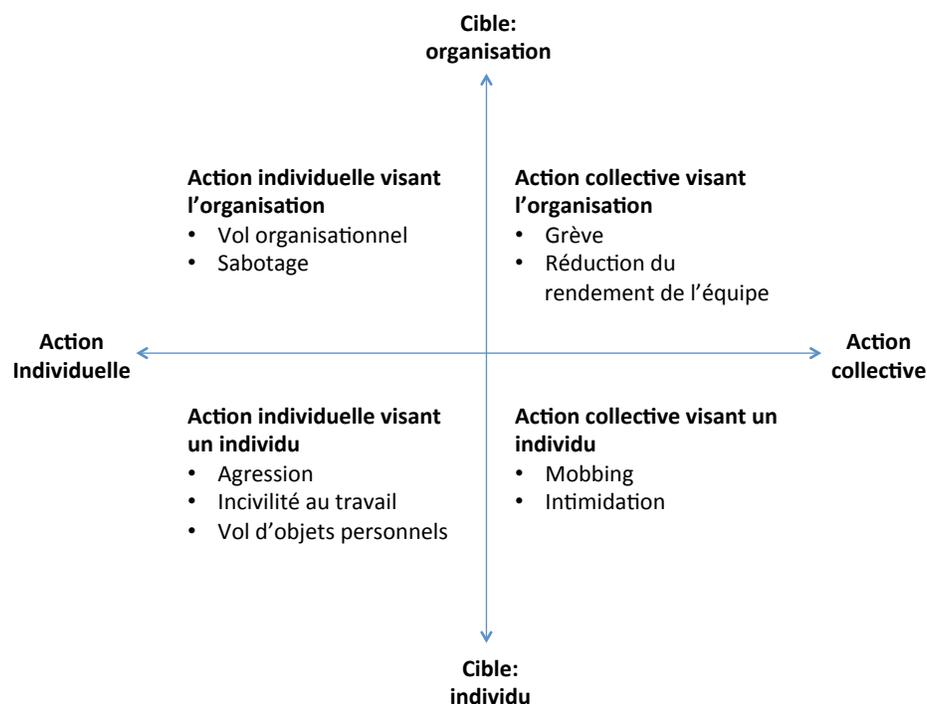
Typologie de Kelloway, Francis, Prosser et Cameron (2010)

Le modèle développé par Kelloway *et al.* (2010) décrit les comportements contre-productifs sous un nouvel angle. Cette typologie se base sur l'étude des comportements contre-productifs de Robinson et Bennett (1995) mais également sur la littérature concernant les comportements de protestation (Klandermans, 1997, 2002) pour expliquer l'apparition de ces comportements dans un contexte organisationnel. En fait, ils ont observé les éléments qui poussent les individus à agir de façon contre-productive au sein des organisations. Au lieu d'essayer de comprendre l'émergence de ces comportements par la perspective de la direction, les auteurs analysent le point de vue des employés afin de justifier leurs comportements. Leurs résultats démontrent que les comportements contre-productifs sont également utilisés comme moyen de protestation de la part des employés. Selon ce modèle, les employés désirent redresser une situation, tentent d'attirer l'attention vers le problème ou simplement exprimer leur insatisfaction face à certains événements organisationnels.

Les comportements contre-productifs sont donc les reflets de protestations faites par un individu ou un groupe qui se sent maltraité ou pas écouté. L'apparition de ces comportements au sein de l'organisation dépend du niveau d'identification face à la cible visée, de l'injustice perçue ainsi que du moyen de revendication choisi pour manifester son désaccord. Les comportements contre-productifs sont classés selon

deux axes, la cible de l'action ainsi que les participants à l'action, ce qui répartit les types de comportements en quatre quadrants, tels que présentés dans la figure 3.

Figure 3. Typologie de Kelloway *et al.* (2010)



Lorsque l'action est individuelle et qu'elle cible l'organisation, l'individu pourrait par exemple voler ou saboter l'organisation pour exprimer son insatisfaction. Si l'action est collective et qu'elle cible l'organisation, le groupe pourrait effectuer une grève ou réduire de façon planifiée sa productivité. À l'inverse, si l'action est individuelle, mais qu'elle vise un autre individu, le sentiment d'injustice se fera sentir par de l'agression envers la personne, de l'incivilité au travail ou du vol personnel. Finalement, si l'action est collective, mais qu'elle vise un individu en particulier, la protestation sera visible à travers du mobbing ou de l'intimidation.

Typologie de Pearce et Giacalone (2003)

La typologie de Pearce et Giacalone (2003) se différencie particulièrement des deux précédentes en se focalisant sur les comportements contre-productifs dans un contexte de travail en équipe. Les deux premières typologies s'appliquent aussi bien dans un contexte de travail traditionnel que dans celui d'équipiers qui collaborent à la réalisation d'une tâche. Selon les auteurs, quatre sous-dimensions composent les comportements qui nuisent à l'efficacité de l'équipe de travail (voir tableau 2). La première dimension, la résistance, représente tous les comportements d'équipiers ayant pour but de défier l'autorité du gestionnaire de l'équipe. La deuxième, la plainte, se caractérise par le fait que les membres de l'équipe perdent du temps à se plaindre constamment. La troisième dimension, l'évitement à l'emploi, regroupe les comportements des membres qui évitent d'être présents au travail pour ne pas avoir à effectuer leur travail ni à s'investir. La dernière dimension, l'évitement de la tâche, désigne un membre qui se dérobe à son travail pour ne pas accomplir ses propres obligations face à l'organisation.

Tableau 2. Typologie de Pearce et Giacalone (2003)

Dimensions	Explications
La résistance	Défier l'autorité du gestionnaire de l'équipe <i>Ex : Ne pas écouter les instructions données et en faire à sa tête.</i>
La plainte	Se plaindre tout le temps <i>Ex : Se plaindre auprès de ses collègues au sujet de la charge de travail, la nature du travail, les objectifs, etc.</i>
L'évitement de l'emploi	Éviter l'emploi en général <i>Ex : Partir plus tôt ou arriver plus tard.</i>
L'évitement de la tâche	Éviter d'accomplir ses tâches spécifiques <i>Ex. Dire qu'il est débordé et qu'il n'a pas le temps d'effectuer son travail.</i>

Typologie d' Aubé et al. (2009)

Cette typologie a été développée en se basant sur la littérature des comportements pouvant avoir un impact négatif sur l'efficacité du travail d'équipe ainsi que sur les études des phénomènes négatifs au sein des groupes. Ces comportements nuisent à l'accomplissement d'un travail commun et collectif au sein des équipes (Aubé *et al.*, 2009; De Leon, 2001; Pearce et Giacalone, 2003)

La typologie comporte quatre dimensions: le parasitisme, l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources (voir le tableau 3). La première dimension, le parasitisme, est inspirée du phénomène de flânerie sociale. Elle correspond au fait de se reposer sur ses collègues pour effectuer son propre travail. L'agression interpersonnelle renvoie quant à elle aux comportements qui nuisent à l'intégrité psychologique ou physique d'un collègue ou du groupe. La dimension de survalorisation personnelle fait référence aux comportements des membres de l'équipe qui ont tendance à mettre exagérément en valeur leur contribution par rapport à celle de leurs coéquipiers. Finalement, l'utilisation déficiente des ressources représente toute utilisation inappropriée du matériel ou de l'équipement mis à la disposition de l'équipe (Aubé *et al.*, 2009).

Tableau 3. Typologie d'Aubé et al. (2009)

Dimensions	Explications
Parasitisme	Se fier à ses collègues pour accomplir le travail de groupe Mettre moins d'efforts lors d'un travail d'équipe <i>Ex : Laisser quelqu'un faire notre partie du travail Se dire trop occupé pour accomplir une tâche Arriver en retard aux réunions</i>
Agression interpersonnelle	Affecter l'intégrité physique ou psychologique d'un ou plusieurs collègues <i>Ex : Intimidation Éviter ou refuser de parler à quelqu'un Parler dans le dos d'un collègue</i>
La survalorisation personnelle	Exagérer sa contribution par rapport à celle de ses collègues <i>Ex : Minimiser la contribution des autres Se vanter de ses exploits Mettre le blâme sur les autres en cas d'erreurs</i>
L'utilisation déficiente des ressources	Utiliser de façon inappropriée les ressources mises à la disposition de l'équipe <i>Ex : Briser ou voler de l'équipement Gaspiller des ressources</i>

1.3.3 Impacts des comportements contre-productifs

Selon leur nature, les comportements contre-productifs peuvent nuire autant à l'individu, à l'équipe, à l'organisation, qu'à la société. Selon l'étude menée par Mackenzie et al. (2011), il existe un continuum de comportements contre-productifs qui débute au niveau individuel, et se rend jusqu'à l'institution.

Les conséquences les plus souvent étudiées en ce qui a trait aux comportements contre-productifs sont majoritairement financières (MacKenzie, Garavan et Carbery, 2011; Robinson et Bennett, 1995; Sackett et DeVore, 2002). Ils agissent au détriment de l'efficacité organisationnelle puisqu'ils font diminuer la performance au travail tout en augmentant les coûts pour l'organisation. Cet impact peut varier de façon

modérée à élevée puisqu'en plus de nuire à la performance de l'organisation, les comportements contre-productifs ont également un impact sur l'engagement et le taux de roulement, ce qui fait augmenter encore un peu plus les pertes financières (Balthazard, Cooke et Potter, 2006; MacKenzie *et al.*, 2011; Van Fleet et Griffin, 2006).(Balthazard *et al.*, 2006; MacKenzie *et al.*, 2011; Van Fleet et Griffin, 2006)

Bien que moins étudiés que les conséquences financières, les comportements contre-productifs peuvent avoir des effets néfastes sur les individus et les équipes (Aubé *et al.*, 2009). Ces comportements nuisent à la motivation des individus et peuvent provoquer de la négligence au travail, un taux important d'absentéisme ainsi qu'un haut important de roulement (Dunlop et Lee, 2004). Ils mettent en péril l'atmosphère de collaboration et peuvent aussi avoir un impact sur la santé mentale des individus (Agouri, 2011) en faisant augmenter le niveau de tension et de stress des membres de l'équipe (Aubé *et al.*, 2009; Leblanc, LaFrenière, St-Sauveur, Simard, Duval, LeBrock, Girard, Brunet et Savoie, 2004; Lewis, Coursol et Wahl, 2002). Par exemple, lorsqu'un équipier adopte un comportement contre-productif de parasitisme, les autres équipiers ont une charge de travail plus lourde à effectuer en temps restreint; ce qui peut engendrer une augmentation du stress, mais également de la frustration de la part des équipiers face à l'organisation. Ces frustrations peuvent éventuellement mener à des démissions ou à des congés maladie. La présence de ce type de comportements empêche les équipiers d'effectuer leur travail convenablement et d'atteindre les résultats ambitionnés (Aubé *et al.*, 2009). Le bien-être psychologique des employés est également affecté lors de la présence de ces comportements (Van Mierlo, Rutte, Kompier et Doorewaard, 2005) tout en causant énormément de torts aux individus tant sur le coup que plusieurs mois après les incidents (Courcy et Savoie, 2003).

De plus, selon Gruys et Sackett (2003), un individu adoptant un comportement contre-productif aura tendance à en avoir d'autres. Les problèmes causés par les comportements contre-productifs sont donc plus difficiles à régler et sont amplifiés

au sein de l'équipe, ce qui affecte énormément le climat de travail (Aubé *et al.*, 2009). Les comportements contre-productifs d'équipiers ont un effet négatif particulièrement fort puisque les employés doivent collaborer afin de réaliser leur travail (De Leon, 2001; Pearce et Giacalone, 2003).

Nous pouvons constater le rôle de taille joué par le supérieur immédiat d'une équipe (Pearce et Sims Jr, 2002). Il a la tâche de motiver et stimuler son équipe afin qu'elle atteigne les objectifs organisationnels. Pour ce faire, il peut utiliser certaines interventions qui permettent de faire tendre le travail collectif vers une même finalité. Les objectifs communs, le feed-back collectif ainsi que les récompenses de groupe peuvent favoriser la motivation des équipiers et la collaboration au sein de l'équipe. Afin de parvenir à atteindre le rendement attendu, le supérieur immédiat doit tenter de minimiser la présence de comportements contre-productifs qui sont néfastes tant pour les individus qui composent l'équipe de travail que pour le rendement de celle-ci.

CHAPITRE 2 : CADRE D'ANALYSE

En se basant sur la revue de littérature analysée au chapitre précédent et sur les fondements théoriques présentés, le deuxième chapitre se concentrera sur la problématique de recherche, le modèle d'analyse et les hypothèses de recherche.

2.1 La problématique de la recherche

Comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, les équipes de travail peuvent être bénéfiques pour les organisations, mais elles ne sont pas nécessairement synonymes de succès. De nombreuses recherches ont abordé le sujet (ex: Allen et Hecht, 2004; Delgado Piña *et al.*, 2008; Hackman, 1987). Certains y voient une solution miracle, d'autres sont plus d'avis que ce mode d'organisation du travail est idéalisé au sein des organisations (Allen et Hecht, 2004; Aubé *et al.*, 2009; Delarue *et al.*, 2008; Trent, 2003). Puisqu'il ne suffit pas de regrouper des individus pour qu'ils travaillent ensemble efficacement, il est nécessaire de mettre en place des structures qui encouragent la participation au travail d'équipe tout en favorisant le rendement de l'équipe.

Certaines interventions effectuées par le supérieur immédiat peuvent favoriser le fonctionnement interne des équipes de travail afin d'orienter les efforts de chacun vers les objectifs à atteindre (Aubé *et al.*, 2006b). Ces interventions régulatrices groupales permettent à l'équipe d'atteindre un meilleur rendement tout en étant relativement peu coûteuses à l'organisation. Établir des objectifs communs, transmettre un feedback collectif et octroyer des récompenses de groupes, permet aux équipes de mieux travailler dans la mesure où ces interventions donnent un cadre de travail aux équipiers. Les études portant sur le fonctionnement interne des équipes de travail décrivent deux types de comportements adoptés par les équipiers qui ont un impact sur le rendement, les comportements productifs favorisant le travail en équipe, et les

comportements contre-productifs nuisant à cette collaboration (Aubé et Rousseau, 2011; Aubé *et al.*, 2009; Pearce et Giacalone, 2003).

La littérature actuelle indique que les interventions régulatrices groupales de qualité ont un effet positif sur le fonctionnement et le rendement des équipes de travail (Aubé *et al.*, 2006a). Sur le plan théorique et empirique, on justifie principalement les relations entre les interventions régulatrices groupales et le rendement d'équipe par une augmentation de certains comportements productifs comme la planification du travail, la coopération, la communication (Aubé et Rousseau, 2009); ce qui tend à augmenter le rendement de l'équipe (Aubé *et al.*, 2006b; Delarue *et al.*, 2008; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu et Saul, 2008; Mathieu *et al.*, 2008). En effet, la présence d'interventions régulatrices groupales de qualité fait augmenter l'apparition de comportements productifs qui à leur tour vont faire augmenter le rendement de l'équipe. Cependant, les pratiques de gestion peuvent également avoir un impact sur l'apparition de comportements contre-productifs (O'Boyle *et al.*, 2011; Pearce et Giacalone, 2003; Vardi et Weitz, 2004). Les interventions régulatrices groupales faisant partie des pratiques de gestion, elles pourraient influencer la présence de comportements contre-productifs d'équipiers. Compte tenu des effets de ces interventions sur l'alignement du travail et sur la motivation des membres, il est possible que la qualité des interventions régulatrices groupales puisse aider à réduire la présence de certains comportements contre-productifs au sein des équipes. La diminution de ces comportements pourrait contribuer à expliquer la relation entre la qualité des interventions régulatrices groupales et le rendement d'équipe.

La recherche de rendement dans les équipes de travail est au cœur des préoccupations d'une organisation. Ce mémoire a donc pour objectif d'amener une perspective différente afin de contribuer à la littérature en approfondissant la compréhension du mécanisme par lequel les interventions régulatrices groupales de qualité influencent le rendement d'une équipe en introduisant les comportements contre-productifs d'équipiers en tant que médiateurs.

2.2 Le cadre conceptuel

Après étude de la revue de littérature, nous avons retenu certaines typologies afin d'établir un guide qui nous permette de structurer la recherche réalisée dans le cadre de ce mémoire. Nous présenterons ensuite une schématisation du cadre d'analyse utilisé pour guider notre étude.

2.2.1 Les variables indépendantes : la qualité des interventions régulatrices groupales

Les variables indépendantes de notre cadre d'analyse sont les interventions régulatrices groupales. Nous avons choisi d'utiliser la typologie d'Aubé *et al.* (2006a) qui regroupe dans un même modèle trois interventions des gestionnaires, à savoir les objectifs communs, le feed-back collectif et les récompenses de groupe. Comme nous l'avons constaté lors de la revue de littérature, chacune de ces interventions peut avoir un impact sur les équipiers afin de favoriser le travail en équipe. Ces pratiques servent à mobiliser et à orienter les efforts des équipiers afin qu'ils réussissent à atteindre les objectifs qui leur sont fixés.

Tableau 4. Typologie sur les interventions régulatrices groupales (Aubé *et al.*, 2006a)

Interventions	Définitions
Fixation d'objectifs communs	Spécifier les résultats à atteindre par l'ensemble des membres de l'équipe.
Transmission feed-back collectif	Fournir de l'information concernant les résultats du travail et/ou la façon dont le travail est réalisé par l'équipe en tant que système.
Octroi de récompenses de groupe	Allouer une conséquence positive dont bénéficie l'ensemble des équipiers

2.2.1.1 La fixation d'objectifs communs

La fixation d'objectifs communs est une des interventions permettant de réguler le travail d'une équipe. C'est en fait la plus étudiée à ce jour puisqu'elle permet de motiver et d'aligner les efforts des équipiers (Kleingeld *et al.*, 2011; Locke et Latham, 2002).

Définition

Dans un contexte de travail en équipe, la fixation d'objectifs permet de spécifier les résultats que doit atteindre l'équipe en tant que système. Ces objectifs concernent le plus souvent la quantité de travail à accomplir par l'équipe et/ou la qualité du travail à réaliser, tout en précisant les délais à respecter pour la réalisation de ceux-ci (Aubé *et al.*, 2006a). Plus concrètement, les objectifs d'une équipe en milieu manufacturier peuvent être par exemple d'augmenter de 15 % la production de téléviseurs au cours des six prochains mois ou encore, de diminuer les bris de production de 10 % d'ici le prochain trimestre. Il est nécessaire pour toute équipe de connaître les objectifs établis par l'organisation afin que chaque membre fournisse les efforts nécessaires à la réalisation de ceux-ci. Les objectifs deviennent ainsi la raison d'être de l'équipe (Locke et Latham, 1990).

Les attributs de la qualité des objectifs communs

Dans ce mémoire, nous concentrons les recherches sur la qualité des objectifs communs plutôt que sur la présence ou l'absence de cette intervention. Plusieurs auteurs mettent l'accent sur l'importance que les objectifs soient de qualité pour avoir l'effet désiré (Locke et Latham, 1990). Pour qu'un objectif soit efficace, il doit être clair, précis et difficile. Un objectif clair et précis permettra à l'équipe de bien comprendre les attentes de l'organisation tout en déterminant les limites et le cadre référentiel. Si ceux-ci sont trop généraux, le travail à accomplir sera plus ambigu et la

probabilité d'échec plus grande. De même, plus un objectif sera difficile, tout en étant atteignable et réaliste, plus les équipiers auront tendance à trouver des outils et des stratégies afin de le réaliser.

Impact sur le rendement des équipes

Plusieurs études ont été conduites pour démontrer le pouvoir des objectifs communs sur le rendement d'une équipe de travail. Selon la revue des études réalisée par Aubé *et al.* (2006a), ces recherches ont majoritairement été effectuées en laboratoire. Sur les huit études recensées, sept d'entre elles corroborent la relation entre les objectifs communs et le rendement d'une équipe. Parmi celles-ci, deux études corrélationnelles effectuées sur le terrain confirment que le niveau de qualité des objectifs communs est lié au rendement d'équipe (Aubé, Rousseau et Savoie, 2004; Aubé, Rousseau, Savoie et Larivière, 2002). Les cinq autres études montrent le lien entre le niveau de difficulté des objectifs et le rendement d'équipe (Durham, Knight et Locke, 1997; Mulvey et Ribbens, 1999; Weingart, 1992a; Weldon *et al.*, 1991; Whitney, 1994). Une méta-analyse récente menée par Kleingeld *et al.* (2011) en se basant sur 38 études portant sur les effets des objectifs sur le rendement d'une équipe a permis de mettre en lumière la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'une équipe. D'après leurs résultats, 23 de ces études démontrent la relation entre la fixation d'objectifs difficiles et spécifiques et l'augmentation du rendement de l'équipe.

Les recherches démontrent que la fixation d'objectifs communs de qualité a un rôle primordial dans la prédiction du rendement d'une équipe de travail. Cette intervention du gestionnaire permet d'augmenter et de maintenir un rendement élevé au niveau des équipes de travail (Aubé *et al.*, 2006a; Locke et Latham, 1990; O Leary-Kelly *et al.*, 1994).

2.2.1.2 La transmission de feed-back collectif

La deuxième intervention sur laquelle porte ce mémoire est la transmission d'un feed-back collectif.

Définition

Fournir du feed-back à une équipe de travail consiste à lui transmettre de l'information sur sa performance en tant que groupe. En fait, ces renseignements peuvent avoir plusieurs objectifs dont ceux d'évaluer, d'enseigner, d'informer, de féliciter, d'encourager ou de motiver (Ilgen et Moore, 1987; London, 1995). Le feed-back permet à l'équipe de noter l'écart qui existe entre la situation actuelle et la situation souhaitée afin qu'elle puisse apporter les modifications nécessaires en cas de besoin (Latham, 2007). Si cet écart est négatif, l'équipe doit fournir les efforts indispensables pour corriger la situation tandis que si elle est positive, les équipiers seront encouragés à poursuivre dans cette voie. Peu importe le message à communiquer, il faut que celui-ci incite l'équipe à adopter un changement. Il faut donc qu'il se rapporte aux faits et aux objectifs à atteindre.

Les attributs de la qualité du feed-back collectif

Pour que le feed-back ait l'impact désiré, certains critères ont été déterminés par les auteurs. Il doit être clair, précis, constructif et transmis dans les meilleurs délais (Aubé *et al.*, 2006a; Ilgen et Moore, 1987; Locke et Latham, 1990; Yeatts et Hyten, 1998). Le message doit être simple et direct tout en étant transmis avec respect. Un feed-back clair permet aux membres de l'équipe de saisir les commentaires donnés par le supérieur immédiat. Si celui-ci est précis, les équipiers sont en mesure de bien cerner ce qui est à améliorer ou ce qui fonctionne bien pour ajuster leur travail. Pour que le feed-back ait l'effet escompté, il doit être constructif pour que les équipiers soient plus réceptifs au message et qu'ils ajustent correctement leur travail afin

d'atteindre les objectifs. De plus, le feed-back doit être donné au moment opportun et le plus tôt possible pour que les membres de l'équipe puissent repenser leur façon de travailler en cas de besoin (Aubé *et al.*, 2006a).

Impact sur le rendement des équipes

Les recherches portant sur la relation entre le feed-back et le rendement d'une équipe ont suscité un grand intérêt au fil des années. De nombreux chercheurs se sont penchés sur cette question dès les années 70-80 en démontrant la relation positive entre le feed-back et le rendement d'une équipe (Becker, 1978; Buller et Bell, 1986; Emmert, 1978; Matsui, Kakuyama et Onglatco, 1987; Nadler, 1979; Pritchard *et al.*, 1988). Depuis, les connaissances sur le sujet n'ont cessé d'évoluer en poussant plus loin les modèles déjà établis. Jones, Buerkle, Hall, Rupp et Georg (1993) ont fait une étude sur le terrain en comparant le rendement d'une équipe ayant obtenu du feed-back et une autre n'en ayant pas eu au sein de la même entreprise. Leurs résultats montrent que le feed-back améliore le rendement général d'une équipe de 48%; résultat qui ressemble grandement au 50% trouvé par Pritchard *et al.* (1988). Mesch *et al.* (1994) ont également fait une étude terrain auprès de 59 équipes composées de trois équipiers. Leur recherche a démontré que le feed-back négatif peut stimuler les équipiers à avoir un meilleur rendement puisqu'ils s'organisent mieux suite à l'information reçue. Certains auteurs définissent même le feed-back collectif comme de l'information transmise dans le but d'augmenter le rendement (Geister, Konradt et Hertel, 2006). Depuis plus de trente-cinq ans, les études ont mis en avant l'effet positif du feed-back sur le rendement d'équipe. Toutefois, l'avancement des connaissances actuelles ne permet pas de tirer des conclusions sur les liens entre la qualité du feed-back commun et le rendement des équipes.

2.2.1.3 L'octroi de récompenses de groupe

La troisième intervention choisie dans le cadre de ce mémoire est l'octroi de récompenses de groupe.

Définition

Ces récompenses sont destinées à toute l'équipe dans le but de valoriser le travail effectué par tous les équipiers (DeMatteo *et al.*, 1998). Plusieurs formes de récompenses sont utilisées dans un contexte d'équipe de travail. Celles-ci peuvent être symboliques comme des félicitations publiques ou des plaques commémoratives pour souligner le travail de l'équipe. Elles peuvent être matérielles sous forme de cadeaux tels que des billets pour le théâtre, un voyage ou une fin de semaine dans un hôtel luxueux. Il peut finalement y avoir des récompenses monétaires telles que des bonis ou des primes (Aubé *et al.*, 2006a; Rousseau *et al.*, 2007; Yeatts et Hyten, 1998).

Les attributs de la qualité des récompenses de groupe

Les récompenses de groupe ont intérêt à être attribuées selon le rendement, tout en étant équitables et valorisées par les membres de l'équipe afin d'obtenir l'effet désiré (DeMatteo *et al.*, 1998; Rousseau *et al.*, 2007). Pour être efficace, une récompense doit être attribuée uniquement si l'équipe atteint les résultats fixés par l'organisation. Si les employés ne savent pas comment obtenir la récompense, elle perd de la valeur à leurs yeux. De plus, elle doit être convoitée par les équipiers pour qu'ils mettent tous les efforts nécessaires à l'atteinte des objectifs et ainsi, la mériter. De plus, un système qui reconnaît et renforce le travail d'équipe amplifie la motivation de l'équipe à travailler ensemble (Trent, 2003).

Impact sur le rendement des équipes

Les récompenses de groupe font également augmenter le rendement d'une équipe ou d'une petite organisation selon les résultats empiriques de Dixit et Pal (2010). Selon l'étude de cas réalisée par Hansen (1997) auprès de deux départements d'une grande organisation financière des États-Unis, l'intérêt d'avoir des récompenses de groupe permet de grandement améliorer le rendement moyen d'une équipe. En effet, les équipiers ayant un moins bon rendement ont envie de progresser tandis que les membres de l'équipe ayant déjà un bon rendement ont envie de continuer à travailler de la même façon. Les récompenses permettent également de motiver les gens à coopérer et à partager de l'information importante favorisant ainsi l'augmentation du rendement de l'équipe d'après l'étude terrain effectuée par Miller et Komorita (1995). Encore une fois, comme dans le cas de la qualité du feedback, la documentation actuelle ne permet pas de confirmer la relation entre la qualité de la reconnaissance d'équipe et le rendement (Aubé *et al.*, 2006a). La majorité des articles sur le sujet font partie de la littérature professionnelle destinée aux gestionnaires en activité que ce soit des revues non scientifiques, des journaux, ou encore des chapitres de livre sur la motivation et la gestion (ex : St-Onge et al. 2005; Brun, et Dugas, 2005; Marcoux, 2010).

2.2.2 La variable dépendante : le rendement de l'équipe

Dans notre étude, la variable dépendante se trouve être le rendement de l'équipe de travail. En effet, le rendement est le critère le plus souvent utilisé pour évaluer l'efficacité d'une équipe de travail (Aubé et Rousseau, 2005; Ilgen, 1999). Selon le contexte, le rendement peut englober la quantité et la qualité du travail, les délais et les coûts de production qui sont fixés par l'entreprise comme objectifs du travail collectif (Aubé *et al.*, 2006a; Rousseau *et al.*, 2007; Savoie et Beaudin, 1995). Le rendement est en lien direct avec la raison d'être d'une équipe puisqu'il est axé sur la

production d'un bien ou d'un service nécessitant la participation active de tous les membres (Ilgen, 1999).

2.2.3 Les variables médiatrices : les comportements contre-productifs d'équipiers

Afin de mieux comprendre les relations entre la qualité des interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes, nous avons décidé de nous pencher sur le rôle médiateur des comportements contre-productifs d'équipiers. Toutefois, avant de présenter les types de comportements contre-productifs retenus dans cette étude, nous débuterons en expliquant le rôle que joue une variable médiatrice dans notre cadre d'analyse.

2.2.3.1 Le rôle d'une variable médiatrice

Une variable médiatrice permet d'expliquer une relation entre une variable indépendante et une variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). Il s'agit en quelque sorte du mécanisme par lequel une variable en influence une autre. En ce sens, une variable médiatrice se distingue d'une variable modératrice. Cette distinction est souvent mal définie dans bien des situations et c'est pour cette raison qu'il est essentiel de clarifier ces deux notions. Une variable modératrice répond aux questions : « Sous quelles conditions une variable X affecte une variable Y? ». Elle a donc un impact sur la relation entre les deux éléments. Cette variable influencera la direction ou la force d'une relation (Baron et Kenny, 1986). Lorsqu'on introduit une variable médiatrice, celle-ci permet de répondre à la question « Comment ou selon quels mécanismes la variable X influence la variable Y? ». Elle explique donc la relation qui unit l'élément de départ et la résultante. La variable médiatrice, contrairement à la variable modératrice, créera une chaîne de relations qui affectera le résultat ($X \rightarrow M \rightarrow Y$). Cette médiation peut être qualifiée de complète, si la variable

médiatrice explique en totalité l'effet de X sur Y. Elle peut également être qualifiée de partielle lorsque seulement une partie de l'explication provient de la médiation.

2.2.3.2 Les comportements contre-productifs d'équipiers : les variables médiatrices

Dans le cadre de ce mémoire, les variables médiatrices correspondent aux comportements contre-productifs d'équipiers. Selon la revue de littérature étudiée, il n'existe actuellement que deux modèles développés qui tiennent compte de l'organisation du travail en équipe, celui de Pearce et Giacalone (2003) et celui d'Aubé *et al.* (2009). Nous avons choisi d'utiliser le second car c'est le seul qui se concentre spécifiquement sur les comportements contre-productifs d'équipiers. Comme nous l'avons constaté lors de la recension des écrits, celui de Pearce et Giacalone (2003) peut être appliqué tant dans une organisation de travail dite traditionnelle que dans une organisation de travail en équipe. En revanche, le modèle d'Aubé *et al.* (2009) est spécifiquement applicable dans un contexte d'équipe de travail. Nous avons donc arrêté notre choix sur ce dernier.

Celui-ci divise les comportements contre-productifs en quatre dimensions ayant un impact sur le travail en équipe: le parasitisme, la survalorisation personnelle, l'agression interpersonnelle et l'utilisation déficiente des ressources. Voici un résumé de chacune de ces quatre dimensions de comportements contre-productifs.

Le parasitisme

Cette première dimension des comportements contre-productifs se base sur le phénomène de groupe connu sous le nom de flânerie sociale (*social loafing*) qui se manifeste par une tendance des individus à exercer le moins d'efforts possible lorsqu'ils sont en situation de travail en équipe (Latané, Williams et Harkins, 1979). Selon Aubé *et al.* (2009), le parasitisme se caractérise par le fait de diminuer sa contribution individuelle. Il peut être représenté par le fait de feindre d'être débordé ou trop occupé, d'arriver en retard à des réunions ou de s'absenter plus longuement

que prévu (Aubé et Rousseau, 2009; Aubé *et al.*, 2009; Vardi et Weitz, 2004). Ce type de comportement est particulièrement dommageable au sein d'une équipe puisqu'il génère un stress supplémentaire pour les coéquipiers en augmentant parallèlement leur frustration face à l'iniquité de la répartition du travail.

L'agression interpersonnelle

L'agression interpersonnelle se réfère aux comportements portant atteinte à l'intégrité physique ou psychologique d'un individu. Les comportements d'agression peuvent se manifester en dénigrant, insultant, ignorant ou menaçant un autre collègue (Aubé *et al.*, 2009; Bennett et Robinson, 2000; Marcus, Schuler, Quell et Hümpfner, 2002). Ce type de comportement nuit au climat de travail tout en créant un environnement de méfiance entre les collègues. Dans un contexte de travail en équipe où la collaboration et l'interdépendance des tâches sont essentielles, l'agression interpersonnelle est très néfaste pour la réalisation du travail commun.

La survalorisation personnelle

Les comportements de survalorisation personnelle font référence au fait de mettre l'emphase sur sa contribution au détriment de celle des autres membres de l'équipe; c'est accorder une importance disproportionnée à la contribution d'un individu par rapport au reste du groupe. La survalorisation personnelle peut se manifester de différentes manières, telles que vanter ses mérites ou dénigrer le travail de ses collègues en public (Aubé *et al.*, 2009; Marcus *et al.*, 2002). Bien entendu, ce type de comportement déclenche une compétition entre les équipiers qui peut causer des conflits interpersonnels et nuire à l'esprit d'équipe (Medina, Munduate, Dorado, Martinéz et Guerra, 2005).

L'utilisation déficiente des ressources

La quatrième dimension de comportements contre-productifs est l'utilisation déficiente des ressources qui se définit par une utilisation inadéquate du matériel ou de l'équipement mis à la disposition de l'équipe par l'organisation. Ces comportements peuvent se manifester par le fait de voler des objets appartenant à l'équipe ou d'endommager le matériel mis à leur disposition. Certains auteurs utilisent les termes de déviance à la propriété (Robinson et Bennett, 1995) ou de vol (Vardi et Weitz, 2004) dans leur modèle afin de décrire en partie ce type de comportements. Cette mauvaise utilisation des ressources affecte donc tous les membres de l'équipe puisque ce manque de matériel ou d'équipement peut nuire à l'accomplissement du travail commun en affectant le rendement de l'équipe (Aubé *et al.*, 2009).

2.2.3.3 La qualité des interventions régulatrices groupales et les comportements contre-productifs d'équipiers

Très peu d'études ont été effectuées concernant les interventions régulatrices groupales et les comportements contre-productifs. En effet, nous savons que ces interventions aident au fonctionnement interne des équipes de travail en favorisant l'apparition de comportements productifs au sein de celles-ci (Rousseau *et al.*, 2007). De plus, ces interventions menées par le gestionnaire permettent d'orienter le travail et de motiver les équipiers en vue de l'accomplissement du travail collectif (Aubé *et al.*, 2009). Dans un contexte dit traditionnel, certaines études se sont intéressées aux antécédents des comportements contre-productifs (Detert *et al.*, 2007; Spector et Fox, 2010) en montrant la relation significative entre ceux-ci et les pratiques de gestion.

Dans un contexte de travail en équipe, la littérature sur le sujet est moins étoffée (Pearce et Giacalone, 2003; Vardi et Weitz, 2004). Toutefois, l'intérêt de comprendre l'apparition de ces comportements est grandissant. Selon la revue de littérature récente d'O'Boyle *et al.* (2011) concernant les antécédents des comportements contre-productifs, il est montré que les pratiques de supervision sont des antécédents aux comportements contre-productifs au sein des équipes de travail. De plus, selon les études de Pearce et Giacalone (2003) et Vardi et Weitz (2004), les pratiques de gestion peuvent entraîner l'apparition de comportements contre-productifs lorsque les équipiers n'ont pas l'impression d'être soutenus par leur supérieur. Vardi et Weitz (2004) recommandent l'adoption de certains facteurs favorisant le travail en équipe et la diminution de l'apparition de comportements contre-productifs d'équipiers par le biais notamment de récompenses de groupe. Il y a donc de fortes chances que la qualité des interventions régulatrices groupales, qui sont des pratiques de gestion fortement appuyées par la littérature, joue un rôle de taille dans l'apparition ou la disparition des comportements contre-productifs au sein des équipes de travail.

2.2.3.4 Les comportements contre-productifs d'équipiers et le rendement d'équipe

Plusieurs études ont porté sur les comportements contre-productifs dans un contexte traditionnel. Or, il a été démontré que les comportements contre-productifs d'équipiers ont également un impact négatif sur le rendement d'une équipe de travail (Aubé *et al.*, 2009; Robinson et Bennett, 1995; Sackett, 2002). Actuellement, peu d'attention a été portée à la relation entre les comportements contre-productifs et le rendement des équipes de travail (Cole, Walter et Bruch, 2008). L'étude faite par Dunlop et Lee (2004) est la seule à établir un lien entre la présence de comportements contre-productifs et le rendement des groupes de travail en établissant la variation à 24% dans un contexte d'équipe en tant que système.

En fait, seulement deux études tentent de comprendre le mécanisme par lequel les comportements contre-productifs affectent le rendement (Aubé et Rousseau, accepté

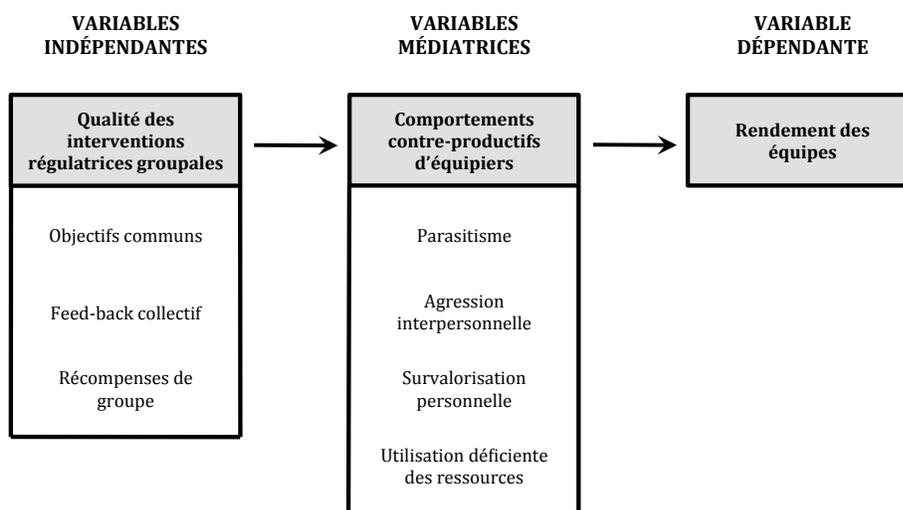
pour publication; Cole *et al.*, 2008). La relation entre les comportements contre-productifs et le rendement d'une équipe est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît.

De plus, dans un contexte de travail d'équipe, la présence de comportements contre-productifs peut se répandre par le système de contamination entre équipiers (Dunlop et Lee, 2004). La gestion de ces comportements devient alors plus difficile à contrôler et le rendement en est automatiquement affecté.

2.2.4 Le modèle d'analyse

Dans le but de mieux comprendre les liens unissant les interventions régulatrices groupales, les comportements contre-productifs et le rendement, nous utilisons dans ce mémoire un modèle d'analyse de type « intrant → processus → extrant » (figure 4).

Figure 4. Schématisation du cadre d'analyse



Afin d'approfondir ce lien, nous avons ajouté les variables médiatrices qui sont les quatre dimensions des comportements contre-productifs d'équipiers d'Aubé *et al.* (2009). Selon Roussel et Wacheux (2005), les études dans le domaine de la gestion sont de moins en moins basées sur des cadres d'analyse à effets directs.

Compte tenu de notre cadre d'analyse, ce mémoire tente de répondre à la question de recherche suivante :

Les comportements contre-productifs exercent-ils un effet médiateur dans les relations entre les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail?

2.3 Les hypothèses de recherche

Deux types d'hypothèses sont formulés dans ce mémoire. Tout d'abord, les hypothèses de relation qui tiennent compte seulement des variables indépendantes et de la variable dépendante. Les hypothèses de médiation, quant à elles, sont formulées afin d'approfondir le mécanisme par lequel les variables indépendantes influencent la variable dépendante.

2.3.1 Les hypothèses de relations

Les trois premières hypothèses de ce mémoire tentent de savoir si le fait que les supérieurs immédiats utilisent des interventions régulatrices groupales de qualité est lié au rendement de l'équipe. Dans le cadre de ce mémoire, il est important de rappeler que nous évaluons la qualité de ces interventions et non leur présence.

Certains auteurs affirment que l'un des moyens les plus efficaces pour obtenir un niveau élevé de rendement d'équipe est de fixer des objectifs communs aux équipiers

(Aubé *et al.*, 2006a; Locke et Latham, 1990; O Leary-Kelly *et al.*, 1994; Weldon et Weingart, 1993; Yeatts et Hyten, 1998). Pour que les objectifs communs aboutissent aux résultats attendus, Locke et Latham (1990) précisent que ceux-ci doivent être clairs, précis et difficiles tel que mentionné dans les sections précédentes. Plusieurs études ont tenté d'analyser les relations entre des objectifs communs de qualité et le rendement des équipes tant en laboratoire que sur le terrain (Aubé *et al.*, 2006a). Les résultats de ces études nous indiquent que la qualité des objectifs communs joue un rôle non-négligeable sur le rendement des équipes de travail (Aubé *et al.*, 2006a; Durham *et al.*, 1997; Kleingeld *et al.*, 2011; Mulvey et Ribbens, 1999; Weingart, 1992b; Weldon *et al.*, 1991).

Sur la base des études existantes, une première hypothèse est formulée concernant la présence d'une relation positive entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe.

Hypothèse #1 : La qualité des objectifs communs est reliée positivement au rendement d'équipe.

Les recherches concernant l'apport positif du feed-back collectif sur le rendement prennent une grande place dans la littérature. Depuis les années 70, plusieurs recherches ont montré le rôle que joue cette intervention auprès des équipiers (Becker, 1978; Buller et Bell, 1986; Emmert, 1978; Geister *et al.*, 2006; Jones *et al.*, 1993; Matsui *et al.*, 1987; Mesch *et al.*, 1994; Nadler, 1979; Pritchard *et al.*, 1988). Ces études montrent que la présence de feed-back entraîne un meilleur rendement au sein de l'équipe de travail. Toutefois, il existe peu d'études qui tiennent compte de la qualité de cette intervention. Pour qu'un feed-back collectif soit de qualité, il doit être clair, précis et constructif, tout en étant transmis sans trop de délais (Alvero, Bucklin et Autin, 2001; Aubé *et al.*, 2006a; Yeatts et Hyten, 1998). Puisque la littérature

montre l'importance du feed-back collectif comme moyen d'amélioration du rendement de l'équipe, mais que peu d'études tiennent compte de la qualité de celui-ci dans le contexte d'équipe, nous émettons comme deuxième hypothèse que la qualité de cette intervention est également liée positivement au rendement d'équipe.

Hypothèse #2 : La qualité du feed-back collectif est reliée positivement au rendement d'équipe.

Le rendement d'une équipe peut également être augmenté grâce à la présence de récompenses de groupe (Dixit et Pal, 2010). Ces récompenses permettent aux équipiers ayant un plus faible rendement de s'améliorer tandis que les membres déjà performants continuent d'effectuer leur travail en respectant le rendement souhaité (Hansen, 1997). Les recherches ultérieures montrent que pour que la qualité des récompenses soit efficace, il faut que celles-ci soient liées au rendement, convoitées et équitables (Aubé *et al.*, 2006a; DeMatteo *et al.*, 1998; Hackman, 1987; Yeatts et Hyten, 1998). Les articles concernant la qualité des récompenses de groupe sont majoritairement produits par la littérature professionnelle en vue d'outiller les gestionnaires (ex: Brun et Dugas, 2005; Marcoux, 2010; Morin, Savoie et Beaudoin, 1994; St-Onge *et al.*, 2005; Sullivan, 2005). Toutefois, puisque celles-ci permettent aux membres d'une équipe de collaborer efficacement vers l'atteinte d'objectifs (Aubé *et al.*, 2006a), nous formulons en troisième hypothèse de relation que la qualité de cette intervention fera augmenter le rendement.

Hypothèse #3 : La qualité des récompenses de groupe est reliée positivement au rendement d'équipe.

2.3.2 Les hypothèses de médiation

Pour que le travail d'équipe puisse être productif, il ne suffit pas de rassembler des individus pour que ceux-ci travaillent automatiquement ensemble de façon efficace (Buzaglo et Wheelan, 1999; Savoie et Beaudin, 1995). Le supérieur immédiat joue un rôle important dans la mise en place d'interventions favorisant le travail en équipe. Les interventions régulatrices groupales permettent de motiver les membres et de faire converger leurs efforts (Aubé *et al.*, 2006a; Balcazar, Hopkins et Suarez, 1986; DeMatteo *et al.*, 1998; Locke et Latham, 1990; Pritchard *et al.*, 1988; Yeatts et Hyten, 1998). En utilisant ces pratiques, le supérieur immédiat tente d'améliorer le fonctionnement interne de son équipe afin d'obtenir le meilleur rendement possible (Aubé *et al.*, 2006a).

Au sein d'une équipe de travail, certains comportements des équipiers permettent de favoriser le travail collectif tandis que d'autres nuiront à la réalisation du travail. Les recherches sur le sujet portent à croire que les interventions régulatrices groupales de qualité font augmenter la présence de comportements productifs qui amélioreront le rendement de l'équipe (Aubé *et al.*, 2006a; Delarue *et al.*, 2008; LePine *et al.*, 2008; Mathieu *et al.*, 2008). Puisque les interventions régulatrices groupales de qualité favorise la motivation de l'équipe et l'alignement du travail, elles pourraient également être liées au rendement en diminuant la présence de comportements contre-productifs. Selon la méta-analyse faite par O'Boyle *et al.* (2011), nous savons qu'un des déterminants des comportements contre-productifs est le manque de motivation et que les pratiques de gestion peuvent être un facteur déterminant dans l'apparition de ces comportements. Selon le peu d'études fait sur le sujet, nous notons également que les pratiques de gestion, le support et le leadership du supérieur immédiat peuvent aussi tenir un rôle dans l'apparition des comportements contre-productifs d'équipiers (O'Boyle *et al.*, 2011; Pearce et Giacalone, 2003; Vardi et Weitz, 2004). Nous pouvons donc croire que des interventions régulatrices groupales de qualité pourraient contrer l'apparition des comportements contre-productifs, ce qui

expliquerait l'augmentation du rendement. Nous avons décidé de les introduire dans notre modèle en tant que variables médiatrices dans l'intention d'approfondir la compréhension de la relation entre la qualité des interventions régulatrices groupales et le rendement. Les hypothèses suivantes ont donc été formulées.

Hypothèse #4 : Les comportements contre-productifs exercent un effet médiateur dans la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe.

H4a : Le parasitisme exerce un effet médiateur dans la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe.

H4b : L'agression interpersonnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe.

H4c : La survalorisation personnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe.

H4d : L'utilisation déficiente des ressources exerce un effet médiateur dans la relation entre la qualité des objectifs communs et le rendement d'équipe.

Hypothèse #5 : Les comportements contre-productifs exercent un effet médiateur dans la relation entre la qualité du feed-back collectif et le rendement d'équipe.

H5a : Le parasitisme exerce un effet médiateur dans la relation entre la qualité du feed-back collectif et le rendement d'équipe.

H5b : L'agression interpersonnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre la qualité du feed-back collectif et le rendement d'équipe.

H5c : La survalorisation personnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre la qualité du feed-back collectif et le rendement d'équipe.

H5d : L'utilisation déficiente des ressources exerce un effet médiateur dans la relation entre la qualité du feed-back collectif et le rendement d'équipe.

Hypothèse #6: Les comportements contre-productifs exercent un effet médiateur dans la relation entre la qualité des récompenses de groupe et le rendement d'équipe.

H6a : Le parasitisme exerce un effet médiateur dans la relation entre la qualité des récompenses de groupe et le rendement d'équipe.

H6b : L'agression interpersonnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre la qualité des récompenses de groupe et le rendement d'équipe.

H6c : La survalorisation personnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre la qualité des récompenses de groupe et le rendement d'équipe.

H6d : L'utilisation déficiente des ressources exerce un effet médiateur dans la relation entre la qualité des récompenses de groupe et le rendement d'équipe.

Le présent cadre d'analyse est composé de six hypothèses et douze sous-hypothèses. Dans le chapitre suivant, nous décrirons la méthodologie utilisée dans le cadre de la réalisation de ce mémoire afin d'en vérifier les hypothèses posées.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Les données utilisées dans le cadre de ce mémoire sont issues d'une recherche plus globale portant sur le fonctionnement et l'efficacité des équipes de travail. Cette étude a été réalisée en milieu organisationnel par Caroline Aubé, professeure à HEC Montréal, et Vincent Rousseau, professeur à l'Université de Montréal. Elle a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal et financée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). Cette enquête de nature quantitative a été réalisée au sein d'une grande entreprise de sécurité publique canadienne dont la majorité des employés sont syndiqués.

Dans le cadre de notre étude portant sur les équipes de travail, nous avons décidé d'utiliser une base de données secondaires recueillies dans le cadre d'une recherche précédente afin d'obtenir une quantité suffisante et intéressante de résultats. Dans ce contexte de recherche effectuée auprès d'équipes de travail, chaque équipe correspond à un sujet sans tenir compte du nombre de membres la composant. Le processus de collecte de données est volontairement long de manière à obtenir un échantillon à la fois intéressant et représentatif. Dû à l'ampleur d'une telle enquête et puisque notre recherche se voulait quantitative, nous avons opté pour l'utilisation d'une base de données existante. Les données actuelles ont été recueillies sur une période d'environ six mois en excluant toute la période de planification et de préparation effectuée par les chercheurs et la direction de l'organisation. Afin d'assurer la confidentialité des répondants, la base de données a été dénominalisée.

Dans cette section du mémoire, nous présenterons la méthodologie utilisée afin de vérifier les hypothèses formulées dans le chapitre précédent. Nous décrirons tout d'abord les caractéristiques de l'échantillon, suivi de la procédure de collecte des données pour finalement conclure par les méthodes d'analyse.

3.1 L'échantillon

Les données de ce mémoire proviennent de 86 équipes (336 membres et 86 supérieurs immédiats). Chaque équipe est composée d'en moyenne 4,34 membres, avec un écart-type de 1,97 et le taux de participation dans chacune d'entre elles s'élevait à 90,6 %. Dans le tableau 5 se trouvent les données sociodémographiques des répondants.

Tableau 5. Les caractéristiques sociodémographiques des répondants

Caractéristiques sociodémographiques	Dimension	Pourcentage/moyenne	Données manquantes
Sexe	Hommes	69,6 %	1,8 %
	Femmes	30,4 %	
Âge moyen	--	41,41 ans	3,8 %
Niveau de scolarité	Diplôme universitaire	20,1 %	1,2 %
	Diplôme collégial professionnel	53,3 %	
	Diplôme collégial général	12,6 %	
	Diplôme secondaire professionnel	7,5 %	
	Diplôme secondaire général	6,6 %	
Statut d'emploi	Temps plein	99,4 %	0,6 %
	Temps partiel	0,6 %	
Niveau d'ancienneté moyen	Dans l'organisation	11,5 ans	13,6 %
	Dans l'équipe	3,93 ans	8,9 %

Dans cet échantillon, la majorité des membres sont des hommes (69,6 %). L'âge moyen des répondants est de 41,41 ans. Il est également intéressant de noter que 99,4 % des répondants travaillent dans l'organisation à plein temps. En fait, ce nombre est très représentatif de l'ensemble des employés de cette entreprise et non pas seulement des répondants puisque celle-ci embauche très peu d'employés à temps partiel dû à la nature du travail à effectuer. En grande partie, 53,3 % des répondants ont un diplôme collégial professionnel, suivi de 20,1 % d'entre eux détenant un diplôme de niveau universitaire et 12,6 % possédant un diplôme d'études collégiales générales; ce qui porte à 86 % le nombre d'employés ayant complété des études post-secondaires. Enfin, le niveau moyen d'ancienneté des répondants est de 11,5 ans dans l'organisation et de 3,93 ans dans la même équipe de travail.

3.2 La procédure de cueillette de données

Les données ont été recueillies par questionnaires. L'un des questionnaires était destiné aux membres des équipes et l'autre à leur supérieur immédiat. La qualité des interventions régulatrices groupales et la présence de comportements contre-productifs ont été évaluées par les membres des équipes. Les supérieurs immédiats ont quant à eux évalué le rendement de leur équipe. Les questionnaires ont été complétés durant les heures de travail et dans les locaux de l'organisation.

Le fait d'utiliser deux sources distinctes pour recueillir les données permet de minimiser le biais de la variance commune, faisant en sorte que les liens entre des variables évaluées par la même source risquent d'être surévalués (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Pour contrer cette problématique, ces auteurs sont d'avis qu'il faut répéter la collecte de façon longitudinale à au moins deux moments distincts ou utiliser au moins deux types d'évaluateur, dans le cas actuel, les supérieurs immédiats de ces équipes.

Compte tenu du type de poste occupé par les répondants et du fait qu'ils n'ont pas tous accès à un ordinateur, les questionnaires ont été administrés en format papier. Les participants pouvaient y répondre à leur bureau ou dans la salle réservée à cet effet. Au début de la rencontre, l'administrateur présent expliquait les grandes lignes de la recherche. De plus, chaque participant devait remplir le formulaire de consentement et était mis au courant des normes d'éthique. Toutes les données restaient donc anonymes dans le cadre de cette recherche. L'organisation recevait toutefois un rapport présentant les résultats globaux.

3.3 Description des échelles de mesure utilisées

Dans cette section du chapitre, nous décrivons les instruments de mesure en lien avec les variables considérées dans le cadre de ce mémoire.

3.3.1 Les variables indépendantes

Les variables indépendantes de ce mémoire sont les interventions régulatrices groupales. Les mesures utilisées pour évaluer ces variables ont été développées par Aubé (2003). Trois items concernent la qualité des objectifs communs, trois autres la qualité du feed-back collectif et les trois derniers portent sur la qualité des récompenses de groupe. Le tableau 6 présente les items utilisés pour mesurer chacune des trois interventions retenues dans le cadre de notre recherche. Les répondants devaient indiquer à quel point chacun des énoncés était vrai en se référant aux objectifs fixés à leur équipe, au feed-back transmis et aux récompenses octroyées. L'échelle de réponse était de type Likert en cinq points (1= « Pas du tout vrai » à 5= « Tout à fait vrai »).

Tableau 6. Items concernant les interventions régulatrices groupales (Aubé, 2003)

Interventions régulatrices groupales	Items
Objectifs communs	Nos objectifs d'équipe sont clairs. Nos objectifs d'équipe sont précis. Nos objectifs d'équipe sont stimulants (défis réalistes)
Feed-back collectif	Le feed-back donné à notre équipe est précis. Le feed-back donné à notre équipe est constructif. Le feed-back donné à notre équipe est transmis au bon moment.
Récompenses de groupe	La reconnaissance que nous recevons dépend de notre performance d'équipe La reconnaissance que nous recevons est donnée au mérite (elle est équitable). La reconnaissance que nous recevons est intéressante (il vaut la peine de l'obtenir).

3.3.2 Les variables médiatrices

Les variables médiatrices de ce mémoire sont les quatre dimensions de comportements contre-productifs d'équipiers de la typologie d'Aubé *et al.* (2009). L'instrument utilisé pour mesurer ces variables a été développé par Aubé *et al.*, (2009; 2011). Cette mesure comprend 16 items au total; chacune des quatre dimensions de comportements contre-productifs étant mesurée par 4 items (voir tableau 7). La consigne qui accompagne cet instrument est la suivante : « *En vous basant sur les six (6) derniers mois, évaluez à quelle fréquence les comportements suivants sont adoptés par certains membres de votre équipe. Veuillez noircir la case correspondant à votre opinion* ». Les items sont accompagnés d'une échelle de type Likert en cinq points (1= « Jamais ou presque jamais » à 5= « Très fréquemment »).

Cette consigne impose une limite temporelle afin d'éviter que des événements survenus trop loin dans le passé affectent les réponses des participants et ne reflètent pas la réalité actuelle des équipes. De plus, le fait d'évaluer les comportements des membres de l'équipe sans préciser la provenance des comportements contre-productifs, permet de diminuer le biais de la désirabilité sociale selon lequel un individu se présente sous un jour favorable à ses interlocuteurs ou modifie les faits pour conserver une image positive de lui-même (Vardi et Weitz, 2004).

Tableau 7. Items concernant les comportements contre-productifs (Aubé *et al.*, 2009; 2011)

Comportements contre-productifs	Items
Parasitisme	<p>Certains membres de mon équipe fournissent moins d'efforts que les autres.</p> <p>Certains membres de mon équipe s'occupent de leurs affaires personnelles au lieu de travailler.</p> <p>Certains membres de mon équipe prennent de plus longues pauses que prévu.</p> <p>Certains membres de mon équipe arrivent en retard aux réunions.</p>
L'agression interpersonnelle	<p>Certains membres de mon équipe disent des remarques blessantes à leurs collègues.</p> <p>Certains membres de mon équipe font des blagues mesquines sur leurs collègues.</p> <p>Certains membres de mon équipe disent des blasphèmes à leurs collègues.</p> <p>Certains membres de mon équipe font courir des rumeurs négatives sur leurs collègues.</p>
La survalorisation personnelle	<p>Certains membres de mon équipe s'attribuent publiquement les succès de l'équipe.</p> <p>Certains membres de mon équipe agissent comme si tous les mérites leur revenaient.</p> <p>Certains membres de mon équipe agissent comme s'ils étaient meilleurs que les autres.</p> <p>Certains membres de mon équipe se vantent du travail qu'ils réalisent.</p>
Utilisation déficiente des ressources	<p>Certains membres de mon équipe brisent le matériel dont l'équipe dispose.</p> <p>Certains membres de mon équipe abîment volontairement l'équipement disponible.</p> <p>Certains membres de mon équipe gaspillent les ressources dont l'équipe dispose.</p> <p>Certains membres de mon équipe utilisent l'équipement disponible sans respecter les règles de sécurité.</p>

3.3.3 Les variables dépendantes

Dans ce mémoire, la variable dépendante est le rendement de l'équipe. Cette variable a été évaluée par les supérieurs immédiats à l'aide de la mesure développée par Aubé et Rousseau (2011). Cette mesure comporte cinq indicateurs de rendement qui sont présentés dans le tableau 8. Les supérieurs immédiats devaient répondre à l'énoncé suivant : « En vous basant sur les six (6) derniers mois, évaluez la performance de l'équipe en fonction des indicateurs suivants. Veuillez noircir la case qui correspond à votre opinion. ». L'échelle utilisée était de type Likert en sept points (1= « Extrêmement faible » à 7= « Excellent »).

Tableau 8. Items concernant le rendement de l'équipe (Aubé et Rousseau, 2011)

Indicateurs de rendement d'équipe
L'atteinte des objectifs de performance
La productivité (quantité de travail)
La qualité du travail accompli
Le respect des échéanciers (les délais)
Le respect des coûts

3.4 Les analyses statistiques retenues

Dans le cadre de notre recherche, l'unité d'analyse est l'équipe de travail. C'est pour cette raison que nous avons décidé de combiner les réponses des membres d'une même équipe en agrégeant les données. Nous débuterons donc notre démarche d'analyse des résultats en calculant des indices d'accord inter juges (r_{wg} : *within-group interrater index*) pour chacune des dimensions.

Par la suite, nous vérifierons la fidélité des mesures utilisées en calculant des coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach). Nous procéderons également aux analyses descriptives en calculant les moyennes et les écarts types des différentes variables.

Afin de vérifier les hypothèses, nous effectuerons des analyses de corrélations, ainsi que des analyses de régressions multiples en nous basant sur la procédure suggérée par Baron et Kenny (1986).

Les analyses statistiques sont présentées dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats des analyses statistiques réalisées dans le but de vérifier les hypothèses de la présente étude. Pour ce faire, nous débuterons par la présentation des analyses préliminaires (ex. : agrégation des données, coefficient de cohérence interne, moyenne, écart type). Par la suite, nous présenterons les résultats des analyses de corrélation, ce qui nous permettra de vérifier les trois premières hypothèses du présent mémoire concernant les liens entre les interventions régulatrices groupales et les comportements contre-productifs. Nous terminerons avec des analyses de régressions multiples qui nous permettront de tester l'effet médiateur des comportements contre-productifs d'équipiers au niveau des relations entre les interventions régulatrices groupales et le rendement de l'équipe de travail. Les analyses statistiques qui seront présentées dans le présent chapitre ont été effectuées à l'aide du logiciel *Statistical Package for Social Science (SPSS)*.

4.1 Les analyses préliminaires

Dans cette section, nous traiterons de la vérification de la base de données individuelles, des analyses de cohérence interne, des analyses descriptives (moyenne et écart type), ainsi que de l'agrégation des données.

4.1.1 Vérification de la base de données individuelles

Dans le cadre de l'enquête qui a permis de récolter les données utilisées dans ce mémoire, chaque répondant devait remplir un questionnaire papier dont les données ont été saisies sur le logiciel SPSS par un assistant de recherche. Comme des erreurs sont susceptibles de survenir lors de la saisie de données, nous avons vérifié que la base ne contenait aucune donnée aberrante. Pour ce faire, nous avons révisé les

résultats afin qu'aucune donnée saisie dans SPSS ne soit supérieure à l'échelle attribuée à cet item. Par conséquent, toutes les réponses obtenues devaient être inférieures ou égales à cinq (5) pour les items sur les interventions régulatrices groupales ainsi que pour ceux sur les comportements contre-productifs, et à sept (7) pour les items liés au rendement.

4.1.2 L'agrégation des données

La constitution d'une base de données agrégée s'avère nécessaire compte tenu que le niveau d'analyse de cette étude est l'équipe. Afin d'être en mesure d'agréger la base de données, nous avons calculé les indices d'accord inter juges (r_{wg} :within-group interrater inde) pour chacune des dimensions. Cet indice permet de justifier l'agrégation des données (James, Demaree et Wolf, 1984, 1993). Les résultats se trouvent dans le tableau 9.

Tableau 9. Indices d'accord inter juges moyens pour chaque dimension utilisée

Dimensions	r_{wg}
Interventions régulatrices groupales	
Qualité des objectifs communs	0,87
Qualité du feed-back collectif	0,84
Qualité des récompenses de groupe	0,65
Comportements contre-productifs d'équipiers	
Parasitisme	0,86
Agression interpersonnelle	0,89
Survalorisation personnelle	0,84
Utilisation déficiente des ressources	0,95

Pour pouvoir considérer l'indice comme suffisant, celui-ci doit être d'au moins 0,70. C'est le cas de toutes les dimensions sauf pour la qualité des récompenses de groupe

($r_{wg}=0,65$). Celui-ci est un peu plus faible, mais nous pouvons tout de même procéder à l'agrégation des données considérant le petit écart.

La base de données agrégée sera désormais utilisée dans les analyses statistiques suivantes.

4.1.3 Les analyses de cohérence interne

Afin d'analyser la fidélité des instruments utilisés, nous avons effectué des analyses de cohérence interne. Ces analyses permettent de s'assurer que les items qui composent une dimension mesurent un même concept (Aron et Aron, 2002). L'alpha de Cronbach (α), pouvant varier entre 0,00 et 1,00, est le coefficient statistique le plus utilisé pour juger de la fidélité d'une mesure. Plus le résultat obtenu se rapproche de 1,00, plus la mesure peut être qualifiée de fidèle. Toutefois, de façon générale, si l'alpha de Cronbach est supérieur ou égal à 0,70, la fidélité de l'instrument de mesure peut être considérée comme étant satisfaisante (Aron et Aron, 2002).

Les instruments de mesure utilisés lors de la cueillette des données de ce mémoire ont été utilisés dans le cadre d'études antérieures (Aubé, 2003; Aubé et Rousseau, 2011; Aubé *et al.*, 2009). Nous avons néanmoins vérifié la fidélité de ces mesures à partir du présent échantillon. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau 10.

Tableau 10. Coefficient alpha (α) de Cronbach pour chaque dimension utilisée

Dimensions	Nombre d'items	Coefficient alpha (α) de Cronbach
Interventions régulatrices groupales		
Qualité des objectifs communs	3	0,906
Qualité du feed-back collectif	3	0,940
Qualité des récompenses de groupe	3	0,806
Comportements contre-productifs d'équipiers		
Parasitisme	4	0,778
Agression interpersonnelle	4	0,862
Survalorisation personnelle	4	0,929
Utilisation déficiente des ressources	4	0,357
Rendement	5	0,816

Suite à cette analyse, nous notons que l'indice de fidélité est faible en ce qui concerne l'utilisation déficiente des ressources. Afin d'augmenter la fidélité de l'instrument, nous avons retiré l'item suivant de la dimension : « Certains membres de mon équipe utilisent l'équipement disponible sans respecter les règles de sécurité ». Sans cet item, le coefficient de cohérence interne s'élève à 0,732, ce qui est tout à fait convenable. Les valeurs des coefficients alpha de Cronbach des dimensions à l'étude varient entre 0,732 et 0,940, nous indiquant ainsi que les mesures utilisées sont suffisamment fidèles.

4.1.4 Les analyses descriptives

Les analyses descriptives nous permettent de décrire les résultats obtenus dans le cadre de notre étude. Selon les répondants, la qualité des interventions régulatrices groupales semble généralement adéquate (qualité des objectifs communs : $M= 3,64$, $ET= 0,63$; qualité du feed-back collectif : $M=3,45$, $ET=0,69$; qualité des récompenses de groupe : $M=3,06$, $ET= 0,65$).

De plus, il est intéressant de noter que, de façon générale, peu de comportements contre-productifs sont présents dans les équipes. En moyenne, les répondants affirment qu'il y a peu de parasitisme ($M=1,76$; $ET= 0,46$), d'agression interpersonnelle ($M=1,45$; $ET= 0,46$), de survalorisation personnelle ($M=1,45$; $ET= 0,54$) et d'utilisation déficiente des ressources ($M=1,13$; $ET= 0,18$).

Enfin, dans l'ensemble, les supérieurs immédiats des équipes estiment que le rendement est satisfaisant ($M= 5,10$; $ET= 0,71$).

L'écart-type reflète la dispersion des scores entre les équipes. Il indique si ceux-ci sont semblables ou s'il existe de grandes divergences dans les résultats. Il est à noter que l'écart type est particulièrement restreint dans le cas de l'utilisation déficiente des ressources ($ET = 0,18$). Les statistiques descriptives sont présentées dans le tableau 11.

Tableau 11. Les statistiques descriptives de l'échantillon

Variabes	Moyenne (M)	Écart type (ÉT)
Interventions régulatrices groupales		
Qualité des objectifs communs	3,64	0,63
Qualité du feed-back collectif	3,45	0,69
Qualité des récompenses de groupe	3,06	0,65
Comportements contre-productifs		
Parasitisme	1,76	0,46
Agression interpersonnelle	1,45	0,46
Survalorisation personnelle	1,45	0,54
Utilisation déficiente des ressources	1,13	0,18
Rendement	5,10	0,71

Notes :

Interventions régulatrices groupales : échelle en 5 points

Comportements contre-productifs d'équipiers : échelle en 5 points

Rendement : échelle en 7 points

4.2 La vérification des hypothèses de recherche : les analyses de corrélations

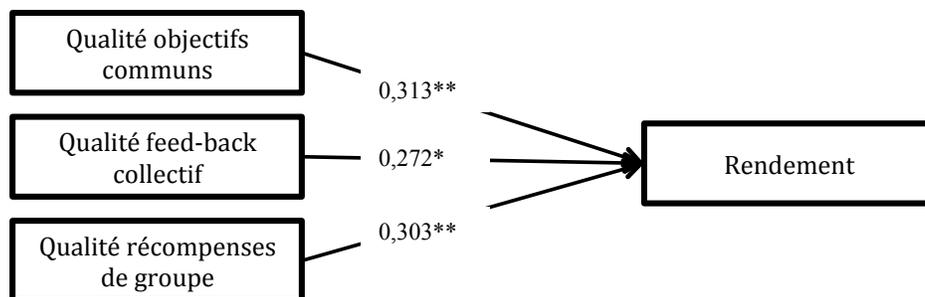
Afin d'être en mesure de déterminer les liens entre les variables indépendantes et la variable dépendante, nous avons effectué des analyses de corrélations. À l'aide du logiciel SPSS, nous avons calculé des coefficients de corrélations de Pearson (r) qui nous permettent de déterminer la force et la direction des relations entre les variables. Ces coefficients, qui relient de façon linéaire deux variables quantitatives, peuvent varier de -1,00 à 1,00. Plus la valeur du coefficient s'approche de -1,00 ou de 1,00, plus les variables sont liées entre elles. Plus la valeur s'approche de 0, moins les variables sont liées. Lorsque le coefficient de corrélations est positif, cela implique que les deux variables covarient dans le même sens. À l'inverse, lorsque le coefficient

de corrélations est négatif, cela implique que les deux variables covarient en sens inverse. Dans cette étude, nous avons fixé le seuil de signification à 0,05.

4.2.1 Les interventions régulatrices groupales et le rendement d'équipe

Les analyses de corrélations sont présentées dans le tableau 12. Nous pouvons noter que toutes les interventions régulatrices groupales sont significativement liées au rendement. Plus spécifiquement, le rendement est significativement lié à la qualité des objectifs communs ($r = 0,313$; $\rho < ,01$), à la qualité du feed-back collectif ($r = 0,272$; $\rho < ,05$) et à la qualité des récompenses de groupes ($r = 0,303$; $\rho < ,01$). Ces résultats permettent d'appuyer les trois hypothèses de relation de ce mémoire, soit H1, H2 et H3.

Figure 5. Schématisation des résultats de corrélations entre les variables indépendantes et la variable dépendante



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

Tableau 12. La matrice de corrélations

Dimensions	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Qualité des objectifs communs	(0,906)							
2. Qualité du feed-back collectif	0,785**	(0,940)						
3. Qualité des récompenses de groupe	0,664**	0,633**	(0,806)					
4. Parasitisme	-0,296**	-0,332**	-0,244*	(0,778)				
5. Agression interpersonnelle	-0,197	-0,199	-0,155	0,769**	(0,862)			
6. Survalorisation personnelle	-0,191	-0,284**	-0,189	0,617**	0,655**	(0,929)		
7. Utilisation déficiente des ressources	0,003	-0,03	-0,027	0,412**	0,284**	0,367**	(0,732)	
8. Rendement	0,313**	0,272*	0,303**	-0,464**	-0,364**	-0,233*	-0,198	(0,816)

Note : Les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) se situent sur la diagonale.

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

4.3 La vérification des hypothèses de médiation : les analyses de régressions multiples

Selon Baron et Kenny (1986), quatre conditions doivent être respectées afin de pouvoir vérifier l'effet médiateur d'une variable dans une relation entre deux autres variables. Tout d'abord, il faut que le lien entre la variable indépendante et la variable dépendante soit significatif. Deuxièmement, la variable indépendante doit être significativement liée à la variable médiatrice. Troisièmement, la variable médiatrice et la variable dépendante doivent être reliées significativement. Une fois ces trois premières conditions vérifiées, il convient d'effectuer une régression multiple en entrant de façon concomitante la variable indépendante et la variable médiatrice. La quatrième condition est respectée si le coefficient de régressions associé à la variable médiatrice est significatif. Ces quatre dernières conditions corroborent la présence d'un effet médiateur. Il est ensuite possible de déterminer si l'effet médiateur est partiel ou complet. Dans le cas d'une médiation complète, le coefficient de régressions associé à la variable indépendante est non-significatif. En revanche, si ce coefficient est significatif, il s'agit d'une médiation partielle. Une médiation partielle peut impliquer un effet direct ou encore la présence d'autres variables médiatrices.

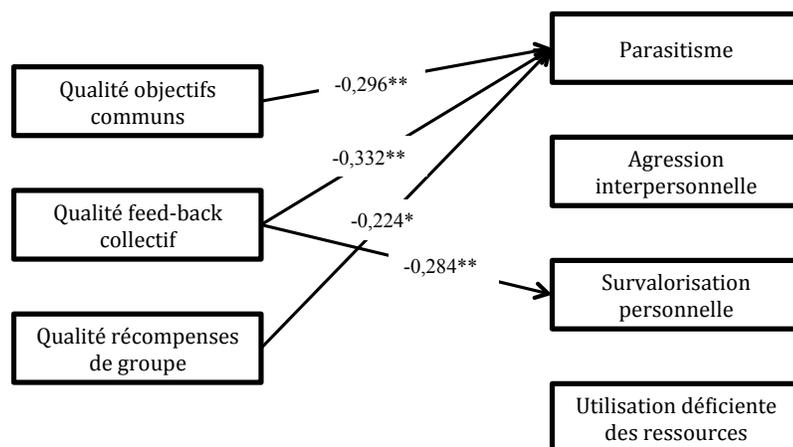
4.3.1 Première condition: liens entre les variables indépendantes et la variable dépendante

Pour vérifier cette première condition, nous avons utilisé les analyses de corrélation faites précédemment. Comme mentionné dans la section 4.2.1, les trois variables indépendantes sont reliées significativement à la variable dépendante. Plus spécifiquement, le rendement d'équipe est significativement relié à la qualité des objectifs communs ($r = 0,313$; $p < ,01$), à la qualité du feed-back collectif ($r = 0,272$; $p < ,05$) et à la qualité des récompenses de groupe ($r = 0,303$; $p < ,01$). La première condition de la procédure de Baron et Kenny (1986) est donc respectée.

4.3.2 Deuxième condition : liens entre les variables indépendantes et médiatrices

Pour vérifier la deuxième condition, nous nous référons aux coefficients de corrélations présentés au tableau 12. Les résultats indiquent que le parasitisme est significativement corrélé à la qualité des objectifs communs ($r = -0,296; p < ,01$), à la qualité du feed-back collectif ($r = -0,332; p < ,01$) ainsi qu'à la qualité des récompenses de groupes ($r = -0,244; p < ,05$). La survalorisation personnelle est uniquement reliée significativement à la qualité du feed-back collectif ($r = -0,284; p < ,01$). Les deux autres dimensions de comportements contre-productifs, c'est-à-dire l'agression interpersonnelle et l'utilisation déficiente des ressources, ne sont pas reliées significativement à aucune des trois variables indépendantes. En résumé, cela signifie que la qualité de chacune des trois interventions régulatrices groupales est reliée significativement à une diminution du parasitisme au sein de leur équipe. De plus, la qualité du feed-back collectif de qualité est négativement liée aux comportements de survalorisation personnelle. Toutefois, la qualité des trois interventions régulatrices groupales n'est pas associée significativement à l'agression interpersonnelle ni à l'utilisation déficiente des ressources. La figure 6 résume les résultats obtenus.

Figure 6. Schématisation des résultats des analyses de corrélations entre les variables indépendantes et les variables médiatrices



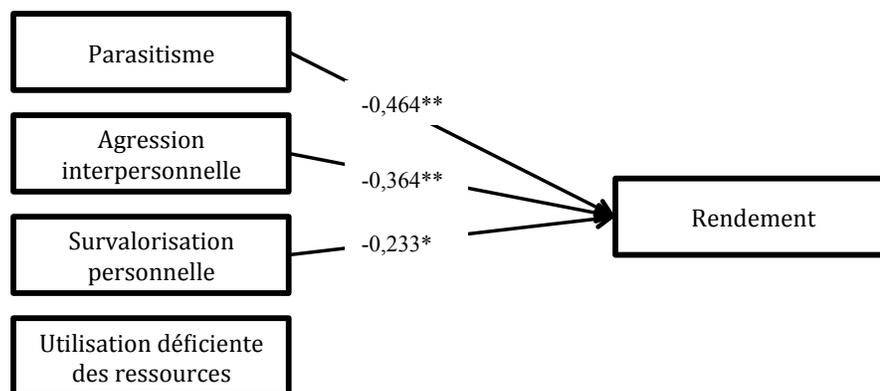
Notes : * $p < ,05$. ** $p < ,01$.

4.3.3 Troisième condition : Lien entre les variables médiatrices et la variable dépendante

La même démarche que celle présentée dans les deux sections précédentes doit être effectuée afin de déterminer si les variables médiatrices sont reliées à la variable dépendante. Dans le tableau 12, nous pouvons noter que le parasitisme ($r = -0,464$; $\rho < ,01$), l'agression interpersonnelle ($r = -0,364$; $\rho < ,01$) ainsi que la survalorisation personnelle ($r = 0,233$; $\rho < ,05$) sont significativement liés au rendement d'équipe. De son côté, l'utilisation déficiente des ressources n'est pas associée significativement au rendement d'équipe ($\rho > ,05$). Nous pouvons ainsi conclure que trois des quatre dimensions de comportements contre-productifs sont significativement reliées au rendement d'équipe. Puisque les trois coefficients de corrélations sont négatifs, la présence de parasitisme, l'agression interpersonnelle et la survalorisation personnelle

au sein d'une équipe de travail tendent à être associés à une diminution du rendement d'équipe.

Figure 7. Schématisation des résultats de corrélations entre les variables médiatrices et la variable dépendante



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

4.3.4 Quatrième condition : les liens de médiation

Les analyses réalisées afin de vérifier les trois premières conditions nous ont permis de déterminer quels comportements contre-productifs étaient susceptibles d'exercer un effet médiateur entre les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail. Selon les résultats obtenus, le parasitisme pourrait avoir un effet médiateur au niveau des relations entre la qualité des trois interventions régulatrices groupales et le rendement d'équipe. De plus, la survalorisation personnelle est susceptible de jouer un rôle médiateur au niveau de la relation entre la qualité du feed-back collectif et le rendement d'équipe.

La quatrième étape vise à vérifier s'il existe bel et bien un effet médiateur et par la suite, à déterminer si cette médiation est complète ou partielle. Pour ce faire, nous avons effectué des analyses de régressions multiples telles que suggérées par Baron et Kenny (1986). Les résultats de ces analyses sont présentés dans le tableau 13.

Tableau 13. Les résultats des analyses de régressions multiples

MODÈLES	β^a	t	R^2
Variable dépendante : rendement de l'équipe			
VM : Parasitisme	-,407	-4,091**	
VI : Qualité des objectifs communs	,193	1,934	,249**
VM : Parasitisme	-,420	-4,120**	
VI : Qualité du feed-back collectif	,132	1,298	,213**
VM : Parasitisme	-,413	-4,188**	
VI : Qualité des récompenses de groupe	,202	2,052*	,252**
VM : Survalorisation personnelle	-,169	-1,561	
VI : Qualité du feed-back collectif	,224	2,059*	,100*

Notes: ^a Coefficients de régressions standardisés

VM : variable médiatrice

VI : variable indépendante

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

Pour corroborer la présence d'un lien de médiation, il faut que le coefficient de régressions associé à la variable médiatrice soit significatif ($p < ,05$). Si c'est le cas, nous pouvons affirmer qu'il existe un lien de médiation. En revanche, si le coefficient de régressions est non-significatif ($p > ,05$), la médiation ne peut être confirmée. Par la suite, afin de déterminer si la médiation est complète ou partielle, il faut vérifier si le coefficient de régressions associé à la variable indépendante est significatif ou non. Si celui-ci n'est pas significatif, la médiation peut être qualifiée de complète. À l'inverse, s'il est significatif, la médiation est partielle.

Rôle médiateur du parasitisme

Les résultats des analyses de régressions multiples indiquent que les coefficients de régressions associés à la variable « parasitisme » sont significatifs dans les trois modèles (voir tableau 13), ce qui appuie les hypothèses H4a, H5a et H6a. Plus spécifiquement, les résultats montrent que les comportements de parasitisme jouent un rôle médiateur dans les relations entre la qualité des trois interventions régulatrices groupales (c'est-à-dire, qualité des objectifs communs, qualité du feed-back collectif et qualité des récompenses de groupe) et le rendement d'équipe. Dans ces mêmes analyses, les coefficients de régressions associés aux variables indépendantes indiquent que la médiation est complète dans le cas des relations impliquant la qualité des objectifs communs et la qualité du feed-back collectif. Par ailleurs, la médiation est partielle dans le cas de la relation impliquant la qualité des récompenses de groupe.

Rôle médiateur de la survalorisation personnelle

Bien que les trois premières conditions soient respectées, les résultats des analyses de régressions présentés dans le tableau 13 montrent que la survalorisation personnelle ne jouerait pas un rôle médiateur dans la relation entre la qualité du feed-back collectif et le rendement d'équipe du fait que le coefficient de régressions associé à la survalorisation personnelle n'est pas significatif ($p > ,05$). L'hypothèse H5c n'est donc pas vérifiée.

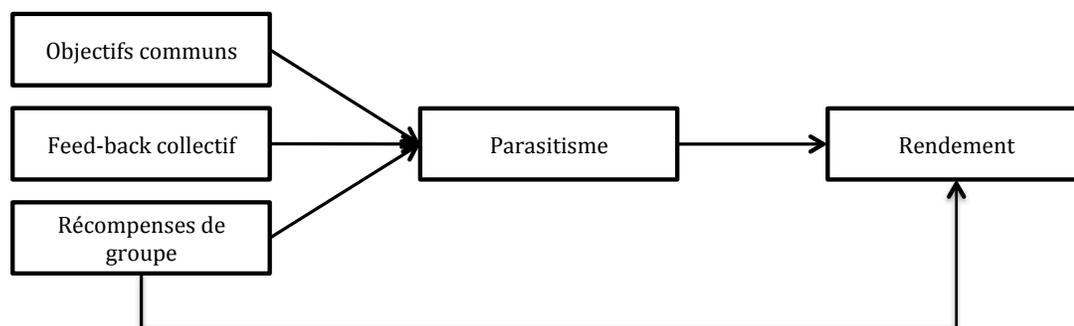
Tel que mentionné précédemment, les autres hypothèses de médiation (H4b, H4c, H4d, H5a, H5b, H5d, H6a à H6d) ne sont pas validées compte tenu que les trois premières conditions proposées par Baron et Kenny (1986) ne sont pas respectées.

4.4 Synthèse des principaux résultats

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats des analyses statistiques préliminaires et des analyses visant à vérifier les hypothèses de recherche. Sur la base des analyses corrélationnelles réalisées, nous pouvons conclure que les trois hypothèses de relation sont validées par les résultats de cette étude (H1, H2, H3).

Pour la vérification des hypothèses de médiation, nous avons utilisé la procédure suggérée par Baron et Kenny (1986). Sur la base des quatre conditions déterminées par ces auteurs, il ressort que seul le parasitisme joue un rôle médiateur dans les relations impliquant la qualité des trois interventions régulatrices groupales et le rendement d'équipe. L'effet médiateur serait complet dans les relations impliquant la qualité des objectifs communs et la qualité du feed-back collectif. Toutefois, le rôle médiateur du parasitisme serait partiel dans la relation impliquant la qualité des récompenses de groupe. Les seules hypothèses médiatrices corroborées par les résultats de cette recherche sont donc H5a, H6a et H7a. En d'autres termes, le parasitisme est la seule dimension de comportements contre-productifs à jouer un rôle de médiation dans les relations entre la qualité des interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes. La figure 8 synthétise les résultats obtenus.

Figure 8. Schématisation des résultats obtenus



Dans le chapitre suivant, nous discuterons plus longuement de ces résultats et de leurs implications en matière de gestion.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

Dans ce chapitre, les résultats de cette étude sont interprétés à la lumière de la documentation existante. Nous débuterons en rappelant l'objectif du mémoire. Par la suite, nous présenterons et interprèterons les résultats obtenus dans le cadre de notre recherche. Nous concluons en présentant les apports théoriques et empiriques, les forces et les limites, les avenues de recherche futures ainsi que les retombées pratiques de ce mémoire.

5.1 Rappel de l'objectif du mémoire

Les supérieurs immédiats jouent un rôle important dans un contexte d'équipes de travail. En effet, de bonnes pratiques de supervision peuvent favoriser un meilleur rendement d'équipe (Aubé *et al.*, 2006a; O'Boyle *et al.*, 2011). Selon Aubé *et al.* (2006a), trois types d'interventions s'avèrent particulièrement utiles afin de réguler le travail d'une équipe et d'aligner les efforts des membres. Fixer des objectifs communs, transmettre un feed-back collectif et octroyer des récompenses de groupes permettent d'orienter le travail des équipiers et de les motiver à s'investir dans leur travail. Afin d'être plus efficaces, les supérieurs immédiats gagnent à utiliser ces interventions de façon appropriée afin qu'elles soient de qualité et qu'elles soient bénéfiques au rendement de l'équipe. L'effet motivationnel et directionnel de la qualité des interventions régulatrices groupales permet, selon la littérature actuelle, d'améliorer le fonctionnement interne d'une équipe en augmentant l'apparition de comportements productifs d'équipiers (Aubé *et al.*, 2006a). En fait, tout porte à croire que cette influence sur le rendement d'une équipe pourrait également être expliquée par la diminution de la présence de comportements contre-productifs. Plus ces interventions seront de qualité, plus les équipiers seront focalisés sur la tâche à accomplir et moins orientés vers les comportements périphériques qui nuisent au

rendement d'une équipe. Selon le peu d'études effectuées sur le sujet, les pratiques de supervisions sont liées à l'apparition de ces comportements néfastes dans les équipes de travail (O'Boyle *et al.*, 2011; Pearce et Giacalone, 2003; Vardi et Weitz, 2004). Ce mémoire veut donc enrichir l'explication du mécanisme par lequel les interventions régulatrices groupales influencent le rendement d'une équipe en répondant à la question :

Les comportements contre-productifs exercent-ils un effet médiateur dans les relations entre les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail?

5.2 L'interprétation des résultats

Pour répondre à la question de recherche formulée dans ce mémoire, nous avons posé des hypothèses de relation ainsi que des hypothèses de médiation. Dans cette section, nous interpréterons les résultats obtenus en tenant compte de la littérature existante présentée au chapitre 1. Nous débiterons en abordant les liens de relation entre les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes. Par la suite, nous nous intéresserons au rôle de médiation des comportements contre-productifs d'équipiers.

5.2.1 Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes

Les hypothèses de relation ont toutes les trois été validées. De ce fait, les résultats appuient la présence de relations significatives et positives entre, d'une part, la qualité des objectifs communs (hypothèse 1), la qualité du feed-back collectif (hypothèse 2) et la qualité des récompenses de groupe (hypothèse 3) et, d'autre part, le rendement d'équipe. Ces résultats peuvent être expliqués grâce à la nature motivationnelle et directionnelle des interventions régulatrices groupales. En effet, ces interventions ont pour objectif de motiver les équipiers à fournir les efforts nécessaires en vue

d'atteindre les résultats fixés (Aubé *et al.*, 2006a; DeMatteo *et al.*, 1998; Locke et Latham, 1990; Yeatts et Hyten, 1998). Pour rendre compte de cet effet motivationnel, certaines théories de la motivation s'avèrent particulièrement pertinentes. L'effet des objectifs communs est appuyé par la théorie de la fixation d'objectifs (Locke et Latham, 1990), la transmission du feed-back collectif par la théorie du contrôle (Carver et Scheier, 1981) et l'octroi de récompenses de groupe par les théories béhavioristes (Skinner, 1938). Ces pratiques motivent les équipiers à déployer les efforts indispensables, mais elles permettent également d'orienter le travail dans la bonne direction (Weingart et Weldon, 1991); ce qui explique la relation entre la qualité de ces interventions et le rendement de l'équipe.

5.2.2 Le rôle de médiation des comportements contre-productifs d'équipiers

Afin d'approfondir la compréhension de la relation entre les interventions régulatrices groupales et le rendement, nous avons ajouté des variables médiatrices à notre cadre conceptuel, les comportements contre-productifs. Par ce fait, nous souhaitons expliquer cette relation par la diminution de l'apparition des comportements contre-productifs au sein des équipes de travail. Sur la base des résultats obtenus, nous notons que la seule dimension des comportements contre-productifs d'équipiers qui joue un rôle médiateur dans les relations entre la qualité des interventions régulatrices groupales et le rendement d'équipe est le parasitisme.

Le parasitisme est observé au sein d'une équipe lorsque certains équipiers tendent à diminuer leur contribution individuelle (Aubé *et al.*, 2009). Ils fournissent moins d'efforts dans l'accomplissement de leurs tâches au détriment de leurs collègues et du rendement de l'équipe. Le parasitisme est donc un indicateur du manque de motivation de la part des équipiers. Comme nous l'avons décrit dans ce mémoire, la motivation est l'un des mécanismes premiers des interventions régulatrices groupales (Aubé *et al.*, 2006a; DeMatteo *et al.*, 1998; Locke et Latham, 1990; Yeatts et Hyten,

1998). De ce fait, par la présence d'interventions régulatrices groupales de qualité motivant les équipiers à travailler, le parasitisme aura tendance à diminuer, ce qui facilitera le rendement de l'équipe.

De plus, le parasitisme affecte directement l'accomplissement des tâches de l'équipe (Lambert, 2011). Les interventions régulatrices groupales présentent un grand intérêt car elles vont permettre de définir de façon précise le travail à accomplir et fixer les objectifs, et par la même contribuer à réduire la présence du parasitisme. Le rendement de l'équipe en sera donc amélioré.

Les trois autres dimensions de comportements contre-productifs (c'est-à-dire, agression interpersonnelle, survalorisation personnelle et utilisation déficiente des ressources) ne jouent pas un rôle de médiation dans les relations à l'étude puisqu'elles sont moins directement associées à la motivation et à l'orientation du travail.

Le parasitisme est donc la seule dimension des comportements contre-productifs pouvant expliquer que des interventions régulatrices groupales de qualité ont une influence sur le rendement. Ce comportement contre-productif interfère directement avec la motivation des équipiers et l'accomplissement du travail qui sont essentiellement liés à la qualité des interventions régulatrices groupales.

5.3 Les apports théoriques et empiriques

Notre étude porte sur l'apport de la qualité des interventions régulatrices groupales sur le rendement d'équipe. La majorité des études sur le sujet utilise les critères de présence ou d'absence de ce type d'interventions pour expliquer le rendement d'équipe (ex: DeMatteo *et al.*, 1998; Geister *et al.*, 2006; Jones *et al.*, 1993; Mesch *et al.*, 1994; Pritchard *et al.*, 1988). Très peu de recherche se sont penchées sur la qualité de ces interventions surtout dans un contexte d'équipe de travail et la majorité porte sur la qualité des objectifs communs et le rendement (ex: Aubé *et al.*, 2006a;

Kleingeld *et al.*, 2011). Ce mémoire permet donc d'enrichir la littérature concernant l'importance d'utiliser des interventions régulatrices groupales de qualité dans le but d'améliorer le rendement d'une équipe.

De plus, la littérature actuelle explique le mécanisme qui lie les interventions régulatrices groupales au rendement (Aubé *et al.*, 2006a) par l'augmentation de comportements productifs au sein des équipes de travail. Ce mémoire vise à approfondir la compréhension de ce mécanisme non par la présence ou l'absence de comportements productifs mais par la diminution de l'apparition de comportements contreproductifs d'équipiers. Nos résultats permettent de valider la présence d'une relation de médiation des comportements contre-productifs ce qui enrichit la compréhension du mécanisme entre la qualité des interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes.

5.4 Les forces de cette recherche

Notre étude comporte plusieurs forces et avantages qui enrichissent notre démarche et valorisent les conclusions obtenues.

Une des forces de notre étude vient du fait que notre collecte de données a été effectuée au sein d'une même organisation. Le fait d'avoir effectué notre recherche dans la même entreprise a permis de réduire les sources de bruits provenant du contexte organisationnel.

La taille de notre échantillon est également très intéressante. En effet, notre étude est orientée sur les équipes de travail en tant que système. Chaque équipe compte comme un sujet et ce, peu importe le nombre d'individus qui la compose. Le défi réside dans le fait de constituer un échantillon assez vaste dans ce contexte (Forsyth, 1998). Un échantillon de 86 équipes est donc plus que convenable et permet d'atteindre une puissance statistique acceptable pour les analyses réalisées.

Les outils de mesure utilisés lors de l'enquête sont également une grande force de ce mémoire. Tout d'abord, les réponses recueillies proviennent de deux sources différentes. Les résultats concernant la qualité des interventions régulatrices groupales et la présence de comportements contre-productifs proviennent du questionnaire administré aux équipiers. De son côté, le rendement a été évalué par les supérieurs immédiats de chacune des équipes. Grâce à ces deux sources d'informations, le biais de variance commune a grandement été diminué tel qu'expliqué dans la méthodologie (Podsakoff *et al.*, 2003). De plus, l'instrument développé par Aubé *et al.*, (2009; 2011) pour évaluer la présence de comportements contre-productifs au sein de l'équipe a été développé en minimisant le biais de désirabilité sociale. Selon ce biais, les répondants ont tendance à se montrer sous un jour favorable ce qui ne représente pas nécessairement la réalité de la situation présente (Brown et Treviño, 2006; Mook, 2001; Vardi et Weitz, 2004). Pour contrer ce biais, les items ont été formulés de façon à ce que les répondants indiquent simplement la fréquence des comportements contre-productifs au sein de leur équipe sans préciser leur source (le répondant lui-même versus ses collègues). Les équipiers se sentent donc plus à l'aise d'exprimer leur opinion et ainsi de dresser un portrait plus fidèle de la situation.

Une autre force de notre mémoire tient au fait que la recherche a été effectuée sur le terrain, dans de véritables équipes de travail. La majorité des études faites dans un contexte de travail en équipe se déroule auprès de groupes formés d'une population étudiante ou en laboratoire, par des membres ne travaillant pas ensemble au quotidien. Les résultats obtenus dans notre recherche font donc référence à un vrai contexte organisationnel (Agouri, 2011; Lambert, 2011).

5.5 Les limites de cette étude

Bien que ce mémoire comporte plusieurs forces, il comporte également quelques limites.

Tout d'abord, puisque le devis de cette recherche est transversal, nous ne pouvons inférer des relations de causalité entre les variables à l'étude. Il est donc impossible à ce stade-ci de confirmer des résultats de cause à effet en se basant simplement sur cette recherche. Nous pouvons affirmer que les objectifs communs sont reliés positivement au rendement, sans pouvoir toutefois conclure que les objectifs communs ont un impact sur celui-ci. Cette étude permet donc de dire que les variables sont corrélées sans permettre de conclure sur les relations de causalité. Une étude longitudinale, à au moins deux reprises, permettrait d'avoir une meilleure idée des relations de cause à effet tout en diminuant le biais de la variance commune (Podsakoff *et al.*, 2003). Le fait de répéter la prise de mesures permet d'avoir des résultats plus véridiques et représentatifs de la réalité.

Notre recherche a été effectuée dans une seule entreprise. Il est donc difficile de généraliser les résultats sans avoir analysé l'effet médiateur des comportements contre-productifs d'équipiers sur la relation entre la qualité des interventions régulatrices groupales et le rendement dans d'autres contextes organisationnels. De plus, près de 70% des répondants sont des hommes, ce qui peut également nuire à la généralisation des résultats (Anshel, 2000).

Enfin, dans cette étude, le questionnaire a été l'instrument de mesure utilisé tant au niveau des équipiers que des supérieurs immédiats. Bien que ce mode de collecte permette de recueillir des données permettant d'effectuer de nombreuses analyses statistiques, son utilisation comporte aussi quelques limites. En effet, il ne permet pas d'aller en profondeur afin d'éclaircir les informations obtenues contrairement à certaines autres méthodes comme l'entrevue par exemple. En d'autres termes, la

superficialité des réponses ne permet pas l'analyse de certains processus (Quivy et Campenhoudt, 2006). De même, les questionnaires étaient remplis manuellement par les répondants et par la suite compilés dans la base de données par le groupe de recherche. Malgré l'attention particulière portée lors de cette étape et les vérifications faites par la suite, il se peut que certaines erreurs de transcription soient survenues au cours du processus constituant ainsi une limite à notre étude.

5.6 Les avenues de recherche futures

Plusieurs avenues de recherche peuvent être envisagées lors de prochaines études sur le sujet.

Tout d'abord, il serait intéressant de vérifier les relations entre la qualité des interventions régulatrices groupales, les comportements contre-productifs et d'autres variables d'efficacité d'équipe telles que la viabilité d'équipe, la qualité de l'expérience groupale ou l'innovation. Comme nous l'avons vu, le rôle médiateur du parasitisme peut s'expliquer par le fait que les comportements en découlant trahissent une démotivation des employés. Il serait donc intéressant de voir si les autres dimensions de comportements contre-productifs, telles que la survalorisation personnelle ou l'agression interpersonnelle, pourraient expliquer les relations entre la qualité des interventions régulatrices groupales et la qualité de l'expérience groupale.

Il serait également pertinent d'ajouter des variables modératrices afin d'enrichir le modèle et de voir l'influence qu'elles auraient sur les relations à l'étude. Par exemple, il se pourrait que dans un contexte d'interdépendance des tâches, la force de la relation entre la qualité des interventions régulatrices groupales et le rendement puisse varier puisque ces interventions auraient plus de sens aux yeux des équipiers. L'autonomie de l'équipe, l'âge ou le sexe des équipiers pourraient également avoir un impact sur les résultats selon les préférences de chacun face aux pratiques de gestion. Il serait intéressant de voir si, par exemple, dans une équipe composée de jeunes

employés débutant leur carrière, la qualité des interventions régulatrices serait liée de façon plus significative au rendement dans la mesure où ils auraient besoin d'être plus dirigé qu'une équipe d'experts. Ces facteurs pourraient avoir un impact sur la force de la relation entre la qualité des interventions régulatrices groupales et le rendement de l'équipe.

Notre étude a été réalisée dans une entreprise de sécurité publique. Il serait intéressant de tester le modèle dans d'autres contextes et voir si les résultats sont équivalents afin de contrer les limites de généralisation des résultats décrits ultérieurement.

5.7 Les retombées pratiques

Plusieurs implications pratiques découlent également de notre recherche. En effet, puisque le rendement des équipes de travail demeure un des facteurs clés de leur mise en place, les résultats de ce mémoire sont très pertinents pour les organisations.

Ce mémoire met l'emphase sur le rôle important des supérieurs dans l'atteinte du rendement désiré et des objectifs fixés. Puisqu'il ne suffit pas de regrouper des individus ensemble afin qu'ils travaillent en équipe, le supérieur immédiat doit orienter le travail et motiver les équipiers de façon à ce que le travail attendu soit accompli. Pour y arriver, les interventions régulatrices groupales de qualité permettent aux membres de l'équipe d'être dirigés de la bonne façon et de fournir les efforts nécessaires à l'accomplissement de leur tâche. Ces interventions sont donc à privilégier dans un contexte organisationnel mais doivent être de qualité afin d'obtenir l'effet voulu. Pour les objectifs communs, cela signifie qu'ils soient clairs, précis et difficiles (Locke et Latham, 1990). Pour la transmission du feed-back collectif, celui-ci doit être clair, précis, constructif et transmis dans des délais raisonnables (Aubé *et al.*, 2006a; Yeatts et Hyten, 1998). Et pour ce qui est de l'octroi de récompenses de groupe, celles-ci doivent être liées au rendement, convoitées par les membres de

l'équipe et équitables (DeMatteo *et al.*, 1998; Hackman, 1987; Yeatts et Hyten, 1998).

Afin d'aider les supérieurs immédiats à utiliser des interventions régulatrices groupales de qualité, certaines activités de formation et/ ou de coaching pourraient être organisées par l'entreprise. Elles permettraient de bien saisir l'importance de ces interventions et d'être en mesure de les appliquer de façon adéquate sur le terrain.

Lorsqu'on parle de fonctionnement interne d'équipe de travail, il est important de considérer les comportements productifs d'équipiers, mais également les comportements contre-productifs qui peuvent nuire au rendement organisationnel (Rousseau *et al.*, 2006a). Les interventions des gestionnaires ne visent pas seulement à augmenter la présence de comportements productifs d'équipiers, mais également à diminuer celle de comportements contre-productifs. Ces comportements sont particulièrement nocifs à cause de l'effet de propagation qu'ils entraînent au sein de l'équipe (Aubé *et al.*, 2009). Le supérieur immédiat a donc tout intérêt à se servir des interventions régulatrices lui permettant de diminuer ces comportements au sein de son équipe afin d'en favoriser le rendement.

CONCLUSION

Dans le cadre de ce mémoire, nous voulions approfondir la compréhension du mécanisme par lequel la qualité des interventions régulatrices groupales opère sur le rendement des équipes de travail. En effet, les lectures faites sur cette relation au cours de notre revue de littérature nous ont permis de noter plusieurs lacunes dans la compréhension de cette explication.

Ce mécanisme s'explique principalement par la présence de comportements productifs au sein des équipes. Les interventions régulatrices groupales de qualité font augmenter la présence de comportements productifs, ce qui explique l'augmentation du rendement de l'équipe (Aubé *et al.*, 2006a). Toutefois, le fonctionnement interne des équipes de travail tient compte des comportements productifs d'équipiers mais également des comportements contre-productifs qui sont nuisibles à l'équipe (Aubé et Rousseau, 2009; Aubé *et al.*, 2009; Rousseau *et al.*, 2006a). Peu d'études ont été effectuées dans un contexte de travail en équipe concernant les antécédents de ces comportements. Celles trouvées montrent le rôle des pratiques de gestion et des supérieurs immédiats dans l'apparition de ceux-ci (O'Boyle *et al.*, 2011; Pearce et Giacalone, 2003; Vardi et Weitz, 2004). Nous avons également noté que les interventions régulatrices groupales permettent de motiver les équipiers et de guider leur travail. Tous ces éléments nous ont poussé à croire que ces interventions régulatrices pourraient faire diminuer la présence des comportements contre-productifs d'équipiers. Nous avons donc axé notre cadre d'analyse et nos hypothèses de recherche sur la compréhension du mécanisme par lequel la qualité des interventions régulatrices groupales affecte le rendement en étudiant comme variable médiatrice les comportements contre-productifs d'équipiers. Ce mémoire apporte une contribution intéressante sur la qualité des interventions régulatrices groupales dans un contexte de travail en équipe. Le mécanisme par lequel ces interventions opèrent sur le rendement peut s'expliquer non seulement par la présence de comportements

productifs, comme souvent mentionné dans la littérature actuelle, mais également par la diminution du parasitisme (une des dimensions des comportements contre-productifs d'équipiers).

Les interventions régulatrices groupales ont comme bénéfice principal d'agir sur la motivation des équipiers. Le fait que le parasitisme ressorte comme seul médiateur des comportements contre-productifs expliquant la relation entre ces interventions et le rendement, renforce la compréhension de la dynamique motivationnelle de ces pratiques. La qualité des interventions régulatrices groupales constituent donc un puissant levier motivationnel à être utilisé par les supérieurs immédiats au sein des équipes.

BIBLIOGRAPHIE

Agouri, R. (2011). *Les comportements d'équipiers et leurs liens avec la qualité de vie au travail*, Montréal, HEC Montréal.

Allen, N. J. et T. D. Hecht (2004). « The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, p. 439-461.

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

Anseel, F., N. W. Van Yperen, O. Janssen et W. Duyck (2011). « Feedback type as a moderator of the relationship between achievement goals and feedback reactions », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 84, no 4, p. 703.

Anshel, M. H. (2000). « A conceptual model and implications for coping with stressful events in police work », *Criminal Justice and Behavior*, vol. 27, p. 375-400.

Aron, A. et E. N. Aron (2002). *Statistics for the behavioral and social sciences: A brief course*, 2^e éd., Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall. .

- Aubé, C. (2003). *Les interventions régulatrices groupales et l'efficacité des équipes de travail: Développement et vérification d'un modèle théorique*, Thèse de doctorat, Montréal, Université de Montréal.
- Aubé, C. et V Rousseau (2005). « Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors », *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, vol. 9, p. 189-204.
- Aubé, C. et V Rousseau (2008). « Les pratiques de gestion: de l'individu à l'équipe », dans C. Maillot, E. Brunelle et V. Kisfalvi (dir.), *Habilités de direction*, Montréal, Gestion, p. 264-275.
- Aubé, C. et V Rousseau (2009). « Des équipes de travail efficaces: Ce qu'il faut faire et ne pas faire », *Gestion*, vol. 34, no 2, p. 60.
- Aubé, C., V Rousseau, E. M. Morin et P. É. Langdeau (2006b). « Les comportements contre-productifs dans un contexte de travail en équipe: développement et validation multidimensionnelle », communication présentée au *14e conférence de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française*, Hammamet, Tunisia.
- Aubé, C. et V. Rousseau (2011). « Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment » [Article], *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 84, no 3, p. 565-580.
- Aubé, C. et V. Rousseau (accepté pour publication). « Counterproductive behaviors: Group phenomena with team-level consequences », *Team Performance Management*.

- Aubé, C., V. Rousseau, C. Mama et E. Morin (2009). « Counterproductive Behaviors and Psychological Well-being: The Moderating Effect of Task Interdependence » [Article], *Journal of Business & Psychology*, vol. 24, no 3, p. 351-361.
- Aubé, C., V. Rousseau et A. Savoie (2004). « Le rôle des objectifs communs dans les équipes de travail », communication présentée au *13e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française*, Lyon.
- Aubé, C., V. Rousseau, A. Savoie et C. Larivière (2002). « La fixation d'objectifs communs et le rendement des équipes », communication présentée au *12e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française*, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Aubé, C., V. Rousseau et A. Savoie (2000). « Le Développement des Équipes de Travail: Ou en Sommes-nous? », *Revue Québécoise de Psychologie*, vol. 12, no 3, p. 159-177.
- Aubé, C., V. Rousseau et A. Savoie (2006a). « Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique », *Le Travail Humain*, vol. 69, p. 269-294.
- Balcazar, F., B. L. Hopkins et Y. Suarez (1986). « A critical, objective review of performance feedback », *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 7, p. 65-89.
- Balthazard, P. A., R. A. Cooke et R. E. Potter (2006). « Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no 8, p. 709-732.

- Baron, R. M. et D. A. Kenny (1986). « The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no 6, p. 1173-1182.
- Becker, L. J. (1978). « Joint effect of feedback and goal setting on performance: A field study of residential energy conservation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, p. 428-433.
- Bennett, R. J. et S. L. Robinson (2000). « Development of a measure of workplace deviance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no 3, p. 349-360.
- Brown, M. E. et L. K. Treviño (2006). « Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 4, p. 954-962.
- Brun, Jean-Pierre et Ninon Dugas (2005). « La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 79-89.
- Buller, R. R. et C. H. Bell (1986). « Effects of team building and goal setting on productivity: A field experiment », *Academy of Management Journal*, vol. 29, p. 305-328.
- Burke, C. S., K. C. Stagl, C. Klein, G. F. Goodwin, E. Salas et S. M. Halpin (2006). « What types of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. », *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no 3, p. 288-307.
- Buzaglo, G. et S. A. Wheelan (1999). « Facilitating work team effectiveness: Case studies from Central America », *Small Group Research*, vol. 30, p. 108-129.

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

Carver, C. S. et M. F. Scheier (1981). *Attention and self-regulation: a control-theory approach to human behavior*, New York : Springer-Verlag

Cohen, S et E. Bailey (1997). « What makes groups work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite », *Journal of Management*, vol. 23, p. 239-290.

Cole, M. S., F. Walter et H Bruch (2008). « Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 5, p. 945-958.

Courcy, F. et A Savoie (2003). « L'agression en milieu de travail: qu'en est-il et que faire? », *Gestion*, vol. 28, no 2, p. 19.

De Leon, L. (2001). « Accountability for individuating behaviors in self-managing teams », *Organization Development Journal*, vol. 19, no 4, p. 7.

Delarue, A., G. Van Hootehem, S. Procter et M. Burrige (2008). « Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research », *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, no 2, p. 127-148.

Delgado Piña, M. I., A. M. Romero Martínez et L. Gómez Martínez (2008). « Teams in organizations: a review on team effectiveness », *Team Performance Management*, vol. 14, no 1/2, p. 7-21.

- DeMatteo, J. S., L. T. Eby et E. Sundstrom (1998). « Team-based rewards: Current empirical evidence and directions for future research », dans Cummings, B. M. Staw L.L. (dir.), *Research in organizational behavior, Vol. 20: An annual series of analytical essays and critical reviews*, US, Elsevier Science/JAI Press, p. 141-183.
- Detert, J. R., L. K. Treviño, E. R. Burris et M. Andiappan (2007). « Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 4, p. 993-1005.
- Diefendorff, James M. et Megan M. Chandler (2011). « Motivating employees », dans *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, Washington, DC, US, American Psychological Association, coll. APA Handbooks in Psychology., p. 65-135.
- Dixit, K. et R. Pal (2010). « The Impact of Group Incentives on Performance of Small Firms: Hausman - Taylor Estimates », *Managerial and decision economics*, vol. 31, p. 403-414.
- Dolan, S. L., E. Gosselin et J. Carrière (2012). « La motivation au travail », dans *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 4^e éd, Gaëtan Morin Editeur, p. 88-134.
- Doolen, T. L., M. E. Hacker et E. M. Van Aken (2003). « The Impact of Organizational Context on Work Team Effectiveness: A Study of Production Team » [Article], *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 50, no 3, p. 285-296.

- Dunlop, P. D. et K. Lee (2004). « Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no 1, p. 67-80.
- Durham, C. C., D. Knight et E. A. Locke (1997). « Effects of leader role, team-set goal difficulty, and tactics on team effectiveness », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 72, p. 203-231.
- Emmert, G. D. (1978). « Measuring the impact of group performance feedback versus individual performance feedback in an individual setting », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 1, p. 134-141.
- Forsyth, D. R. (1998). « Methodological advances in the study of group dynamics », *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, vol. 2, p. 211-212.
- Geister, S., U. Konradt et G Hertel (2006). « Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams », *Small Group Research*, vol. 37, no 5, p. 459-489.
- Giacalone, R. A. et J. Greenberg (1997). *Antisocial behavior in organizations*, Londres.
- Giacalone, R. A., C. A. Riordan et P. Rosenfeld (1997). « Employee sabotage : Toward a practionner --- scholar understanding », dans *Antisocial behaviour in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc. , p. 109-129.
- Glassop, L. I. (2002). « The Organizational Benefits of Teams », *Human Relations*, vol. 55, no 2, p. 225-249.

- Greenberg, J. (1997). « Thw Steal Motive: Managing the social determinants of employee theft », dans *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks, CA, SAGE, p. 85-108.
- Gruys, M. L. et P. R. Sackett (2003). « Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior », *International Journal of Selection & Assessment*, vol. 11, no 1, p. 30-42.
- Hackman, J. R. (1987). « The design of work teams », dans *Handbook of organizational behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 315-342.
- Hansen, D. G. (1997). « Worker performance and group incentives: A case study », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 51, no 1, p. 37-49.
- Hogan, J. et R. Hogan (1989). « How to measure employee reliability », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no 2, p. 273-279.
- Ilgen, D. R. (1999). « Teams embedded in organizations », *American Psychologist*, vol. 54, p. 129-139.
- Ilgen, D. R. et C. F. Moore (1987). « Types And Choices Of Performance Feedback », *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no 3, p. 401.
- James, R. L., R. G. Demaree et G. Wolf (1984). « Estimating within-group interrater reliability with and without response bias », *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, p. 85-98.

- James, R. L., R. G. Demaree et G. Wolf (1993). « rwg: An assessment of within-group interrater agreement », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 306-309.
- Jones, S. D., M. Buerkle, A. Hall, L. Rupp et M. Georg (1993). « Work Group Performance Measurement and Feedback: An integrated comprehensive system for a manufacturing department », *Group & Organization Studies*, vol. 18, no 3, p. 269-292.
- Kelloway, E. K., L. Francis, M. Prosser et J. E. Cameron (2010). « Counterproductive work behavior as protest », *Human Resource Management Review*, vol. 20, no 1, p. 18-25.
- Klandermans, B (1997). *The social psychology of protest*, Cambridge, Mass., Blackwell Publishers 257 p.
- Klandermans, B (2002). « How group identification helps to overcome the dilemma of collective action », *The American Behavioral Scientist*, vol. 45, p. 887-900.
- Kleingeld, A., H. van Mierlo et L. Arends (2011). « The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, no 6, p. 1289-1304.
- Lambert, S. (2011). *Les pratiques de supervision et les comportements contre-productifs dans un contexte de travail en équipe*, Montréal, HEC Montréal.
- Latané, B., K. Williams et S. Harkins (1979). « Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 37, no 6, p. 822-832.

- Latham, G. P. (2007). *Work motivation : history, theory, research, and practice*, Thousand Oaks : Sage Publications 337 p.
- Lau, V. C. S., A. Wing Tung et J. M. C. Ho (2003). « A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations », *Journal of Business & Psychology*, vol. 18, no 1, p. 73-99.
- Leblanc, G., A. LaFrenière, C. St-Sauveur, M. Simard, M. Duval, P. LeBrock *et al.* (2004). « Explication des comportements antisociaux au travail : présentation d'un modèle intégratif », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 10, no 1, p. 61-73.
- LePine, J. A., R. F. Piccolo, C. L. Jackson, J. E. Mathieu et J. R. Saul (2008). « A meta-analysis of teamwork processes : Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria », *Personnel Psychology*, vol. 61, no 2, p. 273-307.
- Lewis, J., D. Coursol et K. H. Wahl (2002). « Addressing issues of workplace harassment: Counseling the targets », *Journal of Employment Counseling*, vol. 39, no 3, p. 109-116.
- Locke, E. A. et G. P. Latham (1990). *A theory of goal setting & task performance*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall 413 p.
- Locke, E. A. et G. P. Latham (2002). « Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey », *American Psychologist*, vol. 57, no 9, p. 705-717.

- London, M. (1995). « Giving feedback: Source-centered antecedents and consequences of constructive and destructive feedback », *Human Resource Management Review*, vol. 5, no 3, p. 159-188.
- MacKenzie, C., T. N. Garavan et R. Carbery (2011). « Understanding and Preventing Dysfunctional Behavior in Organizations: Conceptualizing the Contribution of Human Resource Development », *Human Resource Development Review*, vol. 10, no 4, p. 346-380.
- Marcoux, A. (2010). « La reconnaissance, c'est gagnant », *Lesaffaires.com*.
- Marcus, B., H. Schuler, P. Quell et G. Hümpfner (2002). « Measuring counterproductivity: Development and initial validation of a german self-report questionnaire », *International Journal of Selection & Assessment*, vol. 10, p. 18.
- Mathieu, J. E., M. T. Maynard, T. Rapp et L. Gilson (2008). « Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future », *Journal of Management*, vol. 34, no 3, p. 410-476.
- Matsui, T., T. Kakuyama et M. Onglatco (1987). « Effects Of Goals And Feedback On Performance In Groups », *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no 3, p. 407-407.
- Medina, J. F., L. Munduate, A. M. Dorado, I. Martínèz et J. M. Guerra (2005). « Types of intragroup conflict and affective reactions », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 20, p. 219.

- Mesch, D. J., J. Farh et P. M. Podsakoff (1994). « Effects of feedback sign on group goal setting, strategies, and performance », *Group & Organization Management*, vol. 19, no 3, p. 309.
- Miller, C. E. et S. S. Komorita (1995). « Reward Allocation in Task-Performing Groups », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 69, no 1, p. 80-90.
- Mook, D. G. (2001). *Psychological research: The ideas behind the methods.* , New York, W. W. Norton & Company, Inc. .
- Morin, E., A. Savoie et G. Beaudoin (1994). *L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures*, G. Morin, 158 p.
- Mulvey, P. W. et B. A. Ribbens (1999). « The effects of intergroup competition and assigned group goals on group efficacy and group effectiveness », *Small Group Research*, vol. 30, p. 651-677.
- Nadler, D. A. (1979). « The Effects of Feedback on Task Group Behavior: A Review of the Experimental Research », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 23, p. 309-338.
- O Leary-Kelly, A. M., J. J. Martocchio et D. D. Frink (1994). « A review of the influence of group goals on group performance », *Academy of Management Journal*, vol. 37, no 5, p. 1285-1285.
- O'Boyle, E. H., D. R. Forsyth et A. S. O'Boyle (2011). « Bad Apples or Bad Barrels: An Examination of Group- and Organizational-Level Effects in the Study of

Counterproductive Work Behavior », *Group & Organization Management*, vol. 36, no 1, p. 39.

Pearce, G. L. et R. A. Giacalone (2003). « Teams behaving badly: Factors associated with anti-citizenship behaviors in teams », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 33, no 1, p. 17.

Pearce, G. L. et H. P. Sims Jr (2002). « Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors », *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, vol. 6, no 2, p. 172-197.

Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J.--Y. Lee et N. P. Podsakoff (2003). « Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 5, p. 879-903.

Pritchard, R. D., S. D. Jones, P. L. Roth, K. K. Stuebing et S. E. Ekeberg (1988). « Effects Of Group Feedback, Goal Setting, And Incentives On », *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, no 2, p. 337-337.

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

Robinson, S. L. et R. J. Bennett (1995). « A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensiona », *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 2, p. 555-555.

- Rousseau, V, C. Aubé et A Savoie (2006a). « Le fonctionnement interne des équipes de travail: Conception et mesure », *Revue canadienne des sciences du comportement*, vol. 38, no 2, p. 120-135.
- Rousseau, V, C. Aubé et A Savoie (2006b). « Teamwork behaviors: A review and an integration frameworks », *Small Group Research*, vol. 37, no 5, p. 540-570.
- Rousseau, V, A Savoie et A Battistelli (2007). « La gestion de la performance des équipes de travail », dans *Gestion des performances au travail : bilan des connaissances*, De Boeck Supérieur, p. 251-294.
- Roussel, P. et F. Wacheux (2005). *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociale*, Bruxelles, De Boeck, 440 p.
- Roy, M. et M. Audet (2003). « La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: un cadre de référence », *Gestion*, vol. 27, no 4, p. 43-49.
- Sackett, P. R. (2002). « The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance », *International Journal of Selection & Assessment*, vol. 10, no 1, p. 5.
- Sackett, P. R. et C. J. DeVore (2002). « Counterproductive behaviors at work », dans N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangill, et C. Viswesvaran (dir.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Personnel psychology*, vol 1, London, SAGE, p. 145-164.

- Sackett, P. R. et C. J. DeVore (2001). « Counterproductive behaviors at work », dans *International Handbook of Work Psychology*, vol 1, London, Sage, p. 145--164.
- Savoie, A. et G. Beaudin (1995). « Les équipes de travail: que faut-il en connaître? », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 1, p. 116-134.
- Savoie, A. et L. Brunet (2000). « Les équipes de travail: champs d'intervention privilégié pour les psychologues », dans *Traité de psychologie du travail et des organisations*, France, Dunod, p. 171-202.
- Savoie, A. et H. C. Mendes (1993). « L'efficacité des équipes de travail: une prédiction initialement multidimensionnelle », dans *La psychologie du travail à l'aube du XXIe siècle*, France, EAP, p. 404-410.
- Skarlicki, D. P. et R. Folger (1997). « Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, p. 434-443.
- Skinner, B.F. (1938). *The behavior of organisms : an experimental analysis*, New York : Appleton Century Crofts, 457 p.
- Spector, P. E. et S. Fox (2010). « Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior », *Human Resource Management Review*, vol. 20, no 2, p. 132-143.
- St-Onge, S. (1994). « Reconnaître les performances », *Gestion*, vol. 19, no 3, p. 88-98.

- St-Onge, S., V. Y. Haines III, I. Aubin, C. Rousseau et G. Lagassé (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 89-101.
- Sullivan, John (2005). « Des actions stratégiques », *Effectif*, vol. 8, no 5.
- Sundstrom, E., K. P. de Meuse et D. Futrell (1990). « Work teams: Applications and effectiveness », *American Psychologist*, vol. 45, no 2, p. 120-133.
- Taylor, F. W. (1985). « A piece rate system: A step toward partial solution to the labor problem », *ASME Transactions*, vol. 16, p. 856-893.
- Trent, R. J. (2003). « Planning to use work teams effectively », *Team Performance Management*, vol. 9, no 3/4, p. 50-50.
- Van Mierlo, H., C. G. Rutte, M. A. J. Kompier et H. A. C. M. Doorewaard (2005). « Self-managing teamwork and psychological well-being: Review of a multilevel research domain », *Group & Organization Management*, vol. 30, no 2, p. 211-235.
- Van Fleet, D. D. et R. W. Griffin (2006). « Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no 8, p. 698-708.
- Van Hootehem, G., J. Benders, A. Delarue et S. Procter (2005). « Teamworking: looking back and looking forward » [Article], *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, no 2, p. 167-173.

- Vardi, Y. et E. Weitz (2004). *Misbehavior in organizations: theory, research, and management*, Londres, Éditions Lawrence Erlbaum.
- Wageman, R. (1995). « Interdependence and group effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p. 145-180.
- Weatherbee, T. G. (2010). « Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy », *Human Resource Management Review*, vol. 20, no 1, p. 35-44.
- Weingart, L. R. (1992a). « Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, p. 682-693.
- Weingart, L. R. (1992b). « Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, no 682-693.
- Weingart, L. R. et E. Weldon (1991). « Processes that mediate the relationship between a group goal and group member performance », *Human performance*, vol. 4, p. 33-54.
- Weldon, E., K. A. Jehn et P. Pradham (1991). « Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 61, p. 555-569.
- Weldon, E. et L. R. Weingart (1993). « Group goals and group performance », *British Journal of Social Psychology*, vol. 32, p. 307-334.

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

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

Yammarino, F. J. (1996). « Group leadership: Levels of analysis perspective », dans West, M. A. (dir.), *Handbook of work group psychology*, Chichester ; Toronto : Wiley p. 189-224.

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