

HEC MONTRÉAL

Une analyse des déterminants de l'engagement envers les buts d'équipe dans le secteur public

par

Alexandre Boulay

Sciences de la gestion

Développement organisationnel

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences

(M. Sc.)

Avril 2021

© Alexandre Boulay, 2021

Sommaire

Afin de s'adapter au contexte économique actuel, qui est volatil et compétitif, les organisations intègrent la rétention du personnel et le développement de l'engagement organisationnel à leurs priorités. De plus, l'utilisation croissante des équipes de travail amène les organisations à modifier les interventions qu'elles mettent en place. Ainsi, cette étude se consacre à l'identification de déterminants pouvant contribuer au développement de l'engagement organisationnel au sein d'équipes de travail.

L'objectif de cette étude est d'examiner l'effet de la cohésion de groupe, de l'efficacité collective et de la promotion des buts d'équipe par le superviseur sur l'engagement envers les buts d'équipe, puis sur l'engagement organisationnel. L'effet modérateur de l'interdépendance de la tâche sur la relation entre la cohésion de groupe, l'efficacité collective et la promotion des buts d'équipe et l'engagement envers les buts d'équipe est également testé.

Les données ont été collectées de façon transversale auprès d'employés de la fonction publique québécoise. Les participants ont répondu à un questionnaire électronique contenant des échelles destinées à la mesure de chaque variable à l'étude. L'échantillon final comprend 608 réponses. Les données ont été analysées à l'aide d'analyses corrélationnelles et de modélisations par équations structurelles.

Les résultats supportent la plupart des hypothèses de recherche. Ils démontrent que la cohésion de groupe axée sur la tâche, la cohésion de groupe interpersonnelle, l'efficacité collective et la promotion des buts d'équipe ont une association positive et significative avec l'engagement organisationnel affectif, et ce à travers l'effet de médiation de l'engagement envers les buts d'équipe. Toutefois, l'effet de modulation de l'interdépendance de la tâche sur la relation entre les déterminants et l'engagement envers les buts d'équipe n'est pas significatif.

Cette étude contribue à l'avancement de la recherche en étant une des seules études à se pencher sur la relation entre l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel, ainsi qu'en proposant un modèle théorique inédit. Cette étude a également des implications pratiques importantes, car elle fournit des pistes d'interventions concrètes aux organisations désirant améliorer l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel de leur personnel.

Mots clés : engagement organisationnel, engagement envers les buts d'équipe, équipes de travail, cohésion de groupe, efficacité collective, promotion des buts d'équipe, interdépendance de la tâche

Table des matières

<i>Sommaire</i>	<i>i</i>
<i>Liste des tableaux</i>	<i>v</i>
<i>Liste des figures</i>	<i>v</i>
<i>Remerciements</i>	<i>vi</i>
Chapitre 1 : introduction et question de recherche	1
Chapitre 2 : recension des écrits	6
2.1. L'engagement envers les buts d'équipe	6
2.1.1. La fixation de buts (<i>goal setting</i>).....	6
2.1.1.1. Variables modératrices.	7
2.1.2. L'engagement envers les buts (<i>goal commitment</i>).....	9
2.1.2.1. L'attrait de l'atteinte du but.	9
2.1.2.2. L'attente que le but sera atteint.....	11
2.1.2.3. La force motivationnelle.....	13
2.1.2.4. Les conséquences de l'engagement envers les buts.	13
2.1.3. L'engagement envers les buts d'équipe.	15
2.1.3.1. L'attrait de l'atteinte du but d'équipe.	15
2.1.3.2. L'attente que le but d'équipe sera atteint.....	17
2.1.3.3. Variables modératrices.	18
2.1.3.4. Variables médiatrices.....	19
2.2. L'engagement organisationnel	20
2.2.1. Les approches théoriques de l'engagement organisationnel.	20
2.2.1.1. L'approche attitudinale.....	20
2.2.1.2. L'approche comportementale.	21
2.2.1.3. L'approche transactionnelle.....	22
2.2.2. Modèles théoriques de l'engagement organisationnel.	22
2.2.2.1. Modèle de Becker (1960).	22
2.2.2.2. Modèle de Salancik (1977).....	23
2.2.2.3. Modèle de Mowday, Steers et Porter (1979).	24
2.2.2.4. Modèle d'O'Reilly et Chatman (1986).....	26
2.2.2.5. Modèle de Meyer et Allen (1991).	28
2.2.3. Choix du modèle théorique.	33
2.3. L'efficacité collective	35
2.3.1. Le sentiment d'efficacité personnelle.....	35
2.3.1.1. Les dimensions du sentiment d'efficacité personnelle.	36
2.3.1.2. Les sources du sentiment d'efficacité personnelle.	36
2.3.1.3. Les conséquences du sentiment d'efficacité personnelle.	38
2.3.2. L'efficacité collective.....	40
2.3.2.1. Les antécédents de l'efficacité collective.	40
2.3.2.2. Les conséquences de l'efficacité collective.....	43
2.4. La cohésion de groupe	45
2.4.1. Les approches de la cohésion de groupe.	45
2.4.2. Les antécédents de la cohésion de groupe.	48
2.4.2.1. Le niveau d'interaction.....	48
2.4.2.2. Le style de leadership.	48
2.4.2.3. Autres antécédents.....	50
2.4.3. Les conséquences de la cohésion de groupe.....	50

2.4.3.1. La performance.....	50
2.4.3.2. L'engagement organisationnel.....	51
2.4.3.3. Les comportements de citoyenneté organisationnelle.....	52
2.4.3.4. Autres conséquences.....	52
2.5. L'interdépendance de la tâche.....	53
2.5.1. La conceptualisation de Thompson (1967).	53
2.5.1.1. Les formes d'interdépendance.....	53
2.5.1.2. La coordination.....	54
2.5.1.3. Ajouts de Van de Ven et collègues (1976).	55
2.5.2. La conceptualisation de Kiggundu (1981).	56
2.5.3. La conceptualisation de Wageman (1999).	56
2.5.3.1. L'interdépendance de la tâche comportementale.	57
2.5.4. Sommaire.....	58
2.5.5. Conséquences de l'interdépendance de la tâche.....	58
2.5.5.1. La motivation.....	58
2.5.5.2. L'efficacité du groupe.....	59
2.5.5.3. Performance.....	59
2.5.5.4. Satisfaction au travail.	60
2.5.5.5. Autres conséquences.....	61
2.6. La promotion des buts d'équipe.....	61
2.6.1. Définition du concept.	61
2.6.2. Les conséquences de la promotion des buts d'équipe.	62
Chapitre 3 : cadre conceptuel et hypothèses de recherche.....	65
Chapitre 4 : méthodologie.....	74
4.1. Méthode de collecte de données.....	74
4.2. Description de l'échantillon	74
4.2.1. Profil des répondants.	75
4.3. Échelles de mesure.....	77
4.3.1. L'engagement envers les buts d'équipe.	77
4.3.2. L'engagement organisationnel affectif.....	77
4.3.3. L'efficacité collective.....	78
4.3.4. La cohésion de groupe interpersonnelle.....	78
4.3.5. La cohésion de groupe axée sur la tâche.	79
4.3.6. L'interdépendance de la tâche.	79
4.3.7. La promotion des buts d'équipe.	79
4.4. Analyse des données	80
Chapitre 5 : présentation des données et analyse des résultats.....	82
5.1. Analyses factorielles confirmatoires	82
5.2. Statistiques descriptives	82
5.2.1. Engagement organisationnel affectif.....	83
5.2.2. Interdépendance de la tâche.....	83
5.2.3. Efficacité collective.....	83
5.2.4. Cohésion de groupe axée sur la tâche.....	84
5.2.5. Cohésion de groupe interpersonnelle.	84
5.2.6. Promotion des buts d'équipe.	84
5.2.7. Engagement envers les buts d'équipe.....	84
5.2. Analyses corrélationnelles.....	84
5.2.1. Statistiques descriptives.....	85

5.2.2. Variables principales.....	86
5.2.2.1. Cohésion de groupe.....	86
5.2.2.2. Efficacité collective.....	86
5.2.2.3. Promotion des buts d'équipe.....	87
5.2.2.4. Engagement envers les buts d'équipe.....	87
5.2.2.5. Engagement organisationnel affectif.....	87
5.2.2.6. Interdépendance de la tâche.....	87
5.3. Tests des hypothèses.....	88
5.3.1. Hypothèses en lien avec la cohésion de groupe axée sur la tâche.....	88
5.3.2. Hypothèses en lien avec la cohésion de groupe interpersonnelle.....	89
5.3.3. Hypothèses en lien avec l'efficacité collective.....	89
5.3.4. Hypothèses en lien avec la promotion des buts d'équipe.....	90
5.3.4.1. Modèle de médiation modérée.....	91
Chapitre 6 : discussion.....	97
6.1. Interprétation des résultats.....	97
6.1.1. Hypothèses en lien avec la cohésion de groupe.....	97
6.1.2. Hypothèses en lien avec l'efficacité collective.....	99
6.1.3. Hypothèses en lien avec la promotion des buts d'équipe.....	100
6.1.4. Hypothèses en lien avec l'interdépendance de la tâche.....	101
6.2. Contributions théoriques et forces de l'étude.....	103
6.3. Limites de l'étude.....	105
6.4. Pistes de recherche future.....	106
6.5. Implications pratiques.....	107
6.6. Conclusion.....	110
Bibliographie.....	113
Annexes.....	138

Liste des tableaux

Tableau 1. Répartition des répondants selon l'âge	75
Tableau 2. Répartition des répondants selon le niveau d'éducation	76
Tableau 3. Répartition des répondants selon l'ancienneté	76
Tableau 4. Statistiques descriptives des variables à l'étude.....	83
Tableau 5. Sommaire des corrélations entre les variables.....	85
Tableau 6. Résultats des analyses factorielles confirmatoires : indices d'ajustement.....	93
Tableau 7. Indices d'ajustement pour les modèles latents d'équations structurelles modérées	94
Tableau 8. Résultats des analyses de trajectoires (path analysis) des modèles de modération et de médiation modérée	95

Liste des figures

Figure 1. Représentation schématique des hypothèses de recherche et du modèle théorique	73
Figure 2. Interaction entre la promotion des buts d'équipe et de l'interdépendance de la tâche pour l'engagement envers les buts d'équipe	96

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier mon directeur de mémoire, M. Christian Vandenberghe. L'expertise, le soutien, les encouragements et les précieux conseils que vous m'avez fournis durant la réalisation de mon mémoire ont été des éléments essentiels à ma réussite. Vous m'avez guidé de façon remarquable, et j'en suis plus que reconnaissant. Je tiens également à vous remercier pour votre disponibilité et l'excellente rétroaction que vous m'avez donnée tout au long de mon parcours. Grâce à cela, j'ai pu faire les ajustements nécessaires en cours de route tout en restant fixé sur mes objectifs. Finalement, je veux vous remercier pour tout le respect que vous m'avez démontré depuis le début de notre collaboration. Votre respect pour mes idées, mon cheminement intellectuel, mon rythme de travail et mes méthodes de travail m'a permis de me sentir à l'aise durant la réalisation de ce projet d'envergure. Encore une fois, merci à vous.

Je souhaite aussi remercier Véronique Robert pour son aide précieuse lors de la réalisation des analyses statistiques. Grâce à ton aide, j'ai pu intégrer à mon mémoire des analyses statistiques plus rigoureuses tout en approfondissant mes connaissances sur celles-ci. Tes conseils me serviront bien au-delà de la réalisation de ce mémoire.

Je tiens également à remercier mes parents, Nathalie et Ghislain, pour leur support inconditionnel tout au long de mon parcours scolaire. Vous avez toujours considéré l'éducation comme une priorité, ce qui m'a permis de poursuivre mes études en sachant que vous étiez derrière moi. Vous m'avez enseigné tôt à donner le meilleur de moi-même et à ne pas me contenter de résultats moyens. Ces principes m'ont définitivement aidé à me rendre en maîtrise et à compléter ce mémoire. Vous m'avez aussi inculqué l'importance d'avoir une éthique de travail exemplaire, ce qui m'a certainement servi lors de la réalisation de ce travail. Merci à vous de m'avoir transmis ces valeurs qui m'ont été si importantes durant mon cheminement et merci pour votre soutien.

Finalement, je désire remercier ma marraine, Sophie, qui m'a donné mille et un conseils relatifs aux études supérieures. Que ce soit par rapport aux admissions, aux lettres de recommandations, ou au processus de rédaction, tu m'as fourni de l'information précieuse que j'aurais seulement pu obtenir de quelqu'un qui a aussi passé par ce chemin. Tu m'as grandement aidé à me préparer et à avoir une meilleure idée du défi qui m'attendait. Ton aide et tes conseils m'ont permis d'amorcer mon mémoire avec un sentiment de confiance, et j'en suis très reconnaissant. Merci pour le soutien que tu m'as donné et que tu continues de me donner.

Chapitre 1 : introduction et question de recherche

Dans un contexte économique où le changement est rapide, la compétition est féroce et les nouvelles générations de travailleurs sont plus mobiles (Chiocchio et Essiembre, 2009 ; Mercurio, 2015), les organisations doivent redoubler d'effort afin de fidéliser leurs employés performants et avoir du succès. Une des façons de conserver ses employés est de s'assurer que ceux-ci soient engagés envers l'organisation, faisant du développement de ce concept une priorité organisationnelle (Andrews et al., 2008 ; Joo et al., 2012). En effet, l'engagement organisationnel est associé à plusieurs bénéfices, dont une meilleure performance au travail et une meilleure rétention du personnel (Luchak et Gellatly, 2007 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Mercurio, 2015 ; Meyer et Allen, 1997 ; Meyer et al., 2002 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Morrow, 2011 ; Riketta, 2002). Cependant, de nombreuses organisations peinent à améliorer l'engagement de leurs employés. Selon un sondage de Gallup paru en 2013, le manque d'engagement coûte annuellement entre 450 et 550 milliards de dollars aux entreprises américaines (Alvino, 2014). Un autre sondage de Gallup réalisé en 2014 rapporte qu'aux États-Unis, seulement trois employés sur dix se sentent engagés à l'égard de leur organisation (Clifton, 2014). Ces chiffres alarmants, combinés aux défis causés par le contexte actuel, font du développement de l'engagement l'une des principales préoccupations des chercheurs ainsi que des praticiens en développement organisationnel et en ressources humaines (Kim et al., 2017 ; Mercurio, 2015).

D'autre part, le recours aux équipes de travail est désormais une pratique prédominante en organisation (Mathieu et al., 2014 ; 2015 ; Salas et al., 2015). Ainsi, une étude réalisée en 1999 par Devine et collègues estime que 48% des entreprises américaines utilisent des équipes de travail. Seulement 9 ans plus tard, Solansky (2008) rapporte qu'environ 80% des compagnies employant plus de 100 personnes utilisent des équipes de travail. De plus, selon Offerman et Spiros (2001), un gestionnaire consacre environ 40% de son temps à travailler avec des équipes. Cette prédominance des équipes de travail peut s'expliquer en partie parce que la combinaison des habiletés, de l'expertise et des ressources des membres d'une équipe amène celle-ci à améliorer la rapidité et l'efficacité avec lesquelles elle complète ses tâches (McComb et al., 1999). De plus, l'utilisation des équipes de travail est associée positivement à la productivité, l'innovation et la satisfaction des employés, ainsi que négativement aux coûts de production, aux départs volontaires et à l'absentéisme (Aubé et Rousseau, 2005). Les avantages associés aux équipes de travail étant si nombreux, il est compréhensible que la plupart des organisations nord-américaines et européennes les utilisent (Aubé et Rousseau, 2005 ;

Porter et Beyerlein, 2000). Notons que les construits ne se développent pas tous de la même façon aux niveaux collectif et individuel (Kramer et al., 2013). Ainsi, une organisation désirant améliorer l'engagement de ses employés doit désormais tenir compte de l'omniprésence des équipes de travail et des dynamiques différentes qui leur sont associées. Elle doit aussi reconnaître la réalité et le contexte différents des équipes de travail lorsqu'elle façonne des interventions.

En réponse aux enjeux mentionnés ci-haut, cette étude tente d'identifier des façons de stimuler l'engagement organisationnel d'employés œuvrant au sein d'une équipe de travail. Reconnaissant que le contexte propre à une équipe est différent d'un contexte où le travail est accompli individuellement, cette étude propose que les processus de groupe peuvent être utilisés afin de développer l'engagement organisationnel. À la suite d'une revue de la littérature portant sur l'engagement organisationnel et les équipes de travail, un concept émerge comme ayant le potentiel de répondre aux besoins identifiés dans les paragraphes précédents. Ce concept, l'engagement envers les buts d'équipe, réfère à l'engagement qu'ont les membres d'une équipe envers les buts qui sont assignés à leur équipe ainsi qu'à leur détermination à atteindre ces buts (Aubé et Rousseau, 2011 ; Weldon et Weingart, 1993). L'engagement envers les buts d'équipe est un facteur psychologique qui contribue à l'efficacité d'un groupe (Aubé et Rousseau, 2005 ; Zhang et Chiu, 2012) et qui est associé positivement à l'engagement organisationnel (Chai et al., 2017). Selon Chai et collègues (2017), lorsque les membres d'une équipe sont engagés envers leurs buts collectifs, l'équipe a tendance à mieux performer, entraînant les membres de l'équipe à devenir davantage attachés à l'endroit de l'équipe et, du même coup, de l'organisation.

Cette étude propose que plusieurs déterminants agissent à titre de leviers de l'engagement envers les buts d'équipe, puis de l'engagement organisationnel. Ces déterminants, qui sont la cohésion de groupe, l'efficacité collective et la promotion des buts d'équipe, influencent les processus de groupe. Les études antérieures démontrent que ces déterminants ont des associations positives avec l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel. D'abord, plusieurs auteurs suggèrent qu'un groupe dont le niveau de cohésion est élevé est plus engagé envers ses tâches et ses buts (Goodman et al., 1987 ; Klein et Mulvey, 1995 ; Pillai et Williams, 2004 ; Zaccaro et Lowe, 1988). Cette association positive entre la cohésion de groupe et l'engagement envers les buts d'équipe a d'ailleurs été démontrée empiriquement par Klein et Mulvey (1995) et Whitney (1994). De plus, il est proposé qu'un groupe dont l'efficacité collective est élevée se fixe des buts plus exigeants et est plus engagé envers leur atteinte (Bandura, 1982 ; Weldon et Weingart, 1993 ; Zaccaro et al., 1995),

ce qui est confirmé empiriquement par plusieurs études (Bray, 2004 ; Mulvey et Klein, 1998 ; Prussia et Kinicki, 1996). Puis, Weldon et Weingart (1993) proposent qu'en faisant la promotion des buts d'équipe, un leader est susceptible de convaincre les membres de son équipe que l'atteinte des buts de l'équipe est importante, renforçant ainsi leur engagement envers ceux-ci. Finalement, il est attendu que l'interdépendance de la tâche exacerbe les effets de la cohésion de groupe, de l'efficacité collective et de la promotion des buts d'équipe sur l'engagement envers les buts d'équipe, car une situation haute en interdépendance requiert que les membres d'un groupe se coordonnent, interagissent et travaillent ensemble afin d'atteindre leur but (Gully et al., 1995).

D'autre part, les études antérieures rapportent que la cohésion de groupe (Andrews et al., 2008 ; Coetzer et al., 2017 ; Ha et Ha, 2015 ; Jung et al., 2016 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Podsakoff et al., 1996 ; Wech et al., 1998), l'efficacité collective (Borgogni et al., 2009 ; 2011 ; Jex et Bliese, 1999 ; Walumbwa et al., 2004) et la promotion des buts d'équipe (Joo et al., 2012 ; Podsakoff et al., 1996) ont des associations positives avec l'engagement organisationnel.

En somme, en fonction des conclusions des études antérieures, la présente étude propose que la cohésion de groupe, l'efficacité collective et la promotion des buts d'équipe sont associées positivement à l'engagement envers les buts d'équipe, puis à l'engagement organisationnel. Ainsi, en favorisant le développement de ces déterminants, une organisation pourrait stimuler l'engagement envers les buts d'équipe de ses employés et, subséquemment, leur engagement organisationnel.

Cette étude a donc pour objectif d'évaluer l'influence de certains déterminants sur l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel affectif, ce qui permettra d'identifier quels déterminants peuvent être utilisés comme leviers d'intervention. Pour ce faire, les effets de la cohésion de groupe interpersonnelle, de la cohésion de groupe axée sur la tâche, de l'efficacité collective et de la promotion des buts d'équipe sur l'engagement organisationnel affectif est mesuré, et ce, à travers l'effet de médiation de l'engagement envers les buts d'équipe. De plus, l'effet modérateur de l'interdépendance de la tâche sur les relations entre la cohésion de groupe interpersonnelle, la cohésion de groupe axée sur la tâche, l'efficacité collective et la promotion des buts d'équipe et l'engagement envers les buts d'équipe est évalué. Ainsi, ce mémoire est centré autour de la question de recherche suivante :

Quels sont les effets de la cohésion de groupe interpersonnelle, de la cohésion de groupe axée sur la tâche, de l'efficacité collective et de la promotion des buts d'équipe par le superviseur sur

l'engagement organisationnel affectif lorsque l'effet médiateur de l'engagement envers les buts d'équipe et l'effet modérateur de l'interdépendance de la tâche sont pris en compte ?

Dans un autre ordre d'idées, cette étude a un impact notable sur le milieu de la recherche. En effet, elle répond à l'appel de Chai et collègues (2017) à étudier la relation entre l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel dans un contexte différent de la culture collectiviste de la Corée du Sud, en faisant la première étude à tester cette relation dans un contexte nord-américain. Elle contribue donc à l'avancement de la recherche en ajoutant à l'état des connaissances sur l'engagement envers les buts d'équipe. Cette étude comble également plusieurs vides dans la littérature. D'abord, elle est une des seules études s'intéressant à l'association entre l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel, répondant ainsi à l'appel de Klein et al. (2013) à étudier les effets de l'engagement envers les buts sur d'autres variables que la performance. Puis, cette étude teste plusieurs relations qui n'ont pas été étudiées auparavant, telles que l'effet médiateur de l'engagement envers les buts d'équipe dans la relation de la cohésion de groupe, l'efficacité collective et la promotion des buts d'équipe avec l'engagement organisationnel, démontrant son caractère novateur. Ainsi, cette étude base ses prémises sur les conclusions d'études antérieures, mais elle s'intéresse également à des relations qui ont été peu étudiées, comblant certaines lacunes dans la littérature.

Cette étude a aussi des implications pratiques concrètes qui seront utiles dans plusieurs milieux. En effet, les relations observées dans cette étude fournissent des pistes d'intervention à tout gestionnaire souhaitant améliorer la dynamique au sein de son équipe et amener cette dernière à un autre niveau. Dans cette optique, plusieurs recommandations se rattachant aux déterminants étudiés dans cette étude, soit la cohésion de groupe, l'efficacité collective et la promotion des buts d'équipe, sont offertes. Ces recommandations sont formulées afin de fournir aux organisations et aux gestionnaires des bases sur lesquelles s'appuyer afin de façonner des interventions visant le développement de l'engagement envers les buts d'équipe et de l'engagement organisationnel. Ces interventions pourraient avoir des effets importants sur plusieurs indicateurs tels que la rétention de personnel, la performance et l'absentéisme. Ainsi, en proposant des pistes d'interventions se basant sur des conclusions empiriques inédites et en fournissant des réponses à des enjeux organisationnels actuels, cette étude démontre son impact potentiel sur le milieu de la pratique.

Afin de remplir l'objectif de recherche et de répondre à la question de recherche, ce mémoire est structuré de la façon suivante. D'abord, une recension des écrits faisant une synthèse de l'état des

connaissances sur les variables à l'étude est effectuée. Les origines, les théories majeures ainsi que les principaux antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel, de l'engagement envers les buts d'équipe, de la cohésion de groupe, de l'efficacité collective, de la promotion des buts d'équipe et de l'interdépendance de la tâche sont donc présentés. Ceci permet d'identifier les liens potentiels entre les variables et d'échafauder un modèle théorique les regroupant. Puis, en se basant sur la recension des écrits, un cadre conceptuel liant les variables à l'étude est élaboré, menant à la formulation des hypothèses de recherche. Une description de la méthodologie de recherche est ensuite offerte. Le chapitre suivant est consacré à la présentation des données et aux analyses des résultats, permettant de déterminer si les hypothèses de recherche sont confirmées et de répondre à la question de recherche. Finalement, les résultats de l'étude sont interprétés et mis en contexte dans la discussion. Cet ultime chapitre aborde également les contributions théoriques et pratiques de l'étude, ses limites, ainsi que des pistes de recherche future.

Chapitre 2 : recension des écrits

2.1. L'engagement envers les buts d'équipe

L'engagement envers les buts d'équipe (*team-goal commitment*) représente l'attachement que les membres d'une équipe ont envers l'atteinte des buts de leur équipe et la détermination qu'ils ont à les atteindre (Weldon et Weingart, 1993). La prémisse de cette théorie est que plus les membres d'une équipe sont engagés envers les buts de leur équipe, plus ils seront prêts à prendre des mesures afin de les atteindre, ce qui entraîne une hausse de la performance de l'équipe (Aubé et Rousseau, 2005). La théorie de l'engagement envers les buts d'équipe prend racine dans les théories de la fixation de buts (*goal setting*) et de l'engagement envers les buts (*goal commitment*) (Hollenbeck et Klein, 1987 ; Locke, 1968 ; Locke et al., 1981). Afin de bien définir le concept d'engagement envers les buts d'équipe, les prochaines sections décrivent les théories d'où il tire ses origines en recensant les travaux majeurs dans ce domaine.

2.1.1. La fixation de buts (*goal setting*). La théorie de la fixation de buts est une des théories psychologiques dont les conclusions sont parmi les plus robustes et fiables (Locke et al., 1981 ; Locke et Latham, 2013). Cette théorie motivationnelle explique ce qui entraîne certains individus à mieux performer que d'autres dans certaines tâches reliées au travail (Locke et Latham, 2013). Cette théorie stipule que le but est la source primaire de motivation de l'individu. Un but représente l'objet ou la cible des actions de l'individu (Locke et Latham, 1990 ; 2013). Dans un contexte organisationnel, un but peut être un niveau de performance à atteindre ou une quantité de travail à produire (Locke et Latham, 2013). Les prémisses de la recherche sur la fixation de buts sont que les buts (Locke et al., 1981) et les idées conscientes de l'individu (Locke, 1968) régulent l'action humaine. Ces deux éléments guident donc le comportement d'un individu dans une direction donnée.

Selon Locke et Latham (2013), un but a deux principaux attributs, soit son contenu et son intensité. Le contenu du but représente l'objet ou le résultat qui est recherché (Locke et al., 1981 ; Locke et Latham, 2013). Les principales dimensions du contenu du but sont la spécificité - le degré de précision avec lequel le but est formulé - et la difficulté - le degré de performance attendu - (Locke et al., 1981). L'intensité du but réfère à l'effort nécessaire pour atteindre le but, à la priorité qu'un individu accorde à un but donné et au niveau auquel l'individu est engagé à atteindre son but (Locke et al., 1981 ; Locke et Latham, 2013).

La théorie de la fixation de buts a été conçue à partir des conclusions communes de plusieurs centaines d'études empiriques (Locke et al., 1981 ; Locke et Latham, 2013). La première de ces

conclusions est qu'un but exigeant produit un niveau de performance significativement plus élevé qu'un but facile (Locke, 1968). La seconde est qu'un but spécifique et exigeant entraîne un niveau de performance plus élevé qu'un but incitant à faire de son mieux (Locke, 1968). Locke et Latham (1990 ; 2013) expliquent que ces effets sont le résultat de quatre mécanismes. Le premier mécanisme est la direction, qui se manifeste de deux façons. D'abord, un but spécifique et exigeant oriente l'attention et l'effort de l'individu vers des activités qui contribueront à l'atteinte du but et non vers celles qui sont nuisibles (Locke et al., 1981 ; Locke et Latham, 2002 ; 2013). De plus, un but spécifique et exigeant active l'utilisation d'habiletés et de connaissances que l'individu possède et qui sont nécessaires à l'atteinte du but (Locke et Latham, 2013). Le deuxième mécanisme, l'effort, est activé dès qu'un individu se fixe un but et est utilisé en fonction du niveau de difficulté du but à atteindre (Locke et al., 1981 ; Locke et Latham, 2013). Selon Locke et Latham (2002), un but exigeant amène l'individu à mettre plus d'effort dans sa tâche qu'un but facile. Le troisième mécanisme est la persistance, c'est-à-dire le temps investi dans la poursuite du but. Généralement, un but spécifique et exigeant entraîne un individu à travailler plus longtemps qu'un but vague ou facile (Locke et al., 1981 ; Locke et Latham, 2002 ; 2013). Le quatrième mécanisme, le développement de stratégie, est davantage de nature cognitive. Il implique qu'un but spécifique et exigeant amène un individu à avoir recours aux connaissances et habiletés requises afin de formuler des stratégies permettant d'atteindre le but (Locke et al., 1981 ; Locke et Latham, 2002 ; 2013).

2.1.1.1. Variables modératrices. D'autre part, Locke et Latham (2013) proposent que plusieurs variables ont un effet de modération dans la relation entre les buts et la performance. L'aptitude est la première variable modératrice, car un individu ne peut pas atteindre un but qui requiert des connaissances et des habiletés qu'il n'a pas (Locke et al., 1981 ; Locke et Latham, 2013 ; 2019).

La deuxième variable modératrice est la rétroaction (Locke et Latham, 2013). Selon Locke et collègues (1981), la rétroaction est une condition nécessaire à ce qu'un but se transforme en une performance plus élevée. Elle permet à un individu de savoir quel est son niveau de performance actuel et d'ajuster son effort ou ses stratégies en fonction de ce qui lui reste à faire afin d'atteindre son but (Locke et Latham, 2002 ; 2019).

De plus, la complexité de la tâche modère la relation entre les buts et la performance, car il est moins probable qu'un individu ait les connaissances et habiletés nécessaires afin d'accomplir une tâche très complexe (Locke et Latham, 2002 ; 2013). Ainsi, l'effet positif qu'a la fixation de buts sur la performance est moins élevé lorsqu'une tâche complexe est réalisée (Locke et Latham, 2002).

Les contraintes situationnelles, telles que des facteurs environnementaux ou le support qu'un individu reçoit, peuvent aussi affecter la relation entre les buts et la performance (Locke et Latham, 2013 ; 2019). En effet, sans les ressources nécessaires, il est improbable qu'un but soit atteint (Locke et Latham, 2013).

La cinquième variable modératrice, la personnalité, a généralement un effet négligeable sur les situations impliquant des buts exigeants (Locke et al., 1981 ; Locke et Latham, 2013). Un but exigeant crée généralement une « situation forte » (Adler et Weiss, 1988 ; Mischel, 1977) qui masque les effets des différences individuelles en termes de personnalité (Latham et Locke, 2007 ; Locke et Latham, 2013).

L'affect est également une variable qui peut avoir un effet sur la relation entre les buts et la performance. En effet, la fixation d'un but génère de l'intérêt à effectuer une tâche, et l'atteinte d'un but peut entraîner de la satisfaction (Locke et Latham, 2013) et un sentiment de bien-être (Latham et Locke, 2007) chez l'individu.

Finalement, la dernière variable modératrice est l'engagement envers les buts (*goal commitment*). Cette variable réfère à l'attachement d'un individu ou sa détermination envers l'atteinte d'un but (Locke et Latham, 1990 ; 2013). Ainsi, un individu ayant un but exigeant aura tendance à avoir une performance plus élevée lorsque son engagement envers le but est élevé (Locke et Latham, 2002 ; 2013). Deux catégories de facteurs affectent l'engagement envers les buts : les facteurs qui rendent l'atteinte du but attrayante pour un individu et l'attente qu'il a de pouvoir atteindre le but, c'est-à-dire son sentiment d'auto-efficacité (Bandura, 1986 ; Locke et Latham, 2002). La publicité d'un but affecte également l'engagement envers le but (Hollenbeck et al., 1989 ; Locke et Latham, 2002 ; 2013). En effet, plus un but est public et connu des autres, plus il est difficile de s'en défaire (Locke et Latham, 2002). L'engagement envers les buts sera davantage détaillé dans la prochaine section, dont ce concept sera l'objet.

En somme, la théorie de la fixation de buts (Locke et Latham, 1990) stipule que se fixer un but spécifique et exigeant résulte en une meilleure performance qu'un but vague, un but incitant à faire de son mieux, ou aucun but (Locke et Latham, 2013). De plus, cette théorie suggère qu'il existe une relation linéaire positive entre le niveau de difficulté du but et la performance au travail (Locke et Latham, 2013). Finalement, cette théorie propose que la rétroaction sur la performance, la participation à la prise de décision et la compétition affectent seulement la performance s'ils amènent l'individu à se fixer des buts exigeants et spécifiques (Locke et Latham, 2013). Cette théorie a donc

des implications pratiques importantes, car elle représente un outil motivationnel prometteur pour tout gestionnaire souhaitant obtenir une meilleure performance de la part de son personnel (Locke et Latham, 2013).

2.1.2. L'engagement envers les buts (*goal commitment*). Tel que mentionné dans la section précédente, l'engagement envers les buts est une condition nécessaire à ce qu'un but se traduise en performance (Hollenbeck et Klein, 1987 ; Klein et al., 2013 ; Locke et Latham, 2019 ; Locke et al., 1988). L'engagement envers les buts représente un attachement ou une détermination à atteindre un but (Locke et Latham, 1990 ; 2013 ; Locke et al., 1981). Ceci implique qu'un individu engagé envers un but va mettre de l'effort et investir du temps afin de l'atteindre, et qu'il n'abandonnera pas ou ne réduira pas son but avant de l'atteindre (Campion et Lord, 1982 ; Hollenbeck et Klein, 1987). De plus, un individu peut être engagé envers un but qui lui a été attribué, qu'il s'est fixé par lui-même ou qui a été déterminé de façon participative (Locke et al., 1981).

Plusieurs facteurs influencent le niveau d'engagement envers les buts. Les déterminants principaux de l'engagement envers les buts sont l'attrait de l'atteinte du but (*attractiveness of goal attainment*), l'attente que le but sera atteint (*expectancy of goal attainment*) ainsi que la force motivationnelle, qui est une combinaison de ces deux premiers déterminants (Hollenbeck et Klein, 1987 ; Klein et al., 2013). Ces déterminants sont à leur tour influencés par des facteurs situationnels et personnels (Klein et al., 2013).

2.1.2.1. L'attrait de l'atteinte du but. Ce déterminant représente l'attrait - ou le désir - qu'un individu ressent à l'endroit de l'atteinte du but qu'il poursuit. L'attrait de l'atteinte du but a une relation positive et significative avec l'engagement envers les buts (Klein et al., 2013), ce qui a été confirmé par une méta-analyse de Klein et al. (1999) se basant sur 83 échantillons indépendants. Ainsi, plus un individu juge que l'atteinte de son but est attrayante, plus il est engagé envers ce but. Tel que mentionné plus haut, ce déterminant est influencé par des facteurs situationnels et personnels.

Facteurs situationnels affectant l'attrait de l'atteinte du but. Le premier facteur affectant l'attrait de l'atteinte du but est la volition de l'individu (Hollenbeck et Klein, 1987 ; Klein et al., 2013). La volition, qui représente la perception que son propre comportement est autodéterminé (Salancik, 1977), est généralement plus haute pour les buts auto-définis (Hollenbeck et Klein, 1987) et est liée positivement avec l'engagement envers les buts (Klein et al., 1999).

La publicité du but est également liée positivement à l'engagement envers les buts (Hollenbeck et al., 1989 ; Klein et al., 2013). Ainsi, si un individu affiche publiquement son but, il aura tendance à être davantage engagé à le réaliser, ce qui concorde avec la proposition de Salancik (1977).

De plus, s'appuyant sur le modèle de l'engagement de Salancik (1977), Hollenbeck et Klein (1987) incluent l'explicitation du but dans leur modèle de l'engagement envers les buts, ce qui a été validé empiriquement par Klein et al. (1999). Ainsi, avoir un but explicite et spécifique favorise l'engagement envers le but.

D'autre part, le système de récompense en place dans l'organisation, c'est-à-dire la façon dont les incitatifs et les récompenses sont distribués, est suggéré comme étant un facteur affectant l'attrait de l'atteinte du but (Hollenbeck et Klein, 1987 ; Locke et Latham, 1990). La méta-analyse de Klein et al. (1999) rapporte une corrélation de .20 entre les récompenses et l'engagement envers les buts. Ainsi, il semble que les systèmes de récompense favorisent l'engagement envers les buts. Cependant, peu d'études ont lié empiriquement les deux variables, et certaines études rapportent même des résultats contradictoires (Klein et al., 2013).

Le dernier facteur situationnel proposé par Hollenbeck et Klein (1987) est la compétition dans le milieu de travail. Par contre, cette variable n'a pas obtenu de support empirique (Klein et al., 1999 ; 2013).

Finalement, le leadership est un facteur dont l'influence sur l'engagement envers les buts est incertaine. Klein et al. (1999) n'ont pas observé de corrélation significative entre le leadership et l'engagement envers les buts, mais Bruch et al. (2006) ont rapporté une corrélation positive et significative entre le leadership et l'engagement envers les buts.

Facteurs personnels affectant l'attrait de l'atteinte du but. D'abord, Hollenbeck et collègues (Hollenbeck et Klein, 1987 ; Hollenbeck et al., 1989) suggèrent que le besoin d'accomplissement est associé positivement à l'engagement envers les buts (Hollenbeck et al., 1989). Le besoin d'accomplissement se caractérise par une préférence pour les tâches exigeantes, la rétroaction immédiate et les situations où il est possible de prendre une responsabilité personnelle (McClelland, 1961). La méta-analyse de Klein et al. (1999) supporte cette proposition en rapportant une corrélation positive et significative entre le besoin d'accomplissement et l'engagement envers les buts.

De plus, il est proposé que l'endurance, qui se définit comme une tendance à travailler longtemps, à ne pas abandonner rapidement, à persévérer malgré les difficultés ainsi qu'à être patient

et tenace (Jackson, 1974), est liée à l'engagement envers les buts (Hollenbeck et Klein, 1987). Cette suggestion a été supportée de façon empirique par une étude (Klein et al., 1999 ; 2013).

Un autre facteur personnel associé à l'attrait de l'atteinte du but est la personnalité de type A (Hollenbeck et Klein, 1987). Les individus ayant ce trait de personnalité ont tendance à être compétitifs, à se fixer des standards élevés et à constamment se donner des contraintes de temps (Friedman et Rosenman, 1974). Klein et al. (1999) rapportent une association positive et significative entre la personnalité de type A et l'engagement envers les buts.

La conscience, un trait de personnalité faisant partie du modèle à cinq facteurs (McCrae et John, 1992), est aussi associée à l'engagement envers les buts (Klein et al., 2013). Les individus dont le niveau de conscience est élevé ont un haut degré d'organisation, de persévérance et de motivation dans la poursuite d'objectifs (McCrae et John, 1992). Plusieurs études rapportent un lien positif et significatif entre la conscience et l'engagement envers les buts (Barrick et al., 1993 ; Bipp et Kleingeld, 2011 ; Colquitt et Simmering, 1998 ; Erez et Judge, 2001 ; Klein et Lee, 2006).

Finalement, Hollenbeck et Klein (1987) suggèrent que l'engagement organisationnel et l'implication au travail sont liées positivement avec l'engagement envers les buts. Hollenbeck et al. (1989) rapportent une corrélation positive et significative entre l'implication au travail et l'engagement envers les buts, et Klein et al. (1999) font de même pour la relation entre l'engagement organisationnel et l'engagement envers les buts.

2.1.2.2. L'attente que le but sera atteint. Le deuxième déterminant principal de l'engagement envers les buts est l'attente que le but sera atteint. Ce concept reflète à quel point un individu s'attend à atteindre son but (Hollenbeck et Klein, 1987). Plusieurs études ont démontré que l'attente que le but sera atteint est positivement liée à l'engagement envers les buts (Chang et al., 2010 ; Ingledew et al., 2005 ; Klein et al., 1999 ; Wofford et al., 1992). Comme l'attrait de l'atteinte du but, l'attente que le but sera atteint est influencée par des facteurs situationnels et personnels.

Facteurs situationnels affectant l'attente que le but sera atteint. Un premier facteur ayant une influence sur l'attente que le but sera atteint est la rétroaction reçue par l'individu (Klein et al., 2013). Klein et al. (1999) rapportent une association positive entre la rétroaction et l'engagement envers les buts, c'est-à-dire que plus un individu reçoit de la rétroaction sur le travail qu'il effectue, plus il sera engagé envers l'atteinte de son but. De plus, Chang et al. (2010) mentionnent que la rétroaction positive mène à un niveau plus élevé d'engagement envers les buts que la rétroaction négative.

L'influence sociale est également un facteur affectant l'attente que le but sera atteint (Hollenbeck et Klein, 1987). Ainsi, la performance, les buts et l'engagement envers les buts des autres influenceront le niveau d'engagement d'un individu envers ses buts. Hollenbeck et Klein (1987) affirment qu'il est improbable qu'un individu maintienne un faible niveau d'engagement envers les buts si celui de ses collègues est élevé. La méta-analyse de Klein et al. (1999) rapporte d'ailleurs une corrélation de .45 entre l'influence sociale et l'engagement envers les buts. Dans le même ordre d'idées, Ke et Zhang (2009) démontrent que l'identification sociale d'un individu envers son groupe de travail est positivement liée à son engagement envers les buts.

D'autre part, Hollenbeck et Klein (1987) proposent que la complexité de la tâche affecte négativement l'engagement envers les buts. Ainsi, plus une tâche est complexe, moins l'individu l'effectuant s'attend à atteindre son but. Cette proposition est supportée par Klein et al. (1999), qui rapportent une corrélation négative entre la complexité de la tâche et l'engagement envers les buts.

Les contraintes de performance représentent aussi un facteur pouvant affecter l'attente que le but sera atteint (Hollenbeck et Klein, 1987). En effet, plus un individu se fait imposer de contraintes lorsqu'il tente d'atteindre son but, moins il croit qu'il est probable qu'il l'atteigne. Klein et al. (1999) démontrent que la relation entre les contraintes de performance et l'engagement envers les buts est significative et négative.

Finalement, Hollenbeck et Klein (1987) suggèrent que le support offert par le superviseur améliore l'engagement envers les buts. La méta-analyse de Klein et al. (1999) et l'étude d'Häsänen et al. (2011) supportent cette proposition. Un individu devant atteindre un but exigeant a donc tendance à être davantage engagé envers son but si son superviseur le supporte.

Facteurs personnels affectant l'attente que le but sera atteint. Hollenbeck et Klein (1987) suggèrent que deux traits de personnalité modulent le niveau auquel un individu s'attend à atteindre son but, soit l'estime de soi et le lieu de contrôle. Selon ces auteurs, un individu dont l'estime de soi est élevée croit qu'il a les capacités pour atteindre un but exigeant, l'amenant à s'attendre à atteindre son but (Hollenbeck et Klein, 1987). De plus, ils supposent qu'un individu dont le lieu de contrôle est interne, c'est-à-dire qui croit qu'il a le contrôle sur plusieurs facteurs de sa vie (Judge et Bono, 2001), a davantage tendance à s'attendre à atteindre son but (Hollenbeck et Klein, 1987). L'association du lieu de contrôle interne (Erez et Judge, 2001 ; Klein et al., 1999) et de l'estime de soi (Erez et Judge, 2001 ; Wofford et al., 1992) avec l'engagement envers les buts a été confirmée empiriquement par différentes études. De plus, Bono et Colbert (2005) démontrent que l'évaluation

centrale de soi (*core-self evaluations*), qui comprend l'estime de soi et le lieu de contrôle, est liée significativement à l'engagement envers les buts.

D'autre part, Hollenbeck et Klein (1987) proposent que les capacités de l'individu affectent l'attente qu'il aura d'atteindre son but. Ils prévoient qu'un individu qui perçoit avoir des capacités élevées s'attend à atteindre son but et est donc plus engagé envers son but (Hollenbeck et Klein, 1987). Ces auteurs suggèrent également que la performance antérieure a un lien positif avec l'attente que le but sera atteint (Hollenbeck et Klein, 1987). Ces relations sont supportées par la méta-analyse de Klein et al. (1999), qui rapporte une corrélation positive entre les capacités et la performance antérieure et l'engagement envers les buts. Ainsi, plus un individu perçoit qu'il a des capacités élevées et que ses performances antérieures sont satisfaisantes, plus il s'attend à atteindre ses buts. D'autres facteurs reliés à la performance, tels que le développement de stratégies (Klein et al., 1999), la qualité de la stratégie (Diefendorff et Lord, 2003) et le conflit de buts (Häsänen et al., 2011 ; Locke et Latham, 1990 ; Slocum et al., 2002), influencent l'engagement envers les buts (Klein et al., 2013).

2.1.2.3. La force motivationnelle. Ce déterminant est le produit de l'attrait de l'atteinte du but et de l'attente que le but sera atteint. La force motivationnelle est également significativement et positivement associée à l'engagement envers les buts (Klein et al., 2013). Klein et collègues (1999) rapportent d'ailleurs une corrélation de .33 entre ces deux variables.

2.1.2.4. Les conséquences de l'engagement envers les buts. La principale conséquence de l'engagement envers les buts est une augmentation de la performance chez les individus qui poursuivent un but exigeant (Klein et al., 1999 ; 2013 ; Locke et Latham, 2002). Cependant, l'augmentation de la performance n'est pas la seule conséquence de l'engagement envers les buts. Celles-ci sont détaillées dans les paragraphes qui suivent.

Performance. Comme mentionné ci-haut, l'engagement envers les buts agit à titre de modérateur dans la relation entre le niveau de difficulté d'un but et la performance (Klein et al., 1999 ; 2013 ; Locke et Latham, 2002). Un niveau de performance élevé n'est alors atteint que lorsque le but est exigeant et que l'engagement envers le but est élevé (Klein et al., 1999). Il est néanmoins possible d'observer un effet direct de l'engagement envers les buts sur la performance (Klein et al., 2013). En effet, plusieurs études rapportent un lien significatif direct entre ces deux variables (Barrick et al., 1993 ; Erez et Judge, 2001 ; Latham et al., 2008 ; Piccolo et Colquitt, 2006).

Bien que la majorité des études portant sur le lien entre l'engagement envers les buts et la performance se concentrent sur la performance intra-rôle, quelques études ont étudié l'effet de

l'engagement envers les buts sur la performance extra-rôle, notamment sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (Klein et al., 2013). Cependant, les conclusions de ces études sont inconstantes et vont dans des directions opposées (Häsänen et al., 2011 ; Piccolo et Colquitt, 2006 ; Wright et al., 1993). Klein et al. (2013) expliquent ces résultats par le fait qu'aucune de ces études n'ait examiné l'utilité des comportements de citoyenneté organisationnelle pour l'atteinte du but. Ils s'attendent à ce que le lien entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'engagement envers les buts soit positif si l'individu croit que les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent l'aider à atteindre son but (Klein et al. 2013).

Motivation. Selon Klein et collègues (2012), la motivation est une des principales conséquences de l'engagement, et ce, peu importe quelle est la cible de l'engagement (Klein et al., 2013). L'engagement envers les buts ne fait pas exception à la règle ; il a été associé à la motivation par plusieurs auteurs (Allen et Nora, 1995 ; Chang et al., 2010 ; Colquitt et Simmering, 1998 ; Erez et Judge, 2001 ; Slocum et al., 2002). Par exemple, Chang et al. (2010) ont soumis près de 200 étudiants universitaires à un test de grammaire, puis ont mesuré certaines de leurs attitudes. Ils ont démontré que l'engagement envers les buts des étudiants est lié positivement et significativement à la motivation opérationnalisée en termes de persistance (Chang et al., 2010). D'autre part, Colquitt et Simmering (1998) ont effectué une enquête auprès d'étudiants universitaires et ont observé que l'engagement envers les buts est positivement et significativement associé à la motivation à apprendre. D'autres études rapportent quant à elles un lien positif et significatif entre l'engagement envers les buts et la motivation opérationnalisée en termes d'effort (Ke et Zhang, 2009 ; Slocum et al., 2002).

Affectivité. Plusieurs études lient l'engagement envers les buts avec différentes variantes de l'affectivité (Klein et al., 2013). Par exemple, Häsänen et al. (2011) ont démontré que l'engagement envers les buts a un lien positif et significatif avec la satisfaction au travail chez des travailleurs d'une entreprise suédoise de fabrication de matériel médical. Roberson (1990) a obtenu des résultats similaires auprès d'un échantillon de travailleurs provenant de milieux divers. Chang et al. (2010) ont quant à eux observé une association positive et significative entre l'engagement envers les buts et la satisfaction envers la tâche. Une explication possible à ces résultats provient de Klein et al. (2012). Selon ces auteurs, l'engagement envers une cible donnée module l'évaluation affective subséquente envers cette cible (Klein et al., 2012 ; 2013). Ainsi, selon ce raisonnement, le fait de s'engager envers un but amènerait un individu à évaluer de façon positive la cible ou l'origine de ce but.

Choix de buts subséquents. L'engagement envers les buts affecte le choix de buts subséquents de différentes façons. D'abord, un individu dont l'engagement envers les buts est élevé est moins susceptible de modifier ses buts (Klein et al., 2013). De plus, un individu étant engagé envers son but est plus susceptible de continuer à poursuivre son but lorsqu'il reçoit de la rétroaction positive sur son progrès, alors qu'un individu étant engagé envers le progrès aura tendance à poursuivre des buts alternatifs (Fishbach et Dhar, 2005). Finalement, un individu engagé envers un but global est davantage susceptible de continuer à poursuivre ce but après avoir franchi une étape y menant qu'un individu s'étant engagé à compléter seulement cette étape (Fishbach et al., 2006). En bref, l'engagement envers les buts est une condition importante à l'atteinte d'un but, particulièrement si la poursuite du but se fait à long terme ou en plusieurs étapes.

2.1.3. L'engagement envers les buts d'équipe. L'engagement envers les buts d'équipe fait référence à la détermination qu'ont les membres d'une équipe à atteindre les buts de l'équipe, à leur attachement envers les buts de l'équipe, à leur intention de mettre l'effort nécessaire à l'atteinte des buts de l'équipe, et à leur persistance dans la poursuite des buts de l'équipe (Aubé et Rousseau, 2011 ; Weldon et Weingart, 1993). Comparativement à l'engagement envers les buts, qui se rapporte à l'engagement d'un seul individu, l'engagement envers les buts d'équipe est un concept de nature collective, car il reflète les attitudes de tous les membres d'une équipe. De plus, la cible de l'engagement dans le concept d'engagement envers les buts d'équipe diffère de celle de l'engagement envers les buts. En effet, l'engagement envers les buts d'équipe indique à quel point les membres de l'équipe sont engagés envers les buts de leur équipe, tandis que l'engagement envers les buts réfère aux buts individuels. Notons que les buts individuels peuvent tout de même concorder avec les buts d'équipe (Weldon et Weingart, 1993).

Weldon et Weingart (1993) se sont basés sur les mêmes prémisses que les théories portant sur les buts individuels afin d'élaborer leur modèle d'engagement envers les buts d'équipe, c'est-à-dire que l'interaction du niveau de difficulté du but d'équipe et de l'engagement envers le but d'équipe affecte la performance groupale. Leur modèle se base également sur les mêmes déterminants que le modèle d'engagement envers les buts (Hollenbeck et Klein, 1987), soit l'attrait de l'atteinte du but et l'attente que le but sera atteint (Weldon et Weingart, 1993).

2.1.3.1. L'attrait de l'atteinte du but d'équipe. Weldon et Weingart (1993) identifient plusieurs facteurs expliquant pourquoi une équipe peut être attirée à atteindre un but d'équipe. Ils divisent ces facteurs en cinq catégories : la satisfaction des désirs individuels, l'identification avec le groupe,

l'acceptation des procédures utilisées pour fixer le but, la vision d'un leader charismatique, et la compatibilité des buts personnels avec le but d'équipe (Weldon et Weingart, 1993).

La satisfaction des désirs individuels. Weldon et Weingart (1993) suggèrent qu'un but d'équipe peut être attrayant, car il contribue à satisfaire les désirs individuels des membres de l'équipe. D'abord, l'atteinte d'un but d'équipe peut améliorer la perception que les membres de l'équipe ont d'eux-mêmes, car le succès de l'équipe alimente leur estime de soi (Weldon et Weingart, 1993). De plus, l'atteinte d'un but d'équipe peut satisfaire le besoin d'être vu positivement par les autres, car les gens ont tendance à moduler leur opinion des membres d'un groupe en fonction des résultats du groupe (Guzzo et al., 1986). Donc, si le groupe atteint son but, ses membres auront davantage de chances d'être vus positivement (Weldon et Weingart, 1993). L'atteinte d'un but d'équipe permet aussi de satisfaire le besoin de relever un défi. En effet, étant donné que la responsabilité de la tâche est partagée par les membres de l'équipe, ils peuvent percevoir ce défi comme le leur (Weldon et Weingart, 1993). Finalement, l'atteinte d'un but d'équipe peut satisfaire le désir de l'individu d'obtenir des récompenses et d'éviter des punitions (Weldon et Weingart, 1993).

L'identification avec le groupe. Weldon et Weingart (1993) affirment que l'identification d'un individu avec son groupe, ou son équipe, améliore son engagement envers les buts d'équipe. Ceci est particulièrement vrai dans les équipes cohésives dans lesquelles les membres ont un attachement émotionnel envers l'équipe, basent leur identité sur le but de l'équipe et dont le comportement et les attitudes sont facilement influencés par ceux des autres membres de l'équipe (Weldon et Weingart, 1993). Les individus qui s'identifient fortement au groupe accordent donc plus d'importance à l'atteinte du but d'équipe. Cette proposition a été supportée par Zhang et Chiu (2012), qui ont démontré que lorsque les buts sont partagés au sein de l'équipe, l'engagement envers ces buts et l'identification au groupe sont plus élevés. Mulvey et Klein (1998), ainsi que Whitney (1994), rapportent que la cohésion de groupe est associée positivement et significativement à l'engagement envers les buts d'équipe.

L'acceptation des procédures utilisées pour fixer le but. La méthode utilisée pour fixer le but d'équipe affecte l'attrait que les membres de l'équipe ont envers celui-ci. Weldon et Weingart (1993) avancent que si un but est fixé par les membres de l'équipe, l'attraction envers le but est affectée par la perception que les membres ont que le processus utilisé pour fixer le but est juste. Si le but d'équipe est assigné, l'attraction envers ce dernier varie en fonction de la légitimité que les membres de

l'équipe accordent à la demande (Weldon et Weingart, 1993). Miles (2020) rapporte d'ailleurs une corrélation positive et significative entre la justice procédurale et l'engagement envers les buts.

La vision d'un leader charismatique. L'attrait que les membres d'une équipe ressentent envers l'atteinte d'un but d'équipe peut également être influencé par le support d'un leader charismatique. Ainsi, un leader qui influence son équipe en articulant une vision qui convainc les membres de l'équipe que l'atteinte du but est importante devrait améliorer leur attraction envers l'atteinte du but (Weldon et Weingart, 1993). Piccolo et Colquitt (2006) ont démontré que le leadership transformationnel, dont le comportement charismatique fait partie, est lié positivement à l'engagement envers les buts.

La compatibilité des buts personnels avec le but d'équipe. Weldon et Weingart (1993) proposent que si les buts personnels des membres d'une équipe sont compatibles avec le but de l'équipe, l'attrait de l'atteinte du but sera augmenté. Les buts d'équipe et personnels sont dits compatibles lorsqu'ils vont dans la même direction et que l'atteinte de l'un contribue à l'atteinte de l'autre (Weldon et Weingart, 1993). Seijts et Latham (2000) démontrent qu'une compatibilité entre les buts personnels et les buts d'équipe mène à une performance plus élevée qu'une incompatibilité entre ceux-ci.

2.1.3.2. L'attente que le but d'équipe sera atteint. Comme pour les buts individuels, la croyance qu'un individu a que son équipe peut atteindre ses buts influence son engagement envers les buts de l'équipe (Weldon et Weingart, 1993). Weldon et Weingart (1993) proposent que l'efficacité collective, les demandes contradictoires, l'engagement des autres membres de l'équipe et le niveau de difficulté du but à atteindre affectent l'attente que le but d'équipe sera atteint.

L'efficacité collective. Weldon et Weingart (1993) suggèrent que l'efficacité collective augmente l'attente qu'ont les membres d'une équipe d'atteindre leurs buts. L'efficacité collective représente la perception que le groupe peut effectuer les actions requises pour compléter la tâche à faire (Bandura, 1988 ; Weldon et Weingart, 1993). Plusieurs facteurs, tels que les performances antérieures du groupe, les capacités individuelles des membres de l'équipe et un style de leadership qui augmente la confiance de l'équipe, peuvent influencer l'efficacité collective (Weldon et Weingart, 1993). Cette relation a été confirmée empiriquement par Mulvey et Klein (1998), qui ont observé une corrélation positive et significative entre l'efficacité collective et l'engagement envers les buts d'équipe.

Les demandes contradictoires. Une demande contradictoire représente une tâche assignée à une équipe qui va à l'encontre du but qu'elle tente d'atteindre (Weldon et Weingart, 1993). Weldon et Weingart (1993) prévoient donc qu'une équipe devant exécuter des tâches incompatibles avec son but ait une attente que son but sera atteint réduite.

L'engagement des autres. Le niveau auquel un individu s'attend à atteindre les buts d'équipe peut également varier en fonction de l'engagement des autres membres de l'équipe envers ces buts. Ainsi, un individu peut inférer le niveau d'engagement de ses équipiers à partir de leurs contributions antérieures aux tâches d'équipe, de ses connaissances de leurs buts personnels et des déclarations qu'ils font à propos des buts de l'équipe (Weldon et Weingart, 1993). Si l'individu perçoit que les membres de son groupe sont engagés envers les buts de l'équipe, il a tendance à s'attendre que le groupe atteigne ses buts.

Le niveau de difficulté du but d'équipe. Weldon et Weingart (1993) proposent qu'un but exigeant ne fait pas nécessairement diminuer l'attente qu'une équipe a d'atteindre le but. Ce serait plutôt les demandes et les buts irréalistes qui feraient diminuer l'attente que le but d'équipe sera atteint.

2.1.3.3. Variables modératrices. Weldon et Weingart (1993) suggèrent que deux variables modèrent la relation entre le niveau de difficulté du but d'équipe et l'engagement envers les buts d'équipe et la performance. Ces variables sont la complexité de la tâche et l'interdépendance de l'équipe.

Complexité de la tâche. La complexité de la tâche a une influence sur la performance d'une équipe, car une tâche plus complexe amène l'équipe à évaluer les stratégies qu'ils utilisent et à les modifier en fonction du niveau de performance qu'ils souhaitent atteindre (Weldon et Weingart, 1993). Ainsi, face à une tâche complexe, une équipe aura recours à davantage de planification de groupe et individuelle afin d'établir la meilleure stratégie, ce qui affectera positivement leur performance (Weingart, 1992 ; Weldon et Weingart, 1993).

Interdépendance de l'équipe. L'interdépendance de l'équipe représente le niveau auquel le comportement de chaque membre de l'équipe influence la performance des autres et le niveau auquel les membres de l'équipe doivent travailler ensemble afin d'accomplir la tâche (Thompson, 1967 ; Van de Ven et al., 1976 ; Weldon et Weingart, 1993). Le niveau d'interdépendance de l'équipe fait varier la stratégie à utiliser, la quantité de planification nécessaire et la coordination de l'équipe, ayant ainsi un effet sur la performance d'équipe (Weldon et Weingart, 1993). Aubé et Rousseau (2005) ont

démontré que l'engagement envers les buts d'équipe mène à une performance d'équipe plus élevée lorsque l'interdépendance de la tâche est haute.

2.1.3.4. Variables médiatrices. Dans leur modèle d'engagement envers les buts d'équipe, Weldon et Weingart (1993) identifient plusieurs variables qui agissent à titre de médiateurs dans la relation entre le niveau de difficulté du but d'équipe et l'engagement envers les buts d'équipe et la performance. Ces variables sont présentées dans les paragraphes suivants.

Effort. D'abord, l'effort que les membres d'une équipe mettent dans l'accomplissement de la tâche en travaillant plus longtemps et plus fort, en étant davantage concentrés sur la tâche ainsi qu'en évitant les distractions améliore généralement la performance d'équipe (Locke et Latham, 1990 ; Weldon et Weingart, 1993). Cette proposition a été supportée empiriquement par deux études (Weingart, 1992 ; Weldon et al., 1991).

Planification. La planification d'une tâche de groupe consiste en la distribution de la charge de travail entre les membres et l'identification des méthodes à utiliser pour coordonner leurs actions afin que celles-ci forment un tout cohérent (Weldon et Weingart, 1993). La nécessité de la planification dépend de la complexité de la tâche à accomplir et de l'interdépendance de la tâche. Si la tâche est complexe et demande une interdépendance élevée, une planification plus étoffée est nécessaire (Weldon et Weingart, 1993).

Focalisation de l'attention. Selon la théorie de la fixation des buts, un but oriente l'attention et l'effort de l'individu vers des activités qui contribueront à l'atteinte du but et non vers celles qui sont nuisibles (Locke et al., 1981 ; Locke et Latham, 2002 ; 2013). Weldon et Weingart (1993) suggèrent qu'il en est de même pour les buts d'équipe, ce qui a été démontré par Weldon et al. (1991).

Coopération. Les membres d'une équipe dans laquelle la coopération est élevée partagent de l'information, s'aident à accomplir leurs tâches, écoutent les idées des autres et s'efforcent de trouver des solutions aux problèmes de l'équipe (Weldon et Weingart, 1993). Selon Weldon et Weingart (1993), l'adoption de ces comportements a tendance à améliorer la performance de l'équipe. Dans une étude réalisée auprès d'étudiants universitaires canadiens, Aubé et al. (2014) observent une relation positive et significative entre l'échange d'information au sein d'une équipe et l'engagement envers les buts d'équipe.

Communication améliorant l'esprit d'équipe. Au sein d'une équipe, souligner les capacités des membres - ou de l'équipe - à bien performer et utiliser du langage augmentant la motivation nourrit le sentiment d'efficacité des membres et les inspire (Weldon et Weingart, 1993). Il est attendu que ce

type de communication augmente en fréquence lorsque le but est plus exigeant, car le besoin d'enthousiasme, de confiance et de solidarité augmente avec la difficulté du but. Il est également attendu que la communication améliorant l'esprit d'équipe contribue à une augmentation de la performance d'équipe, car elle amène les membres à déployer plus d'efforts et à croire qu'ils peuvent atteindre leur but (Weldon et Weingart, 1993).

2.2. L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est un des concepts les plus étudiés par les disciplines reliées au monde des organisations (Kim et al., 2017). Son influence sur l'efficacité de l'organisation et sur le bien-être des employés a été démontré à de nombreuses reprises (Luchak et Gellatly, 2007 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Meyer et Maltin, 2010). Cependant, au fil des années, plusieurs conceptualisations et définitions de l'engagement organisationnel ont été proposées, créant une confusion dans le domaine (Klein et al., 2009 ; Meyer et Herscovitch, 2001) et rendant le développement d'interventions pratiques ou de recherches empiriques plus complexe (Mercurio, 2015). Malgré ce manque de consensus entre les auteurs travaillant sur l'engagement organisationnel, un élément commun se retrouve dans les définitions qu'ils proposent : l'engagement est une force stabilisatrice ou obligeante qui guide le comportement de l'individu (Meyer et Herscovitch, 2001). La nature ou l'origine de cette force guidant le comportement est généralement la source de désaccord entre les auteurs de ce domaine (Meyer et Herscovitch, 2001). Ces variations entre les conceptualisations de l'engagement organisationnel proviennent d'approches différentes adoptées par les auteurs (Klein et al., 2009). Ainsi, ce chapitre décrit les différentes approches théoriques de l'engagement organisationnel et présente les modèles théoriques majeurs, ce qui permettra de mieux circonscrire ce concept.

2.2.1. Les approches théoriques de l'engagement organisationnel. Dans la littérature scientifique, plusieurs approches théoriques représentant différentes perspectives selon lesquelles le concept d'engagement organisationnel peut être abordé sont utilisées. Les paragraphes suivants décrivent les approches théoriques les plus communes, soit l'approche attitudinale, l'approche comportementale et l'approche transactionnelle.

2.2.1.1. L'approche attitudinale. L'approche attitudinale de l'engagement se base sur le désir de l'individu de demeurer dans l'organisation (Meyer et Herscovitch, 2001). Kanter (1968) fut parmi les premiers auteurs à adopter l'approche attitudinale en proposant l'idée que ressentir un sentiment de cohésion et d'implication à l'endroit de l'organisation amène un individu à s'engager envers celle-

ci (Mercurio, 2015). Ce sont ainsi l'affectivité et l'attachement émotionnel de l'individu envers l'organisation qui nourrissent son engagement (Kanter, 1968). L'approche attitudinale a également été adoptée par Mowday et collègues (1979 ; 1982), qui ont défini l'engagement organisationnel comme la force relative de l'identification et de l'implication d'un individu envers une organisation. Selon cette théorie, l'engagement organisationnel se développe à l'aide d'un processus par lequel l'individu s'identifie à l'organisation en évaluant à quel point ses valeurs et ses buts coïncident avec ceux de l'organisation (Meyer et Allen, 1991 ; Mowday et al., 1979 ; 1982). Ainsi, les conditions en place dans l'organisation influenceront l'état psychologique de l'individu, ce qui guidera ensuite son comportement (Meyer et Allen, 1991). Meyer et Allen (1991) ont nommé l'engagement de type attitudinal engagement affectif, référant à l'attachement émotionnel, à l'identification et à l'implication d'un employé envers son organisation.

De plus, les modèles théoriques se basant sur l'approche attitudinale portent une attention particulière à l'identification des antécédents de l'engagement organisationnel ainsi qu'aux conséquences qui en découlent (Klein et al., 2009 ; Meyer et Allen, 1991). En bref, ces modèles tentent d'identifier les conditions - telles que les caractéristiques personnelles, les caractéristiques structurelles et les expériences au travail - influençant l'attitude de l'individu envers l'organisation. Selon cette approche, ces conditions déterminent l'attitude de l'individu envers l'organisation, soit son niveau d'engagement, qui est considérée comme la variable qui prédit son comportement, c'est-à-dire sa rétention ou son départ (Meyer et Allen, 1991).

2.2.1.2. L'approche comportementale. L'approche comportementale se rapporte quant à elle à un processus cyclique de renforcement selon lequel le comportement de l'individu entraîne le développement d'attitudes congruentes qui favoriseront la répétition de ce comportement (Mowday et al., 1982). Le comportement de l'individu l'amène à graduellement se lier à l'organisation (Mowday et al., 1979 ; 1982), donc à être davantage engagé à son égard. Cet engagement amène l'individu à répéter le comportement, complétant ainsi le cycle de renforcement. Par exemple, selon cette perspective, un employé se comportant de façon loyale envers l'organisation ressentira un sentiment d'engagement envers cette dernière, ce qui augmentera les chances qu'il répète ce comportement, renforçant davantage son engagement. En bref, le comportement de l'individu crée les conditions nécessaires à ce qu'un état psychologique d'engagement naisse (Mercurio, 2015). L'engagement est donc le résultat de comportements antérieurs qui ont amené l'individu à développer une telle attitude.

Le modèle de Salancik (1977) s'appuie sur l'approche comportementale (Mercurio, 2015). Il propose que l'engagement organisationnel se développe à partir de l'attachement de l'individu à choisir ses propres actions, de la perception d'une obligation de répéter ces actions et de la perception de coûts associés à la répétition ou la cessation de ces actions (Salancik, 1977). Selon l'exemple mentionné ci-haut, mais appliqué à la théorie de Salancik, un employé se comportant de façon loyale envers l'organisation se sentirait obligé de répéter ce comportement, particulièrement si ne pas répéter ce comportement occasionnait des coûts importants. Ainsi, cette perception d'avoir l'obligation de répéter le comportement crée un sentiment d'engagement organisationnel chez l'employé qui fait à son tour augmenter les chances que le dit comportement soit répété (Mercurio, 2015).

2.2.1.3. L'approche transactionnelle. Selon cette approche, l'engagement organisationnel est le résultat d'un échange économique, comportemental ou social entre l'employé et l'organisation dans lequel l'employé investit des ressources - par exemple du temps et de l'effort - en échange de récompenses immédiates ou futures de la part de l'organisation (Becker, 1960 ; Klein et al., 2009 ; Mercurio, 2015). L'individu prend donc une décision économique et rationnelle en décidant de rester à l'emploi de son organisation (Mercurio, 2015), car il juge que le retour sur investissement en vaudra la peine et que quitter l'organisation représenterait une perte trop importante. Le fait de demeurer au sein d'une organisation par crainte de perdre son investissement, combiné à un manque d'alternatives d'emploi, a subséquentement été nommé engagement de continuité par Meyer et Allen (1991). Ainsi, selon l'approche transactionnelle, l'engagement organisationnel ne naît pas d'un désir de demeurer dans l'organisation, mais d'un raisonnement fait par l'individu selon lequel rester au sein de l'organisation est moins coûteux que la quitter.

2.2.2. Modèles théoriques de l'engagement organisationnel. Au fil des années, plusieurs auteurs ont proposé des modèles théoriques de l'engagement organisationnel. Ces modèles théoriques, qui représentent chacun une façon spécifique de définir et d'expliquer le concept d'engagement organisationnel, se basent sur les approches théoriques décrites précédemment, qui sont quant à elles des perspectives plus globales selon lesquelles un sujet peut être abordé. Ainsi, les paragraphes qui suivent présentent les principaux modèles théoriques de l'engagement organisationnel.

2.2.2.1. Modèle de Becker (1960). Ce modèle de l'engagement organisationnel se base sur les principes de l'approche transactionnelle (Mercurio, 2015). Selon cette théorie, l'engagement organisationnel naît d'un échange économique entre l'individu et l'organisation dont il fait partie.

L'individu s'engage à investir des ressources, telles que du temps et de l'effort, et reçoit en contrepartie des récompenses de la part de l'organisation (Becker, 1960). De plus, selon Becker (1960), l'individu effectue des investissements concomitants (*side bets*) qui l'engagent davantage envers l'organisation. Par exemple, un individu ayant accumulé un généreux fonds de pension après avoir passé de nombreuses années à l'emploi de l'organisation pourrait être réticent à changer d'emploi, car cela pourrait impliquer qu'il perde cet avantage. Ainsi, Becker (1960) avance que l'engagement résulte de la reconnaissance de la part de l'individu que son départ de l'organisation entraînera la perte d'investissements faits au fil du temps. La notion de reconnaissance est primordiale, car sans elle, l'individu ne peut pas être engagé à continuer. En somme, l'individu demeure engagé à l'organisation, car il ne veut pas perdre ce qu'il a investi s'il décidait de quitter.

2.2.2.2. Modèle de Salancik (1977). Le modèle théorique de Salancik (1977) se base sur l'approche comportementale, une approche soutenant que le comportement de l'individu détermine son engagement organisationnel. Salancik (1977) avance que quatre caractéristiques du comportement contribuent à rendre un individu engagé : son explicitation, sa révocabilité, sa publicité et, finalement, la volition de l'individu.

D'abord, un comportement est plus engageant lorsqu'il est explicite, car on ne peut pas nier son occurrence (Salancik, 1977). De plus, Salancik (1977) propose que la révocabilité du comportement affecte l'engagement, car il est plus facile de se désengager d'un comportement révocable que d'un comportement qui ne l'est pas. D'autre part, la publicité d'un comportement affecte l'engagement. Selon Salancik (1977), plus une action sera faite publiquement, plus elle sera engageante, car le nombre d'individus ayant été témoins de cette action sera plus grand. Finalement, la volition de l'individu, c'est-à-dire la perception qu'il a d'agir de son propre chef, affectera son niveau d'engagement. Selon ce modèle, un comportement est plus engageant si l'individu a l'impression que son comportement est autodéterminé que s'il est influencé par des forces externes (Salancik, 1977). Ainsi, un individu aura tendance à être davantage engagé si son comportement est explicite, irrévocable, public, et s'il a l'impression que son comportement est autodéterminé. Ces caractéristiques amènent l'individu à se sentir responsable de son comportement et à ressentir une obligation de le répéter (Salancik, 1977). À force de répéter ses actions, l'individu développe des attitudes congruentes avec son comportement (engagement), ce qui l'amène à répéter ses comportements, faisant augmenter son engagement organisationnel (Mowday et al., 1982 ; Salancik, 1977).

Dans un autre ordre d'idées, comme Becker (1960), Salancik (1977) suggère que le manque d'alternatives d'emploi et la présence d'investissements concomitants affectent l'engagement organisationnel. Selon ce modèle, un employé est non seulement attaché à l'organisation par son comportement, mais aussi par les coûts que son départ occasionnerait.

En résumé, le modèle de Salancik (1977) propose que l'engagement organisationnel est le résultat d'un attachement que l'individu a à déterminer ses propres actions, d'un sentiment d'avoir l'obligation de répéter ces actions, et de la perception que la cessation de ces actions engendre un coût (Mercurio, 2015). C'est donc le comportement de l'individu qui l'amène à être engagé envers l'organisation, et non son identification ou son attachement à cette dernière comme le suggère l'approche attitudinale.

2.2.2.3. Modèle de Mowday, Steers et Porter (1979). Dans ce modèle, l'engagement organisationnel est conceptualisé en tant que construit unidimensionnel qui se définit comme la force relative de l'identification et de l'implication d'un individu envers une organisation spécifique (Mowday et al., 1979 ; Porter et al., 1974). Selon ces auteurs, l'engagement organisationnel se caractérise par une forte acceptation des valeurs et des buts de l'organisation, une volonté de déployer un effort considérable pour l'organisation, et un fort désir de demeurer au sein de l'organisation (Mowday et al., 1979 ; Porter et al., 1974). Ainsi, Mowday et ses collègues (1979) ne considèrent pas l'engagement organisationnel comme de la loyauté passive, mais plutôt comme une relation dans laquelle l'individu est prêt à donner une partie de lui-même dans le but de contribuer au bien de l'organisation.

Antécédents de l'engagement organisationnel. Les auteurs de ce modèle identifient quatre catégories d'antécédents à l'engagement organisationnel, soit les caractéristiques personnelles, les caractéristiques de l'emploi ou du rôle, les caractéristiques structurelles, et les expériences travail (Mowday et al., 1982).

Les caractéristiques personnelles composent la première catégorie d'antécédents désignée par Mowday et collègues (1979 ; 1982). S'appuyant sur une recension des études antérieures sur le sujet, Mowday et al. (1982) rapportent que l'âge de l'individu, l'ancienneté au sein de l'organisation et le sexe féminin sont des caractéristiques personnelles liées positivement à l'engagement organisationnel. Ils rapportent aussi que le niveau d'éducation est négativement lié à l'engagement organisationnel (Mowday et al., 1982). De plus, Mowday et collègues (1982) avancent que certains

traits de personnalité tels que l'éthique de travail, le besoin d'accomplissement et le sentiment de compétence peuvent avoir une influence sur l'engagement organisationnel.

Les caractéristiques de l'emploi ou du rôle forment la deuxième catégorie d'antécédents à l'engagement organisationnel (Mowday et al., 1979 ; 1982). L'ampleur de la tâche est une caractéristique de l'emploi ayant une influence sur l'engagement organisationnel. En effet, Mowday et al. (1982) suggèrent qu'une augmentation de l'ampleur de la tâche représente un défi plus élevé pour l'employé, ce qui entraîne une augmentation de l'engagement. De plus, ces auteurs avancent que le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle sont négativement liés à l'engagement organisationnel (Mowday et al., 1982).

La troisième catégorie d'antécédents de l'engagement organisationnel comprend les caractéristiques structurelles. Au moment de la conception de ce modèle de l'engagement organisationnel, l'étude des caractéristiques structurelles de l'organisation était un champ d'étude relativement nouveau (Mowday et al., 1982). Une étude de Morris et Steers (1980) associe tout de même la formalisation des règles et procédures, une plus grande dépendance envers le travail des autres et la décentralisation à un engagement plus élevé.

Finalement, la quatrième catégorie d'antécédents est composée des expériences de travail. Mowday et collègues (1982) considèrent les expériences de travail comme un important outil de socialisation et d'attachement psychologique à l'organisation. Ils rapportent que la fiabilité organisationnelle, soit le fait d'avoir l'impression que l'on peut compter sur l'organisation pour se préoccuper des intérêts des employés, est positivement liée à l'engagement organisationnel (Mowday et al., 1982). De plus, ils suggèrent que le sentiment d'avoir de l'importance aux yeux de l'organisation est lié à l'engagement. Ces auteurs identifient plusieurs variables comme étant des expériences de travail ayant un effet sur l'engagement organisationnel. Parmi celles-ci, on retrouve l'impression que nos collègues entretiennent des sentiments positifs envers l'organisation, l'impression d'équité salariale, l'implication des employés au sein de l'organisation ainsi que des normes groupales encourageant le travail acharné (Mowday et al., 1982).

Conséquences de l'engagement organisationnel. Dans leur modèle, Mowday et al. (1982) identifient cinq conséquences de l'engagement organisationnel, soit la performance au travail, la longévité au sein de l'organisation, l'absentéisme, la ponctualité et le roulement de personnel.

D'abord, Mowday et collègues (1982) rapportent un lien positif et significatif entre l'engagement organisationnel et la performance au travail. Cependant, ce lien est généralement faible.

Les auteurs expliquent ces résultats par le fait que plusieurs facteurs ont une influence sur la performance au travail d'un individu, diminuant ainsi la contribution de l'engagement organisationnel (Mowday et al., 1982).

De plus, il est attendu que l'engagement organisationnel soit positivement lié à la longévité dans l'organisation, car un employé fortement engagé désire généralement demeurer au sein de l'organisation, augmentant ainsi la probabilité qu'il y reste pendant plus longtemps (Mowday et al., 1982).

L'engagement organisationnel serait également lié à une baisse de l'absentéisme (Mowday et al., 1982). Cependant, comme la performance au travail, l'absentéisme n'est pas seulement déterminé par l'engagement organisationnel. D'autres facteurs peuvent donc avoir une influence sur l'absentéisme d'un employé (Mowday et al., 1982).

Mowday et collègues (1982) avancent que l'engagement organisationnel est positivement lié à la ponctualité des employés, car, selon eux, un employé engagé aura tendance à agir de façon congruente avec ses sentiments envers l'organisation, donc en arrivant au travail à l'heure. Les auteurs s'appuient sur les résultats d'Angle et Perry (1981), qui ont déterminé que l'engagement est fortement et négativement lié au manque de ponctualité. Il est intéressant de noter que cette étude n'a pas trouvé de lien significatif entre l'engagement et l'absentéisme (Angle et Perry, 1981), allant ainsi à l'encontre de ce qui est suggéré par Mowday et al. (1982).

Selon les auteurs de ce modèle, la principale conséquence de l'engagement organisationnel serait une réduction du roulement de personnel (Mowday et al., 1979 ; 1982). Leur raisonnement est qu'un employé fortement engagé désire demeurer dans l'organisation et travailler afin d'atteindre les objectifs organisationnels, le rendant ainsi moins susceptible de quitter son emploi (Mowday et al., 1982). Cette conclusion concorde avec les résultats d'autres études, qui ont également obtenu un lien significatif et négatif entre l'engagement organisationnel et le roulement de personnel (Angle et Perry, 1981 ; Mowday et al., 1979).

2.2.2.4. Modèle d'O'Reilly et Chatman (1986). Le modèle d'O'Reilly et Chatman (1986) se base sur la supposition que l'engagement représente une attitude envers l'organisation (Meyer et Herscovitch, 2001). Ces auteurs définissent l'engagement organisationnel comme l'attachement psychologique qu'un individu ressent envers l'organisation, reflétant ainsi le degré auquel il intériorise et adopte les caractéristiques et les perspectives de l'organisation (O'Reilly et Chatman,

1986). Ils proposent que l'engagement organisationnel peut se manifester selon trois formes différentes, soit la conformité, l'identification et l'intériorisation (O'Reilly et Chatman, 1986).

La composante de conformité consiste à s'engager afin d'obtenir des récompenses spécifiques et extrinsèques (O'Reilly et Chatman, 1986). L'attitude et le comportement de l'individu ne sont donc pas influencés par une adhésion aux croyances et valeurs de l'organisation, mais par un intérêt envers l'obtention de récompenses. Cette forme d'engagement a par la suite été renommée engagement instrumental ou calculatif (Caldwell et al., 1990 ; Meyer et Herscovitch, 2001). La composante d'identification représente un engagement se basant sur un désir d'affiliation ; c'est-à-dire que l'individu accepte d'être influencé par l'organisation afin d'établir ou de maintenir une relation satisfaisante avec celle-ci (O'Reilly et Chatman, 1986). Ainsi, un individu qui s'identifie à l'organisation peut être fier d'en faire partie et respecter ses valeurs, mais il ne les adoptera pas nécessairement (O'Reilly et Chatman, 1986). La troisième composante, l'intériorisation, fait référence à une congruence entre les valeurs et les croyances de l'individu et celles de l'organisation (O'Reilly et Chatman, 1986). Lorsqu'il y a intériorisation, l'individu accepte l'influence de l'organisation, car l'attitude et le comportement attendus de lui sont compatibles avec ses valeurs (O'Reilly et Chatman, 1986). Dans des travaux subséquents, dû à une corrélation élevée, les composantes d'identification et d'intériorisation ont été combinées en un seul facteur, qui a été nommé engagement normatif (Caldwell et al., 1990 ; O'Reilly et al., 1991). Cet engagement normatif est cependant différent de celui retrouvé dans le modèle de Meyer et Allen (1991), car il s'apparente davantage à l'engagement affectif (Meyer et Herscovitch, 2001).

Dans un autre ordre d'idées, le modèle d'O'Reilly et Chatman (1986) fait état d'antécédents et de conséquences de l'engagement organisationnel. Dans ce modèle, le recrutement des employés et leur socialisation sont identifiés comme étant des antécédents importants de l'engagement organisationnel (Caldwell et al., 1990). Les auteurs proposent que certaines facettes du recrutement, dont la présentation réaliste de l'emploi, une description claire du rôle, ainsi que de l'information à propos des opportunités d'avancement et du climat de travail au sein de l'organisation, contribuent à augmenter l'engagement organisationnel des nouveaux employés (Caldwell et al., 1990). Ainsi, la façon dont l'organisation se présente à un candidat peut avoir une influence substantielle sur son engagement une fois qu'il sera entré en emploi. De plus, il est proposé que la socialisation des nouveaux employés affecte l'engagement organisationnel. En effet, en ayant recours à des pratiques de socialisation qui permettent aux employés de mieux comprendre ses valeurs, normes et objectifs,

une organisation peut favoriser le développement de l'engagement (Caldwell et al., 1990). Caldwell et al. (1990) ont d'ailleurs démontré que les procédures de recrutement et les pratiques de socialisation qui mettent de l'avant les valeurs de l'organisation sont liées à de plus hauts niveaux d'engagement normatif, facteur combinant l'identification et l'intériorisation. Cette étude lie également les systèmes formels de récompenses à l'engagement instrumental, ou de conformité (Caldwell et al., 1990). Ainsi, selon cette étude, plus une organisation possède un système de récompenses formel et structuré, plus ses employés ont tendance à être engagés dans le but d'obtenir ces récompenses (Caldwell et al., 1990). Dans une autre étude, O'Reilly et al. (1991) ont démontré que la congruence entre les valeurs de l'individu et la culture de l'organisation est positivement liée à l'engagement normatif.

D'autre part, O'Reilly et Chatman (1986) identifient des conséquences de l'engagement organisationnel. D'abord, leurs résultats démontrent que les composantes d'identification et d'intériorisation sont liées positivement aux comportements prosociaux, à la participation aux activités extra-rôle et à l'intention de demeurer au sein de l'organisation, ainsi que négativement au roulement de personnel (O'Reilly et Chatman, 1986). La composante de conformité est quant à elle liée négativement à l'intention de demeurer au sein de l'organisation, et n'est pas liée aux comportements prosociaux et au roulement de personnel.

En bref, le modèle d'O'Reilly et Chatman (1986) présente l'engagement organisationnel comme pouvant prendre trois formes différentes, soit la conformité, l'identification et l'intériorisation. L'identification et l'intériorisation ont par la suite été combinées pour former l'engagement normatif, et la conformité a été renommée engagement instrumental (Caldwell et al., 1990). Ces formes d'engagement reflètent différentes attitudes que l'individu peut éprouver envers l'organisation, guident son comportement, et ont des implications importantes au niveau organisationnel.

2.2.2.5. Modèle de Meyer et Allen (1991). Meyer et Allen (1991) se sont basés sur les modèles antérieurs de l'engagement organisationnel et ont incorporé les approches attitudinales et comportementales afin d'élaborer un modèle théorique multidimensionnel représentatif du lien psychologique qui peut unir un individu à son organisation. Selon ces auteurs, l'engagement est un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé avec l'organisation et qui a des implications sur la décision de l'employé de demeurer, ou non, au sein de l'organisation (Meyer et Allen, 1991). Ils suggèrent que l'engagement a trois composantes, qu'ils nomment engagement affectif, engagement de continuité et engagement normatif, et qu'un employé peut les ressentir

simultanément, à différents degrés (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen, 1991). Les paragraphes suivants décrivent les trois formes d'engagement de ce modèle, leurs antécédents ainsi que leurs conséquences.

Engagement affectif. Cette forme d'engagement reflète l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication de l'individu envers l'organisation (Meyer et Allen, 1991). Ce comportement naît d'affectivité et d'émotions positives envers l'organisation, ses buts et ses valeurs. Ainsi, un individu ressentant un engagement affectif élevé demeure membre de l'organisation parce qu'il le désire (Meyer et Allen, 1991).

Il est suggéré que l'engagement affectif se développe principalement à partir d'expériences de travail positives qui comblent les besoins psychologiques de l'employé et qui sont congruentes avec ses valeurs (Meyer et Allen, 1991). Les expériences qui permettent à l'employé de se sentir physiquement et mentalement confortable au sein de l'organisation et qui nourrissent son sentiment de compétence dans son rôle contribuent au développement de l'engagement affectif (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen, 1991). La justice distributive (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et al., 2002), la justice interactionnelle (Meyer et al., 2002), la justice procédurale (Johnson et Chang, 2008 ; Meyer et al., 2002), la clarté de rôle (Meyer et Allen, 1991), l'absence de conflit, avoir la considération de son superviseur, le support organisationnel (Johnson et Chang, 2008 ; Meyer et al., 2002) et le leadership transformationnel (Meyer et al., 2002) sont des exemples de variables qui influencent le confort ressenti par l'employé. Les opportunités d'avancement, la participation à la prise de décisions, l'autonomie, le sentiment d'accomplissement, l'équité des systèmes de récompenses basés sur la performance, les tâches de travail stimulantes et variées, l'opportunité de s'exprimer et l'importance personnelle perçue dans l'organisation font partie des expériences de travail affectant le sentiment de compétence de l'employé (Meyer et Allen, 1991). De plus, Meyer et Allen (1991) incluent les caractéristiques de l'emploi, que Mowday et al. (1982) avaient suggéré comme étant une catégorie d'antécédents distincte, à la catégorie des expériences de travail. En bref, les variables mentionnées ci-haut peuvent toutes influencer la façon dont un individu perçoit son expérience de travail, et représentent donc des antécédents de l'engagement affectif. Notons cependant que cette liste n'est pas exhaustive, et que d'autres variables sont susceptibles d'affecter la qualité de l'expérience de travail.

Mis à part les expériences de travail, d'autres catégories d'antécédents ont une influence sur le développement de l'engagement affectif. Les caractéristiques personnelles, qui sont des

caractéristiques pouvant varier d'un individu à l'autre, représentent une de ces catégories. Le lieu de contrôle (Meyer et al., 2002), l'éthique de travail, la centralité du travail dans la vie ainsi que le besoin d'accomplissement, d'affiliation et d'autonomie ont un lien significatif, mais modeste, avec l'engagement affectif (Meyer et Allen, 1991). Le concept de soi collectif est également lié positivement à l'engagement affectif (Johnson et Chang, 2006). Ainsi, un employé qui accorde de l'importance au groupe, à ses buts et à ses valeurs a tendance à développer un engagement affectif plus élevé. De plus, Meyer et Allen (1991) rapportent que des caractéristiques démographiques telles que l'âge, l'ancienneté, le sexe et l'éducation n'ont qu'un lien faible et inconstant avec l'engagement affectif (Meyer et al., 2002). Bien que les liens entre les caractéristiques personnelles et l'engagement affectif ne soient pas sans équivoque, cela démontre néanmoins que certains individus peuvent avoir une prédisposition à être davantage engagés que d'autres (Meyer et Allen, 1991).

La troisième catégorie d'antécédents de l'engagement affectif suggérée par Meyer et Allen (1991) est la structure organisationnelle. Celle-ci est un élément critique pour l'échafaudage de la relation que l'employé a avec son organisation. En effet, elle a une influence sur les relations interpersonnelles entre employés, sur les méthodes de travail et sur le niveau d'expression des employés (Wright et Kehoe, 2012). La formalisation des politiques et procédures (Meyer et Allen, 1991 ; Morris et Steers, 1980) ainsi que la décentralisation de la prise de décision (Brooke et al., 1988 ; Meyer et Allen, 1991 ; Morris et Steers, 1980) sont des caractéristiques structurelles ayant une association positive à l'engagement affectif, tandis que la taille de l'organisation est négativement associée à l'engagement affectif (Wright et Kehoe, 2012). Ainsi, la façon dont l'organisation est structurée peut avoir une incidence sur le niveau d'engagement affectif des employés. Cependant, il est possible que la relation entre la structure organisationnelle et l'engagement affectif subisse un effet de médiation des expériences de travail (Meyer et Allen, 1991). En effet, les caractéristiques structurelles pourraient améliorer l'expérience au travail de l'employé, qui deviendrait par la suite engagé affectivement envers l'organisation.

En somme, selon le modèle de Meyer et Allen (1991), l'engagement affectif peut être modulé par plusieurs antécédents qui sont généralement regroupés en trois catégories, soit les expériences vécues au travail, les caractéristiques personnelles de l'individu et les caractéristiques structurelles de l'organisation. Cependant, toute variable personnelle ou situationnelle - même si elle ne fait pas partie d'une des catégories mentionnées ci-haut - augmentant la probabilité qu'un individu devienne impliqué, reconnaisse la valeur d'une association avec une entité ou de la poursuite d'un cours

d'action, et base son identité sur cette association ou sur la poursuite d'un objectif, va contribuer au développement de l'engagement affectif (Meyer et Herscovitch, 2001).

Engagement de continuité. Selon Meyer et Allen (1991), l'engagement de continuité reflète la reconnaissance de la part de l'employé que son départ de l'organisation occasionnerait des coûts. Un individu ressentant un engagement de continuité élevé a donc la perception que s'il quitte l'organisation, il perdra un ou plusieurs avantages auxquels il accorde de la valeur. Cette composante s'apparente à la notion d'investissement concomitant proposée par Becker (1960) selon laquelle un individu s'engage envers l'organisation quand il reconnaît qu'il pourrait perdre ses investissements, tels qu'une pension de retraite ou des semaines de vacances supplémentaires, en la quittant. Ainsi, un individu dont le principal lien d'attachement avec l'organisation est basé sur l'engagement de continuité demeure au sein de l'organisation car il a besoin d'y rester, et non parce qu'il le désire (Meyer et Allen, 1991).

Les antécédents de l'engagement de continuité sont nombreux, car tout élément faisant augmenter la perception de coûts associés au départ de l'organisation peut être considéré comme tel (Meyer et Allen, 1991). De plus, ce qui consiste en un avantage à ne pas perdre est subjectif et peut varier d'un individu à l'autre. Par exemple, un individu pourrait considérer le fait de pouvoir aller au travail en marchant un avantage primordial, alors qu'un autre pourrait attacher davantage d'importance aux avantages sociaux qu'il reçoit. Malgré cette subjectivité, les antécédents les plus communs de l'engagement de continuité sont les investissements faits par l'individu, les récompenses reliées à l'emploi, ainsi que la disponibilité d'alternatives d'emploi (Meyer et Allen, 1991).

D'autre part, quelques années après la publication du modèle de Meyer et Allen (1991), une structure factorielle alternative a été proposée. En effet, l'engagement de continuité a été divisé en deux sous-dimensions afin de mieux le caractériser. Ces sous-dimensions sont la perception d'un sacrifice élevé associé au départ de l'organisation et la perception d'avoir peu d'alternatives d'emploi à sa disponibilité (Meyer et al., 2002). Cette structure à quatre facteurs, originalement proposée par McGee et Ford (1987), a obtenu de meilleurs résultats dans les analyses factorielles confirmatoires de plusieurs études que la structure originale à trois facteurs (Bentein et al., 2005 ; Meyer et al., 2002 ; Stinglhamber et al., 2002).

En résumé, l'engagement de continuité consiste en la reconnaissance que quitter l'organisation occasionne des coûts (Meyer et Allen, 1991). Ceci est le fruit d'une perception qu'on sacrifierait beaucoup en quittant l'organisation et que les alternatives d'emploi sont peu nombreuses (Bentein et

al., 2005 ; Meyer et al., 2002 ; Stinglhamber et al., 2002). Tout élément qui alimente ces deux perceptions est donc susceptible de faire augmenter l'engagement de continuité (Meyer et Allen, 1991).

Engagement normatif. Contrairement à l'engagement normatif du modèle d'O'Reilly et collègues (Caldwell et al., 1990 ; O'Reilly et al., 1991), qui représente un attachement affectif à l'organisation, celui du modèle de Meyer et Allen (1991) reflète un sentiment d'obligation de demeurer en emploi. Ils proposent que ce sentiment se développe à la suite d'une intériorisation des pressions sociales que l'individu subit avant et après être entré en emploi (Meyer et Allen, 1991 ; Wiener, 1982). Ces pressions peuvent survenir avant que l'individu entre dans l'organisation par un processus de socialisation familiale ou culturelle (Meyer et Allen, 1991). Par exemple, un individu qui a appris de ses parents que la loyauté est importante pourrait avoir tendance à développer un engagement normatif élevé. De plus, les pressions sociales causant l'engagement normatif peuvent survenir après l'entrée de l'individu dans l'organisation (Meyer et Allen, 1991). En effet, durant le processus de socialisation organisationnelle du nouvel employé, l'organisation peut lui communiquer que la loyauté est une valeur importante, ce qui favoriserait le développement de l'engagement normatif.

D'autre part, Meyer et Allen (1991) suggèrent que l'engagement normatif se développe en réaction à une norme universelle de réciprocité (Gouldner, 1960) qui amène l'employé à se sentir redevable envers l'organisation pour des investissements qu'elle a fait à son endroit. Le fait que l'employé reconnaisse que l'organisation a investi en lui peut créer un déséquilibre dans sa relation avec l'organisation et l'amener à s'engager envers cette dernière, jusqu'à ce qu'il considère sa dette comme payée (Meyer et Allen, 1991).

Ainsi, que ce soit dû à des pressions sociales ou à un sentiment d'avoir une dette envers l'organisation, un individu ayant un niveau élevé d'engagement normatif ressent qu'il a une obligation morale de rester au sein de l'organisation (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen, 1991).

Conséquences de l'engagement organisationnel. Meyer et Allen (1991) rapportent que le principal corrélat de l'engagement organisationnel est le roulement de personnel. Ces deux variables ont généralement un lien négatif ; c'est-à-dire que plus l'engagement organisationnel d'un individu est élevé, plus la probabilité qu'il quitte son emploi diminue. Cette relation a été observée par de nombreux auteurs (Mathieu et Zajac, 1990 ; Mercurio, 2015 ; Meyer et Allen, 1997 ; Meyer et al., 2002 ; Meyer et Herscovitch, 2001). De plus, Meyer et Allen (1991) proposent que l'engagement

organisationnel n'a pas seulement un effet sur le roulement de personnel, mais qu'il peut aussi affecter la volonté des employés à contribuer à l'efficacité de l'organisation, l'effort que les employés mettent au travail, et la performance au travail. Ils ajoutent qu'il est attendu que l'engagement affectif ait une corrélation plus élevée avec ces variables que l'engagement normatif et l'engagement de continuité (Meyer et Allen, 1991). La méta-analyse de Meyer et al. (2002) confirme ces hypothèses. En effet, ils observent une relation positive et significative entre la performance au travail et l'engagement affectif seulement (Meyer et al., 2002). Ils obtiennent également des corrélations positives et significatives entre les trois formes d'engagement organisationnel et l'implication au travail ; la plus élevée d'entre elles étant avec l'engagement affectif (Meyer et al., 2002). De plus, d'autres études rapportent des liens positifs entre l'engagement organisationnel et la performance au travail (Luchak et Gellatly, 2007 ; Riketta, 2002) et l'implication au travail (Mathieu et Zajac, 1990).

De nombreuses conséquences de l'engagement organisationnel ont été identifiées depuis la parution de l'article de Meyer et Allen (1991). Parmi celles-ci, on retrouve une augmentation des comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer et al., 2002 ; Meyer et Herscovitch, 2001), de la satisfaction au travail (Battistelli et al., 2013 ; Mathieu et Zajac, 1990), du bien-être au travail (Meyer et Maltin, 2010) ainsi qu'une diminution du stress (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002), de l'absentéisme (Meyer et Herscovitch, 2001) et des conflits travail-vie privée (Meyer et al., 2002). Notons que l'engagement affectif est la forme d'engagement qui a généralement la corrélation la plus élevée avec ces variables (Meyer et Herscovitch, 2001).

2.2.3. Choix du modèle théorique. Dans le cadre de la présente recherche, le modèle théorique de Meyer et Allen (1991) a été sélectionné afin de définir et mesurer l'engagement organisationnel. Ce modèle a des avantages sur les autres modèles d'engagement organisationnel tant au niveau conceptuel qu'au niveau psychométrique.

D'abord, le modèle de Meyer et Allen (1991) regroupe plusieurs approches de l'engagement organisationnel en un modèle multidimensionnel et intégrateur (Allen et Meyer, 1990). En effet, ce modèle a été élaboré à partir de l'identification des thèmes communs aux conceptualisations existantes de l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1997), ce qui permet d'incorporer différentes perspectives dans un seul modèle. Il permet ainsi de circonscrire l'engagement organisationnel de façon globale.

De plus, au fil des années, le modèle de Meyer et Allen (1991) a reçu un support empirique considérable (Kim et al., 2017 ; Meyer et al., 2012 ; Vandenberghe, 2009) et s'est établi comme le

modèle prédominant dans ce domaine (Bergman, 2006 ; Gillet et Vandenberghe, 2014 ; Mercurio, 2015 ; Vandenberghe et Tremblay, 2008). Utiliser ce modèle, qui a été testé et utilisé à de nombreuses reprises, permet de s'assurer que la présente recherche s'ancre dans un cadre théorique robuste.

D'autre part, le modèle de Meyer et Allen (1991) et les échelles de mesure qu'il comprend ont été soumis à l'évaluation empirique la plus exhaustive de tous les modèles de l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1997 ; Vandenberghe et Tremblay, 2008). La validité du construit ainsi que sa structure factorielle ont été confirmées par une étude ayant été effectuée auprès de 16 000 employés de différentes organisations (Allen et Meyer, 1996). Cette étude a également démontré que la fiabilité des échelles d'engagement affectif, normatif et de continuité est satisfaisante (Allen et Meyer, 1996), ce qui a été reproduit par d'autres études (Meyer et al, 1993 ; Meyer et al., 2002).

L'*Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) de Mowday et al. (1979) est également une des échelles de mesure les plus utilisées dans la littérature (Riketta, 2002). Cependant, elle mesure l'orientation affective de l'employé envers l'organisation et le comportement qui en découle, alors que l'*Affective Commitment Scale* mesure seulement l'orientation affective de l'employé envers l'organisation (Allen et Meyer, 1990). Cela permet ainsi de mesurer l'engagement affectif sans avoir la préoccupation qu'il y ait chevauchement entre le concept d'engagement et le comportement qui en résulte. L'échelle d'engagement affectif de Meyer et Allen (1991) est également plus courte que l'OCQ (Mowday et al., 1979) tout en ayant un coefficient de fiabilité similaire. En effet, Meyer et al. (1993) rapportent un coefficient alpha de Cronbach de .87 pour l'échelle d'engagement affectif alors que Mowday et al. (1979) rapportent un coefficient alpha de Cronbach médian de .90. D'un côté pratique, le fait de pouvoir utiliser une échelle de mesure plus courte sans affecter la fiabilité du questionnaire représente un avantage, car cela sauve du temps et limite l'effet de fatigue chez les répondants.

De plus, bien qu'O'Reilly et Chatman (1986) aient démontré que la structure de leur modèle à trois dimensions est valide, la relation de la composante de conformité avec le roulement de personnel est inattendue (Meyer et Herscovitch, 2001). En effet, celle-ci est positive, alors que l'engagement organisationnel est généralement lié négativement au roulement de personnel. Meyer et Allen (1997) se questionnent d'ailleurs sur la légitimité de la composante de conformité en tant que base de l'engagement organisationnel. Meyer et Herscovitch (2001) offrent une explication à ce résultat. Selon eux, les items utilisés par O'Reilly et Chatman (1986) pour mesurer la composante de conformité portent sur la motivation à se conformer aux pressions quotidiennes de performance et ne

mesurent donc pas l'engagement à demeurer dans l'organisation, mais l'engagement à performer (Meyer et Herscovitch, 2001). Ceci représenterait un problème de validité important, car un concept différent serait mesuré.

En somme, le choix du modèle d'engagement organisationnel à trois composantes de Meyer et Allen (1991) est motivé par les avantages conceptuels et psychométriques qu'il a sur les autres modèles d'engagement organisationnel. En effet, son caractère intégrateur et global ainsi que sa validité et sa fiabilité justifient son utilisation.

2.3. L'efficacité collective

En organisation, le succès d'un groupe dépend de l'efficacité avec laquelle les membres du groupe lient leurs tâches, leurs habiletés et leurs rôles de façon interdépendante (Bandura, 1997). En plus de devoir coordonner leur travail avec celui de leurs coéquipiers, les membres d'un groupe sont affectés par les croyances, la motivation et la qualité du travail de leurs coéquipiers (Bandura, 1997). Selon Bandura (1997), l'interaction de ces facteurs fait ressortir l'importance de l'efficacité collective, un concept crucial pour le fonctionnement d'une organisation. L'efficacité collective se définit comme la croyance que les membres d'un groupe ont que le groupe a la capacité de s'organiser et d'exécuter les actions nécessaires à l'atteinte du niveau de performance désiré (Bandura, 1997). Cette croyance influence la façon dont les membres d'un groupe gèrent leurs ressources, les stratégies qu'ils utilisent, la quantité d'efforts qu'ils mettent afin d'atteindre les objectifs du groupe, leur résilience lorsque confrontés à des difficultés et leur tendance à se décourager (Bandura, 1997). Les paragraphes qui suivent sont donc consacrés à la définition du concept d'efficacité collective et au concept dont il tient ses origines, soit le sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1982).

2.3.1. Le sentiment d'efficacité personnelle. Le sentiment d'efficacité personnelle, un élément clé de la théorie de l'apprentissage social de Bandura (1977b), fait référence à la croyance qu'un individu a en sa capacité à accomplir une tâche spécifique (Bandura, 1977b ; Gist, 1987). Selon Bandura (1977a), le sentiment d'efficacité personnelle a une influence directe sur le choix d'activités d'un individu, le niveau d'effort qu'il consacre à ses activités et la persistance qu'il démontre face aux difficultés et obstacles. Ainsi, plus un individu a un sentiment d'efficacité personnelle élevé, plus il croit qu'il a les capacités pour atteindre son but et plus il met d'efforts afin d'atteindre ce but (Bandura, 1977a). Notons que le sentiment d'efficacité personnelle diffère de l'estime de soi. En effet, l'estime de soi représente l'évaluation globale qu'un individu fait de sa valeur personnelle, alors que le sentiment d'efficacité personnelle renvoie à l'évaluation que fait l'individu de ce qu'il peut

accomplir dans un contexte donné (Cervone et Pervin, 2014). Bandura (1977a) propose que plusieurs dimensions affectent le sentiment d'efficacité personnelle, et que ce dernier provient de plusieurs sources.

2.3.1.1. Les dimensions du sentiment d'efficacité personnelle. Selon Bandura (1977a), le sentiment d'efficacité personnelle varie en fonction de trois dimensions qui ont toutes une importance pour le niveau de performance d'un individu. Ces dimensions sont la magnitude, la généralité et la force.

La magnitude. La magnitude du sentiment d'efficacité personnelle réfère au niveau de difficulté de la tâche que l'individu croit pouvoir atteindre (Bandura, 1977a). Ainsi, un individu dont la magnitude du sentiment d'efficacité personnelle est faible se croit capable de ne réussir que des tâches simples, alors qu'un individu dont la magnitude est élevée se croit capable de réussir des tâches complexes.

La généralité. La généralité reflète le degré auquel le sentiment d'efficacité personnelle d'un individu peut être appliqué à plusieurs situations (Bandura, 1977a). Ainsi, un individu dont le sentiment d'efficacité personnelle est spécifique croit qu'il ne peut accomplir qu'un nombre limité de tâches. À l'inverse, un individu dont le sentiment d'efficacité personnelle est généralisé croit qu'il peut accomplir des tâches variées.

La force. La force du sentiment d'efficacité personnelle réfère au niveau de conviction que possède un individu à propos de ses capacités (Bandura, 1977a). Un individu dont le sentiment d'efficacité personnelle est faible est rapidement découragé par les expériences négatives ou difficiles, alors qu'un individu dont le sentiment d'efficacité personnelle est élevé persévère lorsqu'il est confronté à des difficultés.

2.3.1.2. Les sources du sentiment d'efficacité personnelle. Bandura (1977a) identifie quatre sources d'information qui contribuent au développement du sentiment d'efficacité personnelle. L'évaluation et l'intégration de ces sources d'information déterminent le niveau d'efficacité personnelle que ressent un individu (Bandura, 1977a ; Gist, 1987). Les sources du sentiment d'efficacité personnelle sont - en ordre d'importance - la maîtrise personnelle, l'apprentissage vicariant, la persuasion verbale ainsi que l'état physiologique et émotionnel.

La maîtrise personnelle. La maîtrise personnelle est une source d'information reflétant les accomplissements et les performances passés de l'individu (Bandura, 1977a ; Gist, 1987). Les accomplissements permettent de forger les habiletés et les capacités d'adaptation nécessaires à

l'atteinte d'un niveau de performance élevé (Gist, 1987). Ainsi, les succès améliorent la perception de maîtrise personnelle, tandis que les échecs la réduisent (Bandura, 1977a). L'effet négatif d'un échec sur le sentiment d'efficacité personnelle est encore plus grand lorsque l'échec n'est pas dû à un manque d'effort de la part de l'individu ou à des circonstances externes hors de son contrôle (Bandura, 1982).

L'apprentissage vicariant. La deuxième source d'information alimentant le sentiment d'efficacité personnelle est l'apprentissage vicariant, qui consiste à observer les actions des autres et les conséquences qui en découlent (Bandura, 1977a). Selon Bandura (1977a), voir les autres performer lorsqu'ils font face à des situations exigeantes peut indiquer à un individu qu'il peut s'améliorer s'il fournit davantage d'efforts et d'intensité. L'observateur vient alors à croire que si les autres peuvent accomplir une telle performance, il peut reproduire cette performance à un certain niveau (Bandura et Barab, 1973). Inversement, lorsque l'observateur est témoin de l'échec d'un modèle qu'il considère comme ayant des capacités similaires aux siennes, son sentiment d'efficacité personnelle peut être réduit (Bandura, 1982). D'autre part, l'apprentissage vicariant est plus efficace lorsque le modèle a du succès en faisant face à une situation exigeante qu'en faisant face à une situation facile (Bandura et al., 1980). L'apprentissage est également plus efficace si les résultats ou conséquences du comportement du modèle sont clairs et visibles, ainsi que si l'observateur et le modèle ont des caractéristiques personnelles en commun (Bandura, 1977a). Notons cependant que l'apprentissage vicariant se base sur des inférences faites à partir de comparaisons sociales et qu'il est une source d'information moins fiable que la maîtrise personnelle (Bandura, 1977a).

La persuasion verbale. La troisième source d'information est la persuasion verbale, qui consiste à convaincre un individu qu'il a les capacités d'accomplir une tâche (Gist, 1987). Il s'agit ainsi d'amener l'individu, à l'aide de suggestion verbale, à croire qu'il peut s'adapter et affronter ce qui lui a donné de la difficulté par le passé (Bandura, 1977a). La persuasion est aussi une source d'information moins fiable que la maîtrise personnelle, car elle ne fournit pas de base concrète sur laquelle l'individu peut s'appuyer (Bandura, 1977a). Bandura (1977a) mentionne néanmoins que la persuasion verbale, lorsque combinée avec la mise en place de conditions facilitant la performance, peut entraîner une hausse de l'effort.

L'état physiologique et émotionnel. La quatrième, et dernière, source d'information est l'état physiologique et émotionnel. Selon Bandura (1977a), les situations anxiogènes suscitent généralement une activation émotionnelle qui peut fournir à l'individu de l'information sur sa

compétence personnelle. L'individu se fie ainsi à son état physiologique et émotionnel afin de déterminer si une situation est menaçante et, le cas échéant, s'il peut la surmonter (Bandura, 1977a). Lorsqu'une situation génère une activation physiologique et émotionnelle élevée et que l'individu considère qu'il n'a pas les capacités pour l'affronter, son sentiment d'efficacité personnelle est généralement réduit (Bandura, 1977a). À l'inverse, lorsqu'un individu fait face à une situation exigeante, mais qui n'entraîne pas de forte réponse physiologique et émotionnelle, il peut se sentir moins vulnérable et mieux outillé pour affronter la situation, augmentant ainsi son sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1982).

2.3.1.3. Les conséquences du sentiment d'efficacité personnelle. Le sentiment d'efficacité personnelle a des conséquences diverses sur le comportement, les principales étant sur la fixation de buts (Bandura, 1991 ; 1993), la motivation (Bandura, 1989) et la performance (Bandura, 1982 ; 1989).

La fixation de buts. Selon Bandura (1997), le sentiment d'efficacité personnelle peut alimenter le potentiel motivant des buts. Il affirme que les croyances d'un individu envers ses capacités influencent le niveau de difficulté des buts qu'il se fixe (Bandura, 1991 ; 2013). Ainsi, plus un individu a un sentiment d'efficacité personnelle élevé, plus il se fixe des buts exigeants (Bandura, 1989 ; 1991 ; 2013 ; Bandura et Cervone, 1986 ; Gist, 1987). Locke et Latham (1990) rapportent d'ailleurs une corrélation de .38 entre le sentiment d'efficacité personnelle et le niveau de difficulté des buts. Dans une étude effectuée auprès de 405 étudiants universitaires, Philipps et Gully (1997) ont également observé une corrélation positive et significative entre le sentiment d'efficacité personnelle et le niveau de difficulté des buts. Plusieurs autres études ont obtenu des résultats similaires (Bandura et Wood, 1989 ; Seo et Ilies, 2009 ; Taylor et al., 1984 ; Wood et al., 1990).

La motivation. Il est suggéré que le sentiment d'efficacité personnelle a un effet positif sur la motivation (Bandura, 1989). Ainsi, un individu dont le sentiment d'efficacité personnelle est élevé croit qu'il peut atteindre ses buts et met donc davantage d'intensité et d'efforts afin d'y arriver (Bandura et Cervone, 1986). La relation positive entre le sentiment d'efficacité personnelle et la motivation a été largement étudiée et validée empiriquement (Bandura et Cervone, 1983 ; 1986 ; Seo et Ilies, 2009 ; Vancouver et al., 2001). Plusieurs méta-analyses s'étant penchées sur la question confirment également cette relation (Bandura et Locke, 2003 ; Sadri et Robertson, 1993 ; Stajkovic et Luthans, 1998).

D'autre part, Bandura et Cervone (1983 ; 1986) démontrent que les individus dont le sentiment d'efficacité personnelle est élevé persévèrent et redoublent d'efforts face à un échec, contrairement

aux individus dont le sentiment d'efficacité personnelle est faible, qui ont tendance à abandonner dans ces mêmes circonstances. La croyance d'avoir ce qu'il faut pour réussir serait ce qui permet à un individu de persévérer et de surmonter les obstacles qu'il rencontre (Bandura, 2013).

La performance. Il est suggéré que le sentiment d'efficacité personnelle a une relation positive avec la performance (Bandura, 1982 ; 1989). Un individu dont le sentiment d'efficacité personnelle est élevé croit en sa capacité à réussir dans une situation donnée, ce qui résulte en une augmentation de l'effort. Selon Bandura (1982), une telle augmentation de l'effort entraîne généralement une hausse de la performance. Dans une expérience en laboratoire, Bandura (1982) a démontré que les sujets dont le sentiment d'efficacité personnelle était le plus élevé avaient constamment un niveau de performance plus élevé que les sujets dont le sentiment d'efficacité était bas.

Comme la motivation, la performance est une variable dont la relation avec le sentiment d'efficacité personnelle n'est plus à prouver (Seo et Ilies, 2009). Dans une simulation de gestion d'organisation à laquelle 60 étudiants universitaires ont participé, Bandura et Wood (1989) ont démontré que le sentiment d'efficacité personnelle est lié positivement et directement à la performance ainsi qu'indirectement à travers un effet de médiation des buts personnels et des stratégies analytiques. Ainsi, un meilleur sentiment d'efficacité personnelle amène les participants à se fixer des buts plus exigeants et à utiliser des stratégies plus efficaces pour les atteindre, ce qui fait augmenter leur niveau de performance (Bandura et Wood, 1989). De plus, dans des expériences consistant à administrer un traitement de désensibilisation à des sujets ayant une phobie des serpents ou des foules, Bandura et collègues (Bandura et Adams, 1977 ; Bandura et al., 1977 ; 1980) ont observé qu'une augmentation du sentiment d'efficacité personnelle mène à une augmentation de la performance. Plusieurs autres études (Barling et Beattie, 1983 ; Chambliss et Murray, 1979 ; Feltz, 1982 ; Locke et al., 1984 ; Pintrich et de Groot, 1990 ; Seo et Ilies, 2009) et méta-analyses (Bandura et Locke, 2003 ; Judge et al., 2001 ; Sadri et Robertson, 1993 ; Stajkovic et Luthans, 1998) rapportent une association positive et significative entre le sentiment d'efficacité personnelle et la performance.

Autres conséquences. Le sentiment d'efficacité personnelle a d'autres conséquences sur le comportement qui ont été moins étudiées que la fixation des buts, la motivation et la performance. Parmi celles-ci se retrouve l'affectivité. Il est suggéré que le sentiment d'efficacité personnelle est lié à l'affectivité positive (Cervone et Pervin, 2014 ; Maddux, 1995). Ainsi, les individus ayant un sentiment d'efficacité personnelle plus élevé entreprennent les choses de façon plus positive, c'est-à-dire en étant moins anxieux et déprimés, que les personnes ayant un sentiment d'efficacité personnelle

faible. Seo et Ilies (2009) ont d'ailleurs observé une corrélation positive entre le sentiment d'efficacité personnelle et l'affectivité positive, ainsi qu'une corrélation négative entre le sentiment d'efficacité personnelle et l'affectivité négative. Kavanagh et Bower (1985) ont également démontré que les émotions positives sont liées à un sentiment d'efficacité personnelle plus élevé que les émotions négatives.

D'autre part, le sentiment d'efficacité personnelle est lié de façon positive à la capacité d'adaptation (Bandura, 1997 ; Cervone et Pervin, 2014 ; Maddux et Lewis, 1995). Un individu qui a un sentiment d'efficacité personnelle élevé fait face au stress et aux déceptions de façon plus adaptée qu'un individu dont le sentiment d'efficacité personnelle est faible (Cervone et Pervin, 2014). Un individu ayant un fort sentiment d'efficacité personnelle approche donc les obstacles et les défis en étant plus calme et plus sûr de lui (Maddux et Lewis, 1995).

2.3.2. L'efficacité collective. Tel que mentionné en introduction à cette section, Bandura (1997) définit l'efficacité collective comme la croyance que les membres d'un groupe ont que le groupe a la capacité de s'organiser et d'exécuter les actions nécessaires à l'atteinte du niveau de performance désiré. Selon Bandura (1997), le niveau d'efficacité collective des membres d'un groupe influence les buts qu'ils vont poursuivre, la façon dont ils gèrent leurs ressources, le type de stratégie qu'ils utilisent, la quantité d'effort qu'ils mettent dans la réalisation des objectifs du groupe, leur résilience face aux difficultés et leur disposition à se décourager rapidement ou non. Ces processus affectent la qualité du travail collectif des membres du groupe et déterminent le niveau de performance collective qu'ils peuvent atteindre (Bandura, 1997). Ainsi, le concept d'efficacité collective implique une notion d'interdépendance et représente un tout qui correspond à plus que la somme des contributions individuelles de ses membres (Bandura, 1997 ; 2000). L'efficacité collective est donc un concept qui opère au niveau groupal, tandis que le sentiment d'efficacité personnelle agit au niveau individuel (Bandura, 1997). Le principe central du concept d'efficacité collective est le même que celui du sentiment d'efficacité personnelle, c'est-à-dire que plus un groupe a un niveau d'efficacité collective élevé, plus sa motivation, sa persévérance et sa performance sont élevées (Bandura, 2000). Les deux concepts ont également des sources et des fonctions similaires. Les prochains paragraphes sont consacrés à la description des antécédents et des conséquences de l'efficacité collective.

2.3.2.1. Les antécédents de l'efficacité collective. Certains antécédents de l'efficacité collective sont semblables à ceux du sentiment d'efficacité personnelle, alors que d'autres sont différents (Chen

et Bliese, 2002). Comme le sentiment d'efficacité personnelle, l'efficacité collective a comme antécédents la performance antérieure et l'apprentissage vicariant (Zaccaro et al., 1995). Le leadership et la dynamique collective sont quant à eux des antécédents propres à l'efficacité collective.

La performance antérieure. La performance antérieure d'un groupe représente le premier antécédent de l'efficacité collective (Zaccaro et al., 1995). En effet, le niveau de performance qu'un groupe a atteint lui permet d'avoir confiance, ou non, en ses capacités à performer de nouveau (Guzzo, 1986). Ainsi, un groupe qui a atteint un niveau de performance élevé par le passé a tendance à avoir confiance qu'il peut atteindre ce niveau de performance à nouveau, augmentant ainsi son efficacité collective. Cette affirmation a été confirmée empiriquement par plusieurs études (Edmonds et al., 2009 ; Hodges et Carron, 1992 ; Hsu et al., 2007 ; Simkin et al., 1983 ; Watson et al., 2001 ; Zaccaro et al., 1992).

De plus, il est possible que le patron de performance d'un groupe joue un rôle important dans la détermination de son efficacité collective (Zaccaro et al., 1995). Un groupe devrait donc partager un nombre suffisamment important de performances similaires afin de bâtir un sentiment d'efficacité collective cohérent et constant.

L'apprentissage vicariant. Comme au niveau individuel, un groupe peut développer son efficacité collective en observant un autre groupe évoluant dans le même domaine effectuer une tâche similaire (Zaccaro et al., 1995). Observer un autre groupe permet entre autres d'apprendre comment réagir de façon appropriée dans certaines situations. Le lien entre l'apprentissage vicariant et l'efficacité collective a été confirmé empiriquement par Prussia et Kinicki (1996), qui ont démontré que l'apprentissage vicariant est associé positivement à l'efficacité collective, qui est ensuite associée positivement à l'efficacité du groupe.

Le leadership. Les comportements de leadership représentent un autre antécédent de l'efficacité collective (Weldon et Weingart, 1993). Un de ces comportements est d'amener les membres du groupe à améliorer leur perception de leurs capacités en les encourageant et en utilisant de la persuasion verbale (Zaccaro et al., 1995). Il s'agit ainsi de convaincre les membres du groupe qu'ils ont les capacités nécessaires afin d'atteindre leurs objectifs et le niveau de performance qu'ils souhaitent. De plus, le leader doit être en mesure de convaincre les membres du groupe qu'ils peuvent accomplir davantage en travaillant ensemble qu'en travaillant individuellement (Fleishman et al., 1991 ; Zaccaro et al., 1995). Zaccaro et al. (1995) affirment d'ailleurs que la capacité du leader à

amener le groupe à croire en leurs compétences est un déterminant de l'efficacité collective aussi - sinon plus - important que les performances antérieures. Chen et Bliese (2002) ont confirmé ces propositions de façon empirique. Ils rapportent une corrélation positive et significative entre les comportements de leadership et l'efficacité collective. Notons également que, selon leurs résultats, les comportements de leadership ont un effet plus important sur l'efficacité collective que sur le sentiment d'efficacité personnelle (Chen et Bliese, 2002).

D'autre part, le leader d'un groupe peut contribuer au développement de l'efficacité collective du groupe en améliorant son fonctionnement (Zaccaro et al., 1995). Selon House (1996), le leader peut contribuer à améliorer le fonctionnement du groupe en facilitant la collaboration entre les membres du groupe, en maintenant des relations positives entre le groupe et l'organisation, en s'assurant que le groupe a les ressources nécessaires à sa disposition et en faisant valoir la légitimité du groupe au sein de l'organisation. Amener un groupe à fonctionner de façon optimale nourrit les croyances positives que ses membres entretiennent à propos des capacités du groupe (Zaccaro et al., 1995).

La dynamique collective. Zaccaro et al. (1995) identifient deux aspects de la dynamique de groupe ayant un effet sur l'efficacité collective, soit la taille du groupe et la cohésion du groupe.

D'abord, ils suggèrent que les groupes de plus petite taille sont généralement en mesure de coordonner leurs activités plus efficacement que les grands groupes (Zaccaro et al., 1995). Une augmentation de la taille du groupe rime généralement avec une diminution de la participation et de la communication, ainsi qu'une augmentation des désaccords et des absences (Shaw, 1981). Selon Zaccaro et al. (1995), ceci aurait pour effet de réduire la perception d'efficacité collective et les contributions individuelles des membres du groupe. Lors d'une expérience en laboratoire, Seijts et Latham (2000) ont observé que l'efficacité collective d'un groupe de trois personnes était significativement plus élevée que celle d'un groupe de sept personnes. Watson et al. (2001) rapportent également qu'une augmentation de la taille d'une équipe est associée avec une diminution de l'efficacité collective. Cependant, un groupe plus nombreux peut fournir plus de ressources au groupe (Shaw, 1981), ce qui augmente la probabilité qu'il atteigne ses objectifs (Zaccaro et al., 1995). Zaccaro et collègues (1995) proposent que, dans de telles circonstances, la taille du groupe puisse être associée positivement à l'efficacité collective.

Selon Zaccaro et al. (1995), la cohésion au sein du groupe influence aussi son efficacité collective. Un groupe dans lequel la cohésion est élevée a une influence plus importante sur ses

membres, et ceux-ci acceptent plus facilement les normes groupales, les rôles qui leurs sont assignés et les standards de performance en place (Carron, 1982 ; Cartwright, 1968). De plus, un groupe cohésif est plus stable et résiste mieux aux éléments pouvant perturber son fonctionnement (Carron, 1982). Ces éléments font en sorte qu'une bonne cohésion de groupe améliore la capacité d'un groupe à atteindre un plus haut niveau de performance, ce qui, selon Zaccaro et al. (1995), fait augmenter l'efficacité collective des membres du groupe. Dans un article rapportant les résultats d'une étude effectuée auprès d'équipes de volleyball de niveaux compétitif et récréatif, Spink (1990) démontre que la cohésion de groupe est positivement associée à l'efficacité collective de l'équipe. D'autres études rapportent une relation positive entre la cohésion de groupe et l'efficacité collective (Kozub et McDonnell, 2000 ; Lent et al., 2006 ; Mulvey et Klein, 1998 ; Paskevich et al., 1999).

2.3.2.2. Les conséquences de l'efficacité collective. Le niveau d'efficacité collective d'un groupe a plusieurs conséquences sur son fonctionnement. Elle influence principalement la motivation et la performance du groupe (Bandura, 1982 ; 1997 ; 2000), mais elle affecte également les buts que le groupe se fixe (Weldon et Weingart, 1993 ; Zaccaro et al., 1995) et la cohésion du groupe (Zaccaro et al., 1995). La section suivante présente ces variables et les liens faits entre celles-ci et l'efficacité collective dans la littérature.

La motivation et la performance. La motivation et la performance du groupe sont deux des principales variables sur lesquelles l'efficacité collective a un effet. Comme le sentiment d'efficacité personnelle, l'efficacité collective augmente la motivation - qui se manifeste entre autres en termes de persévérance, de persistance et d'effort - des membres du groupe (Bandura, 1982 ; 2000). Cet effet positif de l'efficacité collective sur la motivation se traduit généralement en une hausse de la performance. En effet, nombreuses sont les études ayant démontré un lien empirique entre l'efficacité collective et la performance (Zaccaro et al., 1995). La logique derrière cette association est qu'un niveau d'efficacité collective élevé entraîne une augmentation de la motivation, de l'effort et de la persévérance d'un groupe, et que ceci mène à une performance plus élevée (Bandura, 1982 ; 1997 ; 2000). La méta-analyse de Stajkovic et collègues (2009), qui se base sur 96 études regroupant plus de 31 000 participants, rapporte une corrélation positive et significative entre l'efficacité collective et la performance de groupe. De plus, une méta-analyse (Gully et al., 2002) ayant été faite à partir de 67 études empiriques observe également une corrélation positive et significative entre l'efficacité collective et la performance. Plusieurs autres études font état d'une relation positive et significative

entre l'efficacité collective et la performance (Bray, 2004 ; Lent et al., 2006 ; Mulvey et Klein, 1998 ; Prussia et Kinicki, 1996 ; Seijts et Latham, 2000 ; Tasa et al., 2007 ; Watson et al., 2001).

Les buts d'équipe. Selon Zaccaro et al. (1995), lorsque les membres d'un groupe ont confiance en la capacité de leur groupe à performer, ils sont plus motivés à travailler au sein de ce groupe, à persévérer lorsque confrontés à des difficultés et ils sont enclins à accepter des défis plus exigeants. De plus, un groupe dont l'efficacité collective est élevée se fixe des buts plus exigeants et est davantage engagé envers ces buts (Weldon et Weingart, 1993). Mulvey et Klein (1998) rapportent d'ailleurs des corrélations positives et significatives entre l'efficacité collective et la difficulté du but d'équipe ainsi qu'entre l'efficacité collective et l'engagement envers les buts d'équipe. Prussia et Kinicki (1996) et Bray (2004) rapportent quant à eux une association positive entre l'efficacité collective et les buts d'équipe. Ainsi, étant donné que les buts exigeants entraînent généralement une meilleure performance (Locke, 1968 ; Locke et Latham, 1990 ; 2013), un groupe dont l'efficacité collective est élevée devrait mieux performer qu'un groupe dont l'efficacité collective est faible (Zaccaro et al., 1995).

Cohésion de groupe. Selon Zaccaro et al. (1995), la cohésion de groupe n'est pas qu'un antécédent de l'efficacité collective, mais aussi une de ses conséquences. Ainsi, le fait de percevoir que le groupe a les capacités de performer devrait faire augmenter l'intérêt qu'ont les membres du groupe à en faire partie, ce qui devrait par la suite améliorer leur perception d'efficacité collective (Spink, 1990 ; Zaccaro et al., 1995). En d'autres mots, l'efficacité collective agirait à titre de médiateur dans la relation entre la performance antérieure du groupe et la cohésion de groupe (Zaccaro et al., 1992 ; 1995).

La plupart des études mentionnées précédemment (Kozub et McDonnell, 2000 ; Lent et al., 2006 ; Paskevich et al., 1999) n'examinent que la corrélation entre l'efficacité collective et la cohésion de groupe et ne permettent donc pas de se prononcer sur la direction de cette relation. Mulvey et Klein (1998) ont utilisé un devis longitudinal et ont observé que la cohésion de groupe au premier temps de mesure avait une corrélation positive avec l'efficacité collective au deuxième temps de mesure, suggérant que la cohésion de groupe pourrait être un antécédent de l'efficacité collective. Cependant, ils n'ont pas mesuré l'efficacité collective au premier temps de mesure, ce qui empêche de se prononcer sur la direction de la relation (Mulvey et Klein, 1998).

En résumé, l'efficacité collective, qui est la croyance que les membres d'un groupe ont que le groupe a la capacité de s'organiser et d'exécuter les actions nécessaires à l'atteinte du niveau de

performance désiré (Bandura, 1997), est un concept ayant une incidence importante sur le fonctionnement d'une équipe de travail. En effet, améliorer la motivation, la performance et la cohésion d'une équipe de travail est dans l'intérêt de l'organisation. De plus, connaître les antécédents de l'efficacité collective, soit la performance antérieure du groupe, l'apprentissage vicariant, les comportements de leadership et la dynamique collective, permet aux gestionnaires de savoir quels leviers utiliser afin de l'améliorer.

2.4. La cohésion de groupe

Le concept de cohésion de groupe a fait l'objet de nombreuses recherches depuis des décennies (Dion, 2000 ; Friedkin, 2004 ; Kozlowski et Ilgen, 2006) et est considéré comme une composante importante des processus de groupe et de la performance de groupe (Drescher et al., 1985 ; Gully et al., 1995). Cependant, la prolifération de recherches sur la cohésion de groupe a causé une confusion dans ce domaine. En effet, plusieurs définitions et approches théoriques différentes sont utilisées par les auteurs travaillant sur ce concept (Drescher et al., 1985 ; Friedkin, 2004). Ce chapitre répertorie les définitions prédominantes du concept de cohésion de groupe, ainsi que ses principaux antécédents et conséquences.

2.4.1. Les approches de la cohésion de groupe. La recherche sur la cohésion de groupe prend racine dans les travaux de Lewin (Dion, 2000 ; Marrow, 1969). Ce dernier définit la cohésion comme un ensemble de forces qui garde les membres d'un groupe ensemble (Dion, 2000). Dans cette définition, Lewin inclut autant les forces positives, soit celles qui attirent les individus les uns envers les autres, que les forces négatives, c'est-à-dire celles qui les repoussent. Ainsi, selon Lewin, la cohésion est une propriété essentielle à l'existence et à la survie des groupes (Dion, 2000). Il propose également que l'appartenance à un groupe est un aspect important de la vie d'un individu. Moreno et Jennings (1938) abordent la cohésion sous le même angle que Lewin, c'est-à-dire en se concentrant sur la durée de l'adhésion d'un individu à un groupe. Ils définissent la cohésion en tant que forces qui retiennent les individus dans le groupe auquel ils appartiennent (Moreno et Jennings, 1938).

Dans le même ordre d'idées, Festinger (1950) définit la cohésion de groupe comme le résultat de la somme des forces qui agissent sur les membres du groupe afin qu'ils demeurent au sein de celui-ci. Il propose que ces forces dépendent du degré d'attraction d'un individu envers le prestige du groupe, les membres du groupe et les activités auxquelles le groupe s'adonne (Festinger, 1950). Ainsi, plus un individu est attiré envers ces trois éléments, plus il est poussé à demeurer au sein du groupe. Festinger (1950 ; Festinger et al., 1950) mentionne également qu'une augmentation des forces attirant

l'individu vers le groupe a pour effet d'améliorer le niveau de communication au sein du groupe, ce qui a tendance à rendre le groupe plus cohésif. De plus, selon Festinger (1950), le niveau de cohésion d'un groupe détermine à quel point il influence le comportement et les attitudes de ses membres, en plus de maintenir et de faire respecter les normes du groupe (Dion, 2000).

Certains auteurs s'éloignent de l'approche basée sur les forces utilisée par Lewin (Marrow, 1969), Moreno et Jennings (1938) et Festinger (1950 ; Festinger et al., 1950) et adoptent une approche basée sur les antécédents (Friedkin, 2004). En effet, Lott et Lott (1965) définissent la cohésion de groupe comme une propriété du groupe qui peut être inférée à partir du nombre et de la force des attitudes positives des membres du groupe. Leur approche se base donc sur les relations interpersonnelles des membres du groupe (Lott et Lott, 1965). Selon ces auteurs, plus les membres d'un groupe s'apprécient et ont des interactions positives, plus le groupe est cohésif. Ils proposent également que l'attraction des membres du groupe croît à mesure que leurs interactions augmentent, à condition que les individus impliqués aient l'occasion de communiquer et d'observer le comportement des autres (Lott et Lott, 1965). Finalement, Lott et Lott (1965) suggèrent que tout facteur amenant des individus à s'apprécier davantage a le potentiel d'améliorer la cohésion d'un groupe.

Cartwright (1968) base quant à lui son approche de la cohésion de groupe sur l'intention des membres à demeurer au sein du groupe. Selon cet auteur, la cohésion de groupe réfère au degré auquel les membres d'un groupe désirent demeurer dans le groupe, ce qui se manifeste par une plus grande préoccupation pour les autres membres du groupe ainsi qu'une plus grande motivation à contribuer au bien du groupe et à ses objectifs (Cartwright, 1968).

Les approches mentionnées précédemment considèrent la cohésion de groupe comme un concept unidimensionnel, ce qui implique que les effets de la cohésion de groupe sur différentes variables sont identiques même si les sources de cohésion sont différentes (Dobbins et Zaccaro, 1986). Considérant cette approche incomplète, certains auteurs proposent que la cohésion de groupe est un concept multidimensionnel (Gross et Martin, 1952 ; Tziner, 1982 ; Zaccaro et Lowe, 1988). Bien que Festinger (1950) ait suggéré l'existence de trois formes de cohésion de groupe (Kozlowski et Ilgen, 2006), Gross et Martin (1952) furent les premiers auteurs à proposer un modèle faisant explicitement la distinction entre deux types de cohésion de groupe, soit la cohésion axée sur l'attraction interpersonnelle et la cohésion axée sur la tâche (Tziner, 1982). La cohésion axée sur l'attraction interpersonnelle est le résultat d'un désir de faire partie du groupe provenant d'une

attraction envers le groupe et les individus le composant, tandis que la cohésion axée sur la tâche provient du potentiel du groupe à compléter une tâche ou à atteindre un objectif qu'il serait impossible d'atteindre individuellement (Gross et Martin, 1952). Dans le même ordre d'idées, Tziner (1982) procède à une revue de la littérature afin de confirmer l'existence de deux dimensions de la cohésion de groupe. Il spécifie que la cohésion interpersonnelle se caractérise par un désir de faire partie du groupe, car le groupe procure de la satisfaction émotionnelle à l'individu (Tziner, 1982). La participation aux activités du groupe, la reconnaissance obtenue en faisant partie du groupe ainsi que le sentiment de sécurité que procure le fait d'appartenir au groupe sont susceptibles de contribuer à la satisfaction émotionnelle que ressent l'individu (Tziner, 1982). Les individus font ainsi partie du groupe, car ils ont envie d'en faire partie. Le deuxième type de cohésion, la cohésion axée sur la tâche, est le produit de relations mutuelles de dépendance entre des individus qui voient le groupe comme un instrument leur permettant d'atteindre des objectifs qui ne seraient pas atteignables de façon individuelle (Tziner, 1982). Dans ce contexte, les membres du groupe se concentrent sur la complétion de la tâche et se préoccupe moins des relations interpersonnelles.

En appui à la proposition de Tziner (1982), Dobbins et Zaccaro (1986) évoquent l'existence de plusieurs dimensions de la cohésion dont les conséquences diffèrent. L'étude de Zaccaro et Lowe (1988) démontre empiriquement que les deux dimensions de la cohésion de groupe ont des effets différents. Ils observent que la cohésion axée sur la tâche améliore la performance grâce à une augmentation de la motivation et de l'effort dédiés à la complétion de la tâche. La cohésion interpersonnelle améliore quant à elle l'engagement envers la tâche et la fréquence des interactions entre les membres du groupe (Zaccaro et Lowe, 1988). La méta-analyse de Mullen et Copper (1994) démontre également qu'il existe une troisième dimension de la cohésion de groupe, soit la fierté liée à l'appartenance au groupe. Cette dimension représente le degré auquel les membres du groupe valorisent le prestige du groupe, les valeurs qu'il représente et véhicule, ainsi que l'importance de faire partie de ce groupe (Beal et al., 2003). Comme Zaccaro et Lowe (1988), Mullen et Copper (1994) démontrent que la cohésion axée sur la tâche est liée à une meilleure performance que les autres formes de cohésion.

En bref, la cohésion de groupe, qui est un processus reflétant la tendance d'un groupe à rester unifié dans la poursuite d'un but commun (Carron, 1982 ; Kozlowski et Ilgen, 2006), comprend l'ensemble des forces agissant sur les membres d'un groupe afin que ceux-ci restent au sein du groupe (Festinger, 1950). La cohésion de groupe se divise en deux dimensions, la cohésion interpersonnelle

et la cohésion axée sur la tâche, qui peuvent avoir des effets différents sur le groupe (Chang et Bordia, 2001 ; Chiochio et Essiembre, 2009 ; Dobbins et Zaccaro, 1986 ; Tziner, 1982 ; Zaccaro et Lowe, 1988). Une perception de cohésion élevée se manifeste par un fort désir de demeurer dans le groupe, une loyauté envers le groupe et une identification au groupe (Friedkin, 2004). De plus, dans un groupe cohésif, les niveaux de confiance, de coopération et d'amitié entre les membres du groupe sont élevés (Friedkin, 2004). Les paragraphes qui suivent répertorient les principaux antécédents et conséquences de la cohésion de groupe afin de détailler comment ce concept se développe et affecte les groupes.

2.4.2. Les antécédents de la cohésion de groupe. Dans la littérature scientifique, peu de recherches sont consacrées à l'identification des antécédents de la cohésion de groupe (Kozlowski et Ilgen, 2006). Il est néanmoins possible d'identifier des antécédents à la cohésion de groupe, tels que le style de leadership et le niveau d'interaction dans le groupe, permettant ainsi de mieux comprendre comment ce concept se développe au sein d'un groupe.

2.4.2.1. Le niveau d'interaction. À la suite d'une revue de la littérature, Lott et Lott (1965) mentionnent que la cohésion de groupe a une association positive avec le niveau d'interaction entre les membres du groupe. Selon ces auteurs, plus les membres d'un groupe interagissent et communiquent entre eux, plus leur cohésion se développe (Lott et Lott, 1965). Cette association a également été proposée par Moreno et Jennings (1938), qui affirment que la cohésion d'un groupe est déterminée par le nombre de liens mutuels entre les membres du groupe. De plus, Friedkin (2004) rapporte que des interactions positives répétées entre les membres d'un groupe favorise le développement de la cohésion de groupe.

2.4.2.2. Le style de leadership. Plusieurs études rapportent que le style de leadership influence la cohésion de groupe. D'abord, le leadership transformationnel est un style de leadership associé positivement à la cohésion de groupe (House et Shamir, 1993 ; Jung et Sosik, 2002 ; Pillai et Williams, 2004 ; Wang et Huang, 2009 ; Wu et al., 2007). Il est suggéré qu'un leader transformationnel - en formulant une vision attrayante, en fixant des objectifs de performance exigeants et en encourageant la participation à la fixation de buts - motive les membres du groupe à rester attachés au groupe, à faire des sacrifices personnels pour le bénéfice du groupe ainsi qu'à travailler afin d'atteindre un but commun (Pillai et Williams, 2004). House et Shamir (1993) proposent quant à eux qu'un leader transformationnel satisfait le besoin d'affiliation des membres du groupe, ce qui les amène à être plus cohésifs et à mieux performer. L'étude de Pillai et Williams (2004) démontre que le leadership transformationnel est lié positivement et significativement à la cohésion de groupe, qui est ensuite

liée à l'engagement et la performance. Dans une étude effectuée auprès de 217 travailleurs coréens, Jung et Sosik (2002) observent également un lien positif et significatif entre le leadership transformationnel et la cohésion de groupe. Des études réalisées en Chine (Wu et al., 2007) et à Taiwan (Wang et Huang, 2009) démontrent des résultats similaires à ceux de Jung et Sosik (2002). Un lien positif entre le leadership transformationnel et la cohésion de groupe a aussi été observé lors d'études portant sur des équipes sportives (Callow et al., 2009 ; Cronin et al., 2015 ; Smith et al., 2013).

Le leadership transformationnel n'est cependant pas le seul style de leadership étant associé à la cohésion de groupe. Bergman et collègues (2012) proposent que le leadership partagé, en amenant les membres d'une équipe à partager le pouvoir et la responsabilité des résultats de l'équipe, contribue à la création d'un lien entre ceux-ci. Ils suggèrent que ce phénomène permet le développement naturel de la cohésion de groupe (Bergman et al., 2012). Leurs résultats confirment empiriquement leur hypothèse. Solansky (2008) rapporte que le leadership partagé améliore la cohésion d'une équipe, ce qui se traduit par une diminution des conflits relationnels. Mathieu et al. (2015) proposent que le leadership partagé entraîne les membres d'une équipe à augmenter leurs interactions, ce qui crée des liens plus forts entre eux. Leurs résultats confirment leur proposition et démontrent une association positive entre le leadership partagé et la cohésion de groupe (Mathieu et al., 2015).

D'autre part, Chiniara et Bentein (2018) suggèrent que le leadership serviteur, qui se caractérise par une capacité à bâtir des relations de qualité et à supporter la croissance des employés, communique aux employés qu'ils sont valorisés, respectés et qu'ils sont tous sur un pied d'égalité aux yeux de leur leader. Ceci améliore les liens entre les membres de l'équipe, ce qui mène à une plus grande cohésion de groupe. L'analyse de leurs résultats montre une relation positive et significative entre le leadership serviteur et la cohésion de groupe (Chiniara et Bentein, 2018). Robinson (2017) démontre également que des employés travaillant sous un leader serviteur ont une meilleure cohésion de groupe que des employés travaillant sous un superviseur ayant un autre style de leadership.

Finalement, Wendt et al. (2009) proposent que le leadership de considération (*supportive leadership*), qui est un style de leadership orienté vers la satisfaction des besoins des employés et de leur bien-être ainsi que sur la création d'un environnement de travail psychologiquement sécuritaire (House, 1996), crée un climat favorable au développement de la cohésion de groupe. Sharma et Pearsall (2016) et Jansen et al. (2016) rapportent également un lien positif et significatif entre le leadership de considération et la cohésion de groupe.

2.4.2.3. Autres antécédents. La cohésion de groupe est influencée par d'autres antécédents que le niveau d'interaction dans le groupe et le style de leadership. Man et Lam (2003) proposent que la complexité de la tâche ait un lien positif avec la cohésion de groupe, car, selon eux, une tâche complexe requiert davantage d'interactions, de coordination et d'interdépendance, favorisant ainsi le développement de la cohésion de groupe. Tesluk et Mathieu (1999) démontrent qu'un groupe a tendance à devenir plus cohésif lorsque confronté à des obstacles, c'est-à-dire lorsque sa tâche devient plus complexe.

De plus, Man et Lam (2003) suggèrent que l'autonomie, par exemple en fournissant aux membres du groupe plus d'opportunités pour interagir, prendre des décisions, exercer un contrôle sur leur environnement et résoudre leurs conflits, améliore la cohésion de groupe. Leurs résultats montrent une relation positive et significative entre l'autonomie et la cohésion de groupe (Man et Lam, 2003). Les études de Wall et al. (1986) et de Seers et al. (1995) démontrent également qu'un groupe ayant un niveau plus élevé d'autonomie a tendance à devenir plus cohésif qu'un groupe ayant moins d'autonomie.

Finalement, selon certains auteurs (Chiocchio et Essiembre, 2009 ; Ensley et Hmieleski, 2005 ; Kozlowski et Ilgen, 2006), la composition de l'équipe influence la cohésion de groupe. Kozlowski et Ilgen (2006) suggèrent que certaines caractéristiques du groupe, telles que des normes et des objectifs explicites, affectent la cohésion de groupe.

2.4.3. Les conséquences de la cohésion de groupe. La cohésion de groupe affecte plusieurs indicateurs organisationnels importants, dont la performance, l'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les paragraphes qui suivent décrivent les principales conséquences de la cohésion de groupe.

2.4.3.1. La performance. La recherche sur la relation entre la cohésion de groupe et la performance fait généralement état d'une corrélation positive et modérée entre ces deux variables (Andrews et al., 2008 ; Chiocchio et Essiembre, 2009). Il est suggéré que les forces maintenant les individus au sein d'un groupe contribuent à la création de liens entre les individus et que plus ces liens sont forts, plus la productivité du groupe est élevée (Beal et al., 2003). Ainsi, plus la cohésion au sein d'un groupe est élevée, plus le groupe est motivé à performer et est en mesure de coordonner ses activités de façon à atteindre un niveau de performance élevée (Beal et al., 2003 ; Cartwright, 1968). Nombreuses sont les études faisant état d'une relation positive entre la cohésion de groupe et la performance (Carron et al., 2002 ; Chang et Bordia, 2001 ; Chiniara et Bentein, 2018 ; Chiocchio

et Essiembre, 2009 ; Jung et Sosik, 2002 ; Lent et al., 2006 ; Lvina et al., 2018 ; Pillai et Williams, 2004 ; Wech et al., 1998 ; Zaccaro et Lowe, 1988 ; Zaccaro et McCoy, 1988). Les méta-analyses d'Evans et Dion (1991) et de Mullen et Copper (1994) rapportent aussi une association positive et significative entre la cohésion de groupe et la performance. Mullen et Copper (1994) mentionnent cependant que la force du lien entre les deux variables est faible, et que la cohésion axée sur la tâche est la composante de la cohésion de groupe qui est principalement responsable du lien significatif avec la performance (Mullen et Copper, 1994). Dans une autre méta-analyse, Gully et collègues (1995) démontrent que la cohésion est liée positivement à la performance, et que cette relation est modérée par l'interdépendance de la tâche. Ainsi, lorsqu'un groupe fait face à une situation requérant une interdépendance élevée, la relation entre la cohésion de groupe et la performance est plus forte (Gully et al., 1995).

Les études récentes sur la cohésion de groupe considèrent ce concept comme multidimensionnel (Chiocchio et Essiembre, 2009 ; Lvina et al., 2018). Plusieurs études portant sur la relation entre la cohésion de groupe et la performance démontrent que la cohésion axée sur la tâche a une corrélation plus élevée avec la performance que la cohésion interpersonnelle (Beal et al., 2003 ; Chang et Bordia, 2001 ; Chiocchio et Essiembre, 2009 ; Lvina et al., 2018 ; Mullen et Copper, 1994). Contrairement à Mullen et Copper (1994), Beal et collègues (2003) rapportent que la cohésion axée sur la tâche n'est pas la seule composante de la cohésion de groupe affectant la performance. Selon ces auteurs, la cohésion interpersonnelle et la fierté liée à l'appartenance au groupe sont également associées à la performance (Beal et al., 2003). Les résultats de la méta-analyse de Chiocchio et Essiembre (2009) démontrent aussi que les composantes de la cohésion de groupe ont des effets différents, mais que ceux-ci dépendent de plusieurs caractéristiques du groupe. De plus, l'étude de Zaccaro et Lowe (1988) démontre que la cohésion axée sur la tâche est associée à une amélioration de la performance, tandis que la cohésion interpersonnelle est associée à une amélioration de la performance à travers un effet de médiation de l'engagement envers la tâche.

En somme, bien que les nombreuses études portant sur la relation entre la cohésion de groupe et la performance offrent des perspectives différentes en ce qui a trait aux conditions et variables affectant cette relation (Beal et al., 2003), elles s'entendent généralement sur le fait que la cohésion de groupe est liée positivement à la performance.

2.4.3.2. L'engagement organisationnel. Wech et al. (1998) proposent que les processus de groupe associés à la cohésion, tels que la coopération, l'attraction interpersonnelle et la perception

positive des tâches de groupe, contribuent au développement d'émotions positives chez les membres du groupe, ce qui mène ensuite à une augmentation de l'engagement organisationnel. Les résultats de leur étude confirment empiriquement cette proposition (Wech et al., 1998). De plus, selon Andrews et al. (2008), faire partie d'un groupe de travail cohésif et être entouré de collègues amicaux qui offrent du support rend le milieu de travail plus agréable, renforçant ainsi l'engagement organisationnel. Ces auteurs démontrent que la cohésion de groupe est reliée positivement à l'engagement organisationnel affectif, et que cette relation est encore plus forte dans des conditions de justice organisationnelle élevée (Andrews et al., 2008). Pillai et Williams (2004) démontrent quant à eux que la cohésion de groupe agit à titre de médiateur dans la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement organisationnel. D'autres études rapportent également un lien positif entre la cohésion de groupe et l'engagement organisationnel (Coetzer et al., 2017 ; Ha et Ha, 2015 ; Jung et al., 2016 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Podsakoff et al., 1996).

2.4.3.3. Les comportements de citoyenneté organisationnelle. Chen et collègues (2009) proposent que les membres d'un groupe cohésif sont plus enthousiastes, ont plus fréquemment des interactions positives et ressentent des états psychologiques plus positifs que les membres de groupes non cohésifs. Ceci les amènerait à avoir davantage de comportements prosociaux et altruistes tels que des comportements de citoyenneté organisationnelle (Chen et al., 2009). Les résultats de leur étude confirment leur hypothèse et démontrent une relation positive et significative entre la cohésion de groupe et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Chen et al., 2009). Dans une étude réalisée auprès d'employés de huit organisations différentes, Kidwell et al. (1997) observent que la cohésion de groupe est positivement liée aux comportements de citoyenneté organisationnelle. D'autres études (Chiniara et Bentein, 2018 ; Lin et Peng, 2010 ; Podsakoff et al., 1996) rapportent des résultats similaires à l'étude de Kidwell et al. (1997).

2.4.3.4. Autres conséquences. Les conséquences de la cohésion de groupe ne se limitent pas à la performance, l'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, dans la littérature, plusieurs autres variables ont été identifiées en tant que conséquences de la cohésion de groupe. Par exemple, certains auteurs observent que la cohésion de groupe est liée négativement aux intentions de quitter (Coetzer et al., 2017 ; Morrison, 2008 ; Tourangeau et al., 2010) et aux départs volontaires (Griffeth et al., 2000 ; Sheridan, 1985). De plus, la cohésion de groupe a été associée positivement à la satisfaction au travail (Coetzer et al., 2017 ; Dobbins et Zaccaro, 1986) et à la satisfaction envers son équipe (Picazo et al., 2015 ; Spink et al., 2005).

Cependant, la cohésion de groupe n'a pas que des conséquences positives. En effet, plusieurs auteurs rapportent un lien significatif entre la cohésion de groupe et la pensée de groupe, un phénomène qui réduit la qualité de la prise de décision (Bernthal et Insko, 1993 ; Callaway et Esser, 1984 ; Hogg et Hains, 1998 ; Mullen et al., 1994).

2.5. L'interdépendance de la tâche

L'interdépendance représente une partie intégrante du fonctionnement d'une organisation. En effet, les individus, les équipes de travail, les départements et l'organisation dépendent tous les uns des autres à un certain degré (Tjosvold, 1986a). Ces composantes d'une organisation ne sont pas nécessairement dépendantes entre elles de façon directe ; leur interdépendance peut plutôt naître du fait que si l'une d'entre elles n'effectue pas son travail adéquatement, l'organisation entière s'en trouve menacée (Thompson, 1967). Dans la littérature scientifique, plusieurs formes d'interdépendance en milieu de travail ont été décrites, causant une confusion théorique et conceptuelle (Courtright et al., 2015). Le présent chapitre porte sur une de ces formes d'interdépendance, soit l'interdépendance de la tâche. Ce concept réfère au degré auquel le comportement d'un membre d'une équipe influence la performance des autres (Thompson, 1967) et le degré auquel les membres d'une équipe doivent travailler ensemble pour accomplir une tâche (Van de Ven et al., 1976). Les paragraphes qui suivent présentent une description du concept d'interdépendance de la tâche en s'appuyant sur les travaux majeurs faits dans ce domaine.

2.5.1. La conceptualisation de Thompson (1967). Selon Thompson (1967), l'interdépendance de la tâche fait partie de la structure organisationnelle. Il affirme que pour être en mesure de comprendre la structure d'une organisation, il faut identifier et comprendre de quelle façon les différentes unités de l'organisation sont interdépendantes et de quelle façon les actions de ces unités sont coordonnées (Thompson, 1967). Thompson (1967) définit l'interdépendance de la tâche comme le degré auquel le comportement de chaque membre d'une équipe influence la performance des autres. Il identifie trois niveaux d'interdépendance pouvant être présents au sein d'une organisation, qu'il nomme interdépendance commune, interdépendance séquentielle et interdépendance réciproque (Thompson, 1967).

2.5.1.1. Les formes d'interdépendance. L'interdépendance commune (*pooled interdependence*) désigne une situation dans laquelle les membres d'un groupe n'ont pas besoin d'interagir afin d'accomplir leur tâche et dans laquelle leurs contributions respectives ne sont pas dépendantes les unes des autres (Thompson, 1967 ; Tjosvold, 1986a). Ainsi, dans une situation

d'interdépendance commune, les membres du groupe travaillent de façon indépendante et fournissent des contributions indépendantes (Victor et Blackburn, 1987).

L'interdépendance séquentielle (*sequential interdependence*) représente une situation dans laquelle chaque contribution est dépendante de celle qui la précède et influence celle qui la suit (Thompson, 1967). Il s'agit donc d'une séquence unidirectionnelle dans laquelle le travail de chaque individu ou groupe influence le travail du prochain (Victor et Blackburn, 1987). Ainsi, dans une situation d'interdépendance séquentielle, une unité ne peut pas effectuer son travail si l'unité précédente n'a pas effectué le sien correctement. Une chaîne d'assemblage est un exemple d'unité dont l'interdépendance est séquentielle (Thompson, 1967). En effet, si le département en charge de la production des pièces ne les produit pas à temps, le département en charge de l'assemblage ne peut pas compléter sa tâche, mettant ainsi en péril le succès de l'organisation.

La troisième forme d'interdépendance identifiée par Thompson (1967) est l'interdépendance réciproque (*reciprocal interdependence*), qui réfère à une situation dans laquelle la contribution de chaque membre du groupe est nécessaire au travail des autres. Par exemple, au sein d'une compagnie aérienne, le travail de l'équipe d'entretien a une influence sur le travail de l'équipage de l'avion, car elle doit lui fournir un avion en état de voler, et le travail de l'équipage a une influence sur le travail de l'équipe d'entretien, car il détermine le type d'entretien qui devra être fait sur l'avion (Thompson, 1967).

Selon Thompson (1967), il existe une relation hiérarchique entre les trois formes d'interdépendance, c'est-à-dire que l'interdépendance commune précède l'interdépendance séquentielle, qui précède à son tour l'interdépendance réciproque. Une organisation doit donc passer par l'interdépendance commune avant d'atteindre les deux autres formes (Van de Ven et al., 1976). Aussi, plus une organisation a un niveau élevé d'interdépendance, plus elle doit consacrer d'efforts à la coordination. En effet, dans une situation d'interdépendance réciproque, les actions de chaque membre du groupe doivent être coordonnées avec les actions des autres membres (Thompson, 1967).

2.5.1.2. La coordination. Selon Thompson (1967), chaque forme d'interdépendance requiert des mécanismes de coordination différents afin d'atteindre les résultats souhaités. Ainsi, plus l'interdépendance augmente, plus des mécanismes de coordination élaborés sont nécessaires afin de s'assurer que les unités travaillent de concert (Van de Ven et al., 1976).

D'abord, l'interdépendance commune entraîne la standardisation, qui consiste à établir un ensemble de règles constantes qui circonscrivent ce que chaque individu ou unité doit faire afin que l'organisation fonctionne (Thompson, 1967).

L'interdépendance séquentielle requiert quant à elle l'utilisation de planification (Thompson, 1967). Ceci peut être fait en établissant des horaires et des plans d'action prescrivant quand et comment les unités travaillent. Cependant, la coordination par planification ne demande pas autant de stabilité et de constance que la coordination par standardisation, ce qui la rend plus adaptée pour les situations d'interdépendance séquentielle (Thompson, 1967).

Finalement, l'interdépendance réciproque entraîne la coordination par ajustement mutuel. Ce mécanisme de coordination implique la transmission d'informations entre les membres d'un groupe durant la réalisation d'une tâche (Thompson, 1967). Dans une situation d'interdépendance réciproque, les membres d'un groupe doivent communiquer d'une telle façon, car la qualité du travail de l'un dépend de la qualité du travail de l'autre. Thompson (1967) mentionne d'ailleurs qu'une augmentation de l'interdépendance requiert une utilisation accrue de communication et de prise de décisions.

2.5.1.3. Ajouts de Van de Ven et collègues (1976). Van de Ven et al. (1976) bonifient la conceptualisation de Thompson (1967) en incluant une forme d'interdépendance additionnelle, qu'ils nomment l'interdépendance d'équipe. Ils définissent l'interdépendance d'équipe comme une situation dans laquelle une tâche est entreprise conjointement par les membres du groupe, qui doivent diagnostiquer la situation, résoudre les problèmes et collaborer afin de la compléter (Van de Ven et al., 1976). Dans une situation d'interdépendance d'équipe, les étapes de la réalisation d'une tâche ne se succèdent pas de façon chronologique comme c'est le cas dans une situation d'interdépendance séquentielle ou réciproque. La tâche est plutôt réalisée simultanément par les membres de l'équipe (Van de Ven et al., 1976). Par exemple, lors d'un match, les membres d'une équipe sportive doivent travailler collectivement et simultanément afin de compléter leur tâche, soit de gagner le match.

Concernant la coordination, Van de Ven et collègues (1976) démontrent que l'augmentation de l'interdépendance entraîne une augmentation de l'utilisation des mécanismes de coordination reliés à la communication et la transmission d'informations telles que les rencontres planifiées et non planifiées. Cette conclusion est particulièrement vraie dans le cas de l'interdépendance d'équipe, qui est liée à une augmentation de l'utilisation de tous les mécanismes de coordination, à l'exception des règles et de la planification (Van de Ven et al., 1976). Ces auteurs supportent donc la proposition de

Thompson (1967) à propos de l'effet additif des formes d'interdépendance sur les mécanismes de coordination.

2.5.2. La conceptualisation de Kiggundu (1981). Kiggundu (1981) considère l'interdépendance de la tâche comme un attribut important d'un emploi qui a un potentiel motivant significatif. En se basant sur une revue de la littérature, il définit l'interdépendance de la tâche comme la connectivité entre les individus ou groupes faisant partie d'une organisation, de sorte que la performance de l'un dépend de la performance de l'autre (Kiggundu, 1981 ; 1983).

De plus, Kiggundu (1981 ; 1983) identifie deux types d'interdépendance de la tâche. Le premier type, l'interdépendance de la tâche initiée par l'individu, représente le degré auquel le travail d'un individu affecte le travail des autres (Kiggundu, 1981). Ainsi, dans une situation où l'interdépendance de la tâche initiée est élevée, le travail de l'individu influence directement le travail des autres. Le deuxième type d'interdépendance de la tâche est l'interdépendance de la tâche reçue, qui réfère au degré auquel le travail d'un individu est affecté par le travail des autres (Kiggundu, 1981).

D'autre part, Kiggundu (1981 ; 1983) propose que l'interdépendance de la tâche est un concept multidimensionnel comprenant trois dimensions qu'il nomme la portée, les ressources et l'importance. La portée représente l'ampleur de l'interconnexion du travail d'un individu ou d'un groupe avec celui des autres (Kiggundu, 1981). Ainsi, plus le travail d'un individu est interdépendant avec un nombre élevé d'individus ou de groupes, plus sa portée est considérée comme étant grande. La dimension de ressources réfère au degré auquel l'interdépendance entre deux individus ou plus implique le partage de ressources, telles que du matériel, des connaissances, de l'information et du personnel, afin de compléter une tâche (Kiggundu, 1981). La troisième dimension, l'importance, représente le degré auquel l'interdépendance entre le travail de deux ou plusieurs individus ou groupes est critique à leur performance (Kiggundu, 1981). En d'autres mots, plus deux entités ou plus doivent miser sur l'interdépendance afin d'atteindre le niveau de performance désiré, plus la dimension d'importance est considérée comme élevée.

2.5.3. La conceptualisation de Wageman (1999). Selon Wageman (1995 ; 1999), l'interdépendance de la tâche réfère aux aspects d'une tâche dont la complétion demande la contribution de plusieurs individus. Elle divise ces aspects en quatre catégories, soit la définition de la tâche, les règles ou instructions relatives au processus, les exigences physiques de la tâche et la distribution des ressources (Wageman, 1999).

D'abord, la façon dont la tâche est définie et présentée aux membres d'un groupe fait varier le niveau d'interdépendance du groupe (Wageman, 1999). Si elle est présentée comme une tâche collective dont chaque membre de l'équipe est responsable, l'interdépendance de la tâche devrait augmenter.

De plus, les règles et les instructions relatives au processus amenant à la complétion de la tâche informent les membres du groupe s'il est attendu d'eux qu'ils travaillent en équipe ou non (Wageman, 1999). Dans la première éventualité, l'interdépendance devrait être plus élevée.

Les exigences physiques de la tâche peuvent également influencer l'interdépendance de la tâche. En effet, certaines tâches demandent que plusieurs individus travaillent simultanément, ce qui fait augmenter l'interdépendance (Wageman, 1999).

Finalement, le degré auquel les ressources nécessaires à la complétion de la tâche - telles que les compétences, les connaissances et le matériel - sont distribuées entre les membres du groupe influence le niveau d'interdépendance du groupe (Wageman, 1999). Plus les ressources sont distribuées entre différents individus au sein du groupe, plus l'interdépendance de la tâche a tendance à être élevée.

En somme, la combinaison de ces éléments détermine le niveau d'interdépendance de la tâche au sein d'un groupe et la nécessité de travailler collectivement. Généralement, plus le nombre d'éléments requérant une forte interdépendance est élevé, plus les membres du groupe doivent collaborer et coopérer afin de compléter leur tâche (Wageman, 1999).

2.5.3.1. L'interdépendance de la tâche comportementale. Wageman (1999) décrit également une forme d'interdépendance de la tâche qu'elle nomme interdépendance comportementale (*behavioral interdependence*). Ce concept réfère au niveau d'interaction entre les membres d'une équipe pendant qu'ils effectuent une tâche (Wageman, 1999). L'interdépendance comportementale inclut donc des comportements reliés au travail d'équipe tels que la planification de la tâche, la définition de la stratégie d'équipe, le suivi de la progression et des ressources ainsi que la coordination des efforts (Courtright et al., 2015 ; Marks et al., 2001). D'autre part, Wageman (2001) mentionne que l'interdépendance comportementale est fonction de l'interdépendance structurelle. Ainsi, si les caractéristiques de la tâche requièrent que le travail soit accompli par plusieurs individus ou groupes, des comportements collectifs s'installent et l'interdépendance comportementale croît. Cependant, la méta-analyse de Courtright et al. (2015) fait état de résultats contradictoires à ce sujet dans la littérature.

2.5.4. Sommaire. Dans la littérature scientifique, nombreuses sont les définitions et conceptualisations ayant été utilisées pour caractériser l'interdépendance (Courtright et al., 2015). Les chercheurs utilisent des noms ou des conceptualisations différents afin de désigner le même concept d'interdépendance, causant une confusion dans ce domaine (Van der Vegt et Van de Vliert, 2002). En réponse à ce flou conceptuel, Van der Vegt et collègues (Van der Vegt et al., 2000 ; 2001 ; Van der Vegt et Van de Vliert, 2002) fournissent une définition de l'interdépendance de la tâche qui intègre les différentes approches présentes dans la littérature. Ainsi, ils définissent l'interdépendance de la tâche comme une caractéristique structurelle des relations entre les membres d'une équipe qui est imbriquée dans la description de la tâche qu'ils doivent accomplir en équipe (Van der Vegt et al., 2000 ; 2001 ; Van der Vegt et Van de Vliert, 2002). Ils considèrent également que les membres d'une équipe sont interdépendants lorsqu'ils doivent partager du matériel, de l'information ou de l'expertise afin d'atteindre le niveau de performance désiré. Finalement, ils incluent dans leur définition que le degré d'interdépendance de la tâche varie en fonction du niveau de difficulté de la tâche et du niveau auquel les membres d'un groupe ont besoin de l'aide des autres pour compléter leur tâche (Van der Vegt et al., 2000 ; 2001 ; Van der Vegt et Van de Vliert, 2002). Cette définition intègre ainsi des éléments présents dans les conceptualisations de Thompson (1967), Kiggundu (1981) et Wageman (1999). En bref, l'interdépendance de la tâche réfère au degré auquel une tâche nécessite la contribution de plusieurs individus, un partage de ressources ainsi que de la collaboration et de l'entraide entre les membres d'un groupe.

2.5.5. Conséquences de l'interdépendance de la tâche. L'interdépendance de la tâche a un impact sur plusieurs indicateurs organisationnels importants, dont la motivation (Campion et al., 1993 ; 1996 ; Janz et al., 1997 ; Kiggundu, 1983 ; Kuvaas, 2009), l'efficacité du groupe (Campion et al., 1996 ; Courtright et al., 2015 ; Hu et Liden, 2015 ; Janz et al., 1997 ; Mysirlaki, et Paraskeva, 2019 ; Somech et al., 2009 ; Van der Vegt et Van de Vliert, 2002), la performance (Aubé et Rousseau, 2005 ; Campion et al., 1993 ; Courtright et al., 2015 ; Gully et al., 2002 ; Kiggundu, 1981 ; LePine et al., 2008 ; Wageman, 1995 ; 1999) et le fonctionnement de l'équipe (Courtright et al., 2015). Ces conséquences sont détaillées dans les paragraphes qui suivent.

2.5.5.1. La motivation. D'abord, Kiggundu (1983) propose que l'interdépendance de la tâche a une association positive avec la motivation. Selon lui, le fait de savoir que son travail affecte le travail des autres motive l'individu à mieux travailler (Kiggundu, 1983). Cependant, Kiggundu (1983) affirme que percevoir que son travail dépend du travail des autres est lié à une baisse de la

motivation. L'effet de l'interdépendance de la tâche sur la motivation dépendrait ainsi du type d'interdépendance impliqué. De plus, Campion et al. (1996) suggèrent que l'interdépendance fait augmenter le sentiment de responsabilité qu'ont les membres du groupe envers l'atteinte de leurs buts, ainsi que la valeur qu'ils accordent à leurs accomplissements collectifs, entraînant ainsi une hausse de la motivation (Campion et al., 1996). Dans une étude conduite auprès de plus de 700 employés du secteur public norvégien, Kuvaas (2009) a observé une corrélation positive et significative entre l'interdépendance de la tâche et la motivation intrinsèque. L'étude de Janz et al. (1997) rapporte des résultats similaires. Par contre, d'autres études ont obtenu des résultats contradictoires. En effet, dans des expériences en laboratoire, Wageman (1995) et Hirst (1988) ont démontré qu'une augmentation de l'interdépendance de la tâche est liée à une réduction de la motivation. En somme, les résultats des études étant divergents, il est difficile de statuer sur la direction de la relation entre l'interdépendance de la tâche et la motivation.

2.5.5.2. L'efficacité du groupe. D'autre part, il est proposé que l'interdépendance de la tâche est liée positivement à l'efficacité du groupe, car, selon Campion et collègues (1996), une tâche interdépendante est complétée plus efficacement en équipe. Ces auteurs rapportent d'ailleurs une corrélation positive et significative entre l'interdépendance de la tâche et l'efficacité du groupe (Campion et al., 1996). Ce résultat doit cependant être interprété avec prudence, car, dans une étude précédente, la relation entre ces deux variables n'était pas significative (Campion et al., 1993). Aubé et Rousseau (2005) rapportent également une relation non significative entre l'interdépendance de la tâche et l'efficacité du groupe. Dans une méta-analyse intégrant les données de 107 études, Courtright et al. (2015) ont quant à eux observé une association positive et significative entre l'interdépendance de la tâche et l'efficacité du groupe. Des résultats similaires ont été obtenus par d'autres études (Hu et Liden, 2015 ; Janz et al., 1997 ; Mysirlaki, et Paraskeva, 2019 ; Somech et al., 2009 ; Van der Vegt et Van de Vliert, 2002). En bref, comme la motivation, l'efficacité du groupe est une variable dont la relation avec l'interdépendance de la tâche est inconstante dans la littérature. Ces résultats contradictoires pourraient être dus au fait que les chercheurs ne conceptualisent pas l'interdépendance de la tâche et l'efficacité du groupe de la même façon. L'efficacité du groupe est fréquemment présentée comme une variable comprenant plusieurs critères, et ceux-ci diffèrent d'une étude à l'autre (Aubé et Rousseau, 2005 ; Campion et al., 1993 ; 1996 ; Wageman, 1995).

2.5.5.3. Performance. Selon plusieurs auteurs, l'interdépendance de la tâche affecte aussi la performance du groupe de façon positive (Aubé et Rousseau, 2005 ; Campion et al., 1993 ; Courtright

et al., 2015 ; Gully et al., 2002 ; Kiggundu, 1981 ; LePine et al., 2008 ; Wageman, 1995 ; 1999). Cependant, la relation entre ces deux variables est fréquemment dépeinte de façon différente dans la littérature. Wageman (1995) observe une relation curvilinéaire entre l'interdépendance de la tâche et la performance, de sorte que seulement des niveaux très faibles et très élevés d'interdépendance sont liés à un niveau de performance élevé. De plus, dans une méta-analyse faite à partir de 67 études empiriques, Gully et al. (2002) rapportent que l'interdépendance de la tâche modère la relation positive entre l'efficacité collective et la performance. La relation entre l'efficacité collective et la performance est donc plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée. Dans une autre méta-analyse, LePine et collègues (2008) suggèrent aussi que l'interdépendance de la tâche agit à titre de variable modératrice, cette fois dans la relation entre les processus de travail d'équipe et la performance. Ainsi, la relation positive entre ces deux variables est plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée (LePine et al., 2008). De plus, Courtright et al. (2015) rapportent que l'interdépendance de la tâche modère la relation positive entre le fonctionnement de l'équipe et la performance. La relation entre le fonctionnement et la performance est donc plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée. Un effet de modération similaire de l'interdépendance de la tâche a été observé dans la relation entre la cohésion de groupe et la performance (Gully et al., 1995). De nombreuses autres études associent également l'interdépendance de la tâche à une augmentation de la performance (Aubé et Rousseau, 2005 ; Biron et Boon, 2013 ; Champion et al., 1993 ; 1996 ; Janz et al., 1997 ; Kuvaas, 2009 ; Saavedra et al., 1993 ; Somech et al., 2009 ; Tjosvold, 1986b ; Wageman et Baker, 1997). En somme, l'interdépendance de la tâche affecte la performance du groupe, et ce par plusieurs mécanismes différents.

2.5.5.4. Satisfaction au travail. Il est suggéré que l'interdépendance de la tâche est liée positivement à la satisfaction au travail (Kiggundu, 1981). Selon Van der Vegt et al. (2000), une tâche dont le niveau d'interdépendance est élevé demande des interactions plus longues et plus fréquentes entre les membres d'une équipe. Cette augmentation des interactions entre les membres de l'équipe contribue au développement de camaraderie et de sentiments positifs, entraînant une augmentation de la satisfaction au travail (Van der Vegt et al., 2000). Van der Vegt et collègues (2000 ; 2001) démontrent empiriquement que l'interdépendance de la tâche est liée positivement à la satisfaction au travail. Après avoir sondé 138 employés d'une compagnie d'assurances canadienne, Kiggundu (1983) rapporte une relation positive et significative entre l'interdépendance de la tâche et la satisfaction au travail. Dans une étude réalisée auprès de plus de 500 travailleurs, Jehn et al. (1999)

obtiennent un résultat similaire à Kiggundu (1983). D'autre part, certaines études font état d'un lien positif entre l'interdépendance de la tâche et la satisfaction envers son équipe (Campion et al., 1996 ; Janz et al., 1997 ; Shaw et al., 2000).

2.5.5.5. Autres conséquences. L'influence de l'interdépendance de la tâche ne s'arrête pas à la motivation, à l'efficacité du groupe et à la performance. En effet, l'interdépendance a un effet positif sur plusieurs variables telles que les comportements d'innovation (Van der Vegt et Janssen, 2003), l'engagement organisationnel (Bishop et Scott, 2000), la cohésion de groupe (Chen et al., 2009), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Chen et al., 2009), le fonctionnement de l'équipe (Courtright et al., 2015), les normes de groupes favorisant la coopération (Mysirlaki et Paraskeva, 2019), ainsi qu'un effet négatif sur les intentions de quitter (Biron et Boon, 2013).

2.6. La promotion des buts d'équipe

2.6.1. Définition du concept. Plusieurs études soulignent l'influence importante du leadership sur les attitudes et le comportement des employés (Joo et al., 2012). Une des façons dont un leader peut influencer les attitudes et le comportement de ses employés est en faisant la promotion des buts d'équipe (Joo et al., 2012). La promotion des buts d'équipe est un concept faisant partie du modèle de leadership transformationnel de Podsakoff et al. (1990) et réfère aux comportements du leader visant à promouvoir la coopération entre employés et à les amener à travail ensemble afin d'atteindre un but commun (Podsakoff et al., 1990). Les prochains paragraphes sont consacrés à la définition du concept de promotion des buts d'équipe ainsi qu'à ses effets sur certains indicateurs organisationnels.

À la suite d'une revue de la littérature, Podsakoff et al. (1990) proposent un modèle multidimensionnel du leadership transformationnel qui comprend six comportements clés : articuler d'une vision, agir en tant que modèle pour les employés, avoir des attentes de performance élevées, fournir du support individualisé, stimuler intellectuellement les employés et promouvoir les buts d'équipe (Podsakoff et al., 1990). Podsakoff et ses collègues (1990) définissent la promotion des buts d'équipe comme les comportements du leader visant à promouvoir la coopération entre les employés et à les amener à travailler ensemble afin d'atteindre un but commun. De plus, un leader qui promeut les buts d'équipe encourage les employés à travailler en équipe et développe un esprit d'équipe au sein du groupe (Podsakoff et al., 1990).

Podsakoff et al. (1990) identifient quatre articles incluant une variante de la promotion des buts d'équipe dans leur approche du leadership transformationnel. D'abord, Bradford et Cohen (1984) mentionnent qu'un leader amène son équipe à accepter les buts de l'équipe en bâtissant un sens de

responsabilité commune envers la performance de l'équipe (Bradford et Cohen, 1984). Bradford et Cohen (1984) affirment qu'une équipe qui partage la responsabilité se coordonne plus facilement et utilise les compétences de tous ses membres afin d'atteindre les buts de l'équipe. De plus, les membres d'une équipe dans laquelle un sens de responsabilité commune s'est installé accordent plus d'importance aux buts de l'équipe, ce qui mène vers une augmentation de la performance (Bradford et Cohen, 1984). D'autre part, Bennis et Nanus (1985) proposent qu'un leader doit travailler à développer l'engagement et la confiance des employés envers la vision et les objectifs de l'organisation afin qu'ils concentrent leurs efforts à les atteindre. Ainsi, ce sont l'engagement et la confiance des employés qui permettent à l'organisation d'être efficace et d'atteindre le niveau de performance désiré (Bennis et Nanus, 1985). Tichy et DeVanna (1986) proposent quant à eux qu'un leader transformationnel promeut les buts d'équipe en consolidant l'esprit d'équipe et en amenant ses membres à supporter la vision de l'organisation. Finalement, selon Kouzes et Posner (1987), le leader transformationnel doit mettre en place les conditions afin que les membres de son équipe puissent passer à l'action, ce qui consiste à favoriser la collaboration et à renforcer les autres. Ces auteurs suggèrent qu'un leader peut favoriser la collaboration en promouvant les objectifs coopératifs et en bâtissant la confiance (Kouzes et Posner, 1987). Le leader peut renforcer les autres en partageant le pouvoir et en leur laissant une liberté d'action (Kouzes et Posner, 1987). En bref, les approches recensées font toutes mention des éléments centraux de la définition de la promotion des buts d'équipe proposée par Podsakoff et al. (1990), c'est-à-dire la coopération entre les membres de l'équipe ainsi que l'atteinte d'un but commun.

2.6.2. Les conséquences de la promotion des buts d'équipe. Podsakoff et al. (1997) proposent que la promotion des buts d'équipe entraîne les membres d'une équipe à travailler ensemble et à former de meilleures relations, améliorant ainsi la cohésion au sein du groupe. Ils ont testé leur proposition à l'aide de deux études faites auprès d'employés d'une papeterie et de compagnies d'assurances aux États-Unis (Podsakoff et al., 1997). Leurs résultats démontrent que la promotion des buts d'équipe a un effet modérateur sur la relation entre la cohésion de groupe et la productivité. Ainsi, la corrélation entre les deux variables est plus forte lorsque la promotion des buts d'équipe est élevée (Podsakoff et al., 1997). De plus, Lee et al. (2011), dans un raisonnement similaire à Podsakoff et al. (1997), suggèrent que la promotion des buts d'équipe entraîne les membres d'une équipe à collaborer davantage, ce qui améliore leur identification au groupe. Leurs résultats confirment leur

hypothèse et démontrent une relation positive et significative entre la promotion des buts d'équipe et l'identification au groupe (Lee et al., 2011).

Callow et al. (2009) proposent également que la promotion des buts d'équipe a une relation positive avec la cohésion de groupe. Selon ces auteurs, le fait que le leader encourage les membres du groupe à travailler conjointement envers l'atteinte d'un but commun contribue à améliorer la cohésion de groupe (Callow et al., 2009). Leurs données, collectées auprès de plus de 300 athlètes britanniques, démontrent que la promotion des buts d'équipe est liée positivement à la cohésion de groupe interpersonnelle et la cohésion de groupe axée sur la tâche (Callow et al., 2009).

D'autre part, l'étude de Podsakoff et al. (1996) rapporte que la promotion des buts d'équipe affecte d'autres indicateurs organisationnels. En mesurant l'effet des comportements de leadership transformationnel sur divers indicateurs organisationnels auprès de travailleurs américains et canadiens, ils observent que la promotion des buts d'équipe est liée positivement à la satisfaction au travail, la confiance envers le superviseur et la performance intra-rôle (Podsakoff et al., 1996). Tjosvold (1986b) affirme aussi que d'amener les employés à coopérer afin d'atteindre un but améliore la performance.

Joo et al. (2012) affirment quant à eux qu'un leader transformationnel qui promeut la coopération et encourage les employés à collaborer afin d'atteindre un but commun amène les employés à accorder davantage d'importance aux intérêts de l'organisation, les rendant davantage attachés à l'organisation. Leurs résultats, collectés auprès d'organisations sud-coréennes, démontrent que la promotion des buts d'équipe a une corrélation positive et significative avec l'engagement organisationnel (Joo et al., 2012). Pillai et Williams (2004) abondent dans le même sens en affirmant qu'un leader transformationnel peut motiver les membres de son groupe à faire des sacrifices personnels et à travailler envers l'atteinte d'un but commun. Podsakoff et al. (1996) démontrent également que la promotion des buts d'équipe est liée positivement à l'engagement organisationnel.

Dans un autre ordre d'idées, Weldon et Weingart (1993) proposent que la promotion des buts d'équipe favorise l'engagement envers les buts d'équipe. Selon elles, un leader charismatique peut convaincre les membres d'une équipe que l'atteinte des buts de l'équipe est importante, renforçant ainsi l'attrait de l'atteinte du but, qui est un déterminant de l'engagement envers les buts d'équipe (Weldon et Weingart, 1993).

Finalement, suite à deux études réalisées auprès de militaires britanniques à l'entraînement, Hardy et al. (2010) rapportent que la promotion des buts d'équipe est liée positivement et

significativement à la complétion du programme d'entraînement, la confiance en soi et la satisfaction envers son entraînement. Bien que réalisée dans un contexte précis, cette étude démontre que la promotion des buts d'équipe a des effets positifs sur les individus et l'atteinte de leurs buts.

Chapitre 3 : cadre conceptuel et hypothèses de recherche

Le chapitre qui suit est consacré à l'élaboration du cadre conceptuel ainsi qu'à la formulation des hypothèses de recherche. Il met en relation les concepts définis dans la recension des écrits et présente les bases sur lesquelles les hypothèses de recherche s'appuient. Ainsi, en s'appuyant sur les conclusions des études antérieures, un cadre conceptuel intégrant tous les concepts recensés est mis sur pieds. Celui-ci propose que la cohésion de groupe, la promotion des buts d'équipe, l'efficacité collective et l'interdépendance de la tâche ont une influence positive sur l'engagement envers les buts d'équipe, qui influence à son tour l'engagement organisationnel affectif de façon positive. Les prochains paragraphes décrivent donc le raisonnement ayant mené à la formulation de chaque hypothèse et du modèle théorique.

D'abord, selon Goodman et al. (1987), un groupe cohésif se caractérise par un degré élevé d'engagement envers sa tâche. De plus, Klein et Mulvey (1995) suggèrent qu'étant donné qu'un groupe cohésif est engagé envers sa tâche, il devrait également être engagé envers ses buts. Pillai et Williams (2004) proposent aussi qu'un groupe cohésif est plus engagé à atteindre ses buts qu'un groupe non-cohésif. Quelques études empiriques se penchent sur cette relation. Les études de Schachter et al. (1951) et de Berkowitz (1954) démontrent qu'un groupe cohésif est plus susceptible d'être influencé à modifier sa productivité qu'un groupe non-cohésif. D'autre part, Whiteoak (2007) observe que la cohésion de groupe est liée positivement à l'engagement envers les buts mesuré au niveau individuel. Klein et Mulvey (1995) et Whitney (1994) rapportent quant à eux que la cohésion de groupe a une association positive avec l'engagement envers les buts d'équipe. En fonction des résultats mentionnés précédemment, il est attendu que la cohésion de groupe ait une association positive avec l'engagement envers les buts d'équipe. De plus, étant donné que la littérature démontre l'existence de deux dimensions distinctes de la cohésion de groupe (Chang et Bordia, 2001 ; Chiochio et Essiembre, 2009 ; Dobbins et Zaccaro, 1986 ; Tziner, 1982 ; Zaccaro et Lowe, 1988), l'association de chacune de ces dimensions, soit la cohésion de groupe axée sur la tâche et la cohésion de groupe interpersonnelle, à l'engagement envers les buts d'équipe est mesurée.

Hypothèse 1a : La cohésion de groupe axée sur la tâche a une association positive avec l'engagement envers les buts d'équipe.

Hypothèse 1b : La cohésion de groupe interpersonnelle a une association positive avec l'engagement envers les buts d'équipe.

Selon Bandura (1982), l'efficacité collective d'un groupe influence ce que le groupe se fixe comme objectif ainsi que le niveau d'effort et d'engagement que les membres du groupe ont. Zaccaro et al. (1995) suggèrent que lorsque les membres d'un groupe ont confiance en la capacité de leur groupe à atteindre ses buts, ils sont plus motivés, persévèrent davantage et acceptent des défis plus exigeants. De plus, Weldon et Weingart (1993) proposent qu'un groupe ayant un niveau d'efficacité collective élevé se fixe des buts plus exigeants et est davantage engagé envers ces buts. Plusieurs études supportent empiriquement ces propositions. En effet, Prussia et Kinicki (1996) et Bray (2004) rapportent une association positive entre l'efficacité collective et le niveau de difficulté des buts d'équipe. Locke et al. (1984) rapportent quant à eux une association positive entre le sentiment d'efficacité personnelle et l'engagement envers les buts. Finalement, dans une étude réalisée auprès de 259 étudiants universitaires, Mulvey et Klein (1998) observent une corrélation positive et significative entre l'efficacité collective et l'engagement envers les buts d'équipe. Ainsi, plus le niveau d'efficacité collective des membres d'une équipe est élevé, plus leur engagement envers les buts d'équipe devrait être élevé.

Hypothèse 2 : L'efficacité collective a une association positive avec l'engagement envers les buts d'équipe.

Pillai et Williams (2004) affirment qu'une des caractéristiques d'un leader transformationnel est d'encourager les employés à collaborer afin d'atteindre un but commun. De plus, Podsakoff et al. (1990) définissent la promotion des buts d'équipe comme les comportements du leader visant à promouvoir la coopération entre les employés et à les amener travailler ensemble afin d'atteindre un but commun. Il est probable que les membres d'une équipe se faisant régulièrement encourager à travailler ensemble afin d'atteindre les buts de l'équipe soient davantage engagés à atteindre ces buts. Weldon et Weingart (1993) suggèrent d'ailleurs qu'un leader charismatique est susceptible de convaincre les membres de l'équipe que l'atteinte des buts collectifs est importante, renforçant ainsi l'attrait de l'atteinte du but, qui est un déterminant de l'engagement envers les buts d'équipe. En bref, selon ce qui est proposé dans la littérature, la promotion des buts d'équipe devrait favoriser l'engagement envers les buts d'équipe (Weldon et Weingart, 1993).

Hypothèse 3 : La promotion des buts d'équipe a une association positive avec l'engagement envers les buts d'équipe.

Bien que peu d'études se soient penchées sur la relation entre l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel (Chai et al., 2017), certaines études permettent d'établir des liens entre ces deux variables. D'abord, plusieurs études (Häsänen et al., 2011 ; Maier et Brunstein, 2001 ; Roberson, 1990) rapportent un lien positif entre l'engagement envers les buts et la satisfaction au travail. Ainsi, selon leurs conclusions, plus un individu est engagé envers ses buts, plus il a tendance à ressentir de la satisfaction au travail (Häsänen et al., 2011 ; Maier et Brunstein, 2001 ; Roberson, 1990). Il est probable qu'un individu satisfait désire demeurer au sein de son organisation. Les méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et al. (2002) font d'ailleurs état d'une corrélation élevée entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif. De plus, Maier et Brunstein (2001) observent une corrélation positive entre l'engagement envers les buts et des mesures d'engagement organisationnel prises quatre et huit mois après le premier temps de mesure. Étant donné que les études sur les buts d'équipe se basent sur les mêmes hypothèses que les études sur les buts individuels et produisent généralement des résultats similaires (Weldon et Weingart, 1993), il est probable que de tels liens s'appliquent également à l'engagement envers les buts d'équipe. D'autre part, dans une étude effectuée auprès de plus de 4000 participants, Chai et al. (2017) démontrent une association positive et significative entre l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel. Ainsi, en fonction des résultats obtenus dans la littérature antérieure, il est attendu qu'une augmentation de l'engagement envers les buts d'équipe soit liée à une augmentation de l'engagement organisationnel affectif.

Hypothèse 4 : L'engagement envers les buts d'équipe a une association positive avec l'engagement organisationnel affectif.

La cohésion de groupe a été liée à l'engagement organisationnel dans de nombreuses études (Andrews et al., 2008 ; Coetzer et al., 2017 ; Ha et Ha, 2015 ; Jung et al., 2016 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Podsakoff et al., 1996 ; Wech et al., 1998). En effet, certains des processus de groupe qui caractérisent la cohésion de groupe, tels que la coopération, l'attraction interpersonnelle et la perception positive des tâches de groupe, amènent l'individu à vivre des émotions positives au travail, renforçant ainsi son engagement organisationnel (Wech et al., 1998). D'autre part, plusieurs auteurs avancent que la cohésion de groupe entraîne les membres du groupe à être plus motivés et plus engagés envers la complétion de la tâche (Goodman et al., 1987 ; Klein et Mulvey, 1995 ; Pillai et Williams, 2004 ; Whitney, 1994 ; Zaccaro et Lowe, 1988), suggérant ainsi l'influence d'autres variables dans la relation entre la cohésion de groupe et l'engagement organisationnel. En fonction

des résultats des études antérieures, il est probable que les membres d'un groupe cohésif soient davantage engagés envers les buts de l'équipe, ce qui les amènerait à vivre une expérience de travail plus satisfaisante qui renforce leur engagement envers l'organisation. De plus, Zaccaro et Lowe (1988) rapportent que la cohésion de groupe axée sur la tâche est liée à une augmentation de la motivation et de l'effort dédiés à la complétion de la tâche, alors que la cohésion de groupe interpersonnelle est liée à une augmentation de l'engagement envers la tâche et de la fréquence des interactions entre les membres du groupe. Il est donc attendu que les deux dimensions de la cohésion de groupe affectent l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel. Ainsi, il est proposé que la cohésion de groupe axée sur la tâche et la cohésion de groupe interpersonnelle sont liées positivement à l'engagement organisationnel affectif à travers un effet de médiation de l'engagement envers les buts d'équipe.

Hypothèse 5a : L'engagement envers les buts d'équipe agit à titre de médiateur positif dans la relation entre la cohésion de groupe axée sur la tâche et l'engagement organisationnel affectif.

Hypothèse 5b : L'engagement envers les buts d'équipe agit à titre de médiateur positif dans la relation entre la cohésion de groupe interpersonnelle et l'engagement organisationnel affectif.

Plusieurs auteurs associent l'efficacité collective à l'engagement organisationnel (Borgogni et al., 2009 ; 2011 ; Jex et Bliese, 1999 ; Walumbwa et al., 2004). Selon ces auteurs, les membres d'un groupe qui croient en la capacité du groupe à accomplir ses tâches et à atteindre la performance désirée ont tendance à s'attacher davantage à leur organisation (Borgogni et al., 2009 ; 2011 ; Jex et Bliese, 1999 ; Walumbwa et al., 2004). Dans une étude effectuée auprès de militaires américains, Jex et Bliese (1999) observent une association positive entre l'efficacité collective et l'engagement organisationnel. En mesurant les effets du leadership transformationnel sur différents indicateurs organisationnels auprès d'employés de firmes financières en Inde et en Chine, Walumbwa et al. (2004) observent aussi que l'efficacité collective est liée positivement à l'engagement organisationnel. Borgogni et al. (2009) proposent également que le fait de croire en l'efficacité du groupe est positivement lié à l'engagement organisationnel. Leurs résultats, collectés auprès d'employés de la fonction publique italienne, confirment cette proposition. Une autre étude réalisée par Borgogni et collègues (2011) rapporte une association positive entre l'efficacité collective et l'engagement organisationnel.

D'autre part, plusieurs auteurs énoncent que les membres d'un groupe dont l'efficacité collective est élevée se fixent des buts plus exigeants et sont plus motivés et engagés à les atteindre

(Bandura, 1982 ; Mulvey et Klein, 1998 ; Weldon et Weingart, 1993 ; Zaccaro et al., 1995). De plus, un groupe dont les membres sont engagés envers les buts collectifs a tendance à mieux performer, renforçant l'attachement psychologique des membres envers le groupe et l'organisation (Chai et al., 2017). En fonction des résultats mentionnés précédemment, il est probable que l'effet de l'efficacité collective sur l'engagement organisationnel n'est pas direct, mais qu'il passe par l'effet que cette variable a sur l'engagement et la motivation des membres du groupe à l'endroit des buts collectifs. Ainsi, il est attendu que l'association entre l'efficacité collective et l'engagement organisationnel affectif subisse un effet de médiation de l'engagement envers les buts d'équipe.

Hypothèse 5c : L'engagement envers les buts d'équipe agit à titre de médiateur positif dans la relation entre l'efficacité collective et l'engagement organisationnel affectif.

Selon Pillai et Williams (2004), un leader transformationnel est en mesure de motiver les membres de son groupe à faire des sacrifices personnels et à travailler envers l'atteinte d'un but commun. Joo et al. (2012) proposent quant à eux qu'un leader transformationnel encourageant la coopération et la collaboration afin d'atteindre un but commun amène ses employés à accorder davantage d'importance aux intérêts de l'organisation, renforçant ainsi leur engagement envers cette dernière. Ces auteurs rapportent d'ailleurs une association positive entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement organisationnel (Joo et al., 2012). Dans une étude faite auprès d'employés de milieux divers, Podsakoff et al. (1996) observent aussi une association positive entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement organisationnel. De plus, Weldon et Weingart (1993) affirment qu'un leader peut améliorer l'engagement envers les buts d'équipe en convainquant les membres de son groupe que l'atteinte des buts d'équipe est importante. En d'autres mots, un leader faisant la promotion des buts d'équipe favoriserait l'engagement envers les buts d'équipe des membres de son groupe (Weldon et Weingart, 1993). Il est donc probable que le lien positif entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement organisationnel soit conditionnel à ce que les membres d'un groupe soient engagés envers les buts d'équipe.

Hypothèse 5d : L'engagement envers les buts d'équipe agit à titre de médiateur positif dans la relation entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement organisationnel affectif.

Selon plusieurs auteurs, l'interdépendance de la tâche est une variable qui modifie la façon dont certains processus de groupe se développent. Par exemple, Barrick et al. (2007) démontrent que l'interdépendance de la tâche modère la relation positive entre la cohésion de groupe et la performance, de sorte que la relation entre ces deux variables est plus forte lorsque l'interdépendance

de la tâche est élevée. La méta-analyse de Gully et al. (1995) rapporte également que l'interdépendance de la tâche modère la relation entre la cohésion de groupe et la performance, de sorte que la relation est plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée. Selon ces auteurs, les tâches demandant un niveau élevé d'interdépendance requièrent davantage d'interaction entre les membres du groupe, ce qui devrait être plus facile à réaliser dans un groupe cohésif (Gully et al., 1995). Ainsi, dans un groupe cohésif, le fait de devoir accomplir une tâche dont le niveau d'interdépendance est élevé exacerberait l'effet positif que la cohésion a sur le fonctionnement de ce groupe. Un effet de modération similaire est attendu dans la relation entre la cohésion de groupe et l'engagement envers les buts d'équipe. Cette proposition s'explique par le fait qu'un groupe cohésif a tendance à être davantage engagé envers sa tâche (Goodman et al., 1987 ; Klein et Mulvey, 1995) et ses buts (Pillai et Williams, 2004) qu'un groupe non-cohésif ; et que dans une situation d'interdépendance élevée, les membres d'un groupe ont davantage besoin de se coordonner, d'interagir et de travailler ensemble afin d'atteindre leur but (Gully et al., 1995). Étant donné qu'un groupe cohésif - qui se caractérise par une tendance à rester unifié dans la poursuite d'un but commun (Carron, 1982 ; Kozlowski et Ilgen, 2006) - est composé de membres qui ont la capacité de se regrouper et de poursuivre les buts de l'équipe, il est probable qu'une tâche interdépendante entraîne les membres d'un tel groupe à se regrouper et à diriger davantage d'effort collectif vers l'atteinte du but d'équipe, les amenant à être plus engagés envers ce dernier. À l'inverse, dans une situation d'interdépendance faible, il est probable que les membres d'un groupe cohésif soient moins engagés envers les buts de l'équipe, car ils n'ont pas autant besoin de collaborer et de coopérer afin de les atteindre. Ainsi, il est attendu que la relation entre la cohésion de groupe et l'engagement envers les buts d'équipe soit modérée par l'interdépendance de la tâche, de sorte que la relation est plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée.

Hypothèse 6a : L'interdépendance de la tâche agit à titre de modérateur dans la relation entre la cohésion de groupe axée sur la tâche et l'engagement envers les buts d'équipe de sorte que la relation entre la cohésion de groupe axée sur la tâche et l'engagement envers les buts d'équipe est plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée.

Hypothèse 6b : L'interdépendance de la tâche agit à titre de modérateur dans la relation entre la cohésion de groupe interpersonnelle et l'engagement envers les buts d'équipe de sorte que la relation entre la cohésion de groupe interpersonnelle et l'engagement envers les buts d'équipe est plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée.

Bandura (1982) et Zaccaro et al. (1995) proposent que l'efficacité collective d'un groupe influence le niveau d'effort, de motivation et d'engagement que ses membres ont envers les buts du groupe. Weldon et Weingart (1993) affirment également qu'un groupe ayant un niveau d'efficacité collective élevé se fixe des buts plus exigeants et est plus engagé envers ceux-ci. Plusieurs recherches confirment empiriquement ces propositions (Bray, 2004 ; Locke et al., 1984 ; Mulvey et Klein, 1998 ; Prussia et Kinicki, 1996). D'autre part, Gully et al. (2002) démontrent que l'interdépendance de la tâche modère la relation entre l'efficacité collective et la performance, de sorte que la relation entre ces deux variables est plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée. Selon ces auteurs, l'efficacité collective affecte plusieurs facteurs motivationnels chez les membres d'une équipe, ce qui influence par la suite les processus de groupe (Gully et al., 2002). Cet effet se fait particulièrement sentir dans les situations interdépendantes. En effet, plus les membres d'une équipe deviennent interdépendants, plus il est difficile de différencier leur performance individuelle de la performance de l'équipe (Gully et al., 2002 ; Lindsley et al., 1995). L'étude de Gully et collègues (2002) démontre que plus une tâche demande à ce que les membres d'une équipe se coordonnent, communiquent et coopèrent, plus l'efficacité collective de l'équipe influence la performance et les processus de groupe. Katz-Navon et Erez (2005) obtiennent des résultats similaires à Gully et al. (2002). Elles rapportent que l'efficacité collective est liée positivement à la performance seulement dans des situations où l'interdépendance de la tâche est élevée (Katz-Navon et Erez, 2005). Stajkovic et al. (2009) observent aussi que l'interdépendance de la tâche modère la relation entre l'efficacité collective et la performance, de sorte que la relation est plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée.

Les résultats des études mentionnées précédemment (Gully et al., 2002 ; Katz-Navon et Erez, 2005 ; Lindsley et al., 1995 ; Stajkovic et al., 2009) démontrent que l'interdépendance de la tâche accroît l'effet de l'efficacité collective sur les processus de groupe. Dans une situation dans laquelle l'interdépendance de la tâche est élevée, c'est-à-dire qui demande que les membres d'un groupe travaillent collectivement (Gully et al., 2002), l'effet de l'efficacité collective sur la motivation, le niveau d'effort et l'engagement des membres du groupe devrait être encore plus important. Ainsi, il est probable qu'une équipe ayant une efficacité collective élevée et qui doit réaliser une tâche interdépendante soit plus engagée envers les buts de l'équipe, car l'atteinte de ces buts requiert la contribution de tous et les membres de l'équipe ont confiance en leurs capacités à les atteindre. Il est donc attendu que la relation entre l'efficacité collective et l'engagement envers les buts d'équipe soit plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée.

Hypothèse 6c : L'interdépendance de la tâche agit à titre de modérateur dans la relation entre l'efficacité collective et l'engagement envers les buts d'équipe de sorte que la relation entre l'efficacité collective et l'engagement envers les buts d'équipe est plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée.

Tel que mentionné plus haut, la promotion des buts d'équipe regroupe les comportements du leader visant à promouvoir la coopération entre les employés et à les amener travailler ensemble afin d'atteindre un but commun (Podsakoff et al., 1990). Il est d'ailleurs suggéré que la promotion des buts d'équipe contribue à convaincre les membres d'une équipe que l'atteinte des buts de l'équipe est importante, renforçant ainsi leur engagement envers les buts d'équipe (Weldon et Weingart, 1993). D'autre part, lorsque le niveau d'interdépendance d'une tâche est élevé, les membres d'une équipe doivent davantage collaborer, se coordonner et interagir afin d'atteindre leur but (Gully et al., 1995). Une telle situation confère une importance particulière à la promotion des buts d'équipe, car elle nécessite la collaboration des membres de l'équipe. Ainsi, il est probable que le fait que le leader encourage les membres de son équipe à travailler ensemble et à coopérer afin d'accomplir une tâche interdépendante amène les membres de l'équipe à être davantage engagés envers les buts de l'équipe, car, dans cette situation, la contribution de tous est requise. À l'inverse, lorsque l'interdépendance de la tâche est faible, la relation de la promotion des buts d'équipe avec l'engagement envers les buts d'équipe devrait être moins forte, car les membres de l'équipe ne doivent pas obligatoirement collaborer, interagir et se coordonner afin d'accomplir la tâche (Gully et al., 1995). Il est donc attendu que l'interdépendance de la tâche agisse à titre de modérateur dans la relation entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement envers les buts d'équipe de sorte que la relation est plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée.

Hypothèse 6d : L'interdépendance de la tâche agit à titre de modérateur dans la relation entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement envers les buts d'équipe de sorte que la relation entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement envers les buts d'équipe est plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée.

Dans un autre ordre d'idées, il est probable que l'effet modérateur de l'interdépendance de la tâche sur la relation des variables indépendantes et de l'engagement envers les buts d'équipe se généralise à la relation indirecte entre les variables indépendantes et l'engagement affectif

organisationnel via l'engagement envers les buts d'équipe. Ainsi, les hypothèses suivantes sont proposées :

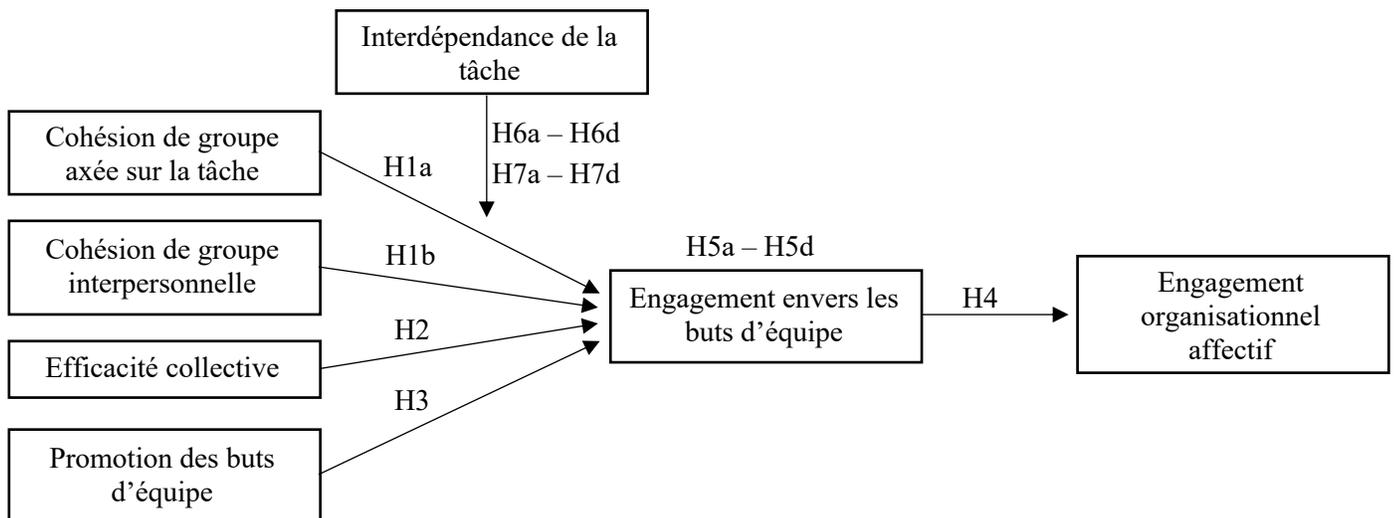
Hypothèse 7a : L'interdépendance de la tâche agit à titre de modérateur dans la relation indirecte entre la cohésion de groupe axée sur la tâche et l'engagement organisationnel affectif via l'engagement envers les buts d'équipe de sorte que cette relation indirecte est plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée.

Hypothèse 7b : L'interdépendance de la tâche agit à titre de modérateur dans la relation indirecte entre la cohésion de groupe interpersonnelle et l'engagement organisationnel affectif via l'engagement envers les buts d'équipe de sorte que cette relation indirecte est plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée.

Hypothèse 7c : L'interdépendance de la tâche agit à titre de modérateur dans la relation indirecte entre l'efficacité collective et l'engagement organisationnel affectif via l'engagement envers les buts d'équipe de sorte que cette relation indirecte est plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée.

Hypothèse 7d : L'interdépendance de la tâche agit à titre de modérateur dans la relation indirecte entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement organisationnel affectif via l'engagement envers les buts d'équipe de sorte que cette relation indirecte est plus forte lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée.

Figure 1. Représentation schématique des hypothèses de recherche et du modèle théorique.



Chapitre 4 : méthodologie

Le chapitre qui suit présente la méthode de collecte de données, fournissant ainsi de l'information sur le contexte dans lequel cette étude a été réalisée. De plus, ce chapitre décrit les caractéristiques démographiques de l'échantillon. Il décrit également les échelles de mesure utilisées et leurs caractéristiques respectives. Finalement, la méthode d'analyse de données est décrite.

4.1. Méthode de collecte de données

Les données utilisées dans la présente étude ont été collectées dans le cadre d'une étude effectuée par le Panel expérience globale (<https://www.panelexperienceglobale.com/>) de HEC Montréal auprès d'organisations de la fonction publique québécoise. Le Panel expérience globale administre aux organisations participant à son étude trois questionnaires à remplir à un intervalle de trois mois entre chaque questionnaire. Les données de la présente étude ont été collectées de façon transversale durant le deuxième temps de mesure de l'étude du Panel expérience globale. L'étude cible les équipes de travail et leurs superviseurs. Les participants ont reçu un courriel d'invitation contenant un lien les dirigeant vers la plateforme web où, de façon volontaire, ils ont répondu au questionnaire. Le questionnaire était rédigé en français. Les réponses étant sauvegardées après chaque page complétée, les participants avaient la possibilité de compléter le questionnaire en plusieurs sessions. Ceci permettait aux participants de répondre au questionnaire à leur propre rythme et de ne pas leur demander trop de temps de façon consécutive. Cependant, comme il est discuté dans la section suivante, il est possible cette méthode ait contribué à réduire le taux de complétion aux questions démographiques.

D'autre part, avant de remplir le questionnaire, les participants ont été informés, par écrit, que leurs réponses demeureraient confidentielles, que leur participation était libre et qu'ils pouvaient retirer leur consentement en tout temps. Les participants ont également été informés que les normes éthiques en recherche ont été respectées. Les coordonnées du comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal leur ont également été fournies.

4.2. Description de l'échantillon

L'échantillon de cette étude est composé d'employés de cinq organisations de la fonction publique québécoise. 823 personnes ont entamé le questionnaire, mais 608 d'entre eux ont fourni une réponse complète. Les réponses incomplètes ont été retirées de la base de données. Ceci représente tout de même un échantillon contenant suffisamment de répondants. Des 608 participants faisant partie de l'échantillon final, de 507 à 510 d'entre eux ont répondu aux questions démographiques. Le

nombre de réponses aux questions démographiques varie de 507 à 510 d'une question à l'autre. Il s'agit d'une diminution substantielle par rapport au nombre de réponses incluses dans l'échantillon final. Ceci pourrait être attribuable au fait que les questions démographiques sont situées à la fin du questionnaire et que certains participants pourraient avoir arrêté de répondre avant d'atteindre ce point. Les réponses étant sauvegardées après chaque page, un participant qui arrête de répondre avant d'atteindre les questions démographiques verrait tout de même sa réponse être enregistrée. Le taux de réponse d'environ 83% à ces questions permet néanmoins de dresser un portrait démographique représentatif de l'échantillon.

4.2.1. Profil des répondants. 72% des répondants sont nés au Canada, alors que 28% sont nés à l'extérieur du Canada. Ces chiffres sont similaires à la moyenne canadienne. Le recensement canadien de 2016 rapporte que 21,9% de la population canadienne est née à l'étranger et venue au Canada par l'intermédiaire de l'immigration (Statistique Canada, 2017). Environ 6% des répondants sont âgés de 60 à 69 ans, 32% sont âgés de 50 à 59 ans, 33% sont âgés de 40 à 49 ans, 22% sont âgés de 30 à 39 ans et 6% sont âgés de 19 à 29 ans. L'âge moyen des répondants est de 46 ans. Le tableau 1 présente la répartition des répondants selon l'âge.

Tableau 1

Répartition des répondants selon l'âge

Tranche d'âge	Nombre de répondants	Répartition (%)
19-29 ans	31	6,11
30-39 ans	113	22,28
40-49 ans	168	33,14
50-59 ans	164	32,34
60-69 ans	31	6,11

De plus, l'échantillon comprend 55% de femmes, contre 45% d'hommes, ce qui est également près de la moyenne canadienne de 2016 (Statistique Canada, 2020a). La majorité des répondants, c'est-à-dire près de 62%, ont complété des études universitaires, alors qu'environ 38% d'entre eux ont complété des études secondaires, collégiales ou professionnelles. La proportion de répondants possédant un diplôme universitaire, qui est largement supérieure à la moyenne canadienne, est

probablement due aux exigences de leur emploi. Le tableau 2 présente la répartition des répondants selon leur niveau d'éducation.

Tableau 2

Répartition des répondants selon le niveau d'éducation

Niveau d'éducation	Nombre de répondants	Répartition (%)
Secondaire	18	3,55
Collégial/professionnel	176	34,71
Universitaire/baccalauréat	193	38,07
Universitaire/maîtrise	116	22,88
Universitaire/doctorat	4	0,8

D'autre part, près de la moitié (49,4%) des répondants sont à l'emploi de leur organisation depuis cinq ans ou moins, alors qu'environ 22% le sont depuis six à dix ans et que près de 30% le sont depuis plus de dix ans. L'ancienneté moyenne des répondants est de neuf ans. Le tableau 3 présente la répartition des répondants selon l'ancienneté au sein de leur organisation respective. Notons que tous les répondants travaillent au Canada et que la quasi-totalité (96%) d'entre eux travaillent à temps plein.

Tableau 3

Répartition des répondants selon l'ancienneté

Ancienneté	Nombre de répondants	Répartition (%)
5 ans ou moins	251	49,4
6-10 ans	112	22,05
11-15 ans	86	16,93
16-20 ans	20	3,94
20 ans et plus	39	7,68

4.3. Échelles de mesure

Les paragraphes qui suivent décrivent les échelles de mesure utilisées afin de mesurer les variables à l'étude dans cette recherche, les ajustements qui leur ont été apportés et la fiabilité de chaque échelle.

4.3.1. L'engagement envers les buts d'équipe. L'engagement envers les buts d'équipe est mesuré à l'aide d'une échelle de mesure à trois items, construite par Aubé et Rousseau (2005 ; 2014). Leur échelle, dont le coefficient alpha de Cronbach était de .85, est une adaptation de l'échelle de Klein et al. (2001) visant à mieux refléter les buts d'équipe (Aubé et Rousseau, 2005). Afin d'être administrée à des participants francophones, l'échelle de mesure devait être traduite en français. Dans cette étude, la traduction renversée (*back translation*) a été utilisée pour toutes les échelles de mesure requérant une traduction. Cette méthode consiste à ce qu'un traducteur traduise l'échelle de l'anglais au français, puis à ce qu'un autre traducteur la traduise du français à l'anglais afin de la comparer à la version d'origine et de s'assurer de la justesse de la traduction (Brislin, 1986). Les items traduits sont « les membres de cette équipe sont engagés à poursuivre les buts de l'équipe » ; « les membres de cette équipe pensent qu'il est important d'atteindre les buts de l'équipe » ; « les membres de cette équipe se préoccupent vraiment de réaliser les objectifs de l'équipe ». Une échelle de type Likert à sept ancres allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord) est utilisée pour grader les réponses à cette échelle de mesure. Dans la présente recherche, l'échelle d'engagement envers les buts d'équipe a un coefficient alpha de Cronbach de .98.

4.3.2. L'engagement organisationnel affectif. Dans cette étude, seulement l'engagement organisationnel affectif des répondants est mesuré. Ce choix a été fait par souci de parcimonie et, car, comparé à l'engagement normatif et de continuité, l'engagement affectif corrèle significativement avec davantage de variables et ces corrélations sont généralement plus fortes (Meyer et Herscovitch, 2001). De plus, plusieurs études sur lesquelles la présente étude base ses prémisses mesurent l'effet de leurs variables respectives que sur l'engagement organisationnel affectif. Afin d'assurer une certaine constance entre les résultats des études antérieures et cette étude, seulement l'engagement organisationnel affectif est mesuré. L'engagement organisationnel affectif est mesuré à l'aide d'une échelle à six items, élaborée par Bentein et al. (2005) et adaptée de l'échelle originale en anglais de Meyer et al. (1993). Cette échelle de mesure, dont le coefficient alpha de Cronbach varie de .78 à .83 selon le temps de mesure, a été traduite et administrée en français par Bentein et collègues (2005). Étant déjà en français, l'échelle d'engagement organisationnel affectif de Bentein et al. (2005) est

utilisée telle quelle dans la présente recherche. Les items sont cotés sur une échelle de type Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Des exemples d'items sont : « je me sens affectivement attaché à mon organisation » ; « j'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation » ; « je suis fier d'appartenir à cette organisation ». Dans la présente recherche, l'alpha de Cronbach de l'échelle d'engagement organisationnel affectif est de .91.

4.3.3. L'efficacité collective. L'efficacité collective est mesurée à l'aide d'une échelle de mesure basée sur l'échelle de Riggs et al. (1994). L'échelle d'efficacité collective de Riggs et al. (1994) comprend sept items et son coefficient alpha de Cronbach était de .88. Dans la présente recherche, l'échelle de Riggs et al. (1994) a été adaptée de deux façons. Premièrement, elle a été traduite en français à l'aide de la méthode de traduction renversée afin d'être administrée à un échantillon francophone. Deuxièmement, un des deux items négatifs dans l'échelle originale a été converti en item positif. L'échelle de mesure utilisée dans la présente recherche comporte ainsi sept items, dont un item négatif, cotés sur une échelle de type Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Des exemples d'items sont : « l'équipe dans laquelle je travaille a des compétences au-dessus de la moyenne » ; « cette équipe est capable de performer comme elle le doit » ; « certains membres de cette équipe devraient être écartés en raison de leur manque de compétences (item négatif) ». L'échelle de mesure d'efficacité collective utilisée dans la présente étude a un coefficient alpha de Cronbach de .86. L'item négatif semble affaiblir la fiabilité de l'échelle. En effet, l'alpha de Cronbach grimperait à $\alpha = .91$ si cet item était supprimé. Le coefficient de fiabilité de l'échelle est tout de même élevé lorsque cet item négatif est inclus et l'augmentation de l'alpha de Cronbach à la suite de sa suppression serait minime. Pour ces raisons, l'item négatif a été conservé.

4.3.4. La cohésion de groupe interpersonnelle. La cohésion de groupe interpersonnelle est mesurée à l'aide d'une échelle de mesure provenant de Mathieu et al. (2015). Cette échelle comprend trois items, et son coefficient alpha de Cronbach varie de .94 à .98 selon le temps de mesure (Mathieu et al., 2015). Pour être administrée à des participants francophones, l'échelle a été traduite en utilisant la traduction renversée. Les items de cette échelle de mesure sont cotés sur une échelle de type Likert à sept ancrés (1 = pas du tout d'accord ; 7 = tout à fait d'accord). Les items de l'échelle de cohésion de groupe interpersonnelle sont : « il y a un sentiment d'unité et de cohésion dans mon équipe » ; « il y a un grand sentiment d'appartenance parmi les membres de mon équipe » ; « les membres de mon équipe se sentent proches les uns des autres ». Dans la présente étude, le coefficient alpha de Cronbach de l'échelle est de .95.

4.3.5. La cohésion de groupe axée sur la tâche. L'échelle utilisée afin de mesurer la cohésion de groupe axée sur la tâche provient des travaux de Mathieu et al. (2015). Comme l'échelle de cohésion de groupe interpersonnelle, elle contient trois items et son alpha de Cronbach varie de .94 à .98 selon le temps de mesure dans l'étude originale (Mathieu et al., 2015). La traduction renversée a aussi été utilisée pour traduire cette échelle. L'échelle de cohésion de groupe axée sur la tâche est graduée à l'aide d'une échelle de type Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Les items faisant partie de l'échelle sont : « les membres de mon équipe se concentrent tous sur la réalisation du travail » ; « mon équipe s'assure que les choses soient réalisées » ; « les membres de mon équipe se mobilisent pour accomplir le travail ». Dans la présente recherche, le coefficient alpha de Cronbach de cette échelle est de .95.

4.3.6. L'interdépendance de la tâche. L'interdépendance de la tâche est mesurée avec une échelle de mesure initialement utilisée par Van der Vegt et collègues (2000). L'échelle de mesure originale comprend cinq items, dont un item négatif, et son coefficient alpha de Cronbach était de .75 (Van der Vegt et al., 2000). Dans le cadre de la présente recherche, l'échelle de Van der Vegt et al. (2000) a été traduite en français à l'aide de la méthode de traduction renversée. L'échelle de mesure utilisée comprend toujours cinq items, dont un item négatif, et est graduée à l'aide d'une échelle de type Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Des exemples d'items sont : « pour faire mon travail, je dois obtenir des informations auprès des collègues de mon équipe » ; « je travaille seul ; je dois rarement travailler avec d'autres (item négatif) » ; « je dépends des collègues de mon équipe pour faire mon travail ». L'alpha de Cronbach de l'échelle dans cette étude est de .77. L'item négatif semble affaiblir la fiabilité de l'échelle. En effet, il corrèle faiblement avec les autres items et sa suppression ferait passer l'alpha de Cronbach à .86. Le coefficient actuel de .77 est toutefois satisfaisant.

4.3.7. La promotion des buts d'équipe. La promotion des buts d'équipe est mesurée à l'aide d'une échelle de mesure à quatre items, conçue par Podsakoff et al. (1990). Dans l'étude originale, l'alpha de Cronbach n'est pas rapporté pour la sous-échelle de promotion des buts d'équipe, mais seulement pour l'échelle globale de comportements de leadership transformationnel (Podsakoff et al., 1990). L'alpha de Cronbach est de .87 pour l'échelle de leadership transformationnel. Podsakoff et al. (1996) utilisent l'échelle de promotion des buts d'équipe dans une autre étude et rapportent un coefficient alpha de Cronbach de .89. Comme les autres échelles de mesure utilisées dans cette recherche, la traduction renversée a été utilisée afin de traduire l'échelle de Podsakoff et al. (1990)

en français. Les items utilisés afin de mesurer la promotion des buts d'équipe sont : « mon superviseur suscite la collaboration entre les membres de mon groupe de travail » ; « mon superviseur encourage les employés à avoir l'esprit d'équipe » ; « mon superviseur amène le groupe à travailler ensemble pour atteindre un but commun » ; « mon superviseur développe l'esprit d'équipe chez les employés ». Une échelle de type Likert à sept ancrés (1 = pas du tout d'accord ; 7 = tout à fait d'accord) est utilisée. Le coefficient alpha de Cronbach de l'échelle de promotion des buts d'équipe dans la présente recherche est de .97.

4.4. Analyse des données

L'analyse des données obtenues à la suite de la complétion de la collecte de données s'est d'abord faite avec le logiciel d'analyse SPSS. Tel que mentionné précédemment, la base de données a été nettoyée afin de retirer les réponses incomplètes dont l'utilisation dans le cadre de l'analyse de données était impossible. Ensuite, un portrait de l'échantillon a été dressé en analysant des statistiques démographiques telles que l'âge, le genre, l'origine, le niveau d'éducation et l'ancienneté.

Par la suite, la fiabilité et la validité des échelles de mesure ont été examinées. La fiabilité réfère à la capacité d'une mesure à donner des résultats constants et reproductibles (Hogan, 2012). Le coefficient alpha de Cronbach (α) a été calculé pour toutes les mesures afin d'évaluer leur degré de fiabilité. Selon Hair et al. (1998), une échelle de mesure est considérée comme fiable lorsque l'alpha de Cronbach est supérieur à .60. La validité représente la capacité d'une mesure à mesurer ce qu'elle est censée mesurer (Hogan, 2012). Dans la présente étude, toutes les échelles de mesure sélectionnées ont été utilisées par plusieurs chercheurs qui ont confirmé leur validité dans des études antérieures. Une analyse factorielle confirmatoire a tout de même été effectuée afin d'examiner la structure des données et de déterminer la validité discriminante des construits, et ce particulièrement pour la cohésion de groupe étant donné qu'il existe un débat dans la littérature concernant la structure dimensionnelle de ce construit (Dobbins et Zaccaro, 1986 ; Tziner, 1982 ; Zaccaro et Lowe, 1988). Cette analyse a été effectuée à l'aide du logiciel Mplus 7.31 (Muthén et Muthén, 2010).

Le logiciel SPSS a également été utilisé afin de calculer les corrélations entre les variables de cette étude, ce qui sert notamment à tester les hypothèses de recherches présentées ci-haut. Finalement, les hypothèses de médiation (5a à 5d), les hypothèses de modération (6a à 6d) et les hypothèses de médiation modérée (7a à 7d) ont été testées à partir du logiciel Mplus 7.31 (Muthén et Muthén, 2010). À l'aide de ce logiciel, les données ont été analysées avec la modélisation par équations structurelles de variables latentes et l'estimation de maximum de vraisemblance (ML). Pour

tester les hypothèses de médiation, des intervalles de confiance (IC) à 95 % ($p < .05$) ont été calculées à partir de 5 000 rééchantillonnages avec remise de notre échantillon original (MacKinnon et al., 2004). Cette procédure de *bootstrap* a permis d'évaluer les effets indirects des variables indépendantes (cohésion de groupe interpersonnelle, cohésion de groupe axée sur la tâche, efficacité collective et promotion des buts d'équipe) sur l'engagement organisationnel affectif via l'engagement envers les buts d'équipe.

Les hypothèses de modération ont été testées avec les modélisations par équations structurelles de variables latentes modérées (*latent moderated structural equation modeling*) (LMS; Klein et Moosbrugger, 2000 ; Maslowsky et al., 2015 ; Sardeshmukh et Vandenberg, 2017), la commande XWITH dans Mplus et l'estimation de maximum de vraisemblance avec des erreurs standard robustes (MLR). Cette technique permet une évaluation fiable et robuste des effets de modération (Klein et Moosbrugger, 2000 ; Sardeshmukh et Vandenberg, 2017). Puisque ces analyses ne se basent pas sur la normalité, elles ne permettent pas d'évaluer les indices d'ajustement du modèle (c.à-d., RMSEA, CFI, TLI ; Maslowsky et al., 2015). Les modèles de modération ont donc été testés à travers deux étapes (cf. Dimitruk et al., 2007 ; Sardeshmukh et Vandenberg, 2017). D'abord, l'ajustement d'un modèle de base où l'interaction est contrainte à zéro est évalué. Par la suite, ce modèle est comparé à celui qui inclut la modération avec un test de différence de log de vraisemblance (*log-likelihood difference test*) (D-2LL ; Dimitruk et al., 2007) et le critère d'information Akaike (*Akaike information criterion*) (AIC) (Sardeshmukh et Vandenberg, 2017). Pour être retenu comme le meilleur modèle, le modèle de modération doit présenter une différence significative au test D-2LL (Dimitruk et al., 2007). Également, en ayant un AIC plus petit, le modèle modéré peut démontrer qu'il ne représente pas une perte significative d'information par rapport au modèle de base (Sardeshmukh et Vandenberg, 2017).

Chapitre 5 : présentation des données et analyse des résultats

5.1. Analyses factorielles confirmatoires

Des analyses factorielles confirmatoires ont été effectuées à l'aide du logiciel Mplus 7.31 (Muthén et Muthén, 2010) afin d'examiner la structure des données et de déterminer la validité discriminante des construits. Ces analyses se basent sur une matrice de covariances et utilisent la méthode du maximum de vraisemblance. Ces résultats se trouvent dans le tableau 6. D'abord, la dimensionnalité de la mesure de cohésion de groupe a été analysée. Le modèle à deux facteurs démontre un bon ajustement aux données ($\chi^2(8) = 11.36$, CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = .026) et est supérieur à un modèle à un facteur combinant les deux types de cohésion de groupe, soit la cohésion de groupe interpersonnelle et la cohésion de groupe axée sur la tâche ($\Delta\chi^2(1) = 1192.11^*$, $p < .001$). Ces résultats supportent la considération séparée des deux types de cohésion de groupe. Par la suite, le modèle théorique à sept facteurs (cohésion de groupe interpersonnelle, cohésion de groupe axée sur la tâche, efficacité collective, promotion des buts d'équipe, interdépendance de la tâche, engagement envers les buts d'équipe, engagement organisationnel affectif) a été évalué. Celui-ci présente un très bon ajustement aux données ($\chi^2(413) = 1059,50$, CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = .051). Des modèles alternatifs combinant deux ou plusieurs facteurs ont été comparés au modèle théorique via un test de chi-carré différentiel (Bentler et Bonett, 1980). Comme présenté dans le tableau 6, le modèle théorique a une adéquation significativement supérieure à celles des modèles plus parcimonieux ($p < .001$). Par exemple, le modèle théorique est supérieur à un modèle à six facteurs dans lequel les deux dimensions de cohésion de groupe sont regroupées ($\Delta\chi^2(6) = 1254,95$, $p < .001$) ou à un modèle à un facteur regroupant toutes les variables ($\Delta\chi^2(21) = 9317,43$, $p < .001$). De plus, tous les items des variables du modèle théorique sont liés significativement à leur construit respectif ($p < .001$). Ces analyses confirment donc que les variables utilisées dans l'étude sont distinctes l'une de l'autre.

5.2. Statistiques descriptives

Les paragraphes qui suivent se consacrent à l'analyse des statistiques descriptives des variables de cette étude. Ainsi, pour chaque variable, le minimum et maximum, la moyenne, l'écart-type et la médiane sont présentés. De plus, une analyse de la normalité des variables est réalisée. L'asymétrie (*Skewness*) et l'aplatissement (*Kurtosis*) sont donc évalués afin de vérifier que la distribution des données de chaque variable tend vers une courbe normale. Selon Muthén et Kaplan (1985), une distribution est généralement considérée comme normale lorsque les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement se situent entre -1 et 1. Un coefficient se situant entre -2 et 2 peut néanmoins être considéré comme acceptable (George et Mallery, 2010). Le tableau 4 présente un sommaire des statistiques descriptives des variables.

Tableau 4

Statistiques descriptives des variables à l'étude

Variable	Moyenne	Écart-type	Médiane	Asymétrie	Aplatissement	Min.	Max.	N
Eng. affectif	3,76	0,89	3,83	-0,62	-0,14	1	5	608
Interd. tâche	4,03	1,34	4,4	-0,41	-0,65	1	6,6	606
Eff. collective	5,38	1	5,57	-0,75	0,33	1,86	7	607
Cohésion tâche	5,9	1,21	6	-1,37	2,11	1	7	604
Cohésion inter.	5,17	1,53	5,33	-0,74	-0,52	1	7	601
Promo. buts	5,47	1,56	6	-1,13	0,6	1	7	601
Eng. buts	5,82	1,29	6	-1,33	1,69	1	7	606

Note. N = nombre de répondants ; Eng. = engagement ; Interd. = interdépendance ; Eff. = efficacité ; Inter. = interpersonnelle ; Promo. buts = Promotion des buts d'équipe ; Eng. buts = Engagement envers les buts d'équipe

5.2.1. Engagement organisationnel affectif. Les réponses à l'échelle d'engagement organisationnel affectif s'étalent de 1 (minimum) à 5 (maximum). La moyenne est de 3,76, l'écart-type est de 0,89 et la médiane est de 3,83. L'asymétrie et l'aplatissement sont respectivement de -0,62 et de -0,14. Ces statistiques démontrent que les réponses à cette échelle sont légèrement élevées, mais que leur distribution répond aux critères de normalité. Ces résultats élevés suggèrent que les participants sont en général engagés affectivement envers leur organisation.

5.2.2. Interdépendance de la tâche. Le minimum et le maximum des réponses à l'échelle d'interdépendance de la tâche sont respectivement de 1 et de 6,6. La moyenne est de 4,03, l'écart-type est de 1,34 et la médiane est de 4,4. Le coefficient d'asymétrie se situe à -0,41, alors que le coefficient d'aplatissement est de -0,65. Malgré qu'elles soient légèrement élevées, les réponses à cette échelle sont distribuées en suivant une courbe normale. Ces résultats suggèrent que les participants ont tendance à considérer que leurs tâches requièrent de l'interdépendance.

5.2.3. Efficacité collective. Le minimum à cette échelle est de 1,86, alors que son maximum est de 7. La moyenne est de 5,38, l'écart-type est de 1 et la médiane est de 5,57. L'asymétrie et l'aplatissement sont respectivement de -0,75 et 0,33. Les réponses à l'échelle d'efficacité collective sont élevées. En effet, tel que la médiane l'indique, la moitié des réponses se situent au-dessus de 5,57. Les critères de normalité sont néanmoins satisfaisants. Ces résultats indiquent donc que les répondants ont tendance à ressentir une efficacité collective élevée.

5.2.4. Cohésion de groupe axée sur la tâche. Les réponses à l'échelle de cohésion de groupe axée sur la tâche vont de 1 (minimum) à 7 (maximum). La moyenne se situe à 5,9, l'écart-type à 1,21 et la médiane à 6. Les réponses à cette échelle sont particulièrement élevées ; la moyenne et la médiane se rapprochent du maximum. Le coefficient d'asymétrie est de -1,37, indiquant également une concentration des réponses vers l'extrémité positive de l'échelle de mesure. Le coefficient d'aplatissement est de 2,11, ce qui est élevé et qui indique une forte concentration des données autour du mode (Haccoun et Cousineau, 2007). Les statistiques descriptives de cette variable suggèrent donc que les participants ont tendance à percevoir un niveau élevé de cohésion de groupe axée sur la tâche dans leur équipe de travail.

5.2.5. Cohésion de groupe interpersonnelle. Le minimum et le maximum des réponses à l'échelle de cohésion de groupe interpersonnelle sont respectivement de 1 et de 7. La moyenne est de 5,17, l'écart-type est de 1,53 et la médiane est de 5,33. Les résultats à cette échelle sont également élevés. Les coefficients d'asymétrie (-0,74) et d'aplatissement (-0,52) suggèrent toutefois que l'échelle satisfait aux critères de normalité. En bref, les répondants semblent considérer que le niveau de cohésion de groupe interpersonnelle est élevé dans leur équipe de travail.

5.2.6. Promotion des buts d'équipe. Les réponses à l'échelle de promotion des buts d'équipe s'étalent de 1 (minimum) à 7 (maximum). La moyenne se chiffre à 5,47, l'écart-type à 1,56 et la médiane à 6. Les données sont distribuées de façon normale, mais elles sont concentrées vers l'extrémité positive de l'échelle, tel que l'indique le coefficient d'asymétrie de -1,13. Le coefficient d'aplatissement est de 0,6. Ces résultats élevés démontrent ainsi qu'une forte proportion des participants à cette étude considèrent que leur leader promeut les buts d'équipe.

5.2.7. Engagement envers les buts d'équipe. Les réponses à l'échelle d'engagement envers les buts d'équipe vont de 1 (minimum) à 7 (maximum). La moyenne est de 5,82, l'écart-type est de 1,29 et la médiane est de 6. Encore une fois, les réponses sont élevées. En effet, la moitié des répondants considèrent qu'ils sont engagés envers les buts de leur équipe. Le coefficient d'asymétrie est de -1,33, confirmant que les données sont concentrées vers l'extrémité positive de l'échelle. L'aplatissement est de 1,69, indiquant une forte concentration des données autour du mode, qui dans ce cas-ci est 7. En bref, les données démontrent que la majorité des participants à cette étude ont tendance à être engagés envers les buts de leur équipe de travail.

5.2. Analyses corrélationnelles

Cette section porte sur les analyses corrélationnelles ayant été réalisées afin d'identifier les liens entre les variables étudiées dans cette recherche. Ces analyses servent également à tester de façon préliminaire

certaines des hypothèses de recherche. Les corrélations sont mesurées à l'aide du coefficient de corrélation de Pearson (r). Selon le barème établi par Cohen (1988), une corrélation est considérée faible lorsque $r < 0,30$, moyenne lorsque $0,30 < r < 0,50$, et forte lorsque $r > 0,50$. Le tableau 5 présente un sommaire des corrélations entre les variables.

Tableau 5

Sommaire des corrélations entre les variables

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Genre	-									
2. Âge	,20**	-								
3. Ancienneté	,17**	,53**	-							
4. Eff. collective	,11*	,10*	,14**	-						
5. Promo. buts	,13**	,13**	,15**	,51**	-					
6. Cohésion tâche	,11*	,12**	,13**	,70**	,60**	-				
7. Cohésion inter.	,14**	,17**	,18**	,58**	,62**	,64**	-			
8. Eng. buts	,15**	,13**	,18**	,63**	,60**	,75**	,68**	-		
9. Eng. affectif	0,01	0,01	0,06	,42**	,43**	,40**	,45**	,41**	-	
10. Interd. tâche	,10*	,12**	,09*	0,05	,15**	,11**	,18**	,19**	,13**	-

Note. Eff. = efficacité ; Promo. buts = promotion des buts d'équipe ; inter. = interpersonnelle ; Eng. buts = engagement envers les buts d'équipe ; Eng. = engagement ; Interd. = interdépendance

* $\rho < .05$. ; ** $\rho < .01$.

5.2.1. Statistiques descriptives. Le genre, l'âge et l'ancienneté des participants sont inclus dans les analyses corrélationnelles afin d'identifier les liens qu'ont ces variables démographiques avec les variables principales. Le sexe féminin a une corrélation positive, mais faible, avec toutes les variables à l'exception de l'engagement organisationnel affectif. L'âge est également corrélé positivement et faiblement avec toutes les variables, sauf l'engagement organisationnel affectif et l'ancienneté. L'âge et l'ancienneté ont une corrélation positive et forte ($r = 0,53, p < 0,01$), ce qui est attendu étant donné que l'ancienneté correspond au nombre d'années passées au sein de l'organisation et que l'âge d'un individu avance forcément à mesure que son ancienneté augmente. Finalement, l'ancienneté corréle positivement et faiblement avec toutes les variables sauf l'engagement organisationnel affectif. La corrélation positive de l'ancienneté avec les variables de ce modèle n'est pas surprenante. En effet, étant donné que les variables étudiées dans la présente recherche se rapportent au travail d'équipe, il est probable qu'un

employé ayant davantage d'ancienneté ait eu plus de temps pour s'acclimater à son équipe ou pour développer une synergie avec les membres de son équipe.

5.2.2. Variables principales. Tel que proposé dans les hypothèses de recherche, les corrélations entre les variables mesurées dans cette étude sont positives. De plus, la majorité des corrélations sont significatives ainsi que moyennes ou fortes. La seule variable qui fait exception à la règle est l'interdépendance de la tâche. En effet, la corrélation de l'interdépendance de la tâche avec l'efficacité collective est non significative et ses corrélations avec les autres variables sont significatives, mais faibles. À première vue, il semble donc que l'interdépendance de la tâche ait une influence modeste sur les autres variables mesurées.

5.2.2.1. Cohésion de groupe. Dans la présente étude, la cohésion de groupe axée sur la tâche a une corrélation positive et forte avec l'efficacité collective ($r = 0,70, p < 0,01$), la promotion des buts d'équipe ($r = 0,60, p < 0,01$), la cohésion de groupe interpersonnelle ($r = 0,64, p < 0,01$) et l'engagement envers les buts d'équipe ($r = 0,75, p < 0,01$). De plus, la cohésion de groupe axée sur la tâche a une corrélation positive et de force moyenne avec l'engagement organisationnel affectif ($r = 0,40, p < 0,01$). Ces relations sont cohérentes avec les résultats des études antérieures (Andrews et al., 2009 ; Callow et al., 2009 ; Coetzer et al., 2017 ; Ha et Ha, 2015 ; Klein et Mulvey, 1995 ; Kozub et McDonnell, 2000 ; Lent et al., 2006 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Mulvey et Klein, 1998 ; Paskevich et al., 1999 ; Podsakoff et al., 1996 ; 1997 ; Weldon et Weingart, 1993 ; Whitney, 1994 ; Zaccaro et al., 1995).

D'autre part, la cohésion de groupe interpersonnelle corrèle positivement et fortement avec l'efficacité collective ($r = 0,58, p < 0,01$), la promotion des buts d'équipe ($r = 0,62, p < 0,01$), la cohésion de groupe axée sur la tâche ($r = 0,64, p < 0,01$) et l'engagement envers les buts d'équipe ($r = 0,68, p < 0,01$). La cohésion de groupe axée sur la tâche a également une corrélation positive et moyenne avec l'engagement organisationnel affectif ($r = 0,45, p < 0,01$). Ces corrélations correspondent aussi à ce qui est retrouvé dans la littérature.

5.2.2.2. Efficacité collective. D'abord, l'efficacité collective a une corrélation positive et forte avec la cohésion de groupe axée sur la tâche ($r = 0,70, p < 0,01$), la cohésion de groupe interpersonnelle ($r = 0,58, p < 0,01$), la promotion des buts d'équipe ($r = 0,51, p < 0,01$) et l'engagement envers les buts d'équipe ($r = 0,63, p < 0,01$). De plus, l'efficacité collective a une corrélation positive de force moyenne avec l'engagement organisationnel affectif ($r = 0,42, p < 0,01$). Ces relations sont similaires à celles étant rapportées dans les études antérieures (Borgogni et al., 2009 ; 2011 ; Jex et Bliese, 1999 ; Mulvey et Klein, 1998 ; Walumbwa et al., 2004 ; Weldon et Weingart, 1993 ; Zaccaro et al., 1995).

5.2.2.3. Promotion des buts d'équipe. La promotion des buts d'équipe a une corrélation positive et forte avec l'efficacité collective ($r = 0,51, p < 0,01$), la cohésion de groupe axée sur la tâche ($r = 0,60, p < 0,01$) ainsi que la cohésion de groupe interpersonnelle ($r = 0,62, p < 0,01$). De plus, les résultats démontrent une association positive de force moyenne ($r = 0,43, p < 0,01$) entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement organisationnel affectif. Ceci concorde avec les résultats de Joo et al. (2012) et de Podsakoff et al. (1996). Finalement, la promotion des buts d'équipe a une corrélation positive et forte ($r = 0,60, p < 0,01$) avec l'engagement envers les buts d'équipe, ce qui est cohérent avec la proposition de Weldon et Weingart (1993).

5.2.2.4. Engagement envers les buts d'équipe. Tel que mentionné plus haut, l'engagement envers les buts d'équipe corrèle positivement et fortement avec l'efficacité collective ($r = 0,63, p < 0,01$), la promotion des buts d'équipe ($r = 0,60, p < 0,01$), la cohésion de groupe axée sur la tâche ($r = 0,75, p < 0,01$) et la cohésion de groupe interpersonnelle ($r = 0,41, p < 0,01$). De plus, l'engagement envers les buts d'équipe a une corrélation positive et moyenne ($r = 0,41, p < 0,01$) avec l'engagement organisationnel affectif. Cette association est cohérente avec les résultats des études antérieures (Chai et al., 2017 ; Maier et Brunstein, 2001).

5.2.2.5. Engagement organisationnel affectif. Tel que mentionné dans les paragraphes précédents, l'engagement organisationnel affectif corrèle positivement avec l'efficacité collective ($r = 0,42, p < 0,01$), la promotion des buts d'équipe ($r = 0,43, p < 0,01$), les deux dimensions de cohésion de groupe ($r = 0,40, p < 0,01$; $r = 0,45, p < 0,01$) et l'engagement envers les buts d'équipe ($r = 0,41, p < 0,01$). Ces résultats sont tous cohérents avec les conclusions des études antérieures.

5.2.2.6. Interdépendance de la tâche. Il a été mentionné d'entrée de jeu que l'interdépendance de la tâche a une relation positive et faible avec toutes les variables mesurées à l'exception de l'efficacité collective, avec laquelle la relation n'est pas significative. L'absence de corrélation significative entre l'interdépendance de la tâche et l'efficacité collective va à l'encontre des résultats des études recensées (Gully et al., 2002 ; Katz-Navon et Erez, 2005 ; Stajkovic et al., 2009). D'autre part, l'interdépendance de la tâche a une corrélation positive et faible avec la promotion des buts d'équipe ($r = 0,15, p < 0,01$), l'engagement organisationnel affectif ($r = 0,13, p < 0,01$) et l'engagement envers les buts d'équipe ($r = 0,19, p < 0,01$). Ces associations coïncident avec les conclusions des études antérieures (Aubé et Rousseau, 2005 ; Bishop et Scott, 2000 ; Gully et al., 1995 ; Podsakoff et al., 1990 ; Weldon et Weingart, 1993). De plus, les résultats démontrent une association positive et faible entre l'interdépendance de la tâche et les deux dimensions de la cohésion de groupe ($r = 0,11, p < 0,01$; $r = 0,18, p < 0,01$). Cependant,

ces corrélations sont nettement plus faibles que celles retrouvées dans la littérature (Barrick et al., 2007 ; Chen et al., 2009 ; Courtright et al., 2015).

5.3. Tests des hypothèses

5.3.1. Hypothèses en lien avec la cohésion de groupe axée sur la tâche. Les hypothèses en lien avec la cohésion de groupe axée sur la tâche ont été testées avec le logiciel Mplus 7.31 (Muthén et Muthén, 2010). Ces analyses incluent la cohésion de groupe axée sur la tâche, l'interdépendance de la tâche, l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel affectif. Le modèle de médiation présente une bonne adéquation aux données ($\chi^2(51) = 191.64^*$, CFI = .98, TLI = .98, RMSEA = .067). Il y a une association significative et positive entre la cohésion de groupe axée sur la tâche et l'engagement envers les buts d'équipe ($B = .84$, $SE = .04$, $p < .001$), puis entre l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel affectif ($B = .19$, $SE = .05$, $p < .001$). Il y a également un effet indirect de la cohésion de groupe axée sur la tâche sur l'engagement organisationnel affectif à travers l'engagement envers les buts d'équipe ($B = .16$, $SE = .04$, 95% IC [.087, .239]). Ces résultats confirment les hypothèses 1a, 4 et 5a, respectivement. Il est aussi à noter qu'il y a aussi un effet direct de la cohésion de groupe axée sur la tâche sur l'engagement organisationnel affectif ($B = .18$, $SE = .05$, $p < .001$).

L'effet de modération de l'interdépendance de la tâche sur la relation entre la cohésion de groupe axée sur la tâche et l'engagement envers les buts d'équipe a été évalué. Les analyses de données ont été réalisées avec des variables latentes, ayant ainsi pour effet de centrer les données. Tel que démontré au tableau 8, la cohésion de groupe axée sur la tâche ($B = .81$, $SE = .04$, $p < .001$) et l'interdépendance de la tâche ($B = .09$, $SE = .03$, $p < .01$) ont un effet significatif sur l'engagement envers les buts d'équipe. Le modèle de base présente un bon ajustement aux données (tableau 7 : $\chi^2(41) = 68.94^*$, CFI = .99, TLI = .99, RMSEA = .033). Néanmoins, le modèle modéré n'est pas significativement supérieur au modèle de base ($D-2LL(1) = 1.35$, *ns*). Bien que le AIC soit inférieur à celui du modèle de base (18210.98 vs. 18211.45), l'interaction de la cohésion de groupe axée sur la tâche et de l'interdépendance de la tâche n'a pas un effet significatif sur l'engagement envers les buts d'équipe ($B = -.03$, $SE = .03$, *ns*). La relation entre la cohésion de groupe axée sur la tâche et l'engagement envers les buts d'équipe est significative lorsque le niveau d'interdépendance de la tâche est élevé ($B = .76$, $SE = .06$, $p < .001$) et lorsqu'il est bas ($B = .86$, $SE = .05$, $p < .001$). Cependant, la différence entre ces deux droites de régression n'est pas significative ($B = -.10$, $SE = .08$, *ns*), ce qui infirme l'hypothèse 6a. Finalement, l'hypothèse de modération 6a étant infirmée, l'hypothèse 7a, qui propose une relation de médiation modérée, est également infirmée.

5.3.2. Hypothèses en lien avec la cohésion de groupe interpersonnelle. Les hypothèses en lien avec la cohésion de groupe interpersonnelle ont été évaluées avec le logiciel Mplus 7.31 (Muthén et Muthén, 2010). Les analyses comprennent la cohésion de groupe interpersonnelle, l'interdépendance de la tâche, l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel affectif. L'ajustement aux données du modèle de médiation est satisfaisant ($\chi^2(51) = 239.53^*$, CFI = .98, TLI = .97, RMSEA = .078). Il y a un lien significatif et positif entre la cohésion de groupe interpersonnelle et l'engagement envers les buts d'équipe ($B = .60$, $SE = .03$, $p < .001$), confirmant l'hypothèse 1b. L'engagement envers les buts d'équipe a un effet significatif sur l'engagement organisationnel affectif ($B = .17$, $SE = .05$, $p = .001$), ce qui est cohérent avec les prédictions de l'hypothèse 4. Les résultats supportent l'hypothèse 5b en indiquant qu'il y a un effet indirect de la cohésion de groupe interpersonnelle sur l'engagement organisationnel affectif à travers l'engagement envers les buts d'équipe ($B = .10$, $SE = .03$, 95% IC [.037, .158]). Il y a également un effet direct de la cohésion de groupe interpersonnelle sur l'engagement organisationnel affectif ($B = .20$, $SE = .04$, $p < .001$).

L'effet de modération de l'interdépendance de la tâche sur la relation entre la cohésion de groupe interpersonnelle et l'engagement envers les buts d'équipe a été évalué. Tel que présenté dans le tableau 8, la cohésion de groupe interpersonnelle ($B = .58$, $SE = .04$, $p < .001$) a un effet significatif et l'interdépendance de la tâche ($B = .06$, $SE = .03$, $p < .10$) a un effet marginalement significatif sur l'engagement envers les buts d'équipe. Le modèle de base présente un bon ajustement aux données (tableau 7 : $\chi^2(41) = 78.69^*$, CFI = .99, TLI = .99, RMSEA = .039). Toutefois, le modèle modéré n'est pas significativement supérieur au modèle de base ($D-2LL(1) = 3.10$, *ns*). Bien que le AIC soit inférieur à celui du modèle de base (19124.78 vs. 19119.28), l'interaction de la cohésion de groupe interpersonnelle et de l'interdépendance de la tâche n'a qu'un effet significatif marginal sur l'engagement envers les buts d'équipe ($B = -.05$, $SE = .03$, $p < .10$). La relation entre la cohésion de groupe interpersonnelle et l'engagement envers les buts d'équipe est significative lorsque le niveau d'interdépendance de la tâche est élevé ($B = .50$, $SE = .06$, $p < .001$) et lorsqu'il est bas ($B = .65$, $SE = .06$, $p < .001$). La différence entre ces deux niveaux n'est que marginalement significative ($B = -.16$, $SE = .09$, $p < .10$), ce qui infirme l'hypothèse 6b. Étant donné que l'hypothèse 6b est infirmée, l'hypothèse de médiation modérée 7b est infirmée par défaut.

5.3.3. Hypothèses en lien avec l'efficacité collective. Les hypothèses en lien avec l'efficacité collective ont été testées à l'aide du logiciel Mplus 7.31 (Muthén et Muthén, 2010). L'efficacité collective, l'interdépendance de la tâche, l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel

affectif sont les variables incluses dans ces analyses. Le modèle de médiation démontre un bon ajustement aux données ($\chi^2(101) = 439.13 *$, CFI = .96, TLI = .96, RMSEA = .074). Il existe un lien significatif et positif entre l'efficacité collective et l'engagement envers les buts d'équipe ($B = .88$, $SE = .05$, $p < .001$), confirmant l'hypothèse 2. L'engagement envers les buts d'équipe a un effet significatif sur l'engagement organisationnel affectif ($B = .15$, $SE = .04$, $p = .001$), ce qui est cohérent avec les prédictions de l'hypothèse 4. De plus, les résultats supportent l'hypothèse 5c en indiquant un effet indirect de l'efficacité collective sur l'engagement organisationnel affectif à travers l'engagement envers les buts d'équipe ($B = .14$, $SE = .04$, 95% IC [.054, .213]). Un effet direct de l'efficacité collective sur l'engagement organisationnel affectif ($B = .33$, $SE = .05$, $p < .001$) est observé.

L'effet de modulation de l'interdépendance de la tâche sur la relation entre l'efficacité collective et l'engagement envers les buts d'équipe a été testé. L'efficacité collective ($B = .87$, $SE = .06$, $p < .001$) et l'interdépendance de la tâche ($B = .12$, $SE = .03$, $p < .001$) ont un effet significatif sur l'engagement envers les buts d'équipe. Ces résultats sont présentés dans le tableau 8. Le modèle de base présente un bon ajustement aux données (tableau 7 : $\chi^2(87) = 266.85*$, CFI = .97, TLI = .96, RMSEA = .058). Cependant, le modèle modéré n'est pas significativement supérieur au modèle de base ($D-2LL(1) = 1.50$, *ns*) et le AIC est supérieur à celui du modèle de base (25730.98 vs. 25730.97). L'interaction de l'efficacité collective et de l'interdépendance de la tâche n'a pas un effet significatif sur l'engagement envers les buts d'équipe ($B = -.04$, $SE = .03$, *ns*). La relation entre l'efficacité collective et l'engagement envers les buts d'équipe est significative lorsque le niveau d'interdépendance de la tâche est élevé ($B = .81$, $SE = .08$, $p < .001$) et lorsqu'il est bas ($B = .93$, $SE = .07$, $p < .001$). Par contre, la différence entre ces deux niveaux n'est pas significative ($B = -.12$, $SE = .10$, $p < .10$), infirmant donc l'hypothèse 6c. De plus, le fait que l'hypothèse 6c soit infirmée invalide également l'hypothèse de médiation modérée 7c.

5.3.4. Hypothèses en lien avec la promotion des buts d'équipe. Les hypothèses en lien avec la promotion des buts d'équipe ont été testées avec le logiciel Mplus 7.31 (Muthén et Muthén, 2010). Ces analyses incluent la promotion des buts d'équipe, l'interdépendance de la tâche, l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel affectif. L'ajustement aux données du modèle de médiation est satisfaisant ($\chi^2(62) = 235.50*$, CFI = .98, TLI = .98, RMSEA = .068). Il y a un lien significatif et positif entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement envers les buts d'équipe ($B = .51$, $SE = .03$, $p < .001$), confirmant ainsi l'hypothèse 3. L'engagement envers les buts d'équipe a également un lien positif et significatif avec l'engagement organisationnel affectif ($B = .20$, $SE = .04$, $p < .001$), ce qui concorde avec les prédictions de l'hypothèse 4. Les résultats confirment l'hypothèse 5d, supportant la présence d'un

effet indirect de la promotion des buts d'équipe sur l'engagement organisationnel affectif à travers l'engagement envers les buts d'équipe ($B = .10, SE = .02, 95\% IC [.055, .143]$). Il y a également un effet direct de la promotion des buts d'équipe sur l'engagement organisationnel affectif ($B = .18, SE = .03, p < .001$).

L'effet de modération de l'interdépendance de la tâche sur la relation entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement envers les buts d'équipe a été évalué. Tel que présenté dans le tableau 8, la promotion des buts d'équipe ($B = .48, SE = .04, p < .001$) et l'interdépendance de la tâche ($B = .09, SE = .03, p < .001$) ont un lien positif et significatif avec l'engagement envers les buts d'équipe. Le modèle de base a un bon ajustement aux données (tableau 7 : $\chi^2(51) = 84.59^*$, CFI = .99, TLI = .99, RMSEA = .033). Le modèle modéré est significativement supérieur au modèle de base ($D-2LL(1) = 5.68, p < .05$) et le AIC est inférieur à celui du modèle de base (19894.62 vs. 19903.85). L'interaction de la promotion des buts d'équipe et de l'interdépendance de la tâche a un effet significatif sur l'engagement envers les buts d'équipe ($B = -.06, SE = .03, p < .05$). La relation entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement envers les buts d'équipe est significative lorsque le niveau d'interdépendance de la tâche est élevé ($B = .38, SE = .06, p < .001$) et lorsqu'il est bas ($B = .58, SE = .06, p < .001$). De plus, la différence entre ces deux niveaux est significative ($B = -.19, SE = .09, p < .05$). Cela démontre que l'interdépendance de la tâche a un effet modérateur significatif. Cependant, contrairement à l'hypothèse 6d, plus l'interdépendance de la tâche est élevée, plus l'effet de la promotion des buts d'équipe sur l'engagement envers les buts d'équipe est bas. La figure 2 représente graphiquement cette interaction en montrant la relation entre ces deux variables à un écart-type au-dessus et un écart-type en dessous de la moyenne d'interdépendance de la tâche (Aiken et West, 1991).

5.3.4.1. Modèle de médiation modérée. Cet effet modérateur se généralise également à la relation indirecte entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement affectif organisationnel via l'engagement envers les buts d'équipe. Tel que démontré dans le tableau 8, la promotion des buts d'équipe ($B = .48, SE = .04, p < .001$) et l'interdépendance de la tâche ($B = .09, SE = .03, p < .01$) ont un effet significatif sur l'engagement envers les buts d'équipe. L'interaction de la promotion des buts d'équipe et de l'interdépendance de la tâche a un effet significatif sur l'engagement envers les buts d'équipe ($B = -.07, SE = .03, p < .05$). La promotion des buts d'équipe ($B = .18, SE = .04, p < .001$) a un effet significatif sur l'engagement affectif organisationnel. Il est à noter que l'interdépendance de la tâche n'a pas un effet significatif sur l'engagement affectif organisationnel ($B = .09, SE = .03, p < .01$). L'engagement envers

les buts d'équipe a un effet significatif sur l'engagement affectif organisationnel ($B = .19, SE = .04, p < .001$).

Le modèle de base présente un bon ajustement aux données (tableau 7 : $\chi^2(129) = 321.43^*$, CFI = .98, TLI = .97, RMSEA = .050). Le modèle modéré est significativement supérieur au modèle de base (D-2LL(1) = 5.82, $p < .05$) et le AIC est inférieur à celui du modèle de base (27618.12 vs. 27627.59). La relation entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement organisationnel affectif est significative lorsque le niveau d'interdépendance de la tâche est élevé ($B = .07, SE = .02, 95\% \text{ IC } [.038, .115]$) et lorsqu'il est bas ($B = .11, SE = .03, 95\% \text{ IC } [.057, .164]$). De plus, la différence entre ces deux niveaux est significative ($B = -.04, SE = .02, 95\% \text{ IC } [-.078, -.001]$). Ces résultats démontrent que l'interdépendance de la tâche agit à titre de modérateur dans la relation indirecte entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement affectif organisationnel. Cependant, contrairement à ce qui était proposé, la relation indirecte entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement affectif organisationnel est plus faible lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée. Ces résultats infirment donc l'hypothèse de médiation modérée 7d.

Tableau 6

Résultats des analyses factorielles confirmatoires : indices d'ajustement

	χ^2	<i>dl</i>	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	Δdl
Cohésion de groupe							
1. Deux facteurs (axée sur la tâche et interpersonnelle)	11.36	8	1.00	1.00	.026	–	–
2. Un facteur	1203.47	9	.70	.49	.468	1192.11*	1
Modèle théorique							
1. Modèle théorique à sept facteurs	1059.50 *	413	.97	.96	.051	–	–
2. Modèle à six facteurs, regroupant 2 facteurs de cohésion de groupe (axée sur la tâche et interpersonnelle)	2314.45*	419	.90	.89	.086	1254.95*	6
3. Modèle à six facteurs, regroupant 2 formes d'engagement (organisationnel et envers les buts de l'équipe)	3577.69*	419	.84	.82	.111	2518.19*	6
4. Modèle à six facteurs, regroupant interdépendance de la tâche et efficacité collective	2163.17*	419	.91	.90	.083	1103.67*	6
5. Modèle à six facteurs, regroupant promotion des buts d'équipes et engagement envers les buts d'équipe	3851.74*	419	.82	.80	.116	2792.24*	6
6. Modèle à cinq facteurs, regroupant 2 facteurs de cohésion de groupe (axée sur la tâche et interpersonnelle) et efficacité collective	3166.31*	424	.86	.85	.103	2106.81*	11
7. Modèle à trois facteurs, regroupant <i>les caractéristiques du travail/prédicteurs</i> (cohésion de groupe, interdépendance de la tâche efficacité collective et promotion des buts d'équipe)	6601.81*	431	.68	.66	.153	5542.31*	18
8. Modèle à deux facteurs, regroupant <i>les caractéristiques du travail/prédicteurs</i> (cohésion de groupe, interdépendance de la tâche, efficacité collective et promotion des buts d'équipe) et les formes d'engagement	9110.67*	433	.55	.52	.182	8051.17*	20
9. Modèle à un facteur, regroupant toutes les variables	10376.92*	434	.49	.45	.13	9317.43*	21

Note : $N = 598-606$. *dl* = degré de libertés ; CFI = comparative fit index ; TLI = Tucker-Lewis index ; RMSEA = root mean square error of approximation.

* $p < .01$

Tableau 7

Indices d'ajustement pour les modèles latents d'équations structurelles modérées

Modèles	Cohésion de groupe axée sur la tâche		Cohésion de groupe interpersonnelle		Efficacité collective		Promotion des buts d'équipe			
	Modèle de modération		Modèle de modération		Modèle de modération		Modèle de modération		Modèle de médiation modéré	
	De base	Modérée	De base	Modérée	De base	Modérée	De base	Modérée	De base	Modérée
χ^2	68.940*		78.687*		266.85*		84.591*		321.433*	
<i>dl</i>	41		41		87		51		129	
Log de vraisemblance	-9069.726	-9068.489	-9526.390	-9522.641	-12817.49	-12816.490	-9912.926	-9907.307	-13753.795	-13748.059
Correction de mise à l'échelle	2.0575	2.0502	1.9192	1.9327	1.7048	1.6972	1.8332	1.8368	1.7938	1.7967
Trajectoires estimées ^a	36	37	36	37	48	49	39	40	60	61
CFI	.99		.99		.97		.99		.98	
TLI	.99		.99		.96		.99		.97	
RMSEA	.033		.039		.058		.033		.050	
AIC	18211.45	18210.98	19124.78	19119.28	25730.97	25730.98	19903.85	19894.62	27627.59	27618.12

Note. $N = 608$. *dl* = degrés de liberté; CFI = comparative fit index; TLI = Tucker-Lewis index; RMSEA = root-mean-square error of approximation; AIC = Akaike information criterion. * $p < .01$

^aLa ligne de trajectoires estimées indique le nombre de paramètres disponibles dans l'analyse.

Tableau 8

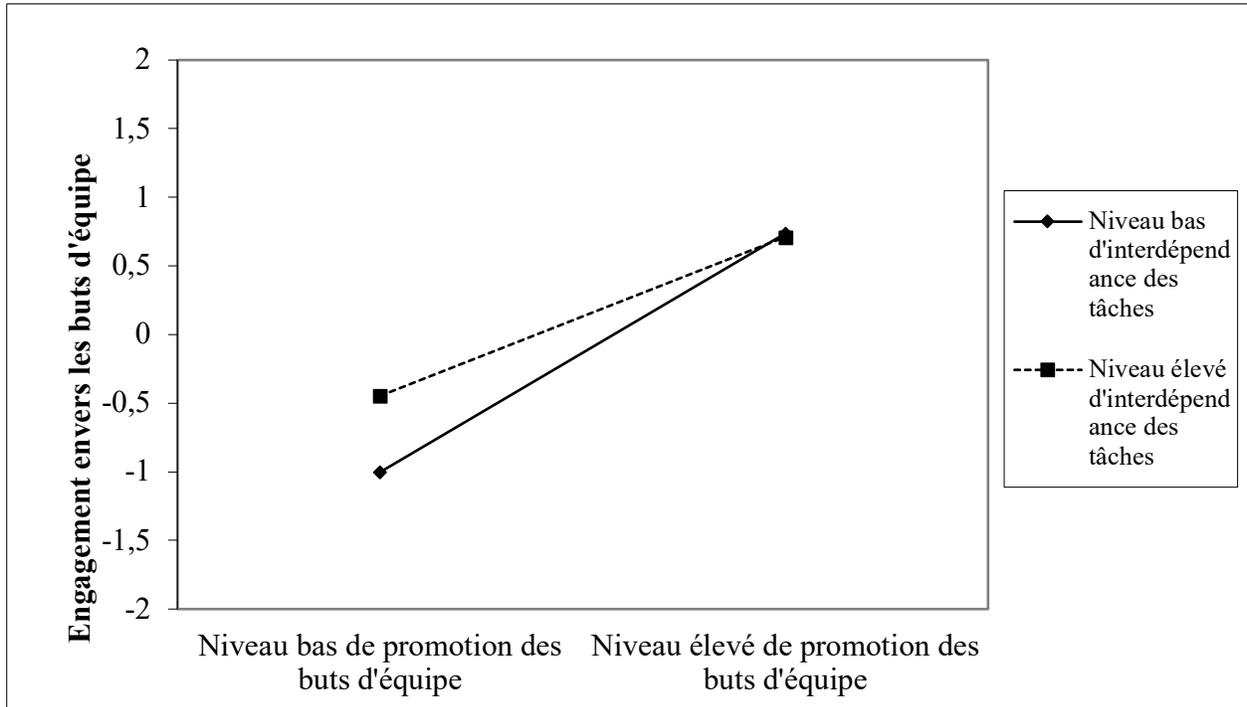
Résultats des analyses de trajectoires (path analysis) des modèles de modération et de médiation modérée

Variables indépendantes (VI) :	Cohésion de groupe axée sur la tâche		Cohésion de groupe interpersonnelle		Efficacité collective		Promotion des buts d'équipe				
	Modération		Modération		Modération		Modération		Médiation modérée		
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	95% IC
VI → Eng. buts d'équipe	.81***	.04	.58***	.04	.87***	.06	.48***	.04	.48***	.04	[.404, .556]
Int. tâche → Eng. buts d'équipe	.09**	.03	.06†	.03	.12***	.03	.09**	.03	.09**	.03	[.021, .149]
VI x Int. tâche → Eng. buts d'équipe	-.03	.03	-.05†	.03	-.04	.03	-.06*	.03	-.07*	.03	[-.116, -.001]
VI → Eng. org. affectif									.18***	.04	[.104, .257]
Int. tâche → Eng. org. affectif									.02	.03	[-.032, .075]
Eng. buts d'équipe → Eng. org. affectif									.19***	.04	[.106, .270]
Première étape de modération											
Niveau élevé (+1ET)	.76***	.06	.50***	.06	.81***	.08	.38***	.06	.38***	.06	[.273, .512]
Niveau moyen (0)	.81***	.04	.58***	.04	.87***	.06	.48***	.04	.48***	.04	[.404, .556]
Niveau bas (-1ET)	.86***	.05	.65***	.06	.93***	.07	.58***	.06	.58***	.06	[.453, .686]
Différence (±1ET)	-.10	.08	-.16†	.09	-.12	.10	-.19*	.09	-.20*	.09	[-.352, -.004]
Effet indirect											
Niveau élevé (+1ET)									.07***	.02	[.038, .115]
Niveau moyen (0)									.09***	.02	[.049, .133]
Niveau bas (-1ET)									.11***	.03	[.057, .164]
Différence (±1ET)									-.04†	.02	[-.078, -.001]

Note. $N = 608$. B = coefficient bêta non normalisé ; SE = erreur standard ; IC = intervalle de confiance ; ET = écart-type ; Eng. = Engagement, Org. = Organisationnel ; Int. = Interdépendance.

† $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Figure 2. Interaction entre la promotion des buts d'équipe et de l'interdépendance de la tâche pour l'engagement envers les buts d'équipe.



Note. Les effets sont représentés à un écart-type au-dessus et au-dessous de la moyenne de l'interdépendance de la tâche

Chapitre 6 : discussion

Ce chapitre met d'abord les résultats de cette étude en contexte en interprétant leur signification ainsi qu'en les comparant aux résultats d'études antérieures. Ceci permet donc de mieux comprendre les associations observées dans cette étude et la façon dont cette dernière alimente l'état des connaissances sur les variables mesurées. Les contributions théoriques et les forces de l'étude sont ensuite présentées, illustrant le caractère novateur de cette étude et son utilité pour la recherche. Puis, les limites de l'étude ainsi que les pistes de recherches futures sont discutées. Finalement, les implications pratiques de cette étude sont présentées afin de mettre en lumière les différentes façons dont les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche peuvent être utilisés en organisation.

6.1. Interprétation des résultats

Cette étude avait pour but d'examiner l'effet de plusieurs déterminants, soit la cohésion de groupe, l'efficacité collective et la promotion des buts d'équipe, sur l'engagement envers les buts d'équipe, puis leur effet subséquent sur l'engagement organisationnel affectif. L'effet modérateur de l'interdépendance de la tâche sur les relations entre les déterminants et l'engagement envers les buts d'équipe a aussi été évalué. De manière générale, les résultats de l'étude supportent les hypothèses de recherche. En effet, les résultats démontrent que la cohésion de groupe axée sur la tâche, la cohésion de groupe interpersonnelle, l'efficacité collective et la promotion des buts d'équipe ont une association positive et significative avec l'engagement envers les buts d'équipe. Ces déterminants ont également une association positive et significative avec l'engagement organisationnel affectif à travers un effet de médiation de l'engagement envers les buts d'équipe. Cependant, les hypothèses concernant l'interdépendance de la tâche, soit celles de modération et de médiation modérée, ont été infirmées. Les détails de ces résultats et leur interprétation sont discutés dans les paragraphes qui suivent.

6.1.1. Hypothèses en lien avec la cohésion de groupe. Les résultats démontrent un lien significatif et positif entre les deux dimensions de la cohésion de groupe et l'engagement envers les buts d'équipe, ainsi qu'entre l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel affectif, confirmant les hypothèses 1a, 1b et 4. De plus, un effet indirect des dimensions de la cohésion de groupe sur l'engagement organisationnel affectif à travers l'engagement envers les buts d'équipe est observé, ce qui confirme les hypothèses 5a et 5b. Ces résultats indiquent donc que les membres d'une équipe dont la cohésion de groupe est élevée, c'est-à-dire qui ont un fort désir de demeurer

dans le groupe, une loyauté envers le groupe et forte une identification au groupe (Friedkin, 2004), ont tendance à être davantage engagés envers les buts de leur équipe. Cette augmentation de l'attachement que les membres d'une équipe ont envers l'atteinte des buts de leur équipe (Weldon et Weingart, 1993) renforce l'attachement psychologique des membres envers l'organisation (Chai et al., 2017), c'est-à-dire leur engagement organisationnel affectif.

La relation positive entre la cohésion de groupe et l'engagement envers les buts d'équipe observée dans cette étude concorde avec les résultats de plusieurs auteurs (Goodman et al., 1987 ; Klein et Mulvey, 1995 ; Pillai et Williams, 2004 ; Whiteoak, 2007 ; Whitney, 1994). En effet, Goodman et al. (1987) suggèrent qu'un groupe dans lequel la cohésion est élevée est plus engagé envers sa tâche, alors que Klein et Mulvey (1995) et Pillai et Williams (2004) proposent qu'un groupe cohésif est davantage engagé envers ses buts. Au niveau empirique, Whiteoak (2007) rapporte une association positive entre la cohésion de groupe et l'engagement envers les buts, tandis que Klein et Mulvey (1995) et Whitney (1994) observent une association positive entre la cohésion de groupe et l'engagement envers les buts d'équipe. La relation positive entre l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel affectif est également cohérente avec les propositions des études antérieures (Chai et al., 2017 ; Häsänen et al., 2011 ; Maier et Brunstein, 2001 ; Roberson, 1990). Certains auteurs (Häsänen et al., 2011 ; Maier et Brunstein, 2001 ; Roberson, 1990) font état d'une relation positive entre l'engagement envers les buts et la satisfaction au travail, une variable qui corrèle fortement avec l'engagement organisationnel affectif (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002). De plus, Maier et Brunstein (2001) rapportent que l'engagement envers les buts a une association positive avec l'engagement organisationnel, alors que Chai et al. (2017) observent une association positive entre l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel. D'autre part, bien que cette étude apporte un nouvel élément à la littérature en identifiant l'engagement envers les buts d'équipe en tant que variable médiatrice, l'association positive entre la cohésion de groupe et l'engagement organisationnel a été démontrée par plusieurs auteurs (Andrews et al., 2008 ; Coetzer et al., 2017 ; Ha et Ha, 2015 ; Jung et al., 2016 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Podsakoff et al., 1996 ; Wech et al., 1998).

Ainsi, les résultats de cette étude démontrent que les individus faisant partie d'une équipe dont la cohésion de groupe axée sur la tâche et la cohésion de groupe interpersonnelle sont élevées ont tendance à avoir un niveau plus élevé d'engagement envers les buts d'équipe, ce qui résulte en une augmentation de leur niveau d'engagement organisationnel affectif. En d'autres mots, la capacité qu'a

une équipe de bien coordonner ses tâches et de bien s'entendre sur le plan relationnel représentent des aspects complémentaires qui nourrissent l'engagement envers les buts d'équipe, illustrant donc l'importance des deux dimensions de la cohésion de groupe.

6.1.2. Hypothèses en lien avec l'efficacité collective. Les résultats supportent l'existence d'une relation significative et positive entre l'efficacité collective et l'engagement envers les buts d'équipe, confirmant l'hypothèse 2. L'engagement envers les buts d'équipe est également lié significativement et positivement à l'engagement organisationnel affectif, confirmant le support de l'hypothèse 4. De plus, les résultats révèlent un effet indirect de l'efficacité collective sur l'engagement organisationnel affectif à travers l'engagement envers les buts d'équipe, supportant l'hypothèse 5c. En d'autres mots, lorsque les membres d'une équipe ressentent un niveau d'efficacité collective élevé, c'est-à-dire qu'ils croient que le groupe a la capacité de s'organiser et d'exécuter les actions nécessaires à l'atteinte du niveau de performance désiré (Bandura, 1997), ils ont tendance à être davantage engagés envers les buts de l'équipe. Tel que mentionné précédemment, cette augmentation de l'engagement envers les buts de l'équipe renforce l'attachement psychologique des membres envers le groupe et l'organisation (Chai et al., 2017), ce qui se traduit par une augmentation de l'engagement organisationnel affectif.

Ces résultats sont consistants avec les écrits de Bandura (1982), qui proposent que l'efficacité collective d'un groupe affecte les objectifs qu'il se fixe et le niveau d'effort et d'engagement que le groupe a envers ses objectifs. Ainsi, selon Bandura (1982), lorsque le niveau d'efficacité collective d'un groupe est élevé, le groupe se fixe des objectifs plus exigeants et est plus engagé à les atteindre. Weldon et Weingart (1993) affirment également qu'un groupe dont le niveau d'efficacité collective est élevé se fixe des objectifs plus exigeants et est plus engagé à les atteindre. Zaccaro et collègues (1995) abondent dans le même sens en suggérant que l'efficacité collective d'un groupe influence leur motivation, leur persévérance et le niveau de difficulté de leurs objectifs. Cette relation a aussi été observée au niveau empirique. En effet, Prussia et Kinicki (1996) et Bray (2004) démontrent que l'efficacité collective a une association positive avec le niveau de difficulté des buts d'équipe, alors que Locke et al. (1984) rapportent une association positive entre le sentiment d'efficacité personnelle et l'engagement envers les buts. Mulvey et Klein (1998) observent quant à eux une association positive entre l'efficacité collective et l'engagement envers les buts d'équipe. De plus, la relation positive entre l'efficacité collective et l'engagement organisationnel affectif observée dans cette étude est elle aussi énoncée à quelques reprises dans la littérature (Borgogni et al., 2009 ; 2011 ; Jex et

Bliese, 1999 ; Walumbwa et al., 2004). Le rôle indirect de l'efficacité collective dans l'engagement organisationnel est intéressant, car cela démontre qu'il est possible de stimuler l'engagement organisationnel des membres d'une équipe en les amenant à avoir confiance en la capacité de l'équipe à réaliser ses tâches, mais aussi parce que cette relation a été peu explorée par le passé. L'effet médiateur de l'engagement envers les buts d'équipe dans la relation entre l'efficacité collective et l'engagement organisationnel affectif n'a pas été identifié auparavant et représente une des additions de cette étude à la littérature.

En bref, les résultats démontrent que plus l'efficacité collective des membres d'une équipe est élevée, plus ils sont engagés envers les buts de l'équipe, et plus leur engagement affectif à l'endroit de l'organisation augmente.

6.1.3. Hypothèses en lien avec la promotion des buts d'équipe. Les résultats démontrent une association significative et positive entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement envers les buts d'équipe, confirmant l'hypothèse 3. Les résultats offrent un support additionnel à l'hypothèse 4 en démontrant encore une fois que l'engagement envers les buts d'équipe a une association significative et positive avec l'engagement organisationnel affectif. De plus, les résultats révèlent la présence d'un effet indirect de la promotion des buts d'équipe sur l'engagement organisationnel affectif à travers l'engagement envers les buts d'équipe, confirmant l'hypothèse 5d. De façon concrète, les résultats indiquent que lorsque les membres d'une équipe perçoivent que leur leader fait la promotion des buts d'équipe, c'est-à-dire qu'il encourage la coopération entre coéquipiers et les amène à collaborer afin d'atteindre un but commun (Podsakoff et al., 1990), leur engagement envers les buts de l'équipe a tendance à augmenter. Cette augmentation de l'engagement envers les buts d'équipe se traduit ensuite par un plus grand engagement organisationnel affectif (Chai et al., 2017). Cet engagement organisationnel affectif bonifié se manifeste par une augmentation de l'attachement émotionnel, de l'identification et de l'implication de l'employé envers son organisation (Meyer et Allen, 1991).

Les résultats en lien avec la promotion des buts d'équipe concordent eux aussi avec ceux retrouvés dans la littérature. D'abord, Podsakoff et al. (1990) incorporent la promotion des buts d'équipe dans leur modèle du leadership transformationnel et définissent ce concept comme les comportements du leader visant à promouvoir la coopération entre les employés et à les amener travailler ensemble afin d'atteindre un but commun. En se basant sur cette définition, il n'est pas surprenant que la promotion des buts d'équipe mène à un meilleur engagement envers les buts

d'équipe. Dans la même veine, Pillai et Williams (2004) proposent qu'une des caractéristiques d'un leader transformationnel est d'encourager les membres d'une équipe à travailler ensemble afin d'atteindre un but commun. Finalement, selon Weldon et Weingart (1993), un leader charismatique est susceptible de convaincre les membres de l'équipe qu'il est important d'atteindre les buts de l'équipe, ce qui renforce l'attrait de l'atteinte du but, un des déterminants de l'engagement envers les buts d'équipe. Ainsi, bien que peu d'études se soient penchées sur la relation entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement envers les buts d'équipe ; celles qui l'ont fait indiquent que ces variables sont associées positivement, comme elles le sont dans la présente étude. D'autre part, le lien positif entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement organisationnel a déjà été répertorié par certains auteurs (Joo et al., 2012 ; Podsakoff et al., 1996). Mis à part l'inclusion de l'engagement envers les buts d'équipe en tant que variable médiatrice, qui est une nouveauté dans la littérature, la relation obtenue dans cette étude coïncide avec celles des études antérieures.

En somme, les résultats indiquent que la promotion des buts d'équipe a une association indirecte positive avec l'engagement organisationnel affectif, puisque cette association subit un effet de médiation de l'engagement envers les buts d'équipe. Ainsi, lorsqu'un leader fait la promotion des buts d'équipe, les membres de l'équipe ont tendance à être davantage engagés envers les buts collectifs, ce qui se solde par une augmentation de leur engagement affectif à l'endroit de l'organisation. Ceci démontre alors qu'un superviseur peut contribuer à l'engagement organisationnel des employés en favorisant les buts d'équipe.

6.1.4. Hypothèses en lien avec l'interdépendance de la tâche. Les résultats démontrent que l'effet de modération de l'interdépendance de la tâche sur les associations de la cohésion de groupe, de l'efficacité collective et de la promotion des buts d'équipe avec l'engagement envers les buts d'équipe n'est pas significatif. Ces résultats infirment donc les hypothèses 6a à 6d, et 7a à 7d. En général, les résultats indiquent que les relations entre les déterminants et l'engagement envers les buts d'équipe sont positives et significatives, et ce, peu importe si le niveau d'interdépendance de la tâche est élevé ou bas. L'interdépendance de la tâche, qui réfère au degré auquel une tâche nécessite la contribution de plusieurs individus et un partage de ressources, semble donc avoir un effet négligeable sur les autres variables à l'étude. Ces résultats sont similaires à ceux d'Antoni (2005), qui rapporte que l'interdépendance de la tâche ne modère pas l'association positive entre l'engagement envers les buts et la satisfaction au travail. Aubé et Rousseau (2005) rapportent quant à eux que l'effet modérateur de l'interdépendance de la tâche sur la relation entre l'engagement envers les buts

d'équipe et la qualité de l'expérience groupale n'est pas significatif. Cette absence d'effet significatif pourrait s'expliquer par le fait qu'un but - et la tâche qui y est rattachée - peut requérir qu'un individu travaille individuellement même si cela contribue à la cause de l'équipe, en faisant un but d'équipe. L'atteinte du but nécessite donc que les membres de l'équipe soient engagés envers ce but d'équipe, même si la tâche à accomplir pour y arriver est de nature individuelle. Par exemple, un concessionnaire automobile peut avoir comme but d'obtenir les meilleurs résultats de vente dans la région. Ce but est un but d'équipe, car il requiert la contribution de tous afin d'être atteint. Toutefois, bien que les vendeurs de ce concessionnaire soient engagés à atteindre ce but, la nature de leur travail les amène à travailler individuellement, car ils doivent vendre des voitures à leurs clients respectifs. Dans cette situation, l'interdépendance de la tâche serait probablement faible, mais il est tout de même possible que les vendeurs soient fortement engagés envers les buts de l'équipe. Ainsi, il est envisageable que l'interdépendance de la tâche n'ait pas d'effet significatif sur l'engagement envers les buts d'équipe, car ce concept réfère à la tâche à accomplir afin d'atteindre le but d'équipe, et non au but en soi.

D'autre part, certains des résultats provenant des analyses de modération étaient inattendus. En effet, les résultats démontrent que l'effet modérateur de l'interdépendance de la tâche dans la relation entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement envers les buts d'équipe est inverse à ce qui était attendu. Au lieu d'accentuer la relation positive entre la promotion des buts d'équipe et l'engagement envers les buts d'équipe, elle l'affaiblit. Ainsi, plus l'interdépendance de la tâche est élevée, plus l'effet positif de la promotion des buts d'équipe sur l'engagement envers les buts d'équipe est faible. De plus, les analyses de modération révèlent que l'interdépendance de la tâche a un effet direct significatif sur l'engagement envers les buts d'équipe. Le fait que l'interdépendance de la tâche soit directement liée à l'engagement envers les buts d'équipe pourrait expliquer pourquoi les analyses de modération ne sont pas significatives. En effet, il est possible que l'interdépendance de la tâche soit un déterminant de l'engagement envers les buts d'équipe, au même titre que la cohésion de groupe, l'efficacité collective et la promotion des buts d'équipe, et non une variable modératrice. Ceci est cohérent avec la proposition de Champion et al. (1996), qui suggèrent que l'interdépendance fait augmenter le sentiment de responsabilité qu'ont les membres d'une équipe envers l'atteinte de leurs buts et la valeur qu'ils accordent aux accomplissements de l'équipe. Si l'interdépendance de la tâche est effectivement un déterminant de l'engagement envers les buts d'équipe, il n'est pas surprenant que les relations entre les variables soient faibles et non significatives lorsque l'interdépendance est

incluse dans un modèle avec d'autres déterminants. Ainsi, il est possible que l'interdépendance de la tâche ait été positionnée de façon erronée dans le modèle théorique, contribuant à l'infirmité des hypothèses lui étant associées. Une autre possibilité est que lorsque l'interdépendance de la tâche est faible, l'importance de la notion d'équipe diminue aux yeux des employés. L'engagement envers les buts d'équipe agirait alors à titre de substitut à l'interdépendance de la tâche, stimulant l'engagement organisationnel affectif. Cependant, lorsque l'interdépendance de la tâche est élevée, l'influence de l'engagement envers les buts d'équipe diminuerait et il ne serait plus une source d'engagement organisationnel.

6.2. Contributions théoriques et forces de l'étude

Cette étude contribue à l'avancement de la recherche en comblant quelques lacunes dans la littérature sur l'engagement envers les buts d'équipe. D'abord, selon ce qui a été recensé, cette étude est la première étude réalisée en Amérique du Nord s'intéressant au lien entre l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel. Ceci répond donc à l'appel de Chai et collègues (2017) à examiner le lien entre l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel dans un contexte culturel différent de la culture collectiviste sud-coréenne. De plus, un autre aspect novateur de cette étude est son utilisation de l'engagement envers les buts d'équipe en tant que variable médiatrice dans la relation entre la cohésion de groupe, l'efficacité collective et la promotion des buts d'équipe et l'engagement organisationnel affectif. Bien que plusieurs études se soient penchées sur les liens entre la cohésion de groupe (Andrews et al., 2008 ; Coetzer et al., 2017 ; Ha et Ha, 2015 ; Jung et al., 2016 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Podsakoff et al., 1996 ; Wech et al., 1998), l'efficacité collective (Borgogni et al., 2009 ; 2011 ; Jex et Bliese, 1999 ; Walumbwa et al., 2004) et la promotion des buts d'équipe (Joo et al., 2012 ; Podsakoff et al., 1996 ; Weldon et Weingart, 1993) et l'engagement organisationnel, aucune des études recensées ne l'a fait en utilisant l'engagement envers les buts d'équipe en tant que variable médiatrice. Le modèle de médiation développé dans cette recherche révèle des associations entre les variables à l'étude qui étaient auparavant inconnues, générant ainsi de nouvelles connaissances. Un autre aspect novateur de cette étude est la démonstration que les deux dimensions de la cohésion de groupe, soit la cohésion de groupe axée sur la tâche et la cohésion de groupe interpersonnelle, contribuent de façon complémentaire à l'engagement envers les buts d'équipe. Sur le plan théorique, ceci démontre qu'il est légitime de mesurer la cohésion de groupe en tant que construit multidimensionnel. Sur le plan pratique, ces résultats montrent qu'il est important de développer la capacité qu'a une équipe à coordonner

l'exécution de ses tâches et la capacité à entretenir des relations interpersonnelles positives, car elles contribuent à l'engagement envers les buts d'équipe.

Cette étude répond à une autre carence présente dans la littérature en évaluant le lien entre l'engagement des buts d'équipe et l'engagement organisationnel. En effet, la plupart des études dans le domaine de l'engagement envers les buts (individuels ou collectifs) se concentrent sur la relation entre ces variables et la performance (Barrick et al., 1993 ; Erez et Judge, 2001 ; Klein et al., 1999 ; 2013 ; Latham et al., 2008 ; Piccolo et Colquitt, 2006). En étudiant la relation de l'engagement envers les buts d'équipe et de l'engagement organisationnel, cette étude répond à l'appel de Klein et collègues (2013) à étudier les effets de l'engagement envers les buts sur d'autres variables que la performance. La présente recherche permet ainsi de faire la lumière sur certains des effets moins étudiés de l'engagement envers les buts d'équipe, en plus d'enrichir l'état des connaissances sur cette variable.

D'autre part, non seulement cette étude fait avancer l'état des connaissances sur l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel, mais elle le fait en ayant recours à des échelles de mesure d'une qualité psychométrique élevée. En effet, les échelles de mesure utilisées dans cette recherche ont toutes été utilisées et validées dans des études antérieures et les analyses de cohérence interne démontrent que leurs indices de fiabilité sont largement supérieurs au seuil acceptable (Hair et al., 1998). Le fait d'utiliser des échelles de mesure fiables permet de s'assurer que les résultats obtenus dans cette étude sont constants et reproductibles (Hogan, 2012). De plus, la validité des échelles de mesure, qui a été établie par leurs nombreuses utilisations dans la littérature et par les analyses factorielles confirmatoires réalisées dans des études antérieures et dans cette étude, confirme que les échelles mesurent bel et bien les concepts qu'elles sont censées mesurer (Hogan, 2012). Ainsi, le fait d'utiliser des échelles de mesure fiables et valides confère à cette étude une robustesse méthodologique et psychométrique permettant d'avoir confiance en ses résultats.

Dans le même ordre d'idées, cette étude a été réalisée auprès d'un échantillon de taille considérable ($N = 608$), renforçant ainsi les analyses statistiques et améliorant la pertinence des résultats (Ajar et al., 1983). De plus, l'échantillon de cette recherche est composé de membres faisant partie de équipes de travail réelles, ce qui représente un avantage, car plusieurs études portant sur les buts d'équipe utilisent des échantillons composés d'étudiants ou ont recours à des simulations de travail d'équipe (Aubé et al., 2014 ; Miles, 2020 ; Mulvey et Klein, 1998 ; Seijts et Latham, 2000 ; Weingart, 1992 ; Weldon et al., 1991 ; Whitney, 1994). En collectant les données auprès d'équipes

travaillant ensemble au jour le jour, le portrait des dynamiques d'équipe dressé dans cette étude est plus représentatif et généralisable. Notons tout de même que le questionnaire et la méthode de collecte de données utilisés ne permettaient pas d'avoir la certitude que les employés de cet échantillon faisaient un véritable travail d'équipe, représentant une faiblesse potentielle.

Le profil socio-démographique des répondants démontre aussi que l'échantillon est représentatif de la population générale. En effet, les proportions de femmes, d'hommes et de personnes nées à l'extérieur du Canada ainsi que l'âge moyen des répondants sont tous similaires aux moyennes canadiennes (Statistique Canada, 2017 ; 2020a ; 2020b). Le niveau d'éducation des participants à cette étude est quant à lui supérieur à la moyenne canadienne, ce qui est probablement dû aux exigences d'emploi des participants.

6.3. Limites de l'étude

Tel que mentionné précédemment, l'échantillon de cette étude est large, améliorant ainsi la force des analyses statistiques. Toutefois, les participants de cette étude sont tous à l'emploi d'une organisation faisant partie de la fonction publique québécoise. Étant donné que les participants proviennent tous de cinq organisations publiques, il devient difficile d'appliquer les conclusions de cette étude à des organisations différentes, particulièrement à celles dans le secteur privé ou dans d'autres domaines. Ceci limite donc la généralisation des résultats à d'autres secteurs d'activités.

De plus, cette étude utilise des données auto-rapportées. Il est alors possible qu'un biais de désirabilité sociale ait eu un effet sur les réponses des participants (Adams et Lawrence, 2015 ; Gillet et Vandenberghe, 2014). Le biais de désirabilité sociale est une tendance qu'ont les individus à projeter une image d'eux-mêmes qui est favorable et qui respecte les normes sociales (Edwards, 1957 ; King et Bruner, 2000). Ce biais peut compromettre la validité des conclusions d'une étude (King et Bruner, 2000). En permettant aux participants de répondre au questionnaire de façon électronique et anonyme, l'effet du biais de désirabilité sociale est diminué. Un autre biais étant susceptible d'affecter les résultats de cette étude est le biais de la méthode commune (*common method variance*), qui a tendance à amplifier les corrélations entre les variables lorsque celles-ci sont évaluées par la même source (Podsakoff et al., 2012), c'est-à-dire les employés. Cet effet est donc à prendre en compte lors de l'interprétation des résultats.

D'autre part, les données utilisées dans cette recherche ont été collectées de façon transversale, ce qui empêche de se prononcer avec certitude sur les relations de causalité entre les variables à l'étude. Ainsi, bien que les résultats démontrent des relations significatives entre la plupart des

variables, il n'est pas possible de déterminer la direction de ces relations. Par exemple, les résultats de l'étude démontrent une relation positive et significative entre l'efficacité collective et l'engagement envers les buts d'équipe. Toutefois, le devis de recherche transversal utilisé dans cette étude ne permet pas de déterminer si l'efficacité collective influence l'engagement envers les buts d'équipe, ou si l'engagement envers les buts d'équipe influence l'efficacité collective.

6.4. Pistes de recherche future

Afin de combler les lacunes occasionnées par l'utilisation d'un devis de recherche transversal, il serait intéressant de mener une nouvelle enquête auprès du même échantillon quelques mois après le premier temps de mesure afin d'examiner l'évolution des variables et de la dynamique d'équipe. Ainsi, en utilisant un devis longitudinal, il serait possible de se prononcer sur les relations de causalité entre les variables et sur la direction de ces relations.

Il serait intéressant de reproduire cette étude dans d'autres secteurs d'activité afin de comparer les résultats et d'examiner si les conclusions de cette étude peuvent être généralisées. Cette étude étant réalisée dans le secteur public, il serait pertinent de s'intéresser au secteur privé dans une étude subséquente. Il serait également intéressant de réaliser une telle étude dans un domaine d'activité totalement différent de celui dans lequel cette étude a été réalisée. De plus, tel que mentionné plus haut, le niveau d'éducation des répondants est supérieur à la moyenne canadienne, c'est-à-dire que la majorité des répondants (62%) possèdent un diplôme universitaire. À des fins de généralisation, il serait intéressant que les futures recherches aient recours à des échantillons dont le niveau d'éducation est plus près de la moyenne de la population.

D'autre part, il serait pertinent de mener davantage de recherches sur les variables qui pourraient influencer la relation entre l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel. Par exemple, le rôle de l'identification au groupe pourrait être examiné. Selon Weldon et Weingart (1993), les individus qui s'identifient fortement au groupe accordent plus d'importance à l'atteinte du but d'équipe, ce qui les rend engagés envers ce dernier. Zhang et Chiu (2012) rapportent aussi que le partage des buts au sein de l'équipe et l'engagement envers les buts sont associés à l'identification au groupe. Ces résultats montrent que l'identification au groupe semble avoir un effet sur l'engagement envers les buts d'équipe et représenterait une piste de recherche intéressante. De plus, il est possible que la compatibilité des buts personnels et des buts d'équipe ait une influence sur la relation entre l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel. Selon Weldon et Weingart (1993), l'engagement envers les buts d'équipe augmente

si les buts personnels et les buts d'équipe sont compatibles. L'étude de Seijts et Latham (2000) souligne également l'importance de la compatibilité des buts personnels et des buts d'équipe. Il est probable que la compatibilité des buts personnels et des buts d'équipe amène les membres d'une équipe à être davantage engagés envers les buts d'équipe, ce qui, comme il a été démontré dans cette étude, favorise l'engagement organisationnel. Il serait donc intéressant qu'une future recherche se penche sur cette potentielle relation.

Finalement, tel que mentionné précédemment, les liens de l'interdépendance de la tâche avec les autres variables à l'étude sont contraires aux attentes. Il serait donc intéressant de se pencher sur le rôle de l'interdépendance au sein de ce modèle théorique. Dans une future étude, l'interdépendance de la tâche pourrait être étudiée en tant que déterminant de l'engagement envers les buts d'équipe, et non en tant que variable modératrice. De cette façon, il serait possible de déterminer si l'interdépendance de la tâche a été mal positionnée au sein du modèle actuel, ou si elle n'a tout simplement pas de lien significatif avec l'engagement envers les buts d'équipe. Aussi, il serait pertinent de mener une étude similaire dans un contexte où l'interdépendance de la tâche a un rôle plus central, tel que dans le secteur hospitalier. Ceci permettrait de tester l'effet modérateur de l'interdépendance de la tâche dans un contexte où le travail d'équipe est plus naturel.

6.5. Implications pratiques

D'abord, les résultats de cette étude fournissent aux gestionnaires en charge d'une ou de plusieurs équipes des pistes intéressantes sur lesquelles s'appuyer afin d'améliorer leur dynamique d'équipe et d'amener leur équipe à accomplir davantage. Comme il est démontré dans cette étude et dans celle de Chai et al. (2017), ainsi que suggéré par les conclusions de plusieurs auteurs (Häsänen et al., 2011 ; Maier et Brunstein, 2001 ; Roberson, 1990), améliorer l'engagement envers les buts d'équipe a des répercussions positives sur l'engagement organisationnel. Ceci est d'une grande importance pour une organisation, car l'engagement organisationnel est lié positivement à la rétention du personnel (Mathieu et Zajac, 1990 ; Mercurio, 2015 ; Meyer et Allen, 1997 ; Meyer et al., 2002 ; Meyer et Herscovitch, 2001), à l'implication au travail (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et al., 2002) et à la performance au travail (Luchak et Gellatly, 2007 ; Meyer et al., 2002 ; Riketta, 2002). L'engagement organisationnel est aussi lié négativement au stress (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002) et à l'absentéisme (Meyer et Herscovitch, 2001). Ainsi, bien que les effets positifs de l'engagement organisationnel ne soient plus à démontrer, cette étude révèle une façon de le développer qui a été peu étudiée par le passé.

L'augmentation de la performance représente un effet positif bien répertorié de l'engagement envers les buts d'équipe (Aubé et Rousseau, 2005 ; 2011 ; Mulvey et Klein, 1998 ; Weldon et Weingart, 1993 ; Whitney, 1994) et de l'engagement envers les buts (Barrick et al., 1993 ; Erez et Judge, 2001 ; Klein et al., 2013 ; Latham et al., 2008 ; Piccolo et Colquitt, 2006). Bien que la performance ne soit pas l'objet principal de cette étude, elle est tout de même un aspect central du travail d'un gestionnaire et du fonctionnement d'une organisation. Les relations mises en valeur dans cette étude fournissent donc aux gestionnaires désirant améliorer la performance de leur équipe des pistes d'intervention concrètes. Ainsi, pour un gestionnaire, avoir sous la main des méthodes permettant d'augmenter la performance de son équipe, en plus de contribuer au développement de l'engagement de son personnel, est un atout considérable qui ne devrait pas être ignoré.

Tel que Weldon et Weingart (1993) le suggèrent, le comportement du leader est un déterminant important en ce qui a trait à la croyance qu'une équipe a envers son niveau d'habileté. Ainsi, un gestionnaire voulant améliorer l'engagement envers les buts d'équipe et, par conséquent, l'engagement organisationnel et la performance des membres de son équipe, peut utiliser les conclusions de cette étude afin d'élaborer différentes interventions ciblant le développement des déterminants étudiés dans cette recherche, soit la promotion des buts d'équipe, la cohésion de groupe et l'efficacité collective.

Selon Podsakoff et al. (1990), la promotion des buts d'équipe consiste à valoriser la coopération entre employés et à les encourager à travailler ensemble. Concrètement, un gestionnaire peut promouvoir les buts d'équipe et améliorer l'adhésion à ces derniers en rendant les buts d'équipe plus attrayants ainsi qu'en les rendant plus exigeants, mais atteignables (Locke et Latham, 1990 ; Podsakoff et al., 1997). De plus, un gestionnaire peut faire la promotion des buts d'équipe en clarifiant ces derniers et en précisant les moyens à utiliser afin de les atteindre (Locke et Latham, 1990 ; Podsakoff et al., 1997). Une autre méthode à laquelle le gestionnaire peut avoir recours est de fournir de la rétroaction aux membres de l'équipe afin que ceux-ci aient une idée de leur niveau de progression (Locke et Latham, 1990 ; Podsakoff et al., 1997). Podsakoff et collègues (1997) mentionnent que la promotion des buts d'équipe est une habileté faisant partie des comportements de leadership transformationnel. Ainsi, en offrant à ses gestionnaires des programmes de développement du leadership transformationnel, une organisation peut les amener à améliorer cette habileté (Joo et al., 2012). En bref, un gestionnaire souhaitant améliorer l'engagement envers les buts d'équipe et

l'engagement organisationnel des membres de son équipe peut utiliser les comportements présentés ci-haut afin de promouvoir les buts d'équipe.

D'autre part, tel que les résultats de cette étude le suggèrent, le développement de la cohésion de groupe au sein d'une équipe de travail est une avenue intéressante pour un gestionnaire qui désire améliorer l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel des membres de son équipe. D'abord, le gestionnaire désirant développer la cohésion au sein de son équipe peut adopter un style de leadership qui favorise le développement de ce construit. Selon plusieurs auteurs, le leadership transformationnel est un style de leadership qui contribue au développement de la cohésion de groupe (House et Shamir, 1993 ; Jung et Sosik, 2002 ; Pillai et Williams, 2004 ; Wang et Huang, 2009 ; Wu et al., 2007). Un leader transformationnel motive les membres de l'équipe à rester attachés au groupe, à faire des sacrifices personnels pour le bénéfice du groupe et à travailler afin d'atteindre un but commun (Pillai et Williams, 2004). Aussi, un leader transformationnel satisfait le besoin d'affiliation des membres du groupe, ce qui renforce la cohésion de groupe (House et Shamir, 1993). Le gestionnaire peut donc ajuster son style de leadership afin d'y inclure des comportements caractéristiques au leadership transformationnel. L'organisation peut quant à elle fournir à ses gestionnaires des opportunités de développer leurs comportements de leadership transformationnel, que ce soit par l'entremise de programmes de développement ou leur permettant de modeler leur comportement sur celui d'un leader transformationnel. Ces suggestions sont reliées à celles du paragraphe précédent, car la promotion des buts d'équipe est un des comportements faisant partie du modèle de leadership transformationnel de Podsakoff et al. (1990). D'autres styles de leadership, tels que le leadership partagé (Bergman et al., 2012 ; Mathieu et al., 2015 ; Solansky, 2008), le leadership serviteur (Chiniara et Bentein, 2018 ; Robinson, 2017) et le leadership de considération (Jansen et al., 2016 ; Sharma et Pearsall, 2016 ; Wendt et al., 2009), peuvent également être adoptés par le gestionnaire afin de contribuer au développement de la cohésion de groupe au sein d'une équipe de travail. De plus, un gestionnaire peut améliorer la cohésion au sein de son équipe en donnant de l'autonomie à ses membres (Man et Lam, 2003 ; Seers et al., 1995 ; Wall et al., 1986). Le gestionnaire peut fournir de l'autonomie aux membres du groupe en leur donnant davantage d'opportunités pour interagir, en les laissant prendre des décisions et exercer un contrôle sur leur environnement, ainsi qu'en leur donnant l'occasion de résoudre eux-mêmes leurs conflits (Man et Lam, 2003).

En dernier lieu, un gestionnaire peut améliorer l'efficacité collective de son équipe en mettant en place un contexte de travail favorisant les expériences de maîtrise (*mastery experiences*), ce qui peut être réalisé en se concentrant sur l'atteinte de résultats clairement définis et mesurables (Bandura, 1990 ; Whiteoak, 2007). Un gestionnaire peut également développer l'efficacité collective de son équipe en ayant recours à la persuasion verbale, ce qui consiste à convaincre les membres de l'équipe qu'ils ont les capacités nécessaires afin d'atteindre leurs objectifs et le niveau de performance désiré (Fleishman et al., 1991 ; Whiteoak, 2007 ; Zaccaro et al., 1995). Le gestionnaire doit aussi souligner le fait que l'équipe peut accomplir davantage si les membres travaillent ensemble que s'ils travaillent individuellement. L'apprentissage vicariant peut également être utilisé afin d'améliorer l'efficacité collective d'une équipe. Un gestionnaire peut donc développer l'efficacité collective de son équipe en leur montrant des exemples d'équipes de travail qui ont obtenu du succès dans des circonstances similaires à celles dans lesquelles son équipe œuvre (Prussia et Kinicki, 1996 ; Whiteoak, 2007 ; Zaccaro et al., 1995). Ainsi, en mettant en place un contexte de travail favorisant les expériences de maîtrise, en convainquant les membres de l'équipe qu'ils peuvent atteindre leurs buts et en leur fournissant des modèles appropriés, un gestionnaire peut optimiser l'efficacité collective de son équipe et contribuer à ce que les membres de l'équipe soient davantage engagés envers les buts de l'équipe.

En somme, les paragraphes précédents proposent différentes pistes sur lesquelles une organisation ou un gestionnaire peut baser ses interventions afin d'améliorer l'engagement envers les buts d'équipe et l'engagement organisationnel de son personnel. Ces suggestions, qui sont basées sur les conclusions de cette étude et d'études antérieures, mettent en valeur l'importance du leader pour la dynamique d'une équipe de travail. De par son comportement, le leader peut mettre en place un contexte d'équipe qui sera favorable à la promotion des buts d'équipe ainsi qu'au développement de la cohésion de groupe et de l'efficacité collective. L'organisation a également son rôle à jouer afin que ces interventions portent ses fruits. En effet, l'organisation se doit de fournir à ses gestionnaires les ressources nécessaires afin que ceux-ci puissent apprendre ou renforcer les habiletés nécessaires pour offrir à leur équipe un contexte de travail propice au développement de l'engagement envers les buts d'équipe et de l'engagement organisationnel.

6.6. Conclusion

Cette étude démontre que la cohésion de groupe axée sur la tâche, la cohésion de groupe interpersonnelle, l'efficacité collective et la promotion des buts d'équipe sont associées à un

engagement envers les buts d'équipe plus élevé, qui est par la suite associé à un engagement organisationnel affectif plus élevé. Le travail en équipe étant désormais une pratique prédominante dans le monde du travail (Salas et al., 2015 ; Solansky, 2008), les conclusions de cette étude ont des implications pour un nombre important d'organisations. Dans un environnement compétitif dans lequel le changement est rapide et la mobilité est accrue, avoir des employés engagés envers l'organisation est d'une importance capitale (Clifton, 2014 ; Mercurio, 2015). Cette étude fournit donc des outils additionnels aux organisations voulant améliorer l'attachement psychologique et émotionnel qu'ont leurs employés à leur endroit.

Les conclusions de cette étude démontrent aussi que les gestionnaires ont un rôle important à jouer dans le développement de l'engagement envers les buts d'équipe. En effet, de par leur comportement, ils peuvent favoriser le développement de la cohésion de groupe et de l'efficacité collective ainsi que promouvoir les buts d'équipe. Il est donc leur responsabilité de mettre en place les conditions favorables au développement de ces variables. Toutefois, il est également de la responsabilité de l'organisation de fournir les ressources nécessaires aux gestionnaires afin que ceux-ci puissent avoir un impact au sein de leur équipe. Par exemple, ceci peut être fait en donnant l'opportunité aux gestionnaires de suivre un programme de développement du leadership, qui est associé positivement à l'engagement organisationnel affectif et aux intentions de demeurer au sein de l'organisation (Chami-Malaeb et Garavan, 2013).

Cette étude a également des implications de nature économique pour les organisations tentant de prendre une longueur d'avance sur leurs compétiteurs, et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, en ayant un personnel engagé, une organisation limite les coûts reliés aux départs volontaires (Alvino, 2014 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Mercurio, 2015 ; Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et al., 2002) et améliore la performance au travail (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et al., 2002), maximisant ainsi son efficacité. De plus, en mettant en place différentes interventions visant l'augmentation de l'engagement envers les buts d'équipe de ses employés, une organisation fait grimper la probabilité que leur performance augmente (Aubé et Rousseau, 2005 ; 2011 ; Mulvey et Klein, 1998 ; Weldon et Weingart, 1993 ; Whitney, 1994).

Les conclusions de cette étude s'inscrivent donc dans une perspective de développement organisationnel, car elles permettent d'améliorer l'efficacité de l'organisation et de s'assurer que le personnel a une bonne qualité de vie au travail. À une époque où les travailleurs accordent une importance grandissante à leurs conditions de travail et où ils n'hésitent pas à changer d'emploi si

celui-ci ne correspond pas à leurs besoins (Lee et al., 2018 ; Reitman et Schneer, 2008), il est primordial qu'une organisation soit en mesure de s'adapter et de trouver des façons de conserver leurs employés. En mettant en pratique les recommandations de cette étude, une organisation se donne des outils lui permettant de s'assurer que ses employés vivent des expériences positives au travail et que leurs besoins soient comblés.

Bibliographie

- Adams, K. A. et Lawrence, E. K. (2015). *Research Methods, Statistics, and Applications*. Sage Publications.
- Adler, S. et Weiss, H. M. (1988). Recent developments in the study of personality and organizational behavior. Dans C. L. Cooper et I. T. Robertson (dir.), *International review of industrial and organizational psychology* (p. 307-330). John Wiley & Sons.
- Aiken, L. S. et West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Ajar, D., Dassa, C. et Gougeon, H. (1983). L'échantillonnage et le problème de la validité externe de la recherche en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(1), 3-21.
- Allen, D. et Nora, A. (1995). An empirical examination of the construct validity of goal commitment in the persistence process. *Research in Higher Education*, 36(5), 509-533.
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Alvino, L. (2014, 29 septembre). Engage your employees or lose billions. *Forbes Magazine*. <http://www.forbes.com/sites/womensmedia/2014/09/29/engage-your-employees-or-lose-billions/>
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., Blakely, G. L. et Bucklew, N. S. (2008). Group cohesion as an enhancement to the justice - affective commitment relationship. *Group & Organization Management*, 33(6), 736-755.
- Angle, H. L. et Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Antoni, C. (2005). Management by objectives - An effective tool for teamwork? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 174-184.
- Aubé, C., Brunelle, E. et Rousseau, V. (2014). Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information exchange. *Motivation and Emotion*, 38, 120-130.
- Aubé, C. et Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189-204.

- Aubé, C. et Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 565-580.
- Bandura, A. (1977a). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1977b). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social-cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1988). Self-regulation of motivation and action through goal systems. Dans V. Hamilton, G. Bower et N. Frijda (dir.), *Cognitive perspectives on emotion and motivation* (p. 75-97). Kluwer.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184.
- Bandura, A. (1990). Perceived self-efficacy in the exercise of personal agency. *Applied Sport Psychology*, 2, 128-163.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75-78.
- Bandura, A. (2013). The role of self-efficacy in goal-based motivation. Dans E. A. Locke et G. P. Latham (dir.), *New developments in goal setting and task performance* (p. 147-157). Routledge.
- Bandura, A. et Adams, N. E. (1977). Analysis of self-efficacy theory of behavioral change. *Cognitive Therapy and Research*, 1(4), 287-310.
- Bandura, A., Adams, N. E. et Beyer, J. (1977). Cognitive processes mediating behavioral change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(3), 125-139.
- Bandura, A., Adams, N. E., Hardy, A. B. et Howells, G. N. (1980). Tests of the generality of self-efficacy theory. *Cognitive Therapy and Research*, 4(1), 39-66.

- Bandura, A. et Barab, P. G. (1973). Processes governing disinhibitory effects through symbolic modeling. *Journal of Abnormal Psychology*, 82(1), 1-9.
- Bandura, A. et Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5), 1017-1028.
- Bandura, A. et Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 92-113.
- Bandura, A. et Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Bandura, A. et Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 805-814.
- Barling, J. et Beattie, R. (1983). Self-efficacy beliefs and sales performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1), 41-51.
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L. et Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50(3), 544-557.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. et Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 715-722.
- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I. et Vandenberghe, C. (2013). Mindsets of commitment and motivation: Interrelationships and contribution to work outcomes. *The Journal of Psychology*, 147(1), 17-48.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. et McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bennis, W. et Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.

- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C. et Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
- Bentler, P. M. et Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W. et Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of Social Psychology*, 152(1), 17-42.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663.
- Berkowitz, L. (1954). Group standards, cohesiveness, and productivity. *Human Relations*, 7, 509-519.
- Bernthal, P. R. et Insko, C. A. (1993). Cohesiveness without groupthink: The interactive effects of social and task cohesion. *Group & Organization Management*, 18(1), 66-87.
- Bipp, T. et Kleingeld, A. (2011). Goal-setting in practice: The effects of personality and perceptions of the goal-setting process on job satisfaction and goal commitment. *Personnel Review*, 40(3), 306-323.
- Biron, M. et Boon, C. (2013). Performance and turnover intentions: A social exchange perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 511-531.
- Bishop, J. W. et Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450.
- Bono, J. E. et Colbert, A. E. (2005). Understanding responses to multi-source feedback: The role of core self-evaluations. *Personnel Psychology*, 58(1), 171-203.
- Borgogni, L., Dello Russo, S. et Latham, G. P. (2011). The relationship of employee perceptions of the immediate supervisor and top management with collective efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 5-13.
- Borgogni, L., Dello Russo, S., Petitta, L. et Latham, G. P. (2009). Collective efficacy and organizational commitment in an Italian City Hall. *European Psychologist*, 14(4), 363-371.
- Bradford, D. L. et Cohen, A. R. (1984). *Managing for excellence: The guide to developing high performance in contemporary organizations*. Wiley.
- Bray, S. R. (2004). Collective efficacy, group goals, and group performance of a muscular endurance task. *Small Group Research*, 35(2), 230-238.

- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. Dans W. J. Lonner et J. W. Berry (dir.), *Field methods in cross-cultural research* (vol. 8, p. 137-164). Sage Publications.
- Brooke, P. P., Jr., Russell, D. W. et Price, J. L. (1988). Discriminant validity of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- Bruch, H., Tekie, E., Voelpel, S. C. et Walter, F. (2006, août). *Leadership and the aging workforce: The impact of leadership style on the motivation of older employees*. Annual Academy of Management Conference, Atlanta, GA.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. et O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Callaway, M. R. et Esser, J. K. (1984). Groupthink: Effects of cohesiveness and problem-solving procedures on group decision making. *Social Behavior and Personality*, 12(2), 157-164.
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A. et Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 395-412.
- Campion, M. A. et Lord, R. G. (1982). A control systems conceptualization of the goal setting and changing process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 265-287.
- Campion, M. A., Medsker, G. J. et Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-847.
- Campion, M. A., Papper, E. M. et Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J. et Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta-analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24(2), 168-188.
- Cartwright, D. (1968). The nature of group cohesiveness. Dans D. Cartwright et A. Zander (dir.), *Group dynamics: research and theory* (3e éd., p. 91-109). Harper & Row.

- Cervone, D. et Pervin, L. A. (2014). *Personnalité : théorie et recherche* (2e éd., adapté par L. Nadeau, J.-S. Boudrias et J. Gagnon ; traduit par M. Boudreault, A. Desbiens, G. Patenaude et J. Tremblay). ERPI.
- Chai, D. S., Hwang, S. J. et Joo, B.-K. (2017). Transformational leadership and organizational commitment in teams: The mediating roles of shared vision and team-goal commitment. *Performance Improvement Quarterly*, 30(2), 137-158.
- Chambliss, C. et Murray, E. J. (1979). Cognitive procedures for smoking reduction: Symptom attribution versus efficacy attribution. *Cognitive Therapy and Research*, 3(1), 91-95.
- Chami-Malaeb, R. et Garavan, T. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: The mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 4046-4062.
- Chang, A. et Bordia, P. (2001). A multidimensional approach to the group cohesion - group performance relationship. *Small Group Research*, 32(4), 379-405.
- Chang, C.-H., Johnson, R. E. et Lord, R. G. (2010). Moving beyond discrepancies: The importance of velocity as a predictor of satisfaction and motivation. *Human Performance*, 23(1), 58-80.
- Chen, C.-H. V., Tang, Y.-Y. et Wang, S.-J. (2009). Interdependence and organizational citizenship behavior: Exploring the mediating effect of group cohesion in multilevel analysis. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(6), 625-640.
- Chen, G. et Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 549-556.
- Chiniara, M. et Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333-345.
- Chiocchio, F. et Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small Group Research*, 40(4), 382-420.
- Clifton, J. (2014, 8 octobre). Why being engaged at work isn't as simple as being happy. *Gallup: The Chairman's Blog*. <http://thechairmansblog.gallup.com/2014/10/why-being-engaged-at-work-isnt-as.html>
- Coetzer, A., Inma, C. et Poisat, P. (2017). The job embeddedness-turnover relationship: Effects of organisation size and work group cohesion. *Personnel Review*, 46(6), 1070-1088.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2e éd.). Erlbaum.
- Colquitt, J. A. et Simmering, M. J. (1998). Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 654-665.
- Courtright, S. H., Thurgood, G. R., Stewart, G. L. et Pierotti, A. J. (2015). Structural interdependence in teams: An integrative framework and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1825-1846.
- Cronin, L. D., Arthur, C. A., Hardy, J. et Callow, N. (2015). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of inside sacrifice. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 37(1), 23-36.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B. et Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30(6), 678-711.
- Diefendorff, J. M. et Lord, R. G. (2003). The volitional and strategic effects of planning on task performance and goal commitment. *Human Performance*, 16(4), 365-387.
- Dimitruk, P., Schermelleh-Engel, K., Kelava, A. et Moosbrugger, H. (2007). Challenges in nonlinear structural equation modeling. *Methodology*, 3, 100-114.
- Dion, K. L. (2000). Group cohesion: From "field of forces » to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 7-26.
- Dobbins, G. H. et Zaccaro, S. J. (1986). The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group and Organization Studies*, 11(3), 203-219.
- Drescher, S., Burlingame, G. et Fuhrman, A. (1985). Cohesion: An odyssey in empirical understanding. *Small Group Behavior*, 16(1), 3-30.
- Edmonds, W. A., Tenenbaum, G., Kamata, A. et Johnson, M. B. (2009). The role of collective efficacy in adventure racing teams. *Small Group Research*, 40(2), 163-180.
- Edwards, A. L. (1957). *The social desirability variable in personality assessment and research*. Dryden Press.
- Ensley, M. D. et Hmieleski, K. M. (2005). A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups. *Research Policy*, 34, 1091-1105.

- Erez, A. et Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1270-1279.
- Evans, C. R. et Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Research*, 22(2), 175-186.
- Feltz, D. L. (1982). Path analysis of the causal elements in Bandura's theory of self-efficacy and an anxiety-based model of avoidance behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(4), 764-781.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271-282.
- Festinger, L., Schachter, S. et Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*. Stanford University Press.
- Fishbach, A. et Dhar, R. (2005). Goals as excuses or guides: The liberating effect of perceived goal progress on choice. *Journal of Consumer Research*, 32, 370-377.
- Fishbach, A., Dhar, R. et Zhang, Y. (2006). Subgoals as substitutes or complements: The role of goal accessibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 232-242.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L. et Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Friedkin, N. E. (2004). Social cohesion. *Annual Review of Sociology*, 30, 409-425.
- Friedman, M. et Rosenman, R. (1974). *Type A behavior and your heart*. Knopf.
- George, D. et Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10e éd.). Pearson.
- Gillet, N. et Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *The Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Goodman, P. S., Ravlin, E. et Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 9, 121-173.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W. et Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Gross, N. et Martin, W. T. (1952). On group cohesiveness. *American Journal of Sociology*, 57, 546-554.
- Gully, S. M., Devine, D. J. et Whitney, D. J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 26, 497-520.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A. et Beaubien, M. J. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819-832.
- Guzzo, R. A. (1986). Group decision making and group effectiveness in organizations. Dans P. S. Goodman (dir.), *Designing effective work groups* (p. 34-71). Jossey-Bass.
- Guzzo, R. A., Wagner, D. B., Maguire, E., Herr, B. et Hawley, C. (1986). Implicit theories and the evaluation of group process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 279-295.
- Ha, J.-P. et Ha, J. (2015). Organizational justice–affective commitment relationship in a team sport setting: The moderating effect of group cohesion. *Journal of Management & Organization*, 21(1), 107-124.
- Haccoun, R. R. et Cousineau, D. (2007). *Statistiques : concepts et applications* (2e éd.). Les Presses de l'Université de Montréal.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. et Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis* (5e éd.). Prentice Hall.
- Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I. et Allsopp, A. J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 20-32.
- Häsänen, L., Hellgren, J. et Hansson, M. (2011). Goal setting and plant closure: When bad things turn good. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 135-156.
- Hirst, M. K. (1988). Intrinsic motivation as influenced by task interdependence and goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 96-101.
- Hodges, L. et Carron, A. V. (1992). Collective efficacy and group performance. *International Journal of Sport Psychology*, 23(1), 48-59.

- Hogan, T. P. (2012). *Introduction à la psychométrie* (adapté par R. Stephenson et N. Parent). Chenelière Éducation.
- Hogg, M. A. et Hains, S. C. (1998). Friendship and group identification: A new look at the role of cohesiveness in groupthink. *European Journal of Social Psychology*, 28(3), 323-341.
- Hollenbeck, J. R. et Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 72, 212-220.
- Hollenbeck, J. R., Klein, H. J., O'Leary, A. M. et Wright, P. M. (1989). Investigation of the construct validity of a self-report measure of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 951-956.
- Hollenbeck, J. R., Williams, C. R. et Klein, H. J. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, 74, 18-23.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J. et Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. Dans M. M. Chemers et R. Ayman (dir.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (p. 81-107). Academic Press.
- Hsu, M.-H., Chen, I. Y.-L., Chiu, C.-M. et Ju, T. L. (2007). Exploring the antecedents of team performance in collaborative learning of computer software. *Computers & Education*, 48(4), 700-718.
- Hu, J. et Liden, R. C. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102-1127.
- Ingledeu, D. K., Wray, J. L., Markland, D. et Hardy, L. (2005). Work-related goal perceptions and affective well-being. *Journal of Health Psychology*, 10(1), 101-122.
- Jackson, D. N. (1974). *Personality research form manual*. Research Psychologist Press.
- Jansen, J. J. P., Kostopoulos, K. C., Mihalache, O. R. et Papalexandris, A. (2016). A socio-psychological perspective on team ambidexterity: The contingency role of supportive leadership behaviours. *Journal of Management Studies*, 53(6), 939-965.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A. et Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50(4), 877-904.

- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. et Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jex, S. M. et Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 349-361.
- Johnson, R. E. et Chang, C.-H. (2006). 'I' is to continuance as 'we' is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 549-570.
- Johnson, R. E. et Chang, C.-H. (2008). Relationships between organizational commitment and its antecedents: Employee self-concept matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(2), 513-541.
- Joo, B.-K. (B.), Yoon, H. J. et Jeung, C.-W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564-582.
- Judge, T. A. et Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits - self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Jung, D. I. et Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Jung, J., Nam, C., Lee, E. et Kim, S. (2016). Professional autonomy, group cohesion, and job complexity affect researchers' organizational commitment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(8), 1349-1358.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Katz-Navon, T. Y. et Erez, M. (2005). When collective- and self-efficacy affect team performance: The role of task interdependence. *Small Group Research*, 36(4), 437-465.
- Kavanagh, D. J. et Bower, G. H. (1985). Mood and self-efficacy: Impact of joy and sadness on perceived capabilities. *Cognitive Therapy and Research*, 9(5), 507-525.

- Ke, W. et Zhang, P. (2009). Motivations in open source software communities: The mediating role of effort intensity and goal commitment. *International Journal of Electronic Commerce* 13(4), 39-66.
- Kidwell, R. E., Jr., Mossholder, K. W. et Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23(6), 775-793.
- Kiggundu, M. N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management Review*, 6, 499-508.
- Kiggundu, M. N. (1983). Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 145-172.
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S.-H., et Lim, S. Y. (2017). The relationship between work engagement and organizational commitment: Proposing research agendas through a review of empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350-376.
- King, M. F. et Bruner, G. C. (2000). Social desirability bias: A neglected aspect of validity testing. *Psychology & Marketing*, 17(2), 79-103.
- Klein, A. et Moosbrugger, H. (2000). Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LMS method. *Psychometrika*, 65, 457-474.
- Klein, H. J., Becker, T. E. et Meyer, J. P. (dir.). (2009). *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions* (1ère éd.). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Klein, H. J., Cooper, J. T. et Monahan, C. A. (2013). Goal commitment. Dans E. A. Locke et G. P. Latham (dir.), *New developments in goal setting and task performance* (p. 65-89). Routledge.
- Klein, H. J. et Lee, S. (2006). The effects of personality on learning: The mediating role of goal setting. *Human Performance*, 19, 43-66.
- Klein, H. J., Molloy, J. C. et Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Klein, H. J. et Mulvey, P. W. (1995). Two investigations of the relationships among group goals, goal commitment, cohesion, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(1), 44-53.

- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R. et Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 885-896.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M. et DeShon, R. P. (2001). The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85, 32-55.
- Kouzes, J. M. et Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge*. Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J. et Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Kozub, S. A. et McDonnell, J. F. (2000). Exploring the relationship between cohesion and collective efficacy in rugby teams. *Journal of Sport Behavior*, 23(2), 120-129.
- Kramer, W. S., Thayer, A. L. et Salas, E. (2013). Goal setting in teams. Dans E. A. Locke et G. P. Latham (dir.), *New developments in goal setting and task performance* (p. 287-310). Routledge.
- Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1), 39-56.
- Latham, G. P. et Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290-300.
- Latham, G. P., Seijts, G. et Crim, D. (2008). The effects of learning goal difficulty level and cognitive ability on performance. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 40, 220-229.
- Lee, C., Farh, J.-L. et Chen, Z.-J. (2011). Promoting group potency in project teams: The importance of group identification. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1147-1162.
- Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M. et Li, J. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics*, 47, 88-98.
- Lent, R. W., Schmidt, J. et Schmidt, L. (2006). Collective efficacy beliefs in student work teams: Relation to self-efficacy, cohesion, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 73-84.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E. et Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307.

- Lin, C.-C. (T.) et Peng, T.-K. (T. K.). (2010). From organizational citizenship behaviour to team performance: The mediation of group cohesion and collective efficacy. *Management and Organization Review*, 6(1), 55-75.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J. et Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *The Academy of Management Review*, 20(3), 645-678.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C. et Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 241-251.
- Locke, E. A. et Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- Locke, E. A. et Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A. et Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. Routledge.
- Locke, E. A. et Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93-105.
- Locke, E. A., Latham, G. P. et Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13(1), 23-39.
- Locke, E. A., Shaw, K. R., Saari, L. M. et Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1968-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Lott, A. J. et Lott, B. E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin*, 64(4), 259-309.
- Luchak, A. A. et Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786-793.
- Lvina, E., Johns, G. et Vandenberghe, C. (2018). Team political skill composition as a determinant of team cohesiveness and performance. *Journal of Management*, 44(3), 1001-1028.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. et Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99-128.

- Maddux, J. E. (1995). *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application*. Plenum Press.
- Maddux, J. E. et Lewis, J. (1995). Self-efficacy and adjustment: Basic principles and issues. Dans J. E. Maddux (dir.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (p. 37-68). Plenum Press.
- Maier, G. W. et Brunstein, J. C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 1034-1042.
- Man, D. C. et Lam, S. S. K. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: A cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior, 24*(8), 979-1001.
- Marks, M., Mathieu, J. et Zaccaro, S. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review, 26*(3), 356-376.
- Marrow, A. J. (1969). *The practical theorist: The life and work of Kurt Lewin*. Basic Books.
- Maslowsky, J., Jager, J. et Hemken, D. (2015). Estimating and interpreting latent variable interactions: A tutorial for applying the latent moderated structural equations method. *International Journal of Behavioral Development, 39*, 87-96.
- Mathieu, J. E., Kuenberger, M. R., D'Innocenzo, L. et Reilly, G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion-performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 713-734.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S. et Alliger, G. M. (2014). A review and integration of team composition models: Moving toward a dynamic and temporal framework. *Journal of Management, 40*(1), 130-160.
- Mathieu, J. E. et Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-194.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- McComb, S. A., Green, S. G. et Compton, W. D. (1999). Project goals, team performance, and shared understanding. *Engineering Management Journal, 11*(3), 7-12.
- McCrae, R. R. et John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality, 60*(2), 175-215.

- McGee, G. W. et Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Re-examination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. et Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P. et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace - Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P. et Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323-337.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J. et Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 1-16.
- Miles, J. A. (2020). The influence of goal commitment and partner status on team assignment outcomes. *Psychological Reports*, 123(3), 844-871.
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. Dans D. Magnusson et N. S. Endler (dir.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*. Lawrence Erlbaum.
- Moreno, J. L. et Jennings, H. H. (1938). Statistics of social configurations. *Sociometry*, 1, 342-374.
- Morris, J. H. et Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 50-57.

- Morrison, R. L. (2008). Negative relationships in the workplace: Associations with organisational commitment, cohesion, job satisfaction and intention to turnover. *Journal of Management & Organization*, 14(4), 330-344.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18-35.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. et Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. et Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press.
- Mullen, B., Anthony, T., Salas, E. et Driskell, J. E. (1994). Group cohesiveness and quality of decision making: An integration of tests of the groupthink hypothesis. *Small Group Research*, 25(2), 189-204.
- Mullen, B. et Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227.
- Mulvey, P. W. et Klein, H. J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 62-87.
- Muthén, B. et Kaplan, D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 171-189.
- Muthén, L. K. et Muthén, B. O. (2010). *Mplus user's guide, version 6.1*. Muthén & Muthén.
- Mysirlaki, S. et Paraskeva, F. (2019). Virtual team effectiveness: Insights from the virtual world teams of massively multiplayer online games. *Journal of Leadership Studies*, 13(1), 36-55.
- Offerman, L. R. et Spiros, R. K. (2001). The science and practice of team development: Improving the link. *Academy of Management Journal*, 44, 376-392.
- O'Reilly, C. A. et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. et Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

- Paskevich, D. M., Brawley, L. R., Dorsch, K. D. et Widmeyer, W. N. (1999). Relationship between collective efficacy and team cohesion: Conceptual and measurement issues. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3(3), 210-222.
- Philipps, J. M. et Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 792-802.
- Picazo, C., Gamero, N., Zornoza, A. et Peiró, J. M. (2015). Testing relations between group cohesion and satisfaction in project teams: A cross-level and cross-lagged approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 297-307.
- Piccolo, R. F. et Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pillai, R. et Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.
- Pintrich, P. R. et de Groot, E. V. (1990). Motivational and self-regulated learning components of classroom academic performance. *Journal of Educational Psychology*, 82(1), 33-40.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. et Ahearne, M. (1997). Moderating effects of goal acceptance on the relationship between group cohesiveness and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 974-983.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. et Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. et Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. et Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Porter, G. et Beyerlein, M. M. (2000). Historic roots of team theory and practice. Dans M. M. Beyerlein (dir.), *Social indicators research series: Vol. 6. Work teams: Past, present and future* (p. 3-24). Kluwer Academic.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. et Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Prussia, G. E. et Kinicki, A. J. (1996). A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 187-198.
- Reitman, F. et Schneer, J. A. (2008). Enabling the new careers of the 21st century. *Organization Management Journal*, 5(1), 17-28.
- Riggs, M. L., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R. et Hooker, S. (1994). Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), 793-802.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Roberson, L. (1990). Prediction of job satisfaction from characteristics of personal work goals. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 29-41.
- Robinson, T. L. (2017). *A quantitative investigation of employee motivation and cohesion with or without servant leadership* (publication n° 10196391) [thèse de doctorat, Capella University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Saavedra, R., Earley, P. C. et Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 61-72.
- Sadri, G. et Robertson, I. T. (1993). Self-efficacy and work-related behaviour: A review and meta-analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 42(2), 139-152.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. Dans B. M. Staw et G. R. Salancik (dir.), *New directions in organizational behavior* (p. 1-54). St. Clair Press.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L. et Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622.
- Sardeshmukh, S. R. et Vandenberg, R. J. (2017). Integrating moderation and mediation: A structural equation modeling approach. *Organizational Research Methods*, 20, 721-745.
- Sargent, L. D. et Sue-Chan, C. (2001). Does diversity affect group efficacy? The intervening role of cohesion and task interdependence. *Small Group Research*, 32(4), 426-450.

- Schacter, S., Ellertson, N., McBride, D. et Gregory, D. (1951). An experimental study of cohesiveness and productivity. *Human Relations*, 4, 229-238.
- Seers, A., Petty, M. M. et Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.
- Seijts, G. H. et Latham, G. P. (2000). The effects of goal setting and group size on performance in a social dilemma. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 32(2), 104-116.
- Seo, M.-G. et Ilies, R. (2009). The role of self-efficacy, goal, and affect in dynamic motivational self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 109, 120-133.
- Sharma, P. N. et Pearsall, M. J. (2016). Leading under adversity: Interactive effects of acute stressors and upper-level supportive leadership climate on lower-level supportive leadership climate. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 856-868.
- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior* (3e éd.). McGraw-Hill.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K. et Stark, E. M. (2000). Interdependence and preference for group work: Main and congruence effects on the satisfaction and performance of group members. *Journal of Management*, 26(2), 259-279.
- Sheridan, J. E. (1985). A catastrophe model of employee withdrawal leading to low job performance, high absenteeism, and job turnover during the first year of employment. *Academy of Management Journal*, 28(1), 88-109.
- Simkin, D. K., Lederer, J. P. et Seligman, M. E. (1983). Learned helplessness in groups. *Behaviour Research and Therapy*, 21(6), 613-622.
- Slocum, J. W., Cron, W. L. et Brown, S. P. (2002). The effect of goal conflict on performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 77-89.
- Smith, M. J., Arthur, C. A., Hardy, J., Callow, N. et Williams, D. (2013). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(2), 249-57.
- Solansky, S. T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 332-341.
- Somech, A., Desivilya, H. S. et Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: The effects of task interdependence and team identification. *Journal of*

- Organizational Behavior*, 30(3), 359-378. Prépublication. <https://doi-org.proxy2.hec.ca/10.1002/jls.21608>
- Spink, K. S. (1990). Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12, 301-311.
- Spink, K. S., Nickel, D., Wilson, K. et Odnokon, P. (2005). Using a multilevel approach to examine the relationship between task cohesion and team task satisfaction in elite ice hockey players. *Small Group Research*, 36(5), 539-554.
- Stajkovic, A. D., Lee, D. et Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 814-828.
- Stajkovic, A. D. et Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Statistique Canada (2017, 25 octobre). *Immigration et diversité ethnoculturelle : faits saillants du Recensement de 2016*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/171025/dq171025b-fra.htm?indid=14428-2&indgeo=0>
- Statistique Canada (2020a, 28 mai). *Âge et sexe – Faits saillants en tableaux, Recensement de 2016*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/hltfst/as/Tableau.cfm?Lang=F&T=11>
- Statistique Canada (2020b, 29 septembre). *Estimations démographiques annuelles : Canada, provinces et territoires, 2020*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/91-215-x/91-215-x2020001-fra.htm>
- Stinglhamber, F., Bentein, K. et Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123-138.
- Tasa, K., Taggar, S. et Seijts, G. H. (2007). The development of collective efficacy in teams: A multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 17-27.
- Taylor, M. S., Locke, E. A., Lee, C. et Gist, M. E. (1984). Type A behavior and faculty research productivity: What are the mechanisms? *Organizational Behavior & Human Performance*, 34(3), 402-418.

- Tesluk, P. E. et Mathieu, J. E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 200-217.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. McGraw-Hill.
- Tichy, N. et DeVanna, M. (1986). *The transformational leader*. Wiley.
- Tjosvold, D. (1986a). The dynamics of interdependence in organizations. *Human Relations*, 39(6), 517-540.
- Tjosvold, D. (1986b). *Working together to get things done: Managing for organizational productivity*. Lexington Books.
- Tourangeau, A., Cranley, L., Laschinger, H. K. S. et Pachis, J. (2010). Relationships among leadership practices, work environments, staff communication and outcomes in long-term care. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 1060-1072.
- Tziner, A. (1982). Differential effects of group cohesiveness types: A clarifying overview. *Social Behavior and Personality*, 10, 227-239.
- Van de Ven, A., Delbecq, A. et Koenig, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41, 322-338.
- Van Der Vegt, G., Emans, B. J. M. et Van De Vliert, E. (2000). Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, 26(4), 633-655.
- Van der Vegt, G., Emans, B. J. M. et Van De Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54(1), 51-69.
- Van der Vegt, G. et Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729-751.
- Van der Vegt, G. et Van de Vliert, E. (2002). Intragroup interdependence and effectiveness: Review and proposed directions for theory and practice. *Journal of Managerial Psychology*, 17(1), 50-67.
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M. et Williams, A. A. (2001). The changing signs in the relationships among self-efficacy, personal goals, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 605-620.

- Vandenberghe, C. (2009). Organizational commitments. Dans H. J. Klein, T. E. Becker et J. P. Meyer (dir.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (1ère éd., p. 99-136). Taylor & Francis Group.
- Vandenberghe, C. et Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275-286.
- Victor, B. et Blackburn, R. S. (1987). Interdependence: An alternative conceptualization. *Academy of Management Review*, 12(3), 486-498.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180.
- Wageman, R. (1999). The meaning of interdependence. Dans M. Turner (dir.), *Groups at work: Advances in theory and research* (p. 197-218). Lawrence Erlbaum Associates.
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, 12, 559-577.
- Wageman, R. et Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 139-158.
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R. et Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 29(2), 280-304.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J. et Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515-530.
- Wang, Y.-S. et Huang, T.-C. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(3), 379-392.
- Watson, C. B., Chemers, M. M. et Preiser, N. (2001). Collective efficacy: A multilevel analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 1057-1068.
- Wech, B. A., Mossholder, K. W., Steel, R. P. et Bennett, N. (1998). Does work group cohesiveness affect individuals' performance and organizational commitment? A cross-level examination. *Small Group Research*, 29(4), 472-494.
- Weingart, L. R. (1992). Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 682-693.

- Weldon, E., Jehn, K. A. et Pradhan, P. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 555-569.
- Weldon, E. et Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307-334.
- Wendt, H., Euwema, M. C. et van Emmerik, I. J. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370.
- Whiteoak, J. W. (2007). The relationship among group process perceptions, goal commitment and turnover intention in small committee groups. *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 11-20.
- Whitney, K. (1994) Improving group task performance: The role of group goals and group efficacy. *Human Performance*, 7(1), 55-78.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wofford, J. C., Goodwin, V. L. et Premack, S. (1992). Meta-analysis of the antecedents of personal goal level and of the antecedents and consequences of goal commitment. *Journal of Management*, 18(3), 595-615.
- Wood, R., Bandura, A. et Bailey, T. (1990). Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46(2), 181-201.
- Wright, P. M., George, J. M., Farnsworth, S. R. et McMahon, G. C. (1993). Productivity and extra-role behavior: The effects of goals. *Journal of Applied Psychology*, 78, 374-381.
- Wright, P. M. et Kehoe, R. R. (2012). Organizational-level antecedents and consequences of commitment. Dans H. J. Klein, T. E. Becker et J. P. Meyer (dir.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (1ère éd., p. 285-308). Taylor & Francis Group.
- Wu, C., Neubert, M. J. et Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: The mediating role of justice perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 327-351.
- Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C. et Gilbert, J. A. (1992). *Collective control: Causes and consequences of group members' beliefs about group competence* [document inédit]. Département de psychologie, George Mason University.

- Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C. et Zazanis, M. (1995). Collective efficacy. Dans J. E. Maddux (dir.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (p. 305-328). Plenum Press.
- Zaccaro, S. J. et Lowe, C. A. (1988). Cohesiveness and performance on an additive task: Evidence for multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, 128, 547-558.
- Zaccaro, S. J. et McCoy, M. C. (1988). The effects of task and interpersonal cohesiveness on performance of a disjunctive group task. *Journal of Applied Social Psychology*, 18(10), 837-851.
- Zhang, Y. et Chiu, C.-Y. (2012). Goal commitment and alignment of personal goals predict group identification only when the goals are shared. *Group Processes & Intergroup Relations*, 15(3), 425-437.

Annexes

Annexe A. Courriel d'invitation

Courriel d'invitation

SEE ENGLISH VERSION BELOW

Bonjour {FIRSTNAME},

Voici le deuxième questionnaire de recherche auquel vous êtes invité à participer au sein du Panel expérience globale de HEC Montréal.

Ce sondage est le 2ème d'une série de 3 que vous aurez à compléter cette année.

Vos réponses sont sauvegardées après avoir complété chacune des pages lorsque vous appuyez sur "suivant". Au besoin, le questionnaire peut être complété en plusieurs sessions.

Pour participer, il vous suffit de cliquer sur le lien ci-dessous.



Merci pour votre collaboration !

Hello {FIRSTNAME},

Following is the second research questionnaire to complete in part of the Global Experience Panel of HEC Montréal.

This is the 2nd survey in a set of 3 that you have to complete during this year.

Your answers are saved after completing each page when you click on "next". You can answer the survey in multiple sessions.

To participate, simply click on the following link.



Thank you for your collaboration!

L'équipe du Panel expérience globale.

HEC MONTRÉAL

Annexe B. Questionnaires

Cher(e) participant(e),

Le chercheur associé au Panel expérience globale de HEC Montréal, Christian Vandenberghe (<https://www.panelexperienceglobale.com/>) mène actuellement une étude auprès des employés de votre organisation.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet de recherche et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions ou de ne pas répondre à certaines questions. Le fait de remplir le questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies pour des projets futurs qui pourraient être approuvés par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal.

Nous sollicitons votre participation à cette recherche qui durera 6 mois au total. Ce questionnaire est le deuxième questionnaire de ce projet de recherche. Par la suite, vous recevrez un autre questionnaire à remplir dans 3 mois.

Le questionnaire peut être complété en français ou en anglais. En parallèle, votre supérieur immédiat sera invité à compléter un questionnaire pour chacun des membres de votre équipe, et ce, au début et à la fin de l'étude.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte d'information liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez contacter le secrétariat de ce comité au 514-340-6051 (<http://www.hec.ca/cer/>). Vous pouvez vous retirer de l'étude en communiquant avec nous par courriel, dans les 45 jours suivant votre participation.

Les prochaines questions permettront à l'équipe du Panel Expérience Globale de dresser un portrait de votre équipe de travail en fournissant un tableau de bord thématique pour votre équipe. Ce tableau de bord sera accessible à tous les membres de votre équipe, ainsi qu'à la direction de votre organisation, dans la mesure où les paramètres statistiques minimaux sont rencontrés. Nous comprenons qu'en tant qu'employé(e) de votre organisation, le fait de participer au tableau de bord fait partie des responsabilités associées à votre fonction. Toutefois, vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions.

BLOC C : Interdépendance de la tâche

Ces énoncés concernent vos tâches au travail :

	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Pour faire mon travail, je dois obtenir des informations auprès des collègues de mon équipe	<input type="checkbox"/>						
2. Je dépends des collègues de mon équipe pour faire mon travail	<input type="checkbox"/>						
3. Je travaille seul; je dois rarement travailler avec d'autres	<input type="checkbox"/>						
4. Je dois collaborer étroitement avec les collègues de mon équipe pour faire mon travail correctement	<input type="checkbox"/>						
5. Pour réaliser leur travail, les collègues de mon équipe doivent obtenir de l'information de moi	<input type="checkbox"/>						

BLOC D : Engagement organisationnel affectif

Ces énoncés portent sur votre attachement à l'organisation :

	Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5
1. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation	<input type="checkbox"/>				
2. J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon organisation	<input type="checkbox"/>				
3. Je suis fier d'appartenir à cette organisation	<input type="checkbox"/>				
4. Cette organisation représente beaucoup pour moi	<input type="checkbox"/>				
5. Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens	<input type="checkbox"/>				
6. Je me sens affectivement attaché à mon organisation	<input type="checkbox"/>				

BLOC G : Efficacité collective

Ces énoncés concernent les habiletés de votre équipe de travail :

	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
1. L'équipe dans laquelle je travaille a des compétences au-dessus de la moyenne	<input type="checkbox"/>						
2. Cette équipe est meilleure comparativement à d'autres équipes qui font le même travail	<input type="checkbox"/>						
3. Cette équipe est capable de performer comme elle le doit	<input type="checkbox"/>						
4. Les membres de cette équipe ont d'excellentes habiletés de travail	<input type="checkbox"/>						
5. Certains membres de cette équipe devraient être écartés en raison de leur manque de compétences	<input type="checkbox"/>						
6. Cette équipe est très efficace	<input type="checkbox"/>						
7. Les membres de cette équipe font très bien leur travail	<input type="checkbox"/>						

BLOC J : Cohésion de groupe axée sur la tâche

Les questions suivantes portent sur la réalisation des tâches dans votre équipe :

	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Les membres de mon équipe se concentrent tous sur la réalisation du travail	<input type="checkbox"/>						
2. Mon équipe s'assure que les choses soient réalisées	<input type="checkbox"/>						
3. Les membres de mon équipe se mobilisent pour accomplir le travail	<input type="checkbox"/>						

BLOC O : Cohésion de groupe interpersonnelle

Les questions suivantes portent sur la cohésion interpersonnelle dans votre équipe :

	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Il y a un sentiment d'unité et de cohésion dans mon équipe	<input type="checkbox"/>						
2. Il y a un grand sentiment d'appartenance parmi les membres de mon équipe	<input type="checkbox"/>						
3. Les membres de mon équipe se sentent proches les uns des autres	<input type="checkbox"/>						

BLOC P : Promotion des buts d'équipe

Ces énoncés concernent les actions de votre superviseur dans votre équipe de travail :

	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Mon superviseur suscite la collaboration entre les membres de mon groupe de travail	<input type="checkbox"/>						
2. Mon superviseur encourage les employés à avoir l'esprit d'équipe	<input type="checkbox"/>						
3. Mon superviseur amène le groupe à travailler ensemble pour atteindre un but commun	<input type="checkbox"/>						
4. Mon superviseur développe l'esprit d'équipe chez les employés	<input type="checkbox"/>						

BLOC S : Engagement envers les buts d'équipe

Les questions suivantes portent sur les buts de votre équipe de travail :

	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Les membres de cette équipe sont engagés à poursuivre les buts de l'équipe	<input type="checkbox"/>						
2. Les membres de cette équipe pensent qu'il est important d'atteindre les buts de l'équipe	<input type="checkbox"/>						
3. Les membres de cette équipe se préoccupent vraiment de réaliser les objectifs de l'équipe	<input type="checkbox"/>						

Questionnaire socio-démographique

Q1. En quelle année êtes-vous né(e) ?

Q2. Êtes-vous... ?

- Un homme
- Une femme
- Autre

Q3. En quelle année avez-vous été embauché(e) par l'organisation ? (Veuillez inscrire votre année d'embauche)

Q4. Depuis quelle année êtes-vous sous la supervision de votre superviseur actuel dans cette organisation ?

Q5. Quel est le plus haut niveau de scolarité que vous ayez complété ?

- Primaire
- Secondaire
- Collégial / Professionnel
- Universitaire / Baccalauréat
- Universitaire / Maîtrise
- Universitaire / Doctorat

Q6. Dans le cadre de votre emploi, occupez-vous un poste à temps plein ou temps partiel?

- Temps plein
- Temps partiel

Q7. Quel est votre statut d'emploi ?

- Emploi régulier
- Emploi occasionnel / Emploi étudiant / Stagiaire

Q8. Quelle catégorie correspond le mieux à votre type d'emploi ?

- Étudiant / Stagiaire
- Personnel ouvrier ou emploi manuel ou col bleu
- Personnel de bureau
- Personnel technique
- Professionnel

- Cadre opérationnel
- Cadre intermédiaire
- Cadre supérieur (incluant dirigeants, propriétaire de l'entreprise, ministre, sous-ministre)
- Autre (veuillez préciser : _____)

Q8b. Dans le cadre de votre emploi, avez-vous à superviser formellement d'autres employés ?

- Oui
- Non

Q8c. Est-ce que votre travail implique des interactions directes avec des « clients » externes à votre organisation (clients, citoyens, membres des industries...) ?

- Oui
- Non

Q8d. Est-ce que votre emploi comprend des activités de vente?

- Oui
- Non

Q9. Dans quel pays travaillez-vous ?

- Canada
- États-Unis
- Autre pays