Document généré le 2 juil. 2025 03:25

Loisir et Société
Society and Leisure

Activités récréatives et performance : jouer ensemble pour mieux travailler en équipe
Recreational activities and performance : playing together for better team work
Actividades recreativas y rendimiento : jugar juntos para trabajar mejor en equipo

Paule Miquelon, Stéphane Perreault et Mona Abbondanza

Volume 24, numéro 1, printemps 2001

Sport et activité physique : vie personnelle, sociale et économique

URI : https://id.erudit.org/iderudit/000170ar
DOI : https://doi.org/10.7202/000170ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0705-3436 (imprimé)
1705-0154 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Miquelon, P., Perreault, S. & Abbondanza, M. (2001). Activités récréatives et performance : jouer ensemble pour mieux travailler en équipe. *Loisir et Société / Society and Leisure*, *24*(1), 245–279. https://doi.org/10.7202/000170ar

Résumé de l'article

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

Tous droits réservés © Presses de l'Université du Québec, 2001

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

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

Paule MIQUELON
Université du Québec à Montréal

Stéphane PERREAULT
Université du Québec à Trois-Rivières

Mona ABBONDANZA
Université du Québec à Trois-Rivières
Université du Québec à Montréal

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

Les programmes de consolidation d'équipe en contexte récréatif consistent à utiliser des activités récréatives afin d'améliorer la performance d'une équipe (Wagner, Baldwin et Roland, 1991). Les activités proposées dans le cadre de ces programmes varient largement et peuvent se dérouler à l'intérieur, soit généralement en gymnase, ou à l'extérieur, soit en plein air. Toutefois, ces programmes sont

Loisir et société / *Society and Leisure*
Volume 24, numéro 1, printemps 2001, p. 245-279 • © Presses de l'Université du Québec

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

habituellement associés au modèle des relations interpersonnelles de la consolidation d'équipe (Bank, 1983) et se proposent donc d'améliorer la performance de l'équipe en modifiant les processus de groupe. Des exemples de certains processus de groupe sur lesquels ces programmes sont susceptibles d'exercer une influence sont la communication et la capacité à résoudre des conflits dans l'équipe (Veal, 1991 ; Mazany, Francis, et Sumich, 1993), le sentiment de cohésion d'une équipe (Mark, 1994) et le sentiment de compétence collective d'une équipe (Mazany, Francis, et Sumich, 1993, 1997 ; Mazany et Francis, 1997). Malgré l'accroissement de ces programmes, peu d'études se sont intéressées à la consolidation d'une équipe en contexte récréatif. En revanche, les quelques recherches menées en contexte récréatif montrent que ces programmes peuvent influencer positivement les processus de groupe ou certains des antécédents de la performance d'une équipe[1] (Bronson *et al.*, 1992 ; Wagner et Roland, 1992 ; Mazany *et al.,* 1993, 1997 ; Ibbetson et Newell, 1999 ; McEvoy, 1997, Mazany et Francis, 1997).

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

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

> […] Ce matin, un groupe de cinq collègues participent à des activités récréatives intérieures afin d'améliorer le fonctionnement de leur équipe. Avant de prendre part aux activités, les cinq membres de l'équipe doivent revêtir un dossard de la même couleur et choisir un nom d'équipe. Lors de la première activité, tous les membres de l'équipe doivent, chacun à leur tour, se laisser tomber d'un peu moins d'un mètre de haut dans les bras de leurs collègues, disposés en cercle en dessous d'eux. La deuxième activité proposée est un exercice qui exige des participants de résoudre un problème en se mettant d'accord sur une seule solution. La solution que les membres adoptent doit donner lieu à un consensus. Lors de cet exercice, les participants doivent trouver la meilleure façon de faire traverser le gymnase à un des membres de l'équipe, sans qu'il touche le sol. Pour ce faire, l'équipe dispose d'un ballon et tous les membres doivent avoir les yeux bandés, à l'exception de celui que l'on a choisi pour la traversée. Lorsque les membres de l'équipe ont examiné les différentes solutions possibles et se sont mis d'accord sur l'une d'elles, ils peuvent commencer l'exercice. Ensuite, l'équipe prend part à une quatrième et dernière activité.
>
> Ce quatrième exercice exige des participants qu'ils effectuent l'ascension d'un mur d'escalade intérieur. La réussite de l'ascension nécessite la collaboration et la participation de chacun des membres de l'équipe. Lorsque l'équipe a terminé l'ascension du mur, les responsables du programme lui indiquent que son travail d'équipe est excellent et que sa performance est un succès, car elle est comparable à celle des trois meilleures équipes qui ont déjà mené

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

> l'activité. Bien entendu, le degré de difficulté de l'activité est prévu de manière à ce que toutes les équipes participantes puissent réussir l'exercice et faire l'expérience du succès [...]

Une revue de cet exemple fait ressortir la manière dont la structure des activités d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence certains facteurs liés aux processus de groupe d'une équipe (soit la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe). La première activité proposée dans cet exemple de programme de consolidation d'équipe est susceptible d'influencer positivement le sentiment de cohésion d'une équipe. Ainsi, lorsque tous les membres de l'équipe se laissent tomber dans les bras de leurs collègues, ils deviennent physiquement très près les uns des autres. Selon Festinger, Schachter et Back (1963), une plus grande proximité physique entre les membres d'un groupe influence positivement le sentiment de cohésion de l'équipe. La deuxième activité proposée dans notre exemple devrait influencer positivement la capacité de l'équipe à gérer les conflits (Kirchmeyer et Cohen, 1992), car les membres de l'équipe doivent discuter ouvertement des différents points de vue de chacun, examiner ces différents points de vue de façon critique et faire ensuite ressortir une variété d'opinions ou de solutions. Enfin, la quatrième et dernière activité proposée devrait influencer positivement le sentiment de compétence collective de l'équipe. En effet, lorsque l'équipe termine l'ascension du mur d'escalade, les responsables du programme lui disent que son travail d'équipe est excellent et que sa performance est un succès car elle est comparable à celle des trois meilleures équipes qui ont déjà réalisé l'activité. Selon Prussia et Kinicki (1996), il est possible d'influencer positivement le sentiment de compétence collective d'une équipe en lui offrant une rétroaction verbale positive liée à sa performance. De plus, le succès de l'équipe est un second facteur susceptible d'influencer positivement son sentiment de compétence collective (Riggs et Knight, 1994).

Cet exemple démontre les facteurs sous-jacents aux activités proposées lors d'un programme de consolidation en contexte récréatif qui sont susceptibles de favoriser le développement du sentiment de cohésion, de la capacité d'une équipe à gérer les conflits, ainsi que du sentiment de compétence collective d'une équipe. Toutefois, cet exemple n'explique pas comment un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif se propose d'atteindre son objectif principal, soit l'amélioration de la performance d'une équipe. Afin de remédier à l'absence d'une explication concernant l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif sur la performance d'une équipe, cette étude se propose de démontrer qu'il existe une relation entre les quatre processus de groupe sur lesquels ce type de programme exerce une influence (soit la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe) et la performance d'une équipe, à l'aide de travaux réalisés en contexte organisationnel et sportif (Spink, 1990 ; Evans et Dion, 1991 ;

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

Zaccaro, 1991 ; Mullen et Copper, 1994 ; Gully, Devine et Whitney, 1995 ; Prussia et Kinikci, 1996 ; Jehn, 1994 ; Little et Madigan, 1997 ; Mulvey et Ribbens, 1999 ; Devine *et al.,* 1999). Cette étude se propose en outre d'évaluer la performance d'une équipe selon le modèle de la performance d'une équipe utilisé par Hackman (1990). Ce modèle mesure trois composantes de la performance d'une équipe, soit la qualité de l'expérience groupale, la pérennité de l'équipe ainsi que la productivité de l'équipe. Selon Beaudin et Savoie (1995), la qualité de l'expérience groupale indique à quel point les expériences du groupe contribuent au bien-être de ses membres, la pérennité de l'équipe révèle à quel point les membres de l'équipe souhaitent travailler ensemble à nouveau et la productivité du groupe démontre à quel point les décisions, le produit ou les services de l'équipe répondent aux attentes des personnes qui reçoivent l'extrant du groupe.

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

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

Des études révèlent aussi que la capacité à d'une équipe à gérer les conflits qui surviennent dans une équipe est liée sa performance (Jehn, 1994 ; Devine *et al.,* 1999). Par exemple, une étude de Jehn (1994), menée auprès de 88 équipes d'une organisation comptant cinq membres chacune, montre que la présence de conflits dans un groupe est négativement liée à la performance de l'équipe ainsi qu'à la satisfaction des membres de l'équipe. Enfin, des études indiquent que le sentiment de compétence collective (Spink, 1990 ; Guzzo *et al.,* 1993 ; Prussia et Kinikci, 1996 ; Mulvey et Ribbens, 1999) d'une équipe est positivement lié à sa performance. Par exemple, une étude réalisée en laboratoire avec des étudiants universitaires démontre que, après avoir accompli une tâche de type « brainstorming », les

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

groupes qui possèdent un sentiment de compétence collective plus élevé affichent une meilleure performance lors d'une deuxième tâche du même type, et ce, comparativement aux groupes qui possèdent un sentiment de compétence collective moins élevé (Prussia et Kinikci, 1996).

Comme on peut le voir, des résultats provenant du contexte organisationnel ainsi que du contexte sportif indiquent qu'il existe une relation positive entre la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits, le sentiment de compétence collective d'une équipe et la performance d'une équipe. À l'aide de ces résultats, la présente étude est en mesure d'élaborer et de vérifier un modèle qui explique la relation entre un programme de consolidation mené en contexte récréatif, les antécédents de la performance d'une équipe[2], de même que la relation entre les antécédents de la performance d'une équipe et la performance d'une équipe (voir la figure 1). Selon ce modèle, les activités d'un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif favorisent le développement du sentiment de cohésion sociale, du sentiment de cohésion lié à la tâche, de la capacité d'une équipe à gérer les conflits, ainsi que du sentiment de compétence collective d'une équipe (soit les antécédents de la performance d'une équipe). De plus, ce modèle pose aussi que ces quatre antécédents de la performance influenceront positivement la performance d'une équipe.

Application du modèle au contexte récréatif

Les études menées en contexte organisationnel ainsi qu'en contexte sportif ont permis de préciser les relations entre les antécédents de la performance et la performance d'une équipe du modèle proposé par la figure 1. Toutefois, on peut se demander si ce modèle concorde avec les quelques études qui ont véritablement évalué l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif ? En général, la plupart des études menées en contexte récréatif vérifient l'impact d'un programme de consolidation mené à l'extérieur, c'est-à-dire en milieu de plein air, sur les antécédents de la performance d'une équipe. En revanche, la majorité de ces études n'ont pas examiné directement les antécédents de la performance d'une équipe, tels qu'ils sont présentés par le modèle de la figure 1. Malgré cela, il est possible de réinterpréter les résultats de ces études à l'aide du modèle de la figure 1. De plus, lors de la réinterprétation de ces résultats, nous tenterons de faire la distinction entre les manifestations du sentiment de cohésion sociale et le sentiment de cohésion lié à la tâche d'une équipe, même si celle-ci n'est pas toujours établie par les auteurs. Toutefois, le terme « sentiment de cohésion générale de l'équipe « sera utilisé lorsqu'il ne sera pas possible de faire la distinction entre ces deux types de cohésion.

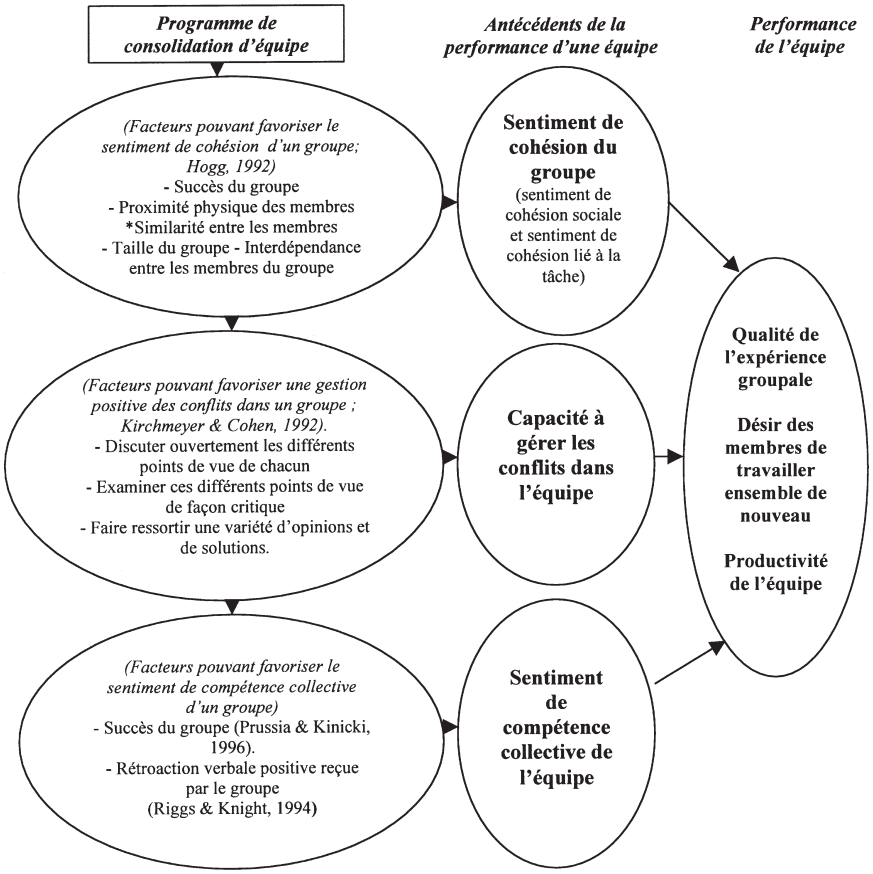
Plusieurs études démontrent qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif peut influencer positivement le sentiment de cohésion générale d'une équipe (Bronson *et al.*, 1992 ; Mazany *et al.,* 1993, 1997 ; Mark, 1994 ;

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

FIGURE 1

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



Arkin, 1995 ; Mazany et Francis, 1997), la capacité d'une équipe à gérer les conflits (Mazany *et al.,* 1993, 1997 ; Mazany et Francis, 1997 ; McEvoy, 1997) et le sentiment de compétence collective d'une équipe (Mazany *et al.,* 1993, 1997 ; Mazany et Francis, 1997). À titre d'exemple, les trois études de Mazany et ses collègues révèlent qu'à la suite de l'implantation d'un programme de consolidation d'équipe, le processus de décision de l'équipe est plus orienté vers le consensus. Cela semble supposer une amélioration du sentiment de cohésion sociale de l'équipe, étant donné que le consensus favorise l'interdépendance entre les membres (Deutsch, 1949). De plus, ces mêmes auteurs trouvent que les participants adoptent des normes plus

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

élevées relativement au travail et à la performance de l'équipe, ce qui semble refléter un changement dans le sentiment de cohésion lié à la tâche de l'équipe (voir aussi Carron et Spink, 1993). Les études de Mazany et ses collègues démontrent aussi que la communication s'améliore entre les membres parce qu'ils partagent leurs idées plus facilement, sont plus réceptifs aux idées des autres et proposent plus de solutions. Ces résultats semblent indiquer une amélioration de la capacité d'une équipe à gérer les conflits (Kirchmeyer et Cohen, 1992). Enfin, les résultats indiquent que les membres de l'équipe ont le sentiment de mieux travailler ensemble, ce qui laisse supposer une augmentation du sentiment de compétence collective de l'équipe (Guzzo *et al.,* 1993).

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

Bien que les résultats présentés ci-dessus concordent avec les prémisses du modèle exposé à la figure 1, il n'en reste pas moins que des études indiquent que certaines variables peuvent modérer les relations proposées par ce modèle. Par exemple, une étude d'Ibbetson et Newell (1999) examine l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif extérieur sur divers antécédents de la performance de 16 équipes formées d'étudiants universitaires. Les résultats de cette étude démontrent que le programme n'influence pas les antécédents de la performance d'une équipe. En revanche, ces mêmes auteurs soutiennent qu'une variable externe, soit la température, peut influencer positivement ou négativement les résultats attribués au programme. Ainsi, ces auteurs trouvent que l'impact du programme sur les perceptions des participants est plus positif pour les équipes qui ont participé aux activités lors de journées chaudes et ensoleillées, que pour celles qui ont participé aux activités lors de journées pluvieuses et maussades. Enfin, une seule étude semble avoir évalué l'impact d'un programme de consolidation mené à la fois en contexte récréatif extérieur et intérieur. En effet, Wagner et Roland (1992) ont vérifié si un programme de consolidation d'équipe influence positivement certains antécédents de la performance d'une équipe. Les résultats de l'étude

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

indiquent que les équipes qui possèdent un sentiment de cohésion générale plus élevée sont mieux en mesure de résoudre des problèmes en équipe qui ont un sentiment d'efficacité plus élevé après avoir participé au programme de consolidation. Cependant, en plus de démontrer que le programme influence positivement certains processus de groupe, Wagner et Roland ont trouvé que le nombre d'activités effectuées à l'extérieur ou encore le temps passé à l'extérieur n'est pas lié au succès ou à l'impact du programme. Pour cette raison, les auteurs affirment que ce sont les exercices réalisés en équipe, et non l'environnement, qui influencent les changements de perceptions des participants.

Objectifs de la présente étude

L'examen des différentes études menées en contexte récréatif permet de dresser un bilan des résultats obtenus en fonction du modèle présenté à la figure 1. En général, les résultats montrent que les programmes de consolidation menés en contexte récréatif influencent positivement la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe. Les quelques études qui ont mesuré la performance d'une équipe ayant participé à un programme de consolidation en contexte récréatif indiquent qu'un tel programme influence positivement la qualité de l'expérience groupale ou la croissance personnelle des membres de l'équipe, de même que la pérennité de l'équipe ou le désir des membres d'une équipe de travailler ensemble à nouveau. En revanche, les résultats de ces études ne sont pas en mesure de prouver qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence positivement la qualité du travail de l'équipe, telle quelle a été évaluée par un juge externe à l'équipe. Ces résultats concordent avec ceux d'autres études menées en contexte organisationnel. En effet, une méta-analyse de Salas *et al.,* (1999) examine l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte organisationnel sur la performance d'une équipe. Les résultats de cette méta-analyse indiquent que lorsqu'une mesure objective de la performance est utilisée, c'est-à-dire lorsque la performance de l'équipe est évaluée par un juge externe selon un critère quantifiable, il n'y a pas de relation entre un programme de consolidation d'équipe et la performance de l'équipe. En revanche, lorsqu'une mesure subjective de la performance est utilisée, c'est-à-dire lorsque la performance de l'équipe est évaluée par l'équipe elle-même ou par un de ses membres, les résultats indiquent qu'un programme de consolidation a un impact sur la performance d'une équipe.

Les études menées en contexte récréatif révèlent qu'un programme de consolidation influence positivement l'ensemble des variables présentées par le modèle de la figure 1. En plus, certains résultats indiquent que l'impact d'un programme de consolidation implanté en contexte récréatif extérieur sur les antécédents de la performance d'une équipe est susceptible d'être influencé par la température extérieure. Pour cette raison, notre étude vise d'abord à vérifier l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif intérieur sur quatre

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

antécédents de la performance d'une équipe (soit la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective de l'équipe). Un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif intérieur permettra de contrôler l'influence de la température sur les antécédents de la performance d'une équipe. Ainsi, la première hypothèse de cette étude est la suivante : les activités d'un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif intérieur influenceront positivement les quatre antécédents de la performance présentés à la figure 1. L'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif intérieur sur ces quatre antécédents de la performance d'une équipe sera vérifié au moyen d'une analyse individuelle et d'une analyse groupale des résultats.

L'examen des études menées en contexte récréatif permet de relever qu'aucune d'entre elles n'a cherché à établir une relation entre les antécédents de la performance proposés à la figure 1 et la performance d'une équipe. Aussi, aucune étude n'a évalué simultanément la relation entre la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits, le sentiment de compétence collective d'une équipe et la performance d'une équipe. C'est pourquoi, dans un deuxième temps, notre étude se propose de vérifier la relation entre ces quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe à l'aide d'un devis prospectif. Ainsi, la performance des équipes sera évaluée dix semaines après leur participation à un programme de consolidation. La deuxième hypothèse de cette étude est donc la suivante : les quatre antécédents de la performance d'une équipe présentés dans le modèle de la figure 1 influenceront positivement sa performance. La relation entre ces quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe sera aussi vérifiée au moyen d'une analyse individuelle et groupale des résultats.

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

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

Méthode

Participants

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

Plan de l'expérimentation

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

Dans la deuxième phase de l'étude, un devis prospectif fut utilisé. Le but de cette deuxième phase était de vérifier l'influence des antécédents de la performance d'une équipe, mesurés par le post-test administré lors de la première phase de l'étude, sur la performance des équipes de travail. La mesure de la performance fut administrée aux participants dix semaines après l'administration du post-test mesurant les antécédents de la performance d'une équipe. La performance de l'équipe est la variable dépendante de la deuxième phase de l'étude et possède trois niveaux : 1) la qualité de l'expérience groupale, 2) la pérennité de l'équipe, c'est-à-dire le désir des membres de travailler ensemble de nouveau, et 3) la qualité du travail de l'équipe, mesurée par les membres de l'équipe ainsi que par le professeur du groupe-cours de l'équipe. Seuls les participants de la condition expérimentale furent évalués lors de la seconde phase étant donné l'impossibilité (refus du professeur) d'évaluer pour une troisième fois les étudiants du groupe-cours témoin. Bien que cette situation soit décevante, nous croyons néanmoins qu'elle possède certains avantages méthodologiques. En effet, une analyse de la performance du groupe témoin aurait pu entraîner un problème méthodologique important parce

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

que deux professeurs différents auraient alors évalué chacun des deux groupes (expérimental et témoin). Ainsi, toute différence (significative ou non significative) entre les deux groupes aurait pu être attribuée au style d'évaluation d'un des professeurs.

Procédures

Afin de recruter les participants de cette étude, nous avons contacté des professeurs dont les groupes-cours participaient à une activité de consolidation d'équipe proposée par l'université, ainsi que des professeurs dont les groupes-cours ne participaient pas à cette activité. De plus, nous avons contacté les professeurs dont les groupe-cours devaient réaliser un travail d'équipe de longue haleine durant leur session universitaire. Ces professeurs furent informés que l'étude visait à évaluer l'influence d'une activité de consolidation d'équipe sur certains antécédents de la performance d'une équipe de travail, de même que sur la performance des équipes de travail de leurs groupes-cours. Nous leur avons ensuite demandé s'ils acceptaient de collaborer à l'étude. Un professeur dont deux groupes d'étudiants participaient à l'activité de consolidation et devaient réaliser un travail d'équipe durant leur session universitaire a donné son accord pour que ses étudiants prennent part à l'expérimentation. Également, un professeur dont le groupe d'étudiants ne participait pas à une activité de consolidation, mais devait réaliser un travail d'équipe durant le semestre a aussi accepté que ses étudiants participent à l'étude. Après avoir obtenu le consentement de ces professeurs, nous avons invité les étudiants à participer à cette étude et tous ont accepté de le faire. Ainsi, les participants furent informés par la première auteure de cet article qu'elle était intéressée à en savoir plus sur les perceptions des étudiants en tant que membre d'une équipe de travail. Les participants furent aussi avisés que la participation à cette étude était volontaire et que leurs réponses demeureraient anonymes et confidentielles. Afin de les récompenser pour avoir participé à cette étude, tous les étudiants prirent part à un tirage de 50 $.

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

Une semaine après l'administration du premier questionnaire, tous les participants de la condition expérimentale prirent part à une activité de consolidation d'équipe ; cette activité de consolidation d'équipe s'est déroulée en gymnase. La durée de l'activité était de trois heures. L'animateur, le déroulement de l'atelier et l'ordre des activités ont été les mêmes pour tous les participants. Lors de l'atelier, tous les participants étaient regroupés selon leurs équipes de travail régulières, formées en classe. Afin d'identifier les différentes équipes, chacun des membres de l'équipe possédait un dossard de la même couleur. Durant l'atelier, les étudiants

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

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

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

Phase 2. Lors de la deuxième phase de l'étude, soit dix semaines après leur participation à l'activité de consolidation d'équipe, tous les participants de la condition expérimentale remplirent un questionnaire évaluant la performance des équipes de travail. Le but de ce questionnaire était d'évaluer la performance scolaire de chacune des équipes de travail participantes. De plus, une appréciation externe de la qualité du travail scolaire de l'équipe fut obtenue grâce à la collaboration de chacun des professeurs.

Mesures

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

La cohésion sociale (Moos, 1981). Cette échelle comprend neuf énoncés. Un score élevé sur cette échelle signifie un fort niveau d'engagement des membres au groupe, de même qu'un fort sentiment d'attraction interpersonnelle entre les

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

membres du groupe. Les résultats de notre étude démontrent que cette échelle obtient une bonne cohérence interne avec un coefficient alpha de 0,86 au prétest et de 0,92 au post-test.

L'orientation envers la tâche (Anderson et West, 1998). Le sentiment de cohésion lié à la tâche d'une équipe a été indexé à l'aide de l'échelle d'orientation envers la tâche. Trois raisons justifient le choix de cette échelle. Premièrement, au moment du déroulement de cette étude, à notre connaissance, aucune échelle mesurant le sentiment de cohésion lié à la tâche auprès d'une équipe de travail ne semblait exister. Deuxièmement, le contenu des énoncés concordait avec la définition de la cohésion de tâche proposée dans cette étude. Troisièmement, cette échelle présentait l'avantage d'avoir été validée auprès d'équipes de travail en milieu organisationnel (Anderson, 1992 ; Anderson et West, 1996).

Cette échelle est composée de 7 énoncés. Un score élevé sur cette échelle signifie un fort degré d'interaction entre les membres du groupe afin de promouvoir l'excellence du travail d'équipe. Les résultats de notre étude révèlent que cette échelle obtient une bonne cohérence interne avec un coefficient alpha de 0,91 au prétest et de 0,92 au post-test.

La gestion constructive des conflits (Kirchmeyer et Cohen, 1992). Cette échelle comprend trois énoncés. Un score élevé sur cette échelle signifie que les membres gèrent efficacement les divergences d'opinions du groupe et prennent de meilleures décisions. Les résultats de notre étude démontrent que cette échelle obtient une bonne cohérence interne avec un coefficient alpha de 0,81 au prétest et de 0,87 au post-test.

La compétence collective (Guzzo et al., 1993). Cette échelle comprend sept énoncés. Un score élevé sur cette échelle signifie que le groupe possède un fort sentiment de compétence et d'efficacité. Les résultats de notre étude démontrent que cette échelle obtient une bonne cohérence interne avec un coefficient alpha de 0,93 au prétest et de 0,93 au post-test.

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

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

2) La pérennité de l'équipe. Un énoncé évalue la pérennité de l'équipe : « Encercle l'énoncé qui reflète le mieux tes sentiments envers les membres actuels

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

de ton équipe de travail. » L'échelle de réponse utilisée pour cet énoncé comprend cinq choix de réponses allant de 1 « Je souhaiterais continuer à travailler avec tous les membres de cette équipe » à 5 « Je souhaiterais ne pas continuer à travailler avec tous les membres de cette équipe ».

3) La qualité du travail scolaire de l'équipe. Un énoncé évalue la qualité du travail scolaire de l'équipe : « Encercle le chiffre qui correspond le mieux à ton évaluation de la qualité du travail de ton équipe ». L'échelle de réponse utilisée pour cet énoncé est une échelle de type Likert allant de 1 « faible » à 10 « excellente ». De plus, une échelle d'appréciation externe de la qualité du travail scolaire de l'équipe fut aussi complétée par le professeur responsable de chacune des équipes de travail. Cette échelle comprenait un seul énoncé, soit : « Encerclez le chiffre qui correspond le mieux à votre évaluation de la qualité du travail de l'équipe identifiée. » L'échelle de réponse utilisée pour cet énoncé était une échelle de type Likert allant de 1 « faible » à 10 « excellente ».

Résultats

Les résultats de la présente étude seront exposés en deux sections. En premier lieu, nous présenterons une analyse des résultats de la première phase de l'étude. Cette première phase de l'étude vise à vérifier si le programme de consolidation influence positivement les quatre antécédents de la performance d'une équipe. Afin d'en évaluer les résultats, quatre analyses de variance à mesures répétées seront réalisées pour chacun des quatre antécédents de la performance d'une équipe[3]. En deuxième lieu, les résultats de la seconde phase de l'étude seront présentés. Cette seconde phase de l'étude vise à établir si les quatre antécédents de la performance sont positivement liés à la performance d'une équipe. Afin d'évaluer les résultats de cette phase, des corrélations de Pearson seront calculées entre chacun des antécédents de la performance d'une équipe ainsi que pour les différentes composantes de la performance d'une équipe. Ces deux sections seront décrites selon deux niveaux d'analyse différents, soit des analyses individuelles et des analyses groupales des résultats.

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

Analyses individuelles. L'évaluation de l'influence du programme de consolidation sur les quatre antécédents de la performance d'une équipe fut réalisée en deux étapes. Premièrement, des analyses de variance à mesures répétées (ANOVA) furent utilisées pour vérifier s'il existait des différences significatives entre les étudiants qui avaient pris part au programme de consolidation et ceux qui ne l'avaient pas fait. Deuxièmement, des comparaisons de moyennes a priori furent réalisées à l'aide de tests-t pour échantillons indépendants et de tests-t pour échantillons appariés afin de démontrer clairement où se situaient les différences entre les

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

étudiants qui avaient pris part au programme de consolidation et ceux qui n'y avaient pas participé. Plus précisément, des test-t pour échantillons indépendants ainsi que des test-t pour échantillons appariés furent utilisés afin de vérifier l'impact du programme. L'hypothèse émise pour vérifier cet impact est la suivante : Les perceptions liées aux quatre antécédents de la performance sont plus élevées chez les participants de la condition expérimentale que chez les participants de la condition témoin lors du deuxième temps de mesure. Cependant, cette hypothèse sera valide si les perceptions liées aux quatre antécédents de la performance sont relativement similaires pour tous les étudiants (condition expérimentale et condition témoin) lors du premier temps de mesure. Aussi, les perceptions liées aux quatre antécédents de la performance devraient être plus élevées lors du deuxième temps de mesure que lors du premier temps de mesure, chez les étudiants qui ont participé au programme de consolidation d'équipe (condition expérimentale). En contrepartie, les perceptions liées aux quatre antécédents de la performance ne devraient pas être plus élevées lors du deuxième temps de mesure que lors du premier temps de mesure, chez les étudiants qui n'ont pas participé au programme de consolidation d'équipe (condition témoin). Les résultats de la présente étude seront donc décrits selon l'ordre des deux étapes mentionnées ci-dessus, soit en fonction des analyses de variance et des comparaisons de moyennes a priori.

Quatre analyses de variance à mesures répétées 2 (condition expérimentale versus condition témoin) x 2 (prétest versus post-test) ont été réalisées pour chacun des quatre antécédents de la performance d'une équipe (voir tableau 1). Les résultats de ces analyses de variance révèlent que pour chacun des antécédents de la performance d'une équipe, il existe généralement deux effets principaux, soit un effet du programme de consolidation ainsi qu'un effet du temps et que ces deux effets sont toujours qualifiés par un effet significatif d'interaction entre le programme de consolidation et le temps. Ainsi, pour la variable cohésion sociale, les résultats indiquent deux principaux effets significatifs, soit un effet du programme de consolidation, $F(1, 105) = 27{,}0$, $p < 0{,}01$., et un effet du temps, $F(1, 105) = 12{,}9$, $p < 0{,}01$. Ces deux effets sont qualifiés par un effet significatif d'interaction entre le programme de consolidation et le temps, $F(1, 105) = 20{,}7$, $p < 0{,}01$. Pour la variable cohésion liée à la tâche, les résultats indiquent deux effets principaux, soit un effet significatif du programme de consolidation, $F(1, 105) = 12{,}4$, $p < 0{,}01$., et un effet significatif du temps, $F(1, 105) = 16{,}8$, $p < 0{,}01$. À nouveau, ces deux effets sont qualifiés par un effet significatif d'interaction entre le programme de consolidation et le temps, $F(1, 105) = 46{,}2$, $p < 0{,}01$. Pour la variable gestion des conflits, les résultats indiquent un seul effet significatif, soit un effet d'interaction entre le programme de consolidation et le temps, $F(1, 105) = 31{,}0$, $p < 0{,}01$. Enfin, pour la variable compétence collective, les résultats indiquent deux effets principaux, soit un effet significatif du programme de consolidation, $F(1, 105) = 13{,}1$, $p < 0{,}01$, et un effet significatif du temps, $F(1,105) = 11{,}4$, $p < 0{,}05$. Ces deux effets sont encore une fois qualifiés par un effet significatif d'interaction entre le programme de consolidation et le temps, $F(1, 105) = 27{,}8$, $p < 0{,}01$.

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

TABLEAU 1

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

	Condition expérimentale (I) (G) N = 69 N = 16				Condition témoin (I) (G) N = 48 N = 7						
Antécédents de la performance d'une équipe	***M***	***SD***	***M***	***SD***	***M***	***SD***	***M***	***SD***	**Traitement (I = 1,105) (G = 1,21)**	**Temps (1,105) (G = 1,21)**	**Traitement x temps (1,105) (G = 1,21)**
					Niveau individuel						
Cohésion sociale (I)	3,8	0,5	4,2	0,6	3,4	0,7	3,4	0,7	F = 27,0**	F = 12,9**	F = 20,7**
Cohésion liée à la tâche (I)	3,6	0,8	4,3	0,5	3,6	0,7	3,5	0,7	F = 12,4**	F = 16,8**	F = 46,2**
Gestion des conflits (I)	3,8	0,7	4,2	0,6	4,0	0,7	3,6	0,8	F = 3,3	F = 0,1	F = 31,0**
Compétence collective (I)	3,9	0,6	4,3	0,5	3,7	0,8	3,6	0,9	F = 13,1**	F = 11,4**	F = 27,8**
					Niveau groupal						
Cohésion sociale (G)	3,8	0,4	4,4	0,4	3,5	0,5	3,4	0,5	F = 14,8 **	F = 9,6**	F = 13,9**
Cohésion liée à la tâche (G)	3,6	0,6	4,3	0,4	3,7	0,4	3,5	0,4	F = 4,5*	F = 12,2**	F = 32,9**
Gestion des conflits (G)	3,8	0,5	4,3	0,3	4,0	0,3	3,7	0,5	F = 1,5	F = 0,7	F = 28,5**
Compétence collective (I)	3,9	0,6	4,3	0,5	3,7	0,8	3,6	0,9	F = 13,1**	F = 11,4**	F = 27,8**

Note : (I) Analyse individuelle des résultats et (G) Analyse groupale des résultats.
*p <0,05, ** p < 0,01

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca
Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

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

Une première série de tests-t pour échantillons indépendants démontre que, lors du pré-test, les perceptions liées à trois des antécédents de la performance (le sentiment de cohésion liée à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe) d'une équipe ne sont pas différentes chez les participants de la condition expérimentale et de la condition témoin (toutes les valeurs de $t < 1,7$, $p > 0,05$). Une seule différence existe entre les perceptions des participants de la condition expérimentale ($M = 3,8$) et de la condition contrôle ($M = 3,4$), soit la perception de cohésion sociale ($t\ 115 = 2,6$, $p < 0,05$). En général, ces analyses révèlent que les perceptions liées aux antécédents de la performance d'une équipe des participants de la condition expérimentale et de la condition contrôle étaient relativement similaires au départ. Ce résultat est important, car on pourrait croire que certains antécédents de la performance d'une équipe, telles la cohésion sociale et la cohésion liée à la tâche, auraient dû être différents lors de la première évaluation (phase 1) les équipes de travail n'étant pas de même taille. Or, si cette remarque est vraie pour la cohésion liée à la tâche, il ne semble pas que ce soit le cas pour la cohésion sociale. En effet, une étude de Widmeyer et Williams (1991) démontre que des équipes sportives composées de trois individus possèdent une meilleure cohésion de tâche que des équipes composées de six et de neuf individus. Toutefois, les résultats de cette même étude révèlent que les équipes de trois, de six et de neuf individus possèdent une cohésion sociale similaire. Il semble donc que si la taille de l'équipe influence la cohésion liée à la tâche, elle n'a aucun effet sur la cohésion sociale. Or, les résultats de la présente étude indiquent qu'il n'existe pas de différences significatives entre trois des quatre antécédents de la performance d'une équipe qui furent mesurés au temps 1 (soit une semaine après la formation des équipes en classe), y compris la cohésion liée à la tâche, chez les équipes de la condition expérimentale et les équipes de la condition témoin. Par conséquent, si les équipes de la condition témoin sont en moyenne composées de 2, 5 individus de plus que les équipes de la condition expérimentale, cette différence de taille ne semble pas influencer les antécédents de la performance mesurés dans cette étude.

Une seconde série de tests-t pour échantillons indépendants a été effectuée afin de vérifier si les perceptions liées aux antécédents de la performance d'une équipe sont différentes chez les participants de la condition expérimentale et de la condition témoin lors du post-test. Les résultats de ces analyses indiquent que la perception de cohésion sociale des participants de la condition expérimentale ($M = 4,2$) est significativement plus élevée de celle des participants de la condition témoin ($M = 3,4$; $t\ 106 = 6,4$, $p < 0,01$). Les résultats indiquent aussi que la

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

perception de cohésion liée à la tâche est significativement plus élevée chez les participants de la condition expérimentale (M = 4,3) que chez les participants de la condition témoin (M = 3,5 ; t 106 = 6,8, p < 0,01). De même, les résultats révèlent que la perception liée à la capacité de gérer des conflits dans l'équipe des participants de la condition expérimentale (M = 4,2) est significativement plus élevée que celle des participants de la condition témoin (M = 3,6 ; t 106 = 4,5, p < 0,01). Enfin, les résultats démontrent que la perception de compétence collective des participants de la condition expérimentale (M = 4,3) est significativement plus élevée que celle des participants de la condition témoin(M = 3,6 ; t 106 = 5,5, p < 0,01). Ainsi, lors du post-test, les perceptions liées aux antécédents de la performance d'une équipe sont significativement plus élevées chez les étudiants qui ont participé à un programme de consolidation d'équipe que chez les étudiants qui n'ont pas participé à un tel programme.

Une série de tests-t appariés fut également utilisée pour vérifier si le programme de consolidation avait eu un effet à l'intérieur du groupe expérimental, c'est-à-dire entre le premier et le deuxième temps de mesure des antécédents de la performance d'une équipe. Les résultats indiquent que, chez les participants de la condition expérimentale, la perception de cohésion sociale augmente significativement entre le premier (M = 3,8) et le deuxième temps de mesure (M = 4,2 ; t 59= 6,3, p < 0,01). Les résultats montrent aussi que, chez ces mêmes participants, la perception de cohésion liée à la tâche augmente significativement entre le premier (M = 3,6) et le deuxième temps de mesure (M = 4,3 ; t 59= 7,7, p < 0,01). De même, selon les résultats démontrent que, la perception liée à la capacité de gérer les conflits dans l'équipe augmente significativement entre le premier (M = 3,8) et le deuxième temps de mesure (M = 4,2 ; t 59 = 4,5, p < 0,01) chez ces participants. Enfin, les résultats révèlent que la perception de compétence collective augmente significativement entre le premier (M = 3,9) et le deuxième temps de mesure (M = 4,3 ; t 59 = 5,8, p < 0,01) chez ces mêmes participants.

Des tests-t pour échantillons appariés furent aussi utilisés pour vérifier si les perceptions liées aux antécédents de la performance d'une équipe différaient entre le premier et le deuxième temps de mesure chez les participants de la condition témoin. Les résultats indiquent que, pour ces participants, les perceptions de cohésion sociale, de cohésion liée à la tâche et de compétence collective ne sont pas significativement différentes entre le premier et le deuxième temps de mesure (toutes les valeurs de t 47 < 2,0, p > 0,05). Toutefois, pour ces mêmes participants, la perception liée à la capacité de gérer les conflits diminue significativement entre le premier (M = 4,0) et le deuxième temps de mesure (M = 3,6 ; t 47 = 3,4, p < 0,01).

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

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

Analyses groupales. Selon George et Bettenhausen (1990), une analyse groupale des résultats est possible lorsqu'un coefficient de fidélité intragroupe convenable est obtenu à l'intérieur d'un groupe. Ces mêmes auteurs sont d'avis que le coefficient de fidélité intragroupe d'un groupe est acceptable lorsqu'il est de 0,70 ou plus. Dans le cadre de cette étude, les coefficients de fidélité intragroupe moyens obtenus pour les 23 équipes participantes sont tous supérieurs à 0,70, et ce, pour chacun des quatre antécédents de la performance d'une équipe mesurés au prétest et au post-test. Ainsi, pour la variable « cohésion sociale », le coefficient de fidélité intragroupe moyen est de 0,94 au prétest et de 0,90 au post-test. Pour la variable « cohésion liée à la tâche », le coefficient de fidélité intragroupe est de 0,92 au prétest et de 0,91 au post-test. Pour la variable « gestion des conflits », le coefficient de fidélité intragroupe moyen est de 0,86 au prétest ainsi qu'au post-test. Enfin, pour la variable « compétence collective », le coefficient de fidélité intragroupe moyen est de 0,89 au prétest et au post-test. Ces résultats indiquent donc qu'il est possible d'effectuer une analyse groupale des résultats dans la présente étude. Étant donné que les coefficients intragroupe sont adéquats pour chacun des quatre antécédents de la performance d'une équipe, la moyenne des scores de tous les membres de chaque équipe sera utilisée afin de représenter l'équipe comme unité d'analyse, et ce, pour chacune des échelles de mesure.

Afin de vérifier l'influence du programme de consolidation sur les quatre antécédents de la performance d'une équipe au niveau groupal, des analyses identiques aux analyses individuelles mentionnées auparavant furent utilisées. Globalement, l'analyse de l'influence du programme de consolidation sur les quatre antécédents de la performance d'une équipe au niveau groupal révèle des résultats similaires aux résultats obtenus lors de l'analyse de l'influence de ce même programme sur les quatre antécédents de la performance sur le plan individuel. Une seule différence existe entre les résultats des niveaux individuel et groupal. Cette différence se situe dans les perceptions liées aux quatre antécédents de la performance des participants, mesurées lors du prétest. Ainsi, sur le plan individuel, une seule des perceptions liées aux quatre antécédents de la performance diffère entre les participants de la condition expérimentale et de la condition témoin lors du premier temps de mesure, soit la perception de cohésion sociale. Toutefois, sur le plan groupal, aucune des perceptions liées aux quatre antécédents de la performance d'une équipe ne diffère entre les participants de la condition expérimentale et de la condition témoin (toutes les valeurs de $t < 1,6$, $p > 0,05$). À l'exception de cette seule différence, les résultats obtenus sur le plan groupal sont identiques à ceux obtenus sur le plan individuel. Ainsi, le programme de consolidation produit deux effets, soit un effet entre la condition expérimentale et la condition témoin ainsi qu'un effet à l'intérieur de la condition expérimentale même. Lorsque les perceptions liées aux antécédents de la performance d'une équipe sont mesurées après le programme de consolidation ; elles sont plus élevées pour les équipes de la condition expérimentale que pour celles de la condition témoin ($t\ 21 > 3,5$, $p < 0,05$). De plus, les perceptions liées aux antécédents de la performance des équipes qui

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

ont participé au programme de consolidation sont plus élevées lors du deuxième temps de mesure que lors du premier temps de mesure ($t\ 15 > 4{,}3$, $p < 0{,}05$). Cependant, pour les équipes qui n'ont pas participé au programme de consolidation, ces mêmes perceptions ne sont pas plus élevées lors du deuxième temps de mesure que lors du premier temps de mesure ($t\ 6 < 2{,}9$, $p > 0{,}05$). De nouveau, ces résultats des analyses entre les équipes et à l'intérieur des équipes confirment notre hypothèse selon laquelle le programme de consolidation influence positivement les quatre antécédents de la performance sur le plan groupal.

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

Analyses individuelles. Afin de vérifier la relation entre le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits, le sentiment de compétence collective de l'équipe et la performance d'une équipe, des corrélations de Pearson ont été calculés entre chacun des antécédents et les différentes composantes de la performance d'une équipe (voir tableau 2). En général, les résultats démontrent qu'il existe une relation positive significative entre les quatre antécédents de la performance d'une équipe et les trois composantes de la performance d'une équipe (soit la qualité de l'expérience groupale, la pérennité de l'équipe et la qualité du travail de l'équipe, estimée par les membres). Ainsi, les résultats indiquent que plus le sentiment de cohésion sociale des participants est élevé, plus ces derniers croient qu'être membre d'une équipe a contribué à leur épanouissement personnel ($r\ [60] = 0{,}46$, $p < 0{,}01$). Les résultats révèlent aussi que plus le sentiment de cohésion lié à la tâche ($r\ [60] = 0{,}57$, $p < 0{,}01$), la capacité à gérer les conflits ($r\ [60] = 0{,}54$, $p < 0{,}01$) et le sentiment de compétence collective ($r\ (60) = 0{,}53$, $p < 0{,}01$) sont élevés chez les participants, plus ces derniers ont l'impression qu'être membre d'une équipe a contribué à leur épanouissement personnel. Ensuite, selon les résultats, plus les participants possèdent un sentiment de cohésion sociale élevé, plus leur désir de travailler ensemble de nouveau est élevé ($r\ [60] = 0{,}54$, $p < 0{,}01$). Également, les résultats indiquent que plus le sentiment de cohésion lié à la tâche ($r\ [60] = 0{,}54$, $p < 0{,}01$), la capacité à gérer les conflits ($r\ [60] = 0{,}51$, $p < 0{,}01$) et le sentiment de compétence collective ($r\ [60] = 0{,}48$, $p < 0{,}01$) sont élevés chez les participants, plus leur désir de travailler ensemble de nouveau est élevé. Enfin, plus le sentiment de cohésion sociale des participants est élevé, plus ces derniers estiment que la qualité du travail de leur équipe est élevée ($r\ [60] = 0{,}39$, $p < 0{,}01$). En outre, plus le sentiment de cohésion lié à la tâche des participants est élevé, plus ces derniers estiment que la qualité du travail de leur équipe est élevée ($r\ [60] = 0{,}35$, $p < 0{,}01$). Cependant, les résultats font état d'une relation positive non significative entre deux des antécédents de la performance et le désir des participants de travailler ensemble de nouveau. Ainsi, la capacité à gérer les conflits ($r\ [60] = 0{,}24$, $p > 0{,}05$) et le sentiment de compétence collective ($r\ [60] = 0{,}24$, $p > 0{,}05$) des participants ne sont pas liés à leur désir de travailler ensemble de nouveau.

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

TABLEAU 2

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

	1 Qualité de l'expérience groupale	2 Pérennité de l'équipe	3 Qualité du travail de l'équipe estimée par les membres	4 Évaluation du travail de l'équipe par le professeur (G)
1. Cohésion sociale (I)	0,46**	0,54**	0,39**	
Cohésion sociale (G)	0,18	0,06	0,33	– 0,02
2. Cohésion liée à la tâche (I)	0,55**	0,54**	0,35**	
Cohésion liée à la tâche (G)	0,68**	0,70**	0,70**	0,09
3. Gestion des conflits (I)	0,59**	0,51**	0,24	
Gestion des conflits (G)	0,59**	0,65**	0,56*	– 0,01
4. Compétence collective (I)	0,51**	0,48**	0,24	
Compétence collective (G)	0,59**	0,58**	0,58*	0,20

Note : (I) Analyse individuelle des résultats et (G) Analyse groupale des résultats
*p < 0,05, ** p < 0,01

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

Analyses groupales. Afin de déterminer si une analyse groupale des résultats était acceptable, des coefficients de fidélité intragroupe moyens ont été calculés pour les 16 équipes dont la performance fut évaluée lors de la présente étude (George et Bettenhausen, 1990). Ces coefficients de fidélité intragroupe ont été calculés pour chacun des quatre antécédents de la performance d'une équipe, mesurés au temps 2, ainsi que pour chacune des trois composantes de la performance d'une équipe (soit la qualité de l'expérience groupale, la pérennité de l'équipe et la qualité du travail de l'équipe, évaluée par les membres). Pour les

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

quatre antécédents de la performance d'une équipe et les trois composantes de la performance d'une équipe, les coefficients de fidélité intragroupe moyens obtenus dépassent tous 0,70. Ainsi, le coefficient de fidélité intragroupe moyen est de 0.91. pour la variable « cohésion sociale », de 0,92 pour la variable « cohésion liée à la tâche », de 0,87 pour la variable « gestion des conflits » et de 0,85 pour la variable « compétence collective ». Enfin, pour les trois composantes de la performance d'une équipe, les coefficients de fidélité intragroupe moyens sont de 0,72 pour la qualité de l'expérience groupale, de 0.73 pour la pérennité de l'équipe et de 0.86 pour la qualité du travail de l'équipe, telle que l'on évaluée les membres. Ces résultats indiquent donc qu'il est possible d'effectuer une analyse groupale de la relation entre les quatre antécédents de la performance d'une équipe et la performance d'une équipe.

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

En général, on peut déduire des résultats qu'il existe une relation positive significative entre trois des antécédents de la performance d'une équipe (soit le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe) et trois des composantes de la performance d'une équipe (soit la qualité de l'expérience groupale, la pérennité de l'équipe et la qualité du travail de l'équipe, évaluée par les membres). Ainsi, plus le sentiment de cohésion lié à la tâche ($r\ [16] = 0{,}68$, $p < 0{,}01$), la capacité à gérer les conflits ($r\ [16] = 0{,}59$, $p < 0{,}01$) et le sentiment de compétence collective ($r\ [16] = 0{,}59$, $p < 0{,}01$) d'une équipe sont élevés, plus les membres de l'équipe croient que cette dernière a contribué à leur épanouissement personnel. Ensuite, les résultats indiquent que plus une équipe possède un sentiment de cohésion lié à la tâche élevé ($r\ [16] = 0{,}70$, $p < 0{,}01$), une bonne capacité à gérer les conflits ($r\ [16] = 0{,}65$, $p < 0{,}01$) et un sentiment de compétence collective élevé ($r\ [16] = 0{,}58$, $p < 0{,}01$), plus le désir des membres d'une équipe de travailler ensemble à nouveau est élevé. Enfin, les résultats indiquent que plus le sentiment de cohésion lié à la tâche ($r\ [16] = 0{,}70$, $p < 0{,}01$), la capacité à gérer les conflits ($r\ [16] = 0{,}56$, $p < 0{,}01$) et le sentiment de compétence collective ($r\ [16] = 0{,}58$, $p < 0{,}01$) d'une équipe sont élevés, plus les membres estiment que la qualité du travail de leur équipe est élevée. En revanche, les résultats indiquent une relation

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

positive non significative entre le sentiment de cohésion sociale d'une équipe et trois des composantes de la performance d'une équipe (soit la qualité de l'expérience groupale, la pérennité de l'équipe et la qualité du travail de l'équipe, telle qu'elle est évaluée par les membres). Aussi, les résultats font ressortir une relation non-significative entre le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche d'une équipe, la capacité d'une équipe à gérer les conflits, le sentiment de compétence collective d'une équipe et la qualité du travail de l'équipe, telle que l'évalue le professeur.

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

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

Afin de vérifier la relation entre les antécédents de la performance d'une équipe de notre étude sur les plans individuel et groupal (soit la cohésion sociale, la cohésion liée à la tâche, la gestion des conflits et la compétence collective), des corrélations de Pearson moyens ont été calculées entre chacun de ces antécédents, mesurés au temps 2. Les résultats démontrent que les antécédents de la performance d'une équipe sont tous fortement corrélés les uns aux autres. Ainsi, la corrélation moyenne entre les antécédents de la performance est de 0,81 sur le plan individuel et de 0,82 sur le plan groupal. Par conséquent, les antécédents de la performance d'une équipe mesurés par la présente étude sont tous fortement corrélés les uns aux autres, et ce, ce tant sur le plan individuel que groupal.

Cependant, malgré une corrélation élevée entre les quatre antécédents de la performance d'une équipe, il semble que ces derniers aient des conséquences différentes sur la performance d'une équipe (voir tableau 2). Par exemple, sur le plan groupal, le sentiment de cohésion lié à la tâche d'une équipe semble mieux

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

prédire la qualité de l'expérience groupale, la pérennité de l'équipe et la qualité du travail de l'équipe, évaluée par les membres, que le sentiment de cohésion sociale d'une équipe. En raison de ces différents types de conséquences il semble approprié de considérer les quatre antécédents de la performance d'une équipe comme quatre variables distinctes dans la présente étude.

Discussion

Cette étude poursuivait deux buts. Le premier était de déterminer l'impact d'un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif intérieur sur le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective des participants (sur le plan individuel) et des équipes de participants (sur le plan groupal). Le second était de vérifier, au moyen d'un devis prospectif, la relation entre les quatre antécédents de la performance mentionnés ci-dessus et la performance de l'équipe sur les plans individuel et groupal. L'utilisation d'un devis prospectif avait pour but de déterminer si les antécédents de la performance, mesurés dix semaines auparavant, pouvaient prédire la performance d'une équipe. Les résultats découlant de chacun des deux objectifs de la présente étude sont interprétés selon le modèle de la figure 1 de cet article. De même, des implications sur le plan conceptuel, méthodologique et théorique ainsi que des pistes de recherches futures sont proposées.

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

Dans l'ensemble, et comme l'illustre le modèle de la figure 1, les résultats révèlent que la structure des activités d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence positivement les antécédents de la performance d'une équipe. Toutefois, ces résultats soulèvent deux questions théoriques auxquelles des recherches futures devront s'attarder. Premièrement, cette étude indique qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif intérieur influence

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

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

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

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

Néanmoins, ces résultats concordent avec ceux d'autres études menées en contexte récréatif (Mazany *et al.,* 1993, 1997 ; Mazany et Francis, 1997) qui démontrent qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif a un impact sur la performance subjective de l'équipe, mais pas sur la performance objective de l'équipe. Signalons aussi que ces résultats correspondent à ceux d'une méta-analyse de Salas *et al*. (1999), portant sur la relation entre un programme de consolidation d'équipe, mené en milieu organisationnel, et la performance d'une équipe. Cette méta-analyse a aussi permis de démontrer que lorsqu'une mesure objective de la performance est utilisée, il n'y a pas de relation entre un programme de consolidation d'équipe et la performance de l'équipe. En revanche, les résultats indiquent que lorsqu'une mesure subjective de la performance est utilisée, il existe une relation positive entre un programme de consolidation et la performance d'une équipe.

La relation positive entre le programme de consolidation et la performance subjective, mais non objective, d'une équipe soulève deux questions importantes. La première question est la suivante : « Est-ce que cette relation est attribuable au phénomène de la pensée de groupe (cf. *Group Think* ; Janis, 1972) ? » Selon Janis, la cohésion sociale devrait mener à une surévaluation de la performance du groupe. Pourtant, les résultats de cette étude indiquent que, bien que la cohésion sociale soit reliée aux indicateurs subjectifs de la performance, c'est la cohésion de tâche qui est le plus fortement reliée à ceux-ci, et ce, surtout sur le plan groupal. Ces résultats semblent donc nuancer l'hypothèse de Janis (1972). Cette constatation nous ramène donc au point de départ et soulève de nouveau la question suivante : « Pourquoi cette relation existe-t-elle au niveau subjectif et non objectif ? ». Des études futures devront s'attaquer à cette question afin de déterminer les facteurs reliés à un programme de consolidation d'équipe qui améliorent la perception de performance des participants (soit la performance subjective), sans toutefois améliorer réellement la performance de l'équipe (soit la performance objective). Afin d'évaluer jusqu'à quel point l'impact d'un programme de consolidation sur la performance d'une équipe est réel ou de nature subjective, ces études devront comparer la performance d'un groupe d'individus ayant participé à un programme de consolidation à la performance d'un groupe d'individus n'ayant pas participé à un tel programme. Cette dernière comparaison permettra d'examiner les différences existantes entre la perception de performance (soit la performance subjective) et la performance réelle de ces deux groupes. Ces études devraient toutefois s'assurer que la performance objective des équipes de la condition expérimentale et de la condition témoin soit mesurée par le même juge externe, selon un même critère quantifiable.

Les résultats de la phase de 2 de cette étude révèlent aussi que la relation entre le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, le sentiment de compétence collective ainsi que la capacité d'une équipe à gérer les conflits d'une équipe et la performance d'une équipe est modérée par le niveau

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

d'analyse utilisé. Ainsi, sur le plan groupal, les résultats démontrent que les relations entre le sentiment de cohésion lié à la tâche, le sentiment de compétence collective, la capacité de l'équipe à gérer les conflits et la performance d'une équipe sont plus élevés que sur le plan individuel. Toutefois, la relation entre le sentiment de cohésion sociale et la performance d'une équipe est moins élevée sur le plan groupal que sur le plan individuel. Sur le plan groupal, le sentiment de cohésion sociale n'est associé à aucune des dimensions de la performance de l'équipe. Ces résultats autorisent donc à penser que le niveau d'analyse utilisé a un effet modérateur sur la relation entre les quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe. De plus, ces résultats permettent de répondre à une question empirique soumise dans le cadre de la présente étude qui concerne l'effet modérateur du niveau d'analyse sur la relation entre le sentiment de cohésion et la performance d'une équipe. Cette question est soulevée par les résultats d'une méta-analyse de Gully *et al.* (1995), qui montrent que la relation entre le sentiment de cohésion et la performance d'une équipe est plus élevée sur le plan groupal qu'individuel, c'est-à-dire lorsque l'unité d'analyse représente l'équipe plutôt que l'individu. Cependant, dans leur méta-analyse, Gully et ses collègues n'indiquent pas pour quel type de cohésion d'une équipe la relation avec la performance est la plus élevée sur le plan groupal. Or, une méta-analyse de Mullen et Copper (1994) démontre que le sentiment de cohésion lié à la tâche prédit mieux la performance d'une équipe que le sentiment de cohésion sociale. Toutefois, ces auteurs ne font pas la distinction entre les niveaux individuel et groupal lorsqu'ils évaluent la relation entre ces deux types de cohésion et la performance d'une équipe. Les résultats de la recherche actuelle permettent de clarifier la question soulevée par la méta-analyse de Gully *et al*. (1995) en indiquant pour quel type de cohésion la relation avec la performance est la plus élevée sur le plan groupal, soit la cohésion liée à la tâche. De plus, les résultats de cette étude précisent les résultats de la méta-analyse de Mullen et Copper (1994), car ils précisent pour quel niveau d'analyse le sentiment de cohésion lié à la tâche prédit mieux la performance d'une équipe que le sentiment de cohésion sociale, soit au niveau groupal.

La présente étude indique qu'une analyse groupale des résultats semble mieux prédire la performance d'une équipe qu'une analyse individuelle des résultats. Cela peut s'expliquer par le fait que la performance de l'équipe est un phénomène de « groupe » et que la relation est généralement plus élevée entre deux niveaux de mesure similaires qu'entre deux niveaux de mesure différents. Pour cette raison, une mesure groupale des antécédents de la performance semble mieux prédire la performance d'une équipe étant donné que cette dernière concorde avec le niveau de la mesure de la performance d'une équipe, soit le niveau groupal. De plus, les différents types de conséquences associées aux quatre antécédents de la performance aux niveaux individuel et groupal justifient l'utilisation de ces deux niveaux d'analyse par cette étude. Ainsi, si les résultats découlant des analyses de variance réalisées dans la première phase de cette étude sont similaires aux niveaux individuel et groupal, il n'en reste pas moins que ces deux niveaux d'analyse

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

mènent à des résultats différents lorsque la relation entre les quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe est évaluée dans la deuxième phase de cette étude. Toutefois, l'effet modérateur du niveau d'analyse sur la relation entre les quatre antécédents de la performance et la performance d'une équipe soulève une question méthodologique intéressante. Ainsi, la présente étude utilise la moyenne des perceptions individuelles afin d'obtenir une mesure groupale des perceptions de l'équipe. Cependant, des recherches futures devraient utiliser une véritable mesure de groupe, c'est-à-dire le consensus d'une équipe, lorsqu'elles évaluent la relation entre le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, le sentiment de compétence collective, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et la performance d'une équipe. Une mesure du consensus de l'équipe implique de demander aux participants de se concerter afin de répondre à chacune des échelles de mesure. Toutefois, comme le souligne Bandura (2000), une mesure du consensus de l'équipe est susceptible d'être fortement influencée par les membres du groupe exerçant du pouvoir ou des pressions sur les autres. En effet, les individus qui possèdent plus de pouvoir dans un groupe peuvent utiliser la persuasion sociale pour influencer la perception du groupe au complet. Par conséquent, les recherches futures devraient mesurer le consensus de groupe en contrôlant pour l'influence sociale des membres qui exerce un pouvoir de persuasion sur les autres membres du groupe. Or, un des moyens potentiels de mesurer le consensus du groupe tout en éliminant l'effet de persuasion est l'utilisation de la technique Delphi (Turoff et Linstone, 1975). La technique Delphi consiste d'abord à soumettre à un certain nombre d'experts, sans qu'ils puissent se concerter, une ou plusieurs questions d'intérêt. Ensuite, certaines informations précises sont dégagées de l'ensemble des réponses apportées par les experts et sont de nouveau soumises aux mêmes experts afin qu'ils puissent modifier ou non leurs premières réponses. Ce processus se poursuit jusqu'à ce que l'on puisse démontrer l'existence d'un certain consensus entre les réponses des experts. Ainsi, un chercheur qui souhaite obtenir une mesure « consensuelle » de la performance d'une équipe à l'aide de la technique Delphi procéderait de la façon suivante : 1) demander individuellement à chacun des membres d'un groupe de noter la performance de son équipe sur une échelle de type Likert ; 2) établir la moyenne des scores attribués à la performance du groupe par chacun des membres ; 3) envoyer la moyenne obtenue à chacun des membres de l'équipe afin de vérifier s'ils sont d'accord ou non et d'en arriver à un certain consensus. Une mesure adéquate du consensus de groupe permettrait à des études futures d'être en mesure de comparer la relation entre les antécédents de la performance et la performance d'une équipe, celle-ci étant évaluée à différents niveaux d'analyse (soit une mesure des perceptions individuelles des participants, une mesure de la moyenne des perceptions individuelles des participants et une mesure du consensus de l'équipe). Cette approche permettrait d'examiner lequel de ces trois niveaux d'analyse prédit le mieux la performance d'une équipe ainsi que d'observer si les antécédents de la performance, tels qu'ils sont mesurés au moyen du consensus de l'équipe, peuvent

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

mieux prédire la performance objective ou réelle d'une équipe. Il est en effet possible qu'une mesure consensuelle des antécédents de la performance soit plus liée à la performance objective d'une équipe, c'est-à-dire à une évaluation externe et quantitative de la performance d'une équipe comme la vitesse de production de l'équipe ou le gain de productivité de l'équipe.

Finalement, les résultats de la deuxième phase du modèle de la figure 1 laisse penser que le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, le sentiment de compétence collective et la capacité d'une équipe à gérer les conflits ont des conséquences différentes sur la performance d'une équipe. Cependant, les résultats de la phase 2 de cette étude indiquent que ces quatre antécédents de la performance d'une équipe sont tous fortement liés les uns aux autres. Afin de vérifier si ces quatre construits sont réellement indépendants, des études futures devraient examiner plus attentivement les qualités psychométriques de ces échelles avec d'autres critères liés à la performance d'une équipe comme la satisfaction au travail des participants, le climat de l'équipe ou encore la qualité de la décision d'une équipe.

En plus des implications conceptuelles, méthodologiques et théoriques, les résultats de la présente étude ont aussi des implications pratiques potentielles pour l'intervention. Ainsi, cette étude démontre que seulement trois heures d'activités récréatives pratiquées en gymnase intérieur peuvent améliorer le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits ainsi que le sentiment de compétence collective d'une équipe en contexte universitaire. De plus, les résultats révèlent que ces quatre antécédents de la performance d'une équipe sont positivement associés à trois dimensions subjectives de la performance d'une équipe. Il serait intéressant dans un étude future de voir si une intervention brève et semblable aurait le même impact sur les processus et la performance d'une équipe en contexte de travail.

En résumé, les résultats de la présente étude confirment les hypothèses proposées par le modèle de la figure 1 de ce document, portant sur l'impact d'un programme de consolidation mené en contexte récréatif. Cependant, d'autres recherches devraient vérifier si ce modèle s'applique à différents types d'équipe. Par exemple, le modèle pourrait être éprouvé auprès d'équipes de travail provenant d'une entreprise, d'équipes sportives ou encore d'équipes militaires. De plus, ce modèle est une première étape à la compréhension de l'impact d'un programme de consolidation d'une équipe mené en contexte récréatif. Essentiellement, ce modèle propose qu'une variable provenant du contexte social, soit un programme de consolidation, peut influencer les antécédents de la performance d'une équipe. Cependant, selon Miquelon et Perreault (2000), le style de leadership exercé dans une équipe est un autre élément issu du contexte social pouvant influencer les antécédents de la performance de même que la motivation d'une équipe. C'est pourquoi des recherches futures devront s'attacher à mieux comprendre comment

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

certaines variables émanant du contexte social, par exemple le leadership exercé dans une équipe, le système de récompenses d'une organisation ou la tâche effectuée par une équipe peuvent influencer sa motivation et sa performance.

NOTES

1. Dans cet article, les termes « processus de groupe » et « antécédents de la performance d'une équipe » sont considérés comme des synonymes.
2. Ce modèle ne fait pas la distinction entre les facteurs susceptibles d'influencer spécifiquement le sentiment de cohésion sociale et le sentiment de cohésion lié à la tâche d'une équipe. Cette distinction n'est pas établie étant donné qu'à notre connaissance une seule étude apporte des indices liés aux différents facteurs susceptibles d'influencer ces deux types de cohésion (Widemeyer et Williams, 1991) et que les résultats de cette étude permettent difficilement d'identifier ces facteurs. Néanmoins, la présente recherche postule qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence à la fois le sentiment de cohésion sociale et le sentiment de cohésion lié à la tâche d'une équipe. Ainsi, ces deux types de cohésion seront considérés comme deux antécédents distincts de la performance d'une équipe dans le document présent.
3. Selon Huberty et Morris (1989), l'utilisation d'analyses univariées multiples (ANOVA) dans cette étude est acceptable pour trois raisons. Premièrement, les quatre antécédents de la performance de l'étude (cohésion sociale, cohésion liée à la tâche, gestion des conflits et compétence collective) sont conceptuellement indépendants. Deuxièmement, cette étude demeure de nature exploratoire, car l'impact d'un programme de consolidation d'équipe en contexte récréatif intérieur sur les antécédents de la performance d'une équipe a rarement été évalué. Troisièmement, dans les études précédentes, les quatre antécédents de la performance d'une équipe de cette étude ont été évalués de façon univariée. L'utilisation de plusieurs analyses univariées permettra donc d'établir certaines comparaisons avec les études antérieures.

BIBLIOGRAPHIE

ANDERSON, N.R. (1992). Work group innovation : A state-of-the-art review. Dans D.M. Hosking, et N.R. Anderson, (dir.). *Organizational change and innovation : Psychological perspectives and practices in Europe*. Londres : Routledge

ANDERSON, N.R., et WEST, M.A. (1996). The Team Climate Inventory : The development of the TCI and its application in team-building for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5,* 53-66.

ANDERSON, N.R., et WEST, M.A. (1998). Measuring climate for work group innovation : Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior, 19,* 235-258.

ARKIN, A. (1995). Breathing fresh air into training. *People Management, 1,* 34-37.

BADGER, B., SADLER-SMITH, E., et MICHIE, E. (1997). Outdoor management development : Use and evaluation. *Journal of European Industrial Training, 21,* 318-325.

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

BANDURA, A. (1986). *Social foundations of thought and action.* Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

BANDURA, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science, 9,* 75-78

BANK, J. (1983). Outdoor development : A new perspective in management education. *Leadership and Organization Development Journal, 4,* 3-44.

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

BRONSON, J., GIBSON, S., KICHAR, R., et PRIEST, S. (1992). Evaluation of team development in a corporate adventure training program. *The Journal of Experimental Education, 15,* 50-53.

CARRON, A.V., WILDEMEYER, W.N., et BRAWLEY, L.R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sports teams : The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology, 7,* 244-266.

CARRON, A.V., et SPINK, K.S. (1993). Team building in an exercise setting. *The Sport Psychologist, 7,* 8-18.

DEVINE, J.D., CLAYTON, L.D., PHILIPS, J.L., DUNFORD, B.B., et MELNER, S.B. (1999). Teams in organizations : Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research, 30,* 678-711.

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

EVANS, C.R., et DION, K.L. (1991). Group cohesion and performance : A meta-analysis. *Small Group Research, 22,* 175-186.

FESTINGER, L., SCHACHTER, S., et BACK, K. (1963). *Social pressures in informal groups.* Stanford, CA : Stanford University Press. (première édition en 1950).

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

GULLY, S.M., DEVINE, D.J., et WHITNEY, D.J. (1995). A Meta-Analysis of cohesion and performance : Effects of level of analysis and task interdependance. *Small Group Research, 26,* 497-520.

GUZZO, R.A., YOST, P.R., CAMPBELL, R.J., et SHEA, G.P, (1993). Potency in groups : Aticulating a construct. *British Journal of Social Psychology, 32,* 87-106.

HACKMAN, J.R. (dir.) (1990). *Groups that work (and those that don't) : Creating conditions for effective teamwork.* San Francisco : Jossey-Bass.

HOGG, M.A. (1992). *The social psychology of Group Cohesiveness : From attraction to social identity.* Londres : Harvester Wheatsheaf ; New York : New York University Press.

HUBERTY, C.J., et MORRIS, J.D. (1989). Multivariate analysis versus multiple univariate analyses. *Psychological Bulletin, 105,* 302-308.

IBBETSON, A., et NEWELL, S. (1999). A comparison of a competitive and non-competitive outdoor management development program. *Personnel Review, 28,* 58-76.

IRVINE, D., et WILSON, J. (1994). Outdoor management development : Reality or illusion. *Journal of Management Development, 13,* 53-58.

JANIS, I.L. (1972). *Victims of group think.* Boston : Houghton Mifflin.

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

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

JONES, P.J., et OSWICK, C. (1993). Outcomes of outdoor management development « Articles of faith ? ». *Journal of European Industrial Training, 17,* 10-18.

KIRCHMEYER, C. et COHEN, A. (1992). Multicultural groups : Their performance and reactions with constructive conflict. *Group et Organization Management, 17,* 153-170.

LITTLE, L., et MADIGAN, R.M. (1997). The relationship between collective efficacy and performance in manufacturing work teams. *Small Group Research, 28,* 517-534.

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

MAZANY, P., FRANCIS, S., SUMICH, P. (1993). Evaluating the effectiveness of an outdoor workshop for team building in an MBA program. *Journal of Management Development, 3*, 97-115.

MAZANY, P., FRANCIS, S., et SUMICH, P. (1997). Evaluating the effectiveness of an experiential « hybrid » workshop : Strategy development and team building in a manufacturing organization. *Team Performance Management, 3,* 76-88.

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

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

MIQUELON, P., et PERREAULT, S. (2000). La motivation comme déterminant de réussite des équipes autonomes. Dans D. Boisvert (dir.), *L'autonomie des équipes d'intervention communautaire* (p. 138-160). Sainte Foy : Presses de l'Université du Québec.

MOOS, R.H., (1981). *Group Environment Scale*. Palo Alto : Consulting Psychologist Press, Inc.

MULLEN, B., et COPPER, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance : An integration. *Psychological Bulletin, 155*, 210-227.

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

PRUSSIA, G.E., et KINICKI, A.J. (1996). A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory. *Journal of Applied Psychology, 8,* 187-198.

RIGGS, M.L., et KNIGHT, P.A (1994). The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes : A causal model. *Journal of Applied Psychology, 79,* 755-766.

SALAS, E., ROZELL, D., MULLEN, B., et DRISKELL, J.E. (1999). The effect of team building on performance : An integration. *Small Group Research, 30,* 309-329.

SCHWEIGER, D.M., SANDBERG, W.R., et RECHNER, P.L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal, 32,* 745-772.

SPINK, K.S. (1990). Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 12,* 301-311.

TARULLO, G.M. (1992). Making outdoor experiential training work. *Training, 29,* 47-53.

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

TUROFF, M. et LINSTONE, H. A. (1975). *The Delphi method : techniques and applications*. Menlo Park, Cal. : Addison-Wesley.

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

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

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

WAGNER, R.J., BALDWIN, T., et ROLAND, C.C. (1991). Outdoor training : Revolution or Fad ? *Training and Development Journal, 45,* 50-57.

WAGNER, R.J., et ROLAND, C.C. (1992). How effective is outdoor training ? *Training and Development, 46,* 61-66.

WIDEMEYER, W.N, et WILLIAMS, J.M. (1991). Predicting cohesion in a coacting sport. *Small Group Research, 22,* 548-570.

WIDEMEYER, W.N., BRAWLEY, L.R., et CARRON, A.V. (1993). Group dynamics in sport. Dans Thelma S Horn (dir.) *Advances in sport psychology* (p. 163-180). Champaign, Ill : Human Kinetics Publishers.

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

Paule MIQUELON, Stéphane PERREAULT et Mona ABBONDANZA

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

RÉSUMÉ

Cette étude propose et vérifie un modèle expliquant, d'une part, la relation entre un programme de consolidation d'équipe mené en contexte récréatif et les antécédents de la performance d'une équipe, et, d'autre part, la relation entre ces derniers et la performance d'une équipe. Selon le modèle proposé, un programme de consolidation mené en contexte récréatif intérieur influence positivement quatre antécédents de la performance d'une équipe, soit le sentiment de cohésion sociale, le sentiment de cohésion lié à la tâche, la capacité d'une équipe à gérer les conflits et le sentiment de compétence collective d'une équipe. De plus, ce modèle suggère que ces quatre antécédents influencent positivement la performance d'une équipe. Les résultats de cette étude démontrent qu'un programme de consolidation mené en contexte récréatif influence positivement quatre antécédents de la performance d'une équipe, tant sur le plan individuel que groupal. En outre, les résultats révèlent que ces quatre antécédents influencent positivement la performance d'une équipe

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

et que cette relation est modérée par le niveau d'analyse utilisé. Les résultats de chacune des deux hypothèses du modèle sont discutés selon des implications conceptuelles, méthodologiques et théoriques. Enfin, des pistes de recherches futures sont proposées.

Paule MIQUELON, Stéphane PERREAULT and Mona ABBONDANZA
Recreational activities and performance : playing together for better team work

ABSTRACT

This study proposes and tests a model for explaining the relationship between a program for building the strength of a team in a recreational context, the preconditions of the performance of a team as well as the relationship between the preconditions and the performance itself. According to the model, such a program has a positive influence on four preconditions of the performance of a team : a feeling of social cohesion, task-related cohesion, the team's capacity for conflict-management and a feeling of collective competence. The model also suggests that these four preconditions have a positive influence on the performance of a team and this applies to both the individual and the group. Results show that this influence may be moderated by the level of analysis used. The results are discussed in light of their conceptual, methodological and theoretical implications. Avenues for future research are also proposed.

Paule MIQUELON, Stéphane PERREAULT y Mona ABBONDANZA
Actividades recreativas y rendimiento :
jugar juntos para trabajar mejor en equipo

RESUMEN

Este estudio propone y verifica un modelo explicando la relación entre un programa de consolidación de equipo dirigido en contexto recreativo, los antecedentes del rendimiento de un equipo, así como la relación entre los antecedentes del rendimiento y el rendimiento de un equipo. Según el modelo propuesto, un programa de consolidación dirigido en contexto recreativo interior influencia positivamente cuatro antecedentes del rendimiento de un equipo, sea el sentimiento de cohesión social, el sentimiento de cohesión ligado a la tarea, la capacidad de un equipo a administrar

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).

los conflictos y el sentimiento de competencia colectiva de un equipo. Además, este modelo sugiere también que estos cuatro antecedentes influencian positivamente el rendimiento de un equipo. Los resultados de este estudio demuestran que un programa de consolidación dirigido en contexto recreativo influencia positivamente cuatro antecedentes del resultado de un equipo, tanto a nivel individual que en grupo. También, los resultados demuestran que estos cuatro antecedentes influencian positivamente el rendimiento de un equipo y que esta relación es moderada por el nivel de análisis utilizado. Los resultados de cada una de las dos hipótesis del modelo son discutidos según las implicaciones conceptuales, metodológicas y teóricas. Así como, algunas pistas de investigaciones futuras son propuestas.

© 2001 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.uquebec.ca

Tiré de : *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 24, nº 1, Gaétan Ouellet et André Thibault (dir.).