

# ***QUELS FACTEURS DE PERFORMANCE POUR QUELS TYPES D'EQUIPE ? L'AVIS DES MANAGERS***

Pascal Langevin\*

Professeur, EDHEC, 58 rue du Port, 59046 Lille cedex,  
Tél. 03-20-15-45-00, Fax 03-20-15-45-70, pascal.langevin@edhec.edu

## **Résumé**

Ce papier montre que les facteurs de performance des équipes perçus comme les plus importants par les managers sont la clarté des objectifs, les relations de confiance au sein de l'équipe et les compétences des membres et du leader. L'étude montre également que ces perceptions sont influencées par le type d'équipe.

Mots clés : performance, équipe, type d'équipe.

## **Abstract**

*This paper shows that, according to managers, the most important conditions for team performance are clear objectives, trust, and the team leader's as well as the team members' skills and competencies. The results also show that the types of teams influence managers' opinions.*

*Key words: performance, team, type of team.*

# ***QUELS FACTEURS DE PERFORMANCE POUR QUELS TYPES D'EQUIPE ? L'AVIS DES MANAGERS***

## **Résumé**

Ce papier montre que les facteurs de performance des équipes perçus comme les plus importants par les managers sont la clarté des objectifs, les relations de confiance au sein de l'équipe et les compétences des membres et du leader. L'étude montre également que ces perceptions sont influencées par le type d'équipe.

Mots clés : performance, équipe, type d'équipe.

## **Abstract**

*This paper shows that, according to managers, the most important conditions for team performance are clear objectives, trust, and the team leader's as well as the team members' skills and competencies. The results also show that the types of teams influence managers' opinions.*

*Key words: performance, team, type of team.*

Depuis une quinzaine d'années, une littérature abondante s'est constituée sur l'organisation en équipes dont les caractéristiques de flexibilité, réactivité, créativité... seraient particulièrement adaptées à un environnement de plus en plus dynamique, complexe et incertain. Cette littérature montre néanmoins que la mise en place et le fonctionnement des équipes présentent des difficultés et, de ce fait, que la réunion d'un certain nombre de facteurs de performance, mécanismes de contrôle formel et informel, est une condition nécessaire à leur succès. Ces travaux montrent également que les équipes sont de différents types, chacun ayant ses caractéristiques et ses besoins en matière de facteurs de performance.

Cette littérature est en grande partie composée de descriptions des "meilleures pratiques". Bien que cette approche permette d'identifier et de mieux comprendre les conditions de performance des équipes, il est intéressant d'examiner plus largement quelles sont celles que les managers, appartenant à différents types d'équipe, considèrent comme les plus critiques. Cette connaissance peut en effet aider les organisations à développer les systèmes de contrôle les plus adaptés à leurs équipes.

C'est l'objectif de cette étude exploratoire qui repose sur une enquête par questionnaire auprès de 335 membres ou leaders d'équipe. Les résultats montrent que les facteurs de performance perçus comme les plus importants sont la clarté des objectifs, les relations de confiance au sein de l'équipe et les compétences des membres et du leader. Les systèmes de suivi de la performance, d'évaluation-rétribution, les règles de fonctionnement de l'équipe et les ressources mises à sa disposition sont jugés moins importants par les managers. Cette primauté des facteurs informels sur les facteurs formels se retrouvent dans tous les types d'équipe, avec néanmoins quelques différences.

Ce papier est articulé de la manière suivante : la première partie passe en revue la littérature sur les équipes, leurs avantages et difficultés, leurs différentes formes et les facteurs de performance nécessaires à leur succès. La formulation des questions de recherche termine cette première partie. La deuxième partie présente la méthode de recherche, les caractéristiques de l'échantillon et les résultats de l'enquête. La troisième partie conclue ce

papier par une discussion des résultats et des limites de l'étude et par la proposition de voies de recherche.

# 1. Revue de littérature

## 1.1. Les équipes : avantages et difficultés

Une équipe est un groupe socialement identifié d'individus, interdépendants et co-responsables, réunis pour réaliser une activité. L'équipe est socialement identifiée dans le sens où elle est perçue par ses membres et par les autres comme une entité sociale intégrée au sein d'un système social plus large (l'entreprise par exemple) avec lequel elle est en interaction. Les membres dépendent les uns des autres pour mener à bien cette activité et ils partagent la responsabilité des résultats obtenus. Cette interdépendance est particulièrement importante et les équipes se caractérisent souvent par la combinaison de compétences, expériences et moyens matériels et immatériels diversifiés (Cohen et Bailey, 1997 ; Guzzo et Dickson, 1996 ; Hackman, 1990).

Comme le notent Mohrman et alii (1995), plusieurs auteurs ont montré que l'organisation en équipes permettait de répondre à différentes pressions de l'environnement. Ainsi les équipes multifonctionnelles ont été présentées comme étant une des facettes de la démarche de management de la qualité (Juran, 1989). Elles sont la base des processus organisationnels dans la démarche de réengineering (Hammer et Champy, 1993). Elles permettent de répondre aux besoins liés aux aspects de gestion du temps et de cycle de vie (délais, *time-to-market*) (Myer, 1993). Elles favorisent l'innovation et l'apprentissage organisationnel (Kanter, 1983 ; Senge, 1990). Elles sont le fondement des organisations transversales et plates (Galbraith, 1993, 1994), qui rendent plus efficaces les processus de gestion de l'information (Drucker, 1988) et réduisent les coûts de coordination verticale et hiérarchique.

Elles constituent, de ce fait, les mécanismes d'intégration et de différenciation nécessaires pour faire face aux environnements dynamiques, complexes et incertains (Lawrence et Lorsch, 1967). Si le travail en équipes permet d'améliorer la performance organisationnelle, il est également présenté comme source de motivation et de satisfaction de leurs membres (Hackman, 1990 ; Mohrman et alii, 1995)

Toutefois, la mise et le maintien en place d'équipes ne se fait pas sans difficulté. Les décisions collectives peuvent être plus longues à prendre que les décisions individuelles. La recherche du compromis entre les membres peut conduire à des décisions insuffisamment claires et tranchées. La coordination des membres au sein des équipes et des équipes elles-mêmes au sein de l'organisation peut s'avérer difficile et coûteuse (Dunphy et Bryant, 1996 ; Sinclair, 1992). Enfin, certains auteurs suggèrent que, loin d'être sources de bien-être pour leurs membres, les équipes génèrent conflits, pression, tension et stress qui augmentent les taux d'absentéisme, de turnover et d'accidents (Cordery et alii, 1991 ; Wall et alii, 1986).

Aussi, les auteurs reconnaissent que des conditions de succès doivent être réunies pour permettre aux équipes d'être performantes, cette performance se définissant en termes de contribution aux objectifs organisationnels et/ou de satisfaction, motivation et comportements des individus (Cohen et Bailey, 1997 ; Hackman, 1990 ; Mohrman et alii, 1995 ; Wageman, 1997).

Cette étude adopte une perspective de contrôle organisationnel (Lowe et Chua, 1983) qui considère le contrôle comme l'ensemble des mécanismes et processus qui font que les

décisions et comportements mis en œuvre au sein d'une organisation contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels. (Flamholtz, 1996 ; Kren, 1997 ; Merchant et Van der Stede, 2003). Dans ce cadre, le contrôle se compose de mécanismes formels, utilisés de façon consciente et volontaire par l'organisation, et de processus informels reposant sur les relations entre individus (contrôle social) et sur l'autocontrôle exercé par les individus sur eux-mêmes (Chiapello, 1996 ; Eisenhardt, 1985 ; Hopwood, 1974 ; Merchant, 1982 ; Ouchi, 1979).

De ce fait, les équipes constituent elles-mêmes un mécanisme organisationnel de contrôle puisqu'elles permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs de performance face à un environnement donné. Dans le même temps, en temps qu'entités sociales dotées d'objectifs et composées d'individus, les équipes ont elles aussi besoin de mécanismes de contrôle, formels et informels, leur permettant d'être efficaces. Ces mécanismes constituent les facteurs de performance analysés dans cette étude.

## 1.2. Facteurs de performance

Pour identifier les facteurs de performance des équipes, de nombreux auteurs s'appuient sur le modèle "input-process-output". Ce modèle considère que la performance de l'équipe (*output*) est obtenue par un processus efficace de fonctionnement interne et d'interactions sociales interne à l'équipe (*process*), lui-même dépendant de conditions préalables et externes caractérisant l'équipe et sa tâche (*input*) (Campion et alii, 1993, 1996 ; Cohen et Bailey, 1997 ; Guzzo et Dickson, 1996 ; Stewart et alii, 1999). D'autres auteurs s'écartent du modèle mais conservent une logique similaire (Hackman, 1990 ; Mohrman et alii, 1992 ; Shea et Guzzo, 1987). D'autres, enfin, présentent les facteurs de performance des équipes sans les intégrer dans ce cadre particulier (Mohrman et alii, 1995 ; Sundstrom, 1999 ; Wageman, 1997, Wellins et alii, 1994). Nous suivrons cette dernière approche pour présenter les principaux facteurs de performance identifiés dans la littérature. Ces facteurs sont au nombre de huit.

La **composition de l'équipe** est un facteur récurrent dans les études sur les conditions de performance des équipes. Celle-ci est améliorée quand le nombre de membres, leur expérience et leurs compétences tant techniques que sociales, sont appropriés. La diversité, voire l'hétérogénéité, des membres favorisent l'innovation et la résolution de problèmes. La composition de l'équipe est déterminée par la sélection des membres au moment de la constitution de l'équipe, puis par leur formation ultérieure.

L'**organisation du travail** et la répartition des tâches au sein de l'équipe concernent essentiellement le degré d'autonomie laissé à l'équipe et le niveau d'interdépendance entre ses membres. L'autonomie favorise la participation et la motivation des membres (Cohen et Bailey, 1997). L'interdépendance permet la coopération et facilite l'apprentissage (Wageman, 1995). L'organisation du travail comporte aussi parfois les règles de fonctionnement et les normes de comportement au sein de l'équipe (Hackman, 1990).

Assez proche, la **clarté de la mission** de l'équipe et des objectifs et responsabilités de chacun de ses membres permet de renforcer l'implication de ces derniers (Wellins et alii, 1994). Wageman (1997) montre que ce sont bien les objectifs qui doivent être clairement déterminés. Les moyens pour les atteindre doivent, quant à eux, être laissés à l'appréciation de l'équipe.

Le **contexte organisationnel** est l'ensemble des dispositifs de soutien apportés par l'organisation pour permettre à l'équipe de fonctionner efficacement. On y trouve toutes les ressources qui favorisent l'environnement et les conditions de travail de l'équipe: système

d'information, technologies de communication, dispositifs de formation, budget, matériel, locaux...

Parmi les dispositifs du contexte organisationnel, le **système de rémunération** est abondamment étudié. Les auteurs observent qu'une rémunération collective permet d'inciter les membres à travailler de façon coopérative (Barker, 1993 ; Drake et alii, 1999 ; Lawler, 1999 ; Mohrman et alii, 1995 ; Scott et Tiessen, 1999 ; Wageman et Baker, 1997).

Le **système de feedback et de suivi** de la performance permet à l'équipe d'assurer elle-même un management de sa performance (Mohrman et alii, 1992, 1995). Ce système permet également de développer la cohésion de l'équipe en renforçant l'autonomie et la responsabilité ressenties par les membres (Jones et Moffett III, 1999). Dans les entreprises étudiées par Wellins et alii (1994), la participation des membres au suivi de la performance favorise l'amélioration continue. Les membres ont eux-mêmes tendance à demander un feedback aux autres membres ou aux clients internes ou externes de leur équipe. De même, Scott et Tiessen (1999) trouvent que la performance des équipes augmente avec l'utilisation d'indicateurs de performance plus variés et plus complets. Cette relation est renforcée lorsque les membres participent à la fixation des standards de performance

Le **rôle du leader** joue un rôle également important dans de nombreuses études. C'est en effet lui qui sélectionne les membres, clarifie les responsabilités et, par ses compétences managériales et son style de leadership, crée la dynamique de groupe permettant à l'esprit d'équipe de se développer (Hackman, 1990 ; Manz et Sims, 1984 ; Stewart et Manz, 1995 ; Sundstrom, 1999 ; Wageman, 1997, 2001 ; Wellins et alii, 1994). Le leader joue également un rôle important d'interface entre l'organisation et l'équipe afin de protéger celle-ci et d'obtenir les ressources (Ancona et Caldwell, 1992).

Le climat et les **relations au sein de l'équipe** constituent un facteur du domaine du "process" dans le modèle cité plus haut. Il s'agit des notions d'esprit d'équipe et de confiance qui se développent au sein de l'équipe permettant à ses membres de se motiver et d'être efficaces (Jones et George, 1998). Cette confiance mutuelle entre les membres introduit une autre notion de confiance qui est celle de l'équipe en son succès. Cette conviction des membres que l'équipe va atteindre ses objectifs renforce leur motivation et leur efficacité (Campion et alii, 1993, 1996 ; Guzzo et Dickson, 1996 ; Shea et Guzzo, 1987).

### 1.3. Types d'équipe

Selon Sundstrom (1999), trois défis sont à relever pour les managers qui souhaitent mettre en place des équipes. Premièrement, il convient de définir clairement les équipes. Deuxièmement, il faut développer des systèmes de soutien permettant aux équipes d'être efficaces. Troisièmement, il est nécessaire d'adapter ces systèmes de soutien aux types d'équipe concernés. Ce dernier point est important car, effectivement, la notion d'équipe recouvre des formes différentes qu'il convient de distinguer. Différentes dimensions sont utilisées par les auteurs pour distinguer les types d'équipe : la mission (Duarte et Snyder, 1999 ; Cohen et Bailey, 1997 ; Mohrman et alii, 1995), le degré d'autonomie (Banker et alii, 1996, Mohrman et alii, 1995 ; Roy, 1999), l'appartenance des membres de l'équipe à des espaces géographiques, temporels ou organisationnels différents (Snow et alii, 1999).

La littérature montre que ces différents types d'équipe adoptent des modes de fonctionnement différents et mobilisent des facteurs clés de succès différents.

Cohen et Bailey (1997) font remarquer que les typologies présentées dans la littérature partagent de nombreux points communs et convergent, en fait, vers quatre formes principales,

retenues dans la présente étude (le Tableau 1 résume les principales caractéristiques de ces quatre types d'équipe tirées de la littérature).

Tableau 1: caractéristiques des différents types d'équipe

	équipe projet	équipe de réflexion	équipe de management	équipe de travail
multifonctionnelle	X	X	X	
équipe permanente			X	X
membres à temps plein dans l'équipe				X
expériences et compétences variées	X	X	X	
un seul leader hiérarchique			X	X
membres temporaires	X			

**L'équipe projet** est, par nature, à durée de vie limitée et exerce des tâches non routinières nécessitant le regroupement de compétences particulières, souvent multifonctionnelles. Les membres sont rattachés à d'autres unités et n'appartiennent à l'équipe que le temps du projet, voire que le temps de leur contribution au projet. Il est fréquent qu'ils travaillent sur plusieurs projets simultanément. L'équipe projet se retrouve sous cette appellation chez la plupart des auteurs (Sundstrom, 1999 ; Stewart et alii, 1999), mais n'est parfois qu'un cas particulier d'une catégorie plus large, comme c'est le cas de la *task force* chez Hackman (1990) ou des équipes multifonctionnelles chez Wellins et alii (1994). Selon la littérature, la performance de l'équipe projet dépend en grande partie de sa composition : les compétences variées des membres permettent l'innovation et la gestion de l'incertitude propre au projet. Le mode de fonctionnement et son adéquation au projet, ainsi que la confiance entre les membres, favorisent également la réussite. Le rôle du leader est important pour faciliter ce fonctionnement, protéger l'équipe et lui procurer les ressources (Cohen et Bailey, 1997 ; Hackman, 1990 ; Sundstrom, 1999).

**L'équipe de réflexion**<sup>1</sup> est constituée de membres provenant de différentes unités, voire de différentes fonctions, pour assurer des missions et des tâches peu ou mal remplies par les unités de base de l'organisation. Son rôle est souvent de résoudre un problème donné ou de réfléchir à des améliorations possibles du fonctionnement de l'organisation. Son existence dure souvent le temps limité nécessaire à proposer une solution, même si l'équipe de réflexion peut parfois prendre une structure permanente (cercles de qualité, par exemple). Elle dispose d'une autorité très limitée et ne peut qu'émettre des recommandations ou des propositions. Ce type d'équipe prend des noms souvent différents selon les auteurs : équipe-conseil (*advice team* : Stewart et alii, 1999), équipe d'amélioration (*improving team* : Mohrman et alii, 1995), *task force* (Hackman, 1990), ce dernier terme regroupant également les équipes projets. Selon Sundstrom (1999), le succès des équipes de réflexion est lié à la clarté des objectifs, aux compétences du leader, aux conditions matérielles offertes et au système de rémunération qui doit inciter les membres à dégager du temps pour l'équipe.

**L'équipe de management** a pour rôle de coordonner et d'intégrer les unités interdépendantes de l'entreprise. Elle est composée de membres qui sont chacun responsable hiérarchique de leur unité. L'équipe de management est, par nature, permanente. On retrouve cette catégorie chez Hackman (1990), chez Sundstrom (1999) et comme principal cas d'équipe d'intégration

<sup>1</sup> Nous avons retenu le terme "équipe de réflexion", plus explicite sur la mission de l'équipe, que le terme "équipe parallèle" généralement utilisé dans la littérature.

chez Mohrman et alii (1995). Le leader de l'équipe de management est généralement le directeur général. Son rôle est particulièrement important car il alloue les responsabilités et les ressources et, par son leadership, a une incidence sur la confiance au sein de l'équipe de management dans laquelle les luttes de pouvoir peuvent nuire fortement à l'efficacité (Cohen et Bailey, 1997 ; Hackman, 1990). Le système de rémunération permet d'inciter les membres à coopérer (Sundstrom, 1999). L'expérience et l'ancienneté des membres peuvent également être un atout en renforçant la connaissance et reconnaissance mutuelle entre les membres (Hackman, 1990).

**L'équipe de travail** est une équipe permanente dont la responsabilité est de produire et délivrer des biens ou des services aux clients, tant internes qu'externes, de l'organisation. Les membres sont généralement stables<sup>2</sup>, à temps complet et clairement identifiés. L'évolution de cette équipe de travail vers la forme plus récente d'équipes autonomes marque l'importance accordée à la diversité des compétences requises pour assurer la mission de l'équipe et à la réduction du rôle hiérarchique du responsable d'équipe en échange d'un rôle davantage orienté vers la coordination et l'animation. Au sein de cette équipe de travail, certains auteurs ajoutent des distinctions supplémentaires. C'est le cas de Sundstrom (1999) qui fait la différence entre équipe de production et équipe fournissant une prestation de service. Hackman (1990) distingue, pour sa part, les équipes de production, les équipes de service commercial (équipe de vente et/ou assurant un service client) et les équipes d'assistance professionnelle, composées d'experts, dont le rôle est de fournir une aide spécifique et ponctuelle à la demande des autres membres de l'organisation (équipe de dépannage, par exemple). Le même auteur s'intéresse également aux équipes de service humain qui travaillent sur la "transformation des individus" en milieu hospitalier ou carcéral. La littérature indique que l'organisation interne (autonomie, participation, interdépendance), les systèmes de rémunération et de suivi de la performance et le rôle du leader comptent parmi les principaux critères de succès des équipes de travail (Campion et alii, 1996 ; Cohen et Bailey, 1997 ; Hackman, 1990).

D'autres types d'équipe sont également présentés dans la littérature. En particulier, plusieurs auteurs (Hackman, 1990 ; Stewart et alii, 1999 ; Sundstrom, 1999) mentionnent, en les regroupant parfois, les équipes d'action et les équipes de jeu (*action teams* et *performing teams*). Il s'agit d'équipes confrontées, en général pendant des laps de temps relativement brefs, à des auditoires (orchestres), des adversaires (équipes sportives ou militaires) ou à des environnements ou circonstances extrêmes (équipe de sauvetage ou d'intervention). Elles sont composées de membres dont la spécialisation et l'entraînement permettent de remplir des missions spéciales ou d'atteindre des performances élevées face à des enjeux peu communs. Si certains exemples sont donnés d'équipes de ce type en entreprise (équipe de négociation), les exemples sont plutôt extérieurs à ce domaine. Nous ne prendrons donc pas ce type d'équipe en compte dans cette étude.

Le Tableau 2 résume les principaux facteurs de performance qui ressortent de l'analyse de la littérature en fonction du type d'équipe.

---

<sup>2</sup> Le développement des contrats de travail précaires (CDD, intérim...) rend cette notion de stabilité des membres plus théorique qu'effective. C'est bien le principe auquel il est fait référence ici, par opposition au mode de fonctionnement d'autres types d'équipe.

Tableau 2 : principaux facteurs de performance des équipes selon la littérature

	équipe projet	équipe de réflexion	équipe de management	équipe de travail
Clarté des objectifs et de la mission		XX		
Relations. ambiance. confiance	X			
Composition de l'équipe	XX		X	
Qualités et compétences du leader	X	X	XX	X
Feed-back et suivi réguliers				XX
Fonctionnement interne de l'équipe	X			XX
Ressources disponibles		X	X	X
Système d'évaluation-rétribution		X		X

La littérature nous indique donc que la réunion de conditions de succès est nécessaire pour permettre aux équipes d'être efficaces et d'améliorer la performance de l'organisation face à l'environnement dynamique, complexe et incertain.

Par ailleurs, la littérature indique également que différents types d'équipe existent, qui présentent des caractéristiques différentes et qui nécessitent des facteurs de performance eux-mêmes différents.

Néanmoins, l'analyse de cette littérature montre aussi que peu de travaux empiriques quantitatifs ont été menés pour comparer les facteurs de performance entre les équipes.

En fait, la littérature de ces quinze dernières années peut être présentée de la façon suivante.

Des travaux empiriques, prolongeant la longue tradition de recherches sur les groupes de travail issue des années 30, continuent à être menés en s'intéressant en général à un seul type d'équipe et à un nombre limité de facteurs de performance. Au tournant des années 90, avec l'évolution de l'environnement, l'organisation en équipes a trouvé un nouvel essor avec la parution d'article et d'ouvrages faisant la synthèse des recherches conduites jusque là. Ces travaux ont été rapidement complétés par des ouvrages reposant sur des études qualitatives et/ou présentant les "meilleures pratiques" en matière d'organisation par équipes. Ces derniers travaux font certes état, de façon complète, des différents facteurs de performance et des différents types d'équipe. Mais, ils ne font pas de comparaison entre les équipes et le degré d'importance des facteurs de performance n'est pas établi. Tous ces facteurs ont-ils la même importance dans tous les types d'équipe ?

Par ailleurs l'importance des facteurs de performance est basée sur les pratiques observées ou décrites par les managers. Mais l'avis des managers, et en particulier des membres d'équipe, sur l'importance des facteurs de performance n'est généralement pas recueilli.

L'objectif de cette recherche est d'explorer ces aspects et de recueillir l'opinion des managers sur les facteurs de performance qu'ils jugent importants. Compte tenu des différences entre types d'équipe, une comparaison est effectuée entre les jugements de managers appartenant à des équipes différentes. En résumé, les questions auxquelles cette étude cherche à apporter des éléments de réponse sont les suivantes :

- 1/ Quelles sont les facteurs que les managers membres d'équipe jugent importants pour assurer la performance d'une équipe comme la leur ?
- 2/ Existe-t-il des différences de jugements entre les différents types d'équipe ?

## 2. Méthode de recherche et résultats

### 2.1. Collecte des données et méthodes statistiques

Les données ont été recueillies par questionnaire sur un fichier Excel envoyé par email.

Le questionnaire ne s'adressait qu'aux personnes travaillant en équipe. La définition de l'équipe était toutefois relativement large, incluant par exemple des services fonctionnels, afin d'exclure le moins de monde possible.

Un pré test du questionnaire a été fait auprès de huit personnes, managers ou enseignants, et a permis de préciser certaines questions.

La population de départ a été constituée à partir de l'annuaire des anciens d'une école de gestion française. Pour conserver une certaine cohérence dans la population, certains secteurs d'activité ont été exclus<sup>3</sup>. De plus, afin que les réponses s'appuient sur une expérience significative, seuls les répondants ayant plus de deux ans d'ancienneté ont été contactés.

Il est clair que ce mode de sélection de la population présente des biais. L'homogénéité de cette population, en termes de formation et de culture en particulier, peut peser sur les réponses recueillies. La validité externe de l'étude n'étant par conséquent pas assurée, les résultats ne pourront pas être généralisés. De plus, compte tenu de la population source, seuls des managers ont été interrogés. Les équipes de production, composées d'ouvriers et largement étudiées dans la littérature, se trouvent donc exclues de l'étude.

Le questionnaire a été adressé à 4593 personnes, en deux envois (fin novembre 2002 et début janvier 2003). 360 questionnaires ont été retournés, soit un taux de réponse de 7,8%. Sur ces 360 questionnaires, 335 ont été exploitables<sup>4</sup>.

Ce questionnaire comprenait cinq parties. Seules trois parties sont utilisées dans cette étude. Plusieurs questions concernaient les caractéristiques du répondant (fonction, âge, etc.), de l'entreprise (chiffre d'affaires, nationalité, secteur, etc.), de son environnement et de sa stratégie. Une seconde partie identifiait la composition de l'équipe pour laquelle le répondant remplissait le questionnaire (nombre de membres, durée de vie, caractéristiques des membres, etc.). Enfin, une troisième partie proposait au répondant d'évaluer l'importance, dans la réussite d'une équipe comme la sienne, de huit facteurs de performance tirés de la littérature. L'étude étant exploratoire, il a été principalement fait appel à des analyses descriptives (tris à plat et analyse factorielle). Toutefois, pour comparer les résultats entre équipes, des tests de Khi-deux et d'analyse de variance ont été mobilisés.

### 2.2. Profil des entreprises et des répondants de l'échantillon

Les entreprises ayant répondu ont un chiffre d'affaires compris entre 300 000 et 181 milliards d'euros, avec une moyenne à 11,3 milliards. Elles emploient entre 2 et 358 000 personnes avec une moyenne à 42 300. Ces chiffres sont à nuancer. En effet, certaines réponses ont pris en compte l'entreprise dans sa globalité, alors que d'autres ont considéré l'unité du répondant, les questions n'étant pas précises sur ce point. De plus, certains chiffres d'affaires sont consolidés, d'autres non.

---

<sup>3</sup> Il s'agit des secteurs : administration publique, éducation, action sociale, activités associatives et services personnels.

<sup>4</sup> La très grande majorité des questionnaires inexploitables l'ont été pour des raisons informatiques, en particulier de compatibilité des formats, le questionnaire ne pouvant être ouvert ou étant vide.

La zone d'activité des entreprises de l'échantillon est essentiellement internationale (78% des réponses), plutôt que régionale (4%) ou nationale (18%). 33% de ces entreprises sont de nationalité française.

Les secteurs d'activité les plus représentés sont l'industrie (29%) et les services aux entreprises (30% pour les services non financiers et 14% pour les services financiers).

La structure organisationnelle est assez diversifiée avec 32% des entreprises organisées par fonctions, 37% par divisions (produits ou géographiques) et 30% de manière matricielle.

La littérature sur les équipes nous indique que ce mode d'organisation est particulièrement bien adapté à l'environnement actuel.

On note en effet que les répondants estiment être dans des environnements assez mouvants : l'innovation y est fréquente<sup>5</sup> (moyenne = 3,9), l'environnement instable (moyenne = 3,7) et la concurrence intense (moyenne = 4,4). De même, les répondants considèrent que les attentes des clients et les actions de la concurrence ne sont pas très prévisibles (moyenne = 3,2 pour les deux).

Par ailleurs, les entreprises étudiées poursuivent des stratégies de différenciation plutôt que de domination par les coûts.

Concernant les répondants, 76% ont leur poste en France.

L'échantillon est jeune puisque plus de la moitié (52%) des répondants ont moins de 30 ans, 42% ont de 30 et 45 ans et 6% ont plus de 45 ans. Cela peut entraîner un biais dans les résultats dans la mesure où les répondants n'ont pas nécessairement accumulé une expérience significative du travail en équipe pour juger des facteurs de performance importants.

Enfin, la fonction commercial/ventes/marketing est la plus représentée avec 35% des répondants, suivie des fonctions de direction et stratégie (14%), et de direction financière (12%). Les fonctions industrielle et logistique (5%), personnel (4%) et d'organisation (2%) sont faiblement représentées. Cette répartition correspond bien à l'origine de la population mais n'est certainement pas représentative de la population des managers.

### **2.3. Profil des équipes**

Le questionnaire demandait au répondant d'identifier les équipes dans lequel il travaillait parmi les quatre types proposés ci-dessous (plus une catégorie « autre ») :

- E1 : équipe projet dont l'objectif est de développer et lancer un nouveau produit ou service.
- E2 : équipe de réflexion, devant formuler des propositions pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.
- E3 : équipe de management dont le rôle est de coordonner et diriger l'activité de plusieurs unités interdépendantes.
- E4 : équipe de travail qui assure la production régulière d'un produit ou d'un service.

Le nombre de personnes travaillant dans chacune de ces équipes est donné dans le Tableau 3. Le total est supérieur au nombre de répondants puisque plus de la moitié travaillent dans plusieurs équipes. Le nombre relativement faible d'équipes de travail est surprenant. On pourrait s'attendre à un rattachement très important à ce type d'équipe, même en cas d'appartenance simultanée à un autre type. Ce résultat peut être interprété de deux manières. D'une part, les répondants n'ont pas nécessairement coché toutes les cases correspondant à

---

<sup>5</sup> Toutes les moyennes sont calculées sur une échelle de 1 à 5.

leur situation. D'autre part, la question pouvait être mal comprise. En effet, la définition de l'équipe projet (E1) donnée dans le questionnaire correspond à des tâches souvent effectuées par des équipes de travail (E4). Certains répondants ont donc pu cocher E1 pour des équipes qui correspondaient plutôt, dans notre esprit, à E4.

Tableau 3 : nombre de personnes travaillant dans chaque type d'équipe

Equipe projet	Equipe de réflexion	Equipe de management	Equipe de travail	Autres
182	128	110	182	16

Ce problème a pu être corrigé dans la question qui demandait au répondant de préciser pour quel type d'équipe la suite du questionnaire était remplie (voir répartition Tableau 4). De plus, le questionnaire demandait au répondant d'explicitier la mission de l'équipe retenue, ce qui nous a permis de valider le type d'équipe. De même, les équipes de type "autres" ont ainsi pu également être reclassées à partir de cette description. Il apparaît ainsi que les quatre types d'équipe retenus à partir de la littérature sont suffisants pour intégrer tous les cas. On se rend compte, sur le Tableau 4, que 140 questionnaires (42%) concernent les équipes projets. Les équipes de réflexion sont les moins représentées avec 39 questionnaires (12%). Toutefois, chaque équipe est suffisamment représentée pour donner lieu à des comparaisons significatives, comme il sera fait ultérieurement.

Tableau 4 : répartition des réponses au questionnaire par type d'équipe

Equipe projet	Equipe de réflexion	Equipe de management	Equipe de travail	Ensemble
140	39	59	97	335

Dans ces équipes, 156 répondants occupent le rôle de leader et 172 celui de membre.

Diverses questions, adaptées de Duarte et Snyder (1999) (voir annexe 1) ont permis d'identifier les caractéristiques des différents types d'équipe.

Les équipes concernées sont composées de membres présentant les caractéristiques suivantes (Tableau 7) : ces équipes sont, en majorité, multifonctionnelles (80%) et composées de membres multi expériences (94%) et temporaires (71%). Un nombre moins important, mais non négligeable, regroupe des membres qui appartiennent à plusieurs entreprises (31%) et qui représentent des clients ou des fournisseurs (34%). Environ la moitié passe plus de 80% de leur temps pour l'équipe. Enfin 43% sont dans des équipes dont tous les membres dépendent hiérarchiquement du leader.

Le Tableau 5 indique le nombre de membres de ces équipes et le Tableau 6 la durée de vie moyenne des équipes. Les analyses de Khi-deux permettent de constater que des différences significatives existent entre les types d'équipe par rapport à ces deux variables (l'ensemble de l'échantillon fournissant les fréquences théoriques).

	Tableau 5: nombre de membres				Tableau 6: durée de vie des équipes			
	2 à 5	6 à 10	11 à 15	> 16	< 1 an	1 - 5 ans	> 5ans limitée	illimitée
ensemble de l'échantillon	27%	41%	17%	15%	24%	34%	2%	40%
équipes projets	25%	48%	14%	13%	<b>40%</b>	<b>42%</b>	1%	17%
équipes de réflexion	<b>44%</b>	20%	18%	18%	25%	<b>49%</b>	0%	26%
équipes de management	20%	45%	14%	<b>21%</b>	2%	31%	3%	<b>64%</b>
équipes de travail	27%	38%	21%	14%	12%	19%	2%	<b>67%</b>
	Khi-deux = 21.51    seuil = 0.043				Khi-deux = 94.49    seuil = 0.000			

Les valeurs en gras sont celles qui pèsent significativement dans les différences observées entre types d'équipe.

En combinant les résultats présentés dans les Tableau 5, Tableau 6 et Tableau 7, il est possible d'identifier les caractéristiques moyennes principales des quatre types d'équipe analysés et de les comparer aux caractéristiques décrites dans la littérature (voir Tableau 1 page 5).

L'équipe projet est multifonctionnelle, avec des membres appartenant à plusieurs entreprises, dont des clients et/ou des fournisseurs, et ne dépendant pas tous du leader de l'équipe. Par ailleurs, les membres de l'équipe projet ne travaillent pas uniquement dans cette équipe et pas sur la totalité de sa durée de vie qui est pourtant courte.

L'équipe de réflexion est bien une équipe parallèle au sein d'une même entreprise, avec des membres en nombre très réduit qui dépendent de divers supérieurs hiérarchiques et passent moins de 80% de leur temps à travailler pour cette équipe. La durée de vie de l'équipe de réflexion est relativement courte.

L'équipe de management est une équipe permanente au sein d'une même entreprise dont les membres, eux-mêmes permanents, dépendent du même responsable hiérarchique. Curieusement, les membres sont en nombre relativement plus élevé que dans l'ensemble de l'échantillon.

L'équipe de travail correspond bien à celle décrite dans la littérature. Par comparaison à l'échantillon, l'équipe de travail est permanente, mono entreprise, voire mono fonctionnelle. Ses membres sont permanents et consacrent l'essentiel de leur temps à travailler pour l'équipe. On notera que les tests de Khi-deux montrent des différences significatives entre équipes pour toutes les caractéristiques à l'exception d'une seule : les équipes réunissent toutes des membres aux compétences et expériences variées (Tableau 7).

De façon générale, les caractéristiques des équipes de notre échantillon sont donc cohérentes avec celles décrites dans la littérature.

Tableau 7 : profils des membres des équipes

	Fréquence théorique	équipe projet	équipe de réflexion	équipe de management	équipe de travail	Khi-deux de Pearson	Seuil
<b>L'équipe regroupe des membres qui ...</b>	%OUI - %NON	%OUI - %NON	%OUI - %NON	%OUI - %NON	%OUI - %NON		
proviennent de plusieurs fonctions	80% - 20%	<b>89%</b> - 11%	77% - 23%	<b>97%</b> - 3%	58% - <b>42%</b>	46.52	<b>0.000</b>
appartiennent à plusieurs entreprises	31% - 69%	<b>44%</b> - 56%	18% - <b>82%</b>	27% - <b>73%</b>	18% - <b>82%</b>	21.91	<b>0.000</b>
représentent des clients ou fournisseurs	34% - 66%	<b>52%</b> - 48%	26% - <b>74%</b>	19% - <b>81%</b>	21% - <b>79%</b>	32.49	<b>0.000</b>
réunissent des compétences et expériences variées	94% - 6%	96% - 4%	95% - 5%	97% - 3%	90% - 10%	4.91	0.178
dépendent tous hiérarchiquement du leader de l'équipe	43% - 57%	20% - <b>80%</b>	36% - <b>64%</b>	<b>66%</b> - 34%	<b>66%</b> - 34%	62.59	<b>0.000</b>
participent temporairement à la mission de l'équipe	71% - 29%	<b>89%</b> - 11%	74% - 26%	60% - <b>40%</b>	51% - <b>49%</b>	45.27	<b>0.000</b>
passent plus de 80% de leur temps pour l'équipe	51% - 49%	36% - <b>64%</b>	36% - <b>64%</b>	55% - 45%	<b>76%</b> - 24%	40.79	<b>0.000</b>

Les fréquences théoriques sont données par l'ensemble de la population. Les valeurs en gras sont celles qui pèsent significativement dans les différences observées entre types d'équipe.

## 2.4. Facteurs de performance

### 2.4.1. *Mesure des facteurs de performance*

Les huit facteurs de performance, utilisés dans cette étude, ont été construits à partir de la littérature présentée plus haut, avec un double objectif. D'une part, dans un souci de conserver au questionnaire une taille raisonnable, les facteurs clés retenus sont synthétiques pour en réduire le nombre. D'autre part, les mêmes facteurs peuvent avoir des déclinaisons différentes selon le type d'équipe. Par exemple, selon la littérature, le système de rémunération le plus adapté diffère d'un type d'équipe à l'autre. Rendre compte de cette diversité aurait conduit à multiplier le nombre d'items au risque de détériorer le taux de réponse. L'inconvénient est évidemment qu'on perd en précision et qu'il n'est pas possible de déterminer quel type de rémunération semble adapté à tel ou tel type d'équipe.

Le questionnaire demandait au répondant de noter, sur une échelle à cinq points, l'importance de ces huit facteurs pour la performance d'une équipe comme la sienne (voir en annexe 2 la formulation des questions et, dans la première colonne du Tableau 9, les moyennes obtenues pour chacun de ces facteurs de performance). Une neuvième rubrique "autre" permettait au répondant d'indiquer des conditions non proposées. 39 l'ont utilisé, mais l'analyse indique que les "autres" conditions données étaient, en fait, très proches des conditions proposées dans le questionnaire. Les données de la rubrique "autres" ne sont donc pas utilisées dans cette étude.

On notera qu'il n'était pas demandé au répondant si son équipe réunissait ou non ces facteurs de performance, mais bien s'il considérait ces facteurs comme importants pour une équipe comme la sienne. Le pre-test n'a pas montré de problème au niveau de la compréhension de cette question et nous pouvons donc penser que les répondants ont bien interprété la question dans ce sens.

Une analyse factorielle en composantes principales, avec rotation Varimax, a permis de faire apparaître la structure sous-jacente des facteurs de performance et d'extraire deux composantes de valeur propre supérieure à l'unité, expliquant 46% de la variance (Tableau 8). Le premier axe est composé de quatre facteurs qui s'apparentent à des systèmes, des outils, plus ou moins formalisés, qu'un individu externe à l'équipe pourrait observer de façon relativement objective. Le deuxième axe, en revanche, correspond à des facteurs plus informels qui reposent sur la perception des membres de l'équipe et qui revêtent, de ce fait, une dimension plus subjective. On est assez proche des notions de contrôles formel et informel présentées par Guibert et Dupuy (1997). Toutefois, ici, la confiance constitue un facteur informel à part entière et non pas le résultat de la complémentarité entre les deux types de contrôle. On notera également que la "clarté des objectifs et de la mission" se répartit entre les deux axes ce qui traduit, sans doute, son caractère à la fois formel (objectifs clairement énoncés par la hiérarchie, par exemple) et son caractère informel (perception et compréhension de ces objectifs par les individus). La corrélation la plus forte a toutefois été retenue pour classer cette variable dans la catégorie informelle. A partir de ces résultats, deux nouvelles variables ont été calculées en faisant la moyenne des quatre variables composant chacun de ces deux axes factoriels. Il en ressort les variables supplémentaires "Score formel" et "Score informel" (valeurs données en dernière ligne du Tableau 8). Les alphas de Cronbach sont respectivement de 0,58 et 0,62.

Tableau 8: axes de l'analyse en composantes principales

	Axe 1	Axe 2
<i>Alpha de Cronbach</i>	a = 0,58	a = 0,62
Clarté des objectifs et de la mission	.416	<b>.460</b>
Relations. ambiance. confiance	.132	<b>.722</b>
Composition de l'équipe	.186	<b>.654</b>
Qualités et compétences du leader	.033	<b>.737</b>
Feed-back et suivi réguliers	<b>.777</b>	.021
Fonctionnement interne de l'équipe	<b>.445</b>	.271
Ressources disponibles	<b>.613</b>	.257
Système d'évaluation-rétribution	<b>.675</b>	.045
Scores formel / informel (moyennes des 4 variables de chaque axe)	3,79	4,46

#### 2.4.2. Facteurs de performance observés pour l'ensemble de l'échantillon

Les facteurs de performance proposés dans le questionnaire et repris dans cette partie, sont présentés dans la littérature comme très importants pour la réussite des équipes. Les répondants partagent-ils cet avis ? Dans l'ensemble oui, avec toutefois quelques différences de poids d'un facteur à l'autre et d'une équipe à l'autre. Les réponses apparaissent sur la Figure 1 et dans le Tableau 9.

Pour l'ensemble de l'échantillon, comme pour chacun des quatre types d'équipe, les facteurs informels sont jugés significativement plus importants que les facteurs formels. Cela se vérifie avec les scores "Formels" et "Informels", comme avec les huit facteurs de performance pris individuellement : les quatre facteurs composant le score informel dominent dans tous les cas les quatre facteurs composant l'axe formel (voir Tableau 9 et Figure 2).

Tableau 9 : moyennes des facteurs clés de succès par type d'équipe et résultats de l'analyse de variance

	ensemble de l'échantillon	équipe projet	équipe de réflexion	équipe de management	équipe de travail	F	Seuil
Clarté des objectifs et de la mission	4.60	4.73	4.56	4.39	4.58	3.545	<b>0.015</b>
Relations. ambiance. confiance	4.44	4.45	4.15	4.49	4.52	2.339	0.073
Composition de l'équipe	4.41	4.53	4.36	4.22	4.38	2.426	0.065
Qualités et compétences du leader	4.37	4.49	4.15	4.16	4.43	4.163	<b>0.006</b>
Score informel	4.46	4.55	4.31	4.31	4.48	4.531	<b>0.004</b>
Score formel	3.79	3.75	3.65	3.75	3.93	2.501	0.059
Feed-back et suivi réguliers	4.07	4.01	3.97	4.12	4.15	0.715	0.544
Fonctionnement interne de l'équipe	3.83	3.90	3.85	3.66	3.84	0.940	0.422
Ressources disponibles	3.72	3.73	3.56	3.61	3.82	1.055	0.369
Système d'évaluation-rétribution	3.55	3.38	3.18	3.63	3.90	6.979	<b>0.000</b>

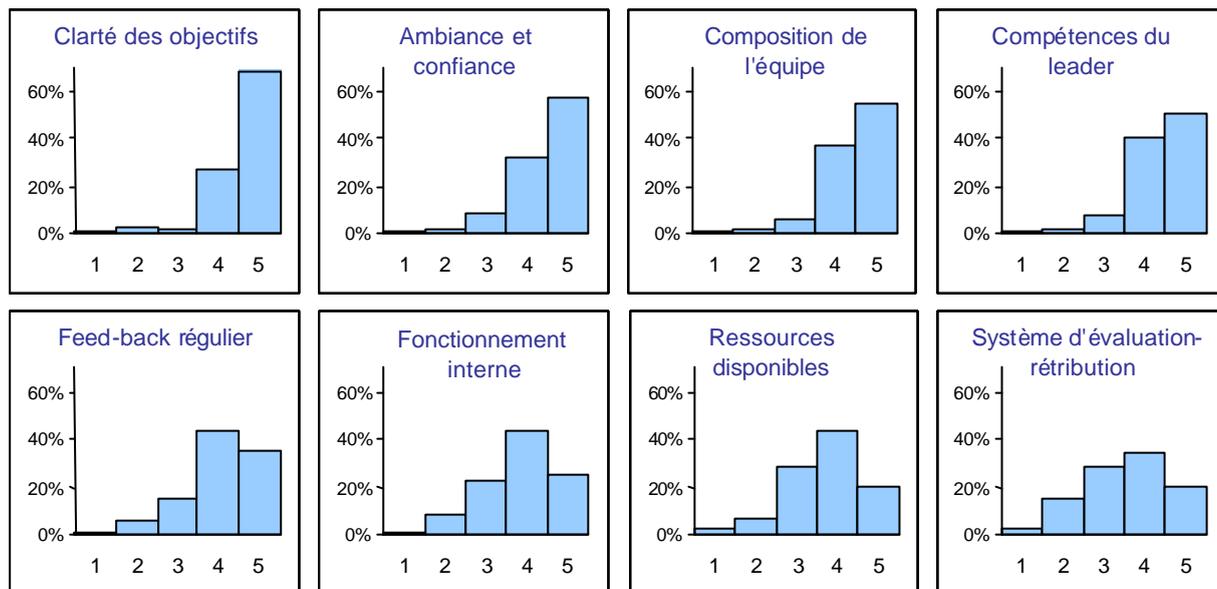
Sur l'ensemble de l'échantillon, le facteur jugé le plus important par les répondants est la clarté des objectifs et de la mission de l'équipe (moyenne = 4,60). Il apparaît donc, dans l'esprit des répondants, qu'une équipe aura du mal à obtenir une bonne performance si ses membres ne savent pas exactement ce qui est attendu d'eux.

Les facteurs clés qui viennent juste après concernent les relations au sein de l'équipe (ambiance, confiance...) (moyenne = 4,44), la composition de l'équipe (moyenne = 4,41) et les compétences de son leader (moyenne = 4,37).

L'équipe doit donc être composée de membres compétents qui s'entendent bien

Ces conditions pèsent davantage que les éléments formels. En effet, sont considérés comme important, mais de façon moindre, l'existence d'un feed-back régulier (moyenne = 4,07), le fonctionnement interne de l'équipe (moyenne = 3,83), les ressources disponibles (moyenne = 3,72) et le système d'évaluation-rétribution des membres (moyenne = 3,55).

Figure 1 : répartition des facteurs de réussite des équipes selon les répondants (de 1 : "pas du tout important" à 5 : "très important")

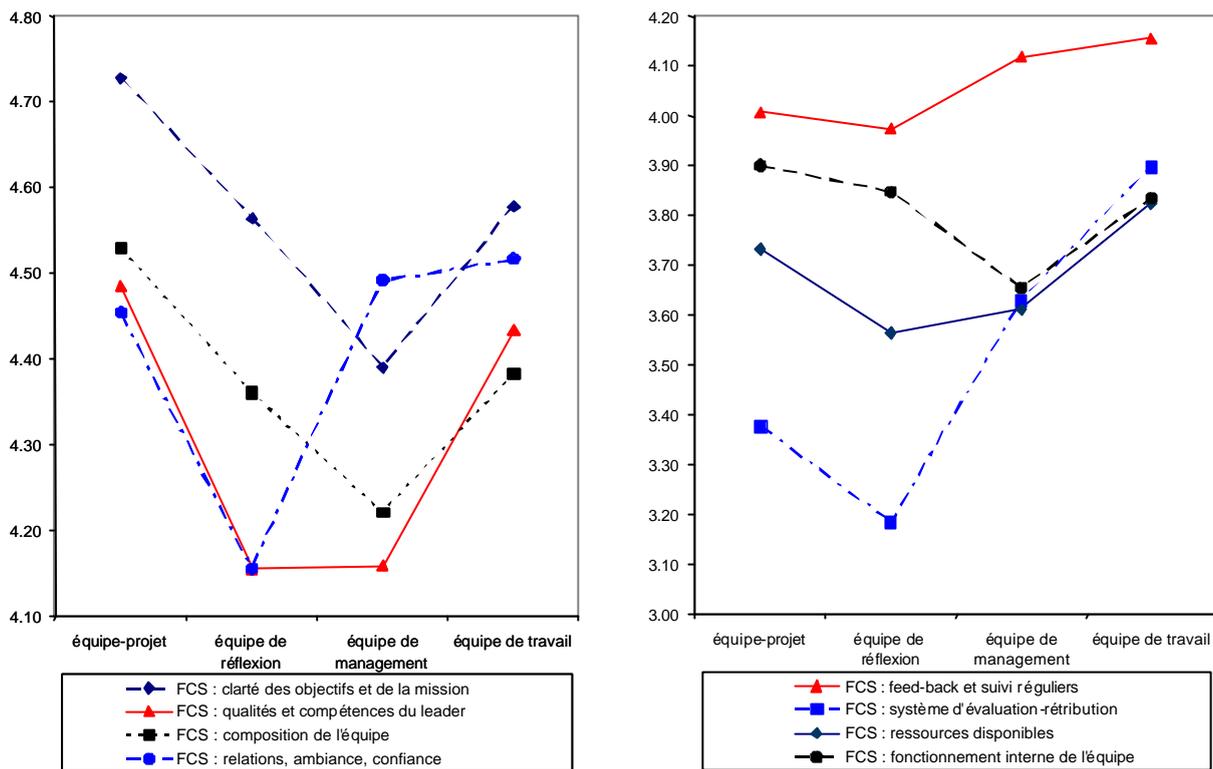


### 2.4.3. Facteurs de performance en fonction du type d'équipe

Au niveau des différentes formes d'équipe, le Tableau 9 montre que les facteurs informels sont toujours les plus importants aux yeux des répondants, quelle que soit le type d'équipe auquel ils appartiennent. Toutefois, l'observation de la Figure 2 et les résultats de l'analyse de variance (Tableau 9) montrent qu'il existe des différences significatives entre équipes pour le "score informel" et pour les facteurs "clarté des objectifs", "compétences du leader" et "système d'évaluation-rétribution".

Les résultats sont analysés ci-dessous par type d'équipe et comparés aux facteurs tirés de l'analyse de la littérature (voir Tableau 2 page 7).

Figure 2 : comparaison des facteurs clés informels et formels en fonction du type d'équipe



Concernant les équipes projets, la "clarté des objectifs" obtient un score significativement supérieur aux critères suivants qui sont, dans l'ordre, la "composition de l'équipe", les "compétences du leader" et, en quatrième position, les "relations au sein de l'équipe". Ces trois derniers critères ne sont toutefois pas significativement différents les uns des autres (t-tests appariés bilatéraux). Les quatre autres critères sont jugés significativement moins importants que les quatre premiers par les répondants. Ces résultats sont en partie cohérents avec les conditions énoncées dans la littérature : composition de l'équipe, rôle du leader et confiance sont bien mis en avant. Le fonctionnement interne est également important relativement aux autres facteurs formels et aux autres équipes. Le système de rémunération, peu mis en avant dans la littérature, est effectivement jugé significativement le moins important dans nos résultats. En revanche, la clarté des objectifs n'est pas un facteur retenu dans la littérature. Or, c'est le critère de loin le plus important, toutes équipes et tous facteurs confondus.

Le même classement est observé pour les équipes de réflexion. Toutefois, au sein de chaque groupe (formel – informel), aucun facteur n'est significativement différent des autres facteurs de son groupe, à l'exception du "système d'évaluation-rétribution" qui est considéré comme vraiment peu important par les répondants de ce type d'équipe. Sundstrom (1999) évoque la clarté des objectifs, la compétence du leader, les ressources et la rémunération comme facteur principaux de performance des équipes parallèles. Si les deux premiers éléments se vérifient donc, il n'en va pas de même pour les ressources et, surtout, pour le système de rémunération qui obtient le score le plus faible, toutes équipes et tous facteurs confondus.

Les réponses données par les équipes de management ont des caractéristiques différentes, par rapport aux autres équipes, au sein de chaque catégorie de facteurs. Ainsi, parmi les facteurs informels, les "relations au sein de l'équipe" deviennent la condition jugée la plus importante

par les répondants (les différences entre facteurs ne sont toutefois pas significatives). De même, parmi les facteurs formels, le "système d'évaluation-rétribution" obtient une note plus importante que dans les équipes précédentes et est au même niveau que les "ressources disponibles" et le "fonctionnement interne de l'équipe". Les résultats sont assez différents des facteurs mis en avant dans la littérature. Le rôle du leader ne semble pas si important, ni l'expérience des membres. Toutefois, dans la littérature, ces facteurs sont présentés comme moyens de limiter les conflits et d'instaurer un climat de confiance au sein de l'équipe. Effectivement, nos résultats vérifient bien l'importance de la confiance. De même, toujours pour réduire les conflits, le système de rémunération est jugé important dans la littérature, ce qui, toutes proportions gardées, est cohérent avec nos résultats.

Enfin, les équipes de travail se caractérisent, elles aussi, par une importance significativement plus forte accordée aux facteurs informels. Mais c'est aussi le type d'équipe qui accorde, relativement aux autres équipes, le plus d'importance aux facteurs formels (moyenne des facteurs : 3,93). Ce score élevé est en partie expliqué par l'importance accordée au "système d'évaluation-rétribution" et, dans une moindre mesure, au "feedback et suivi réguliers" et aux "ressources disponibles". Quant aux facteurs informels, la "clarté des objectifs" et les "relations au sein de l'équipe" dominent légèrement les "compétences du leader" et la "composition de l'équipe". Selon la littérature, la performance de l'équipe de travail est favorisée par des facteurs de performance essentiellement formels : fonctionnement, feedback, rémunération, mais aussi leadership. Abstraction faite des facteurs informels qui restent les plus importants, nos équipes de travail attribuent des scores plus forts au feedback et à la rémunération que ne le font les autres équipes de l'échantillon. Nous observons donc encore une cohérence relative avec la littérature. Il convient toutefois très prudent sur l'analyse de ces résultats. Les équipes de travail étudiées dans la littérature sont, très souvent, des équipes de production, absentes de notre échantillon, étant donnée la population de départ. Globalement, les résultats sont relativement cohérents avec la littérature pour tous les types d'équipe à l'exception des équipes de réflexion.

## **Conclusion et discussion**

Cette étude a permis d'analyser l'opinion des managers concernant les facteurs de performance des différents types d'équipe. Dans l'ensemble, les résultats sont assez cohérents avec la littérature. Dans les quatre types d'équipe identifiés selon leur mission, les membres ont bien les caractéristiques énoncées. De même, les facteurs de performance mis en avant dans la littérature sont bien jugés importants par les managers interrogés.

L'étude a permis, de plus, de mettre à jour le degré d'importance que revêtent les différents facteurs aux yeux des managers et ce, par type d'équipe. Même si les différences entre facteurs ne sont pas très fortes, les résultats contribuent à une meilleure connaissance des conditions de succès des équipes.

En particulier, les facteurs de performance jugés importants comprennent des éléments formels et des éléments informels. Quel que soit le type d'équipe, les facteurs informels l'emportent sur les facteurs formels. Deux interprétations peuvent être avancées.

Soit, effectivement, le contrôle informel est plus important et plus efficace pour la performance des équipes. Dans ce cas, l'organisation doit faciliter le développement de ce

type de contrôle et renforcer les dispositifs qui l'accompagnent : sélection, formation, socialisation...

Soit les outils de contrôle formel mis aujourd'hui à la disposition des équipes ne sont pas satisfaisants et les managers, face à cette insuffisance, sont davantage favorables aux aspects informels. En d'autres termes, les organisations n'auraient pas (encore) développé les outils de contrôle formel adapté aux équipes : leur structure serait encore trop bureaucratique et leurs systèmes de responsabilisation, d'évaluation et de rémunération trop individuels (Rocine, 1994 ; Mohrman, 1993) pour permettre aux équipes de fonctionner efficacement. Cela pourrait expliquer, par exemple, la place tenue par les systèmes d'évaluation et de rémunération dans les travaux présentant des "meilleures pratiques" et non vérifiée dans nos résultats. Dans les entreprises "modèles" citées dans ces travaux, les systèmes d'évaluation-rémunération sont en partie basés sur la performance collective de l'équipe et en partie sur les compétences individuelles des membres plutôt que sur leur poste. Il est possible, et même probable, que les entreprises de notre étude aient, en revanche, encore des systèmes de rémunération traditionnels reposant principalement sur la fonction occupée. Si c'est le cas, il n'est pas étonnant que les managers répondent par rapport à ces systèmes traditionnels auxquels ils sont habitués et qu'ils trouvent inadaptés donc peu efficaces dans le contexte d'une équipe. Des études supplémentaires, distinguant mieux les facteurs de performance, sont donc à mener pour pouvoir répondre à cette question.

Cette remarque nous amène à identifier les principales limites de notre étude. Premièrement, les facteurs de performance utilisés sont globaux et synthétiques et ne permettent pas d'identifier les différences au sein de chaque item. Par exemple, le facteur d'évaluation-rétribution pourrait être décomposé en plusieurs facteurs recouvrant les différentes approches possibles : rémunération individuelle ou collective, du poste ou de la performance, etc. Le souci de réduire le nombre d'items afin d'améliorer le taux de réponse a conduit à une réduction de l'information et à des difficultés d'interprétation. Des problèmes similaires concernent les facteurs "clarté des objectifs", "fonctionnement interne" et "ressources disponibles".

Deuxièmement, le type d'équipe a conduit à des différences entre les jugements des managers. Il serait également intéressant d'analyser l'impact d'autres variables de contingence sur ces opinions : environnement, stratégie, taille de l'équipe et, pour reprendre le point précédent, systèmes de contrôle existant au niveau de l'organisation.

Ces limites constituent autant de voies de recherche dont l'exploration sera certainement riche d'enseignements concernant les systèmes de contrôle, formels et informels, à mettre en place pour permettre aux organisations de tirer pleinement parti de leurs équipes.

## Références bibliographiques

Ancona D.G., Caldwell D.F. (1992), "Bridging the boundary: external activity and performance in organizational teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol 37, No 4, pp. 634-665.

Banker R.D., Field J.M., Schroeder R.G., et alii (1996), "Impact of work teams on manufacturing performance: a longitudinal field study," *Academy of Management Journal*, Vol 39, No 4, August, pp. 867-890.

Barker J.R. (1993), "Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol 38, pp. 408-437.

Campion M.A., Medsker G.J., Higgs A.C. (1993), "Relations between work team characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups," *Personnel Psychology*, Vol 46, pp. 823-850.

- Campion M.A., Papper E.M., Medsker G.J. (1996), "Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension," *Personnel Psychology*, Vol 49, pp. 429-452.
- Chiapello E. (1996), "Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature," *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol 2, No 2, septembre, pp. 51-74.
- Cohen S.G., Bailey D.E. (1997), "What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite," *Journal of Management*, Vol 23, No 3, pp. 239-290.
- Cordery J.L., Mueller W.S., Smith L.M. (1991), "Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: a longitudinal field study," *Academy of Management Journal*, Vol 34, No 2, June, pp. 464-476.
- Drake A.R., Haka S.F., Ravenscroft S.P. (1999), "Cost system and incentive structure effects on innovation, efficiency and profitability in teams," *The Accounting Review*, Vol 74, No 3, June, pp. 323-345.
- Drucker P.F. (1988), "The coming of the new organization," *Harvard Business Review*, Vol 66, January-February, pp. 45-53.
- Duarte D.L., Snyder N.T. (1999), *Managing virtual teams*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Dunphy D., Bryant B. (1996), "Teams: panaceas or prescriptions for improved performance," *Human Relations*, Vol 49, No 5, pp. 677-699.
- Eisenhardt, K.M. (1985), "Control: organizational and economic approaches". *Management Science* Vol 31, No 2, pp. 134-149.
- Flamholtz E.G. (1996), "Effective organizational control: a framework, applications, and implications," *European Management Journal*, Vol 14, No 6, pp. 596-611.
- Galbraith J.R. (1993) "The business unit of the future," In: *Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations*, J.R. Galbraith, E.E. Lawler III, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco,
- Galbraith J.R. (1994), *Competing with flexible lateral organizations*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Guibert N., Dupuy Y. (1997), "La complémentarité entre contrôle "formel" et contrôle "informel" : le cas de la relation client-fournisseur," *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Vol 3, No 1, mars, pp. 39-52.
- Guzzo R.A., Dickson M.W. (1996), "Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness," *Annual Review of Psychology*, Vol 47, pp. 307-338.
- Hackman J.R. (1990) "Work teams in organizations: an orienting framework," In: *Groups that work (and those that don't)*, J.R. Hackman, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 1-14.
- Hammer M., Champy J. (1993), *Reengineering the corporation*, Harper Business Press, New York.
- Hopwood A. (1974), "Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation," *The Accounting Review*, Vol 49, n° 3, July,
- Jones G.R., George J.M. (1998), "The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork," *Academy of Management Review*, Vol 23, No 3, pp. 531-546.
- Jones S., Moffett III R.G. (1999) "Measurement and feedback systems for teams," In: *Supporting work team effectiveness*, E.D. Sundstrom, and Associates, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 157-187.
- Juran J. (1989), *Juran on leadership for quality*, Free Press, New York.
- Kanter R. (1983), *The change masters*, Simon & Schuster, New York.
- Katzenbach J.R., Smith D.K. (1993), *The wisdom of teams*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kren L. (1997) "The role of accounting information in organizational control: the state of the art," in: *Behavioral accounting research: foundations and frontiers*, V. Arnold, B. Sutton, ed(s), American Accounting Association, Sarasota, FL, pp. 1-48.
- Lawler III E.E. (1999) "Creating effective pay systems for teams," In: *Supporting work team effectiveness*, E.D. Sundstrom, and Associates, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 188-212.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and environment: managing differentiation and integration*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lowe T., Chua W. (1983) "Organisational effectiveness and management control," In: *New perspectives in management control*, T. Lowe, L. Machin, ed(s), St Martin's Press, New York, pp. 271-287.

- Manz C.C., Sims H.P. Jr. (1984), "Searching for the "unleader": organizational member views on leading self-managed groups," *Human Relations*, Vol 37, No 5, May, pp. 409-424.
- Merchant K.A. (1982), "The control function of management," *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43-55.
- Merchant K., Van der Stede, W (2003) *Management Control Systems*, Prentice Hall, Harlow.
- Mohrman S.A. (1993) "Integrating roles and structure in the lateral organization," In: *Organizing for the future*, J.R. Galbraith, E.E. Lawler, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 109-141.
- Mohrman S.A., Cohen S.G., Mohrman A.M. Jr. (1995), *Designing team-based organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Mohrman A.M., Mohrman S.A., Lawler III E.E. (1992) "The performance management of teams," In: *Performance measurement, evaluation, and incentives*, W.J. Bruns Jr., ed(s), Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 217-241.
- Myer C. (1993), *Fast cycle time: how to align purpose, strategy, and structure for speed*, Free Press, New York.
- Ouchi W.G. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms," *Management Science*, Vol 25, n° 9, pp. 833-848.
- Rocine V.M. (1994). *Managing cross-functional teams*. Society of Management Accountants of Canada. Hamilton, Ontario. Management Accounting Guideline. No 30.
- Roy M. (1999), "Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformations des organisations," *Gestion*, Vol 24, No 3, Automne, pp. 76-85.
- Scott T.W., Tiessen P. (1999), "Performance measurement and managerial team," *Accounting, Organizations and Society*, Vol 24, pp. 263-285.
- Senge P. (1990), *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubledat Currency, New York.
- Shea G.P., Gizzo R.A. (1987), "Group effectiveness: what really matters?" *Sloan Management Review*, Spring, pp. 25-31.
- Sinclair A. (1992), "The tyranny of team ideology," *Organization Studies*, Vol 13, No 4, pp. 611-626.
- Snow C.C., Lipnack J., Stamps J. (1999) "The virtual organization: promises and payoffs, large and small," In: *Trends in Organizational Behavior*, C. Cooper, D. Rousseau, ed(s), John Wiley & Sons, New York, pp. 15-30.
- Stewart G.L., Manz C.C. (1995), "Leadership for self-managing work teams: a typology and integrative model," *Human Relations*, Vol 48, No 7, pp. 747-770.
- Stewart G.L., Manz C.C., Sims H.P. Jr. (1999), *Team work and group dynamics*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Sundstrom E.D. (1999) "Supporting work team effectiveness: best practices," In: *Supporting work team effectiveness*, E.D. Sundstrom, and Associates, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 301-342.
- Wageman R. (1995), "Interdependence and group effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol 40, No 1, March, pp. 145-180.
- Wageman R. (1997), "Critical success factors for creating superb self-managing teams," *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 49-61.
- Wageman R. (2001), "How leaders foster self-managing team effectiveness: design choices versus hands-on coaching," *Organization Science*, Vol 12, No 5, September-October, pp. 559-577.
- Wageman R., Baker G. (1997), "Incentives and cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance," *Journal of Organizational Behavior*, Vol 18, No 2, March, pp. 139-158.
- Wall T.D., Kemp N.J., Jackson P.R., et alii (1986), "Outcomes of autonomous workgroups: a long-term field experiment," *Academy of Management Journal*, Vol 29, No 2, June, pp. 280-304.
- Wellins R.S., Byham W.C., Dixon G.R. (1994), *Inside teams*, Jossey-Bass, San Francisco.

Annexe 1 : libellés des questions caractérisant les équipes (réponse : OUI / NON)  
adapté de Duarte et Snyder (1999)

Votre équipe regroupe des membres qui :
proviennent de plusieurs fonctions appartiennent à plusieurs entreprises représentent, pour certains, des clients ou des fournisseurs réunissent des compétences et expériences variées dépendent tous hiérarchiquement du leader de l'équipe participent temporairement à la mission de l'équipe, en fonction des besoins ou des phases passent plus de 80% de leur temps à travailler pour l'équipe

Annexe 2 : question sur les facteurs de succès des équipes  
(échelle à 5 points de "pas du tout important" à "très important")

Quelles sont, parmi les conditions ci-dessous, celles qui vous paraissent importantes pour assurer la réussite d'une équipe comme la vôtre ?
clarté des objectifs et de la mission de l'équipe outils de feed-back et de suivi de la performance de l'équipe qualités et compétences du leader de l'équipe composition de l'équipe : expertises, compétences, qualités... des membres systèmes d'évaluation, de rétribution, de reconnaissance... des membres ressources disponibles : conditions matérielles, budget, système d'information... fonctionnement interne de l'équipe : règles, organisation, modes de communication... relations au sein de l'équipe : ambiance, entente, confiance... autre :