

SYNTHÈSE  
SYNTHESIS

LES ÉQUIPES DE TRAVAIL DYNAMIQUES.  
L'INSTABILITÉ DANS LES ÉQUIPES DE TRAVAIL :  
QUELS EFFETS SUR LES PERFORMANCES ?

INSTABILITY IN WORK TEAMS:  
WHAT EFFECTS ON TEAM EFFECTIVENESS?

par/By CELIA BLANCHET ET ESTELLE MICHINOV<sup>1</sup>

RÉSUMÉ

*En raison de l'imprévisibilité et de la complexité des environnements actuels de travail, les équipes ne peuvent plus être considérées comme des « entités stables ». En effet, elles sont, et doivent être, considérées comme des systèmes ouverts, complexes, dynamiques, adaptables et changeants dans le temps. Le présent article a ainsi comme objectif principal de proposer une revue de questions de travaux récents en psychologie sociale et du travail, permettant de mieux comprendre le fonctionnement et les facteurs d'efficacité de ces équipes de travail comme entités dynamiques. Dans un premier temps, après avoir présenté différentes conceptions des équipes dynamiques issues de disciplines variées, il s'agit de proposer une catégorisation des facteurs d'instabilité auxquels font face ces équipes (instabilité liée à l'environnement de travail, liée à la nature de la tâche à réaliser, liée aux ressources à disposition et liée à la composition de l'équipe). Dans un second temps, nous nous focalisons sur l'effet de deux facteurs d'instabilité (changement de membres et poursuite de buts contradictoires menant à du conflit lié à la tâche dans les équipes) sur les performances. L'analyse critique de ces travaux révèle une instabilité loin d'être toujours néfaste aux équipes, notamment lorsque certaines précautions sont prises. Dans un troisième temps, cet article dégage un certain nombre de processus et facteurs permettant à ces équipes de fonctionner efficacement malgré une instabilité inhérente (confiance rapide, mécanismes de coordination informelle, compétences non techniques). En conclusion, des pistes de réflexion seront proposées pour l'organisation du travail de ces équipes dynamiques et la formation des professionnels.*

**Mots-clés :** travail d'équipe, équipes dynamiques, performance, coordination, changement de membres, conflit lié à la tâche.

1. CRPCC (E.A. 1285), université Rennes-II, Place du Recteur Henri le Moal, CS 24307, 35043 Rennes Cedex (France) – celiablanchet@live.fr ou estelle.michinov@univ-rennes2.fr

## SUMMARY

*Due to the unpredictability and complexity of current work environments, work teams cannot be considered anymore as « stable entities ». They are – and have to be – considered as open, complex, dynamic, adaptable and changing over time systems. The present article offers a review of recent research in social and work psychology, in order to provide better understanding of functioning and performance factors of these dynamic teams. First, we present different concepts of dynamic teams from a variety of disciplinary fields. Then, we propose a new categorization of the features of instability faced by these teams. We have classified these features in four categories: work environment, nature of task, resources and team members. For example, team members-related instability is characterized by unclear and fluid boundaries, leading to membership changes. It is also characterized by the pursuit of divergent and conflicting goals between team members, which increases the number of task conflicts. Second, we discuss the effects of instability due to the high rate of membership changes and task conflicts in teams on their collective performance. The critical analysis of this research indicates that the instability may not be harmful, especially when some particular precautions are taken. For instance, membership change is not harmful if it is predictable and anticipated and if team members have developed transactive memory and shared social identity. Task conflict has no negative impact on performance if team members are familiar with one another and have already efficiently managed this form of conflict. Third, this review highlights that these dynamic teams can efficiently deal with the unstable environments and work if they develop two informal collaboration processes (swift trust and implicit coordination) and use some non-technical skills. Implications for management and training of dynamic teams are included. Developing training programs enabling the acquisition of non-technical skills and promoting the use of a simulation center is essential in order to help the professionals to work in dynamic teams.*

**Keywords:** *teamwork, dynamic teams, performance, coordination process, membership change, task conflict.*

## I. INTRODUCTION

La multiplication des connaissances et les situations complexes caractérisent de nombreux environnements professionnels et contraignent les équipes de travail à développer une caractéristique essentielle à leur fonctionnement : l'adaptabilité (Baard, Rench, & Kozlowski, 2014 ; Uitdewilligen, Waller, & Zijlstra, 2010 ; Thayer, Rico, Salas, & Marlow, 2014 ; Wildman et al., 2012). Il est en effet exigé des équipes de travail de savoir répondre rapidement et efficacement à des situations complexes dans des environnements dynamiques (cf. Cellier, 1996 ; Chauvin, Letirand, & Delhomme, 2007 ; Hoc, Amalberti, Cellier, & Grosjean, 2004). Cette adaptabilité des équipes de travail peut faire penser de prime abord aux équipes d'intervention en milieux extrêmes ou aux équipes d'urgence. En effet, les personnels militaires mais aussi de la sécurité civile évoluent souvent dans des équipes travaillant dans ce type d'environnements (Lièvre

& Rix-Lièvre, 2011). Les catastrophes naturelles (séisme en Haïti en 2010, ouragan Sandy en 2012, typhon aux Philippines en 2013), industrielles (explosion de la centrale nucléaire de Fukushima en 2011, usine AZF en France en 2001, accident minier en Turquie en 2014) ou les attaques terroristes (World Trade Center en 2001, attentats terroristes de Paris en 2015) nous rappellent tous l'intervention de ces équipes d'urgence ou cellules de crise demandant la coordination rapide de plusieurs équipes d'intervention sur le terrain (Molenda, Hamek, & Anceaux, 2008 ; Rogalski, 2004). Les domaines de l'aéronautique, de l'armement ou de la santé mobilisent également ces formes d'équipes temporaires et dynamiques : équipes d'opérateurs ou de pilotes dans l'aéronautique militaire (Fornette, Darses, & Bourgy, 2015 ; Mundutéguy & Darses, 2000), équipes de contrôle aérien (Smith-Jentsch, Kraiger, Cannon-Bowers, & Salas, 2009 ; Parker & Skitmore, 2005), équipes médicales ou d'urgence (Faraj & Xiao, 2006 ; Michinov, Olivier-Chiron, Rusch, & Chiron, 2008 ; Tschan et al., 2009).

Néanmoins, l'adaptabilité des équipes ne se limite pas seulement aux milieux à hauts risques ou à la gestion de crise. En effet, les progrès technologiques, la multiplication des connaissances ou encore la globalisation du marché mondial requièrent des organisations qu'elles réagissent rapidement à un environnement de plus en plus incertain, complexe et compétitif (Anderson, 1999 ; Kouabénan, 2007 ; Wildman et al., 2012). Par exemple, les équipes de conception ou les équipes de projet expérimentent parfois des situations caractérisées par de la pression temporelle, par des tâches complexes ou par une hiérarchie informelle (Badke-Schaub & Frankenberger, 2002 ; Darses, 2009). L'adaptabilité des équipes a aussi été renforcée ces dernières décennies par l'essor des technologies de l'information et de la communication (TIC) et par la complexité croissante des projets nécessitant des compétences spécifiques et pluridisciplinaires, et favorisant aussi le développement d'équipes virtuelles dispersées géographiquement. En affranchissant les équipes de frontières spatiales, temporelles et organisationnelles, les TIC ont favorisé la dispersion des équipes, leur flexibilité sur des tâches de nature variée et leurs frontières floues (Michinov, 2008 ; Thayer et al., 2014).

L'évolution des environnements de travail et la complexification des informations ont ainsi modifié la manière dont les groupes et les équipes ont été conceptualisés et étudiés. En psychologie, jusque dans les années 1960-1970, les groupes étaient définis comme des entités closes, stables et souvent isolées du contexte dans lequel elles évoluaient ; les études étaient souvent réalisées en laboratoire avec des groupes *ad hoc* réalisant une tâche définie. Avec l'émergence des théories de la complexité dans les années 1960-1970, telles que la théorie générale des systèmes et cybernétique, la théorie des catastrophes et du chaos ou la théorie des systèmes complexes adaptatifs, ainsi que leur développement dans les années 1990 (Anderson, 1999 ; Morin, 1990), les équipes de travail sont alors considérées comme des systèmes ouverts, complexes, dynamiques, adaptables et changeants dans le temps qui dépassent la somme des contributions individuelles (cf. Arrow, Poole, Henry, Wheelan, & Moreland, 2004 ; McGrath, Arrow, & Berdahl, 2000). Dans cette perspective, le fonctionnement des équipes est affecté par une multitude de facteurs qui interagissent de manière non

linéaire et dynamique. Les équipes ne seraient donc pas des « entités stables ». Au contraire, elles sont dynamiques, imprévisibles, avec des comportements marqués par la discontinuité, la complexité et la nouveauté (Baard et al., 2014).

Le présent article a donc comme objectif principal de proposer une revue de questions de travaux récents afin de mieux appréhender le fonctionnement et les facteurs d'efficacité de ces *équipes de travail comme des entités dynamiques*. Toutefois, mieux comprendre le fonctionnement de ces équipes est un exercice délicat, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ces équipes recourent des terminologies diverses et des caractéristiques multiples. De plus, les travaux portant sur ce type d'équipes de travail relèvent de champs disciplinaires variés.

L'idée dans cet article n'est donc pas de réaliser un état des lieux exhaustif des travaux présentant ces équipes, mais d'apporter un éclairage sur leur fonctionnement spécifique du point de vue de la psychologie sociale et du travail. Dans un premier temps, après avoir présenté les différentes conceptions des « équipes de travail dynamiques » issues de champs disciplinaires variés, nous proposerons une synthèse des caractéristiques dominantes de ces équipes. Dans un second temps, nous aborderons le fonctionnement de ces équipes lié notamment à leur reconfiguration et au conflit entre les membres. Cet article permettra de dégager certains facteurs qui permettent à ces équipes de fonctionner efficacement. En conclusion, des pistes de réflexion seront proposées pour l'organisation du travail des équipes dynamiques.

## II. LES ÉQUIPES DYNAMIQUES : DÉFINITIONS ET CARACTÉRISTIQUES

### II.1. LES ÉQUIPES DYNAMIQUES : UNE TERMINOLOGIE VARIÉE

L'analyse de la littérature nous a conduit au constat selon lequel les recherches portant sur les équipes de travail comme des entités dynamiques relèvent de champs disciplinaires variés.

On repère des travaux sur les équipes dynamiques issus du champ de la psychologie sociale du travail (Gruenfeld, Martorana, & Fan, 2010 ; Mc Grath et al., 2000 ; Wildman et al., 2012) et de la psychologie ergonomique (Chauvin et al., 2007 ; Hoc et al., 2004 ; Molenda et al., 2008). Les équipes dynamiques se retrouvent également dans différents champs disciplinaires comme les sciences de gestion et du management et la sociologie des catastrophes. Par ailleurs, une terminologie particulièrement riche existe dans la littérature pour souligner les environnements de travail dans lesquels ces équipes évoluent : turbulence, situation de haut risque, imprévisibilité et incertitude, complexité, surprise, situation de crise ou situation dynamique (Chauvin et al., 2007 ; Hoc et al., 2004 ; Karsenty, 2015 ; Molenda et al., 2008). Cette profusion de termes se retrouve aussi au niveau de la définition des *équipes dynamiques*.

Le tableau 1 présente une synthèse non exhaustive des terminologies et définitions de ces équipes, en fonction de leurs champs disciplinaires respectifs. En effet, dans les sciences organisationnelles, nous trouvons des termes tels que « équipe temporaire » (Jones & Lichtenstein, 2008), « équipe ad hoc » ou « équipe interorganisationnelle temporaire hâtivement formée » (Raab, Soeters, Van Fenema, & De Waard, 2009). En sciences de gestion ou en sociologie des catastrophes, les auteurs proposent plutôt les expressions « équipe/groupe émergent » (Drabek & McEntire, 2003) ou « groupe à réponse émergente » (Majchrzak, Jarvenpaa, & Hollingshead, 2007). En psychologie du travail et psychologie ergonomique, les termes utilisés pour renvoyer aux équipes dynamiques sont « système d'équipes multiples » (Bienefeld & Grote, 2013, 2014), « équipe ad hoc » (Bienefeld & Grote, 2013, 2014 ; Kolbe et al., 2014), « équipe d'action » (Kolbe, Burtscher, Manser, Künzle, & Grote, 2011 ; Künzle et al., 2010), « task force » (groupe de travail) ou « crew » (équipage) (Arrow & McGrath, 1993 ; 1995).

TABLEAU 1. Synthèse des terminologies renvoyant aux équipes dynamiques, en fonction des champs disciplinaires.

TABLE 1. Overview of terminologies referring to dynamic teams, according to disciplinary field.

Champs	Terminologie	Définitions
Sciences de gestion	Équipe temporaire	Équipe accomplissant des tâches complexes sur une temporalité limitée (Jones & Lichtenstein, 2008)
	Équipe ad-hoc	Groupe informel et peu préparé, composé de personnes mettant en place des actions volontaires afin de faire face rapidement à une situation critique et imprévue, comme un désastre naturel (Raab et al., 2009)
	Équipe inter-organisationnelle temporaire hâtivement formée	Groupe peu préparé et composé d'organisations permanentes qui ont la capacité d'agir rapidement pour combattre les événements inattendus (Raab et al., 2009)
Sociologie des catastrophes	Groupe émergent	Groupe temporaire composé d'individus utilisant des ressources et ayant des activités non routinières, pour les appliquer sur des tâches inhabituelles (Drabek & McEntire, 2003)
	Groupe à réponse émergente	Groupe temporaire, composé de membres non familiers ayant des objectifs différents, qui répond rapidement à un problème lié à un changement de l'environnement, malgré le manque de ressources à disposition (Majchrzak et al., 2007)
Psychologie du travail et psychologie ergonomique	Système d'équipes multiples	Regroupement d'équipes différentes qui passent de tâches routinières à des tâches d'urgence lors d'événements inattendus et qui travaillent ensemble, en accomplissant un objectif commun tout en ayant des perspectives différentes (Mathieu, Marks, & Zaccaro, 2001)

Champs	Terminologie	Définitions
Psychologie du travail et psychologie ergonomique	Équipe ad-hoc	Équipe hétérogène composée de personnels préparés, ayant déjà ou non travaillé ensemble, afin de répondre à une situation urgence et délicate (Bienefeld & Grote, 2013 ; Kolbe et al., 2014)
	Équipe d'action	« Équipe temporaire hautement spécialisée pour des situations ponctuelles et urgentes, avec une obligation de performance » (Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990, p.121, cité par Kolbe et al., 2011)
	Task force (ou groupe de travail)	Groupe temporaire de personnes, dont les rôles ne sont pas prédéterminés, devant répondre à un projet particulier, sans outil prêt à l'utilisation (Arrow & McGrath, 1993, 1995)
	Crew (ou équipage)	Groupe temporaire de personnes, dont les rôles sont prédéterminés, devant répondre à un besoin particulier avec un ensemble des outils de travail déjà prêts à l'utilisation (Arrow & McGrath, 1995)

## II.2. DES FORMES MULTIPLES D'INSTABILITÉ DANS LES ÉQUIPES DE TRAVAIL DYNAMIQUES

De plus, la compréhension du fonctionnement de ces équipes dynamiques passe généralement par l'étude d'équipes très spécifiques. Par exemple, les groupes émergents ont été étudiés dans le milieu humanitaire d'urgence (Majchrzak et al., 2007), du développement de logiciels (Faraj & Sproull, 2000) ou dans des centres de traumatologie (Faraj & Xiao, 2006). Les systèmes d'équipes multiples ont été observés dans le milieu aéronautique, naval, médical et nucléaire (Bienefeld & Grote, 2013). Les équipes d'action ont été étudiées auprès d'équipes anesthésistes (Anceaux & Beuscart-Zéphir, 2002 ; Kolbe et al., 2011), d'équipages d'avions (Bienefeld & Grote, 2014 ; Bourgeon, Valot, & Navarro, 2013), d'équipes tactiques (Marques-Quinteiro, Curren, Passos, & Lewis, 2013) ou militaires (Dalenberg, Vogelaar, & Beersma, 2009 ; Duvillard-Monternier, Donnot, & Gilles, 2015). Ainsi, les équipes dynamiques sont étudiées dans des environnements variés et sous des terminologies différentes. Aucune étude à notre connaissance ne propose une analyse intégrative des caractéristiques principales de ces équipes.

De ce fait, nous proposons une catégorisation et une caractérisation des facteurs d'instabilité permettant ainsi une meilleure compréhension de leur fonctionnement. Pour ce faire, nous avons classé les facteurs d'instabilité en 4 catégories (voir Tableau 2) : 1) environnement de travail, 2) nature de la tâche à réaliser, 3) ressources à disposition et 4) composition de l'équipe. Cette classification des formes d'instabilité s'appuie en premier lieu sur les travaux classiques relatifs aux modèles d'efficacité des équipes en psychologie du travail et des organisations (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008 ; Salas, 2015 ; Wildman et al., 2012). Dans l'ensemble, ces modèles présentent des classifications avec les facteurs (*input*) liés à la tâche, à la composition de l'équipe, aux ressources à disposition et au contexte. Ensuite, les processus étudiés par ces modèles portent généralement sur les *processus*

émérgents (*emergent process*) dans l'équipe et qui sont reliés aux comportements (tels que la coordination ou la planification), à la cognition (tels que les modèles mentaux, la mémoire transactive ou les processus d'apprentissage) et aux affects (tels que l'identification, le conflit ou la confiance). Enfin, ces modèles distinguent des critères de mesure (*output*) comme la performance et la satisfaction des membres. De plus, la catégorisation des facteurs d'instabilité renvoie aussi à certains travaux en ergonomie sur les collectifs de travail mettant en évidence les caractéristiques « externes » liées à la situation (Hoc et al., 2004) et les caractéristiques « internes » liées aux équipes (Caroly, 2011; Caroly & Weill-Fassina, 2004 ). Enfin, cette catégorisation a été confortée par l'étude récente de Van der Haar, Segers et Jehn (2013) sur les équipes de commandement lors de gestion d'urgence qui propose également une classification selon les caractéristiques liées à l'environnement, à la tâche et celles liées à la composition de l'équipe.

TABLEAU 2. Caractérisation des facteurs d'instabilité dans les équipes de travail dynamiques.

TABLE 2. Characterization of features of instability in dynamic work teams.

1. Environnement de travail	Incertitude	- Situation imprévisible, changeante, ambiguë, hasardeuse, turbulente ou dynamique
	Unicité	- Situation nouvelle, non routinière ou non anticipée - Action non planifiée
	Urgence	- Demande immédiate de l'environnement - Action rapide
	Extrême	- Situation dangereuse, complexe, stressante ou menaçante
2. Nature de la tâche	Incertitude	- Tâches mouvantes, inattendues et variables - Tâches et expertises associées définies, assignées et réparties de manière versatile - Absence ou faiblesse de coordination formelle
	Unicité	- Tâches et activités non routinières ou nouvelles
	Urgence	- Réalisation des tâches sous pression temporelle - Tâches avec date de début et de fin
	Extrême	- Tâches complexes ou vitales
3. Ressources à disposition	Non Routinières	- Ressources non familières
	Imprécision	- Quantité et qualité des ressources limitées
4. Composition des équipes	Hétérogénéité	- Milieux professionnels, formations et expériences différents : connaissances et expertises hétérogènes - Appartenances à des organisations ou à des équipes différentes : buts multiples, divergents ou contradictoires
	Frontières perméables et floues	- Dispersion géographique - Composition temporaire ou ad-hoc (peu d'expériences ou d'entraînements communs) et changement de membres dans l'équipe (i.e. turnover) : faible familiarité - Faible hiérarchisation : leadership flou et dispersé

*Instabilité liée à l'environnement.* — L'instabilité liée à l'environnement s'illustre sous quatre formes. Premièrement, l'environnement dans lequel évoluent ces équipes est souvent décrit comme étant *incertain* avec un risque palpable (Grote, 2015 ; Karsenty, 2015 ; Leach et al., 2013). D'autres chercheurs évoquent le terme d'environnement imprévisible ou dynamique (Baard et al., 2014 ; Chauvin et al., 2007 ; Hoc et al., 2004 ; Marques-Quinteiro et al., 2013 ; Van der Haar et al., 2013). Deuxièmement, l'environnement de travail de ces équipes peut être désigné comme étant *unique*. Autrement dit, ces équipes doivent répondre à une situation nouvelle, non routinière ou non anticipée (Burke et al., 2006 ; Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, & Gibson, 2008). Les actions en résultant sont donc non anticipées par les membres de l'équipe. Troisièmement, certaines équipes travaillent dans *l'urgence*. Pour répondre à une demande immédiate de l'environnement, elles réagissent promptement à travers des actions rapides (Majchrzak et al., 2007 ; Rico et al., 2008). Quatrièmement, certaines équipes travaillent dans des environnements *extrêmes*, c'est-à-dire dangereux, complexes, stressants ou hostiles (Bienefeld & Grote, 2013 ; Chauvin et al., 2007 ; Van der Haar et al., 2013).

*Instabilité sur les tâches à effectuer.* — À l'instar de l'environnement, les tâches à effectuer par les groupes peuvent aussi être *incertaines, uniques, urgentes* ou *extrêmes*. Premièrement, les tâches peuvent être incertaines, c'est-à-dire inattendues et variables (Leach et al., 2013). La définition et la répartition des tâches et des expertises associées sont aussi davantage inconstantes avec, en conséquence, un manque de coordination explicite (Drabek & McEntire, 2003 ; Majchrzak et al., 2007 ; Molenda et al., 2008). Deuxièmement, ces équipes peuvent exécuter des tâches non routinières qui sont les réponses singulières apportées à ces environnements uniques (Burke et al., 2006 ; Kozłowski, Watola, Jensen, Kim, & Botero, 2009 ; Van der Haar et al., 2013). Troisièmement, en réponse aux situations d'urgence, les tâches sont souvent accomplies sous pression temporelle : elles doivent être réalisées dans un temps limité (Mathieu et al., 2001). Quatrièmement, certaines tâches peuvent être risquées, c'est-à-dire complexes, voire vitales (Bienefeld & Grote, 2014).

*Instabilité au niveau des ressources.* — L'instabilité se retrouve aussi au niveau des ressources. En effet, pour effectuer leurs tâches, les équipes utilisent des ressources souvent non familières. La quantité et la qualité de ces ressources matérielles, humaines et financières peuvent être également limitées (Hoc et al., 2004 ; Leach et al., 2013 ; Van der Haar et al., 2013).

*Instabilité au niveau de la composition de l'équipe.* — Pour finir, l'instabilité liée à l'équipe renvoie à deux caractéristiques principales du point de vue de leur composition. Premièrement, les équipes dynamiques sont souvent décrites comme étant *hétérogènes*. Par exemple, les équipes sont davantage constituées de membres venant de milieux professionnels diversifiés et ayant des formations ou expériences différentes. De fait, ces équipes possèdent des expertises et des cadres de références très hétéroclites (Akgün, Byrne, Keskin, Lynn, & Imamoglu, 2005 ; Van der Haar et al., 2013). Les membres d'un groupe peuvent aussi appartenir à des organisations ou à des équipes différentes. Cette diversité conduit les membres d'un même groupe à poursuivre des buts divergents, voire contradictoires (Majchrzak et al., 2007 ; Rico et al., 2008). Notons d'ailleurs que la poursuite de buts contradictoires favorise l'émergence de conflit lié à la tâche au sein des équipes

(Bienefeld & Grote, 2014 ; Kolbe et al., 2011). Deuxièmement, les travaux sur les équipes dynamiques mettent en exergue leurs *frontières perméables, floues et complexes*. Par exemple, les membres d'un même groupe peuvent être dispersés géographiquement (Majchrzak et al., 2007). Les équipes peuvent être également temporaires ou *ad hoc* (Bienefeld & Grote, 2013). Dans ces cas-là, les membres du groupe partagent une histoire très limitée ; ils ont vécu peu d'expériences de travail et d'entraînements collectifs mais ont aussi de faibles probabilités de retravailler ensemble dans le futur (Bienefeld & Grote, 2013 ; Kolbe et al., 2011 ; Van der Haar et al., 2013). Ces équipes sont aussi susceptibles d'être affectées par des changements de membres, qui sont par exemple liés aux réaffectations de postes ou au turnover (Akgün et al., 2005 ; Majchrzak et al., 2007). Cela implique une familiarité très faible entre les membres du groupe se traduisant notamment par une absence de normes communes et un faible sentiment d'appartenance groupale (Majchrzak et al., 2007 ; Van der Haar et al., 2013). Enfin, leur leadership peut être flou, incertain et partagé, ce qui mène notamment à une hiérarchisation floue et partagée entre les membres (Drabek & McEntire, 2003 ; Majchrzak et al. 2007). Mais le *leadership partagé* joue aussi un rôle crucial dans ces équipes dynamiques. Partager les fonctions de direction entre les membres d'une même équipe est en effet une stratégie efficace lors d'évènements non habituels (Künzle et al., 2010).

### III. ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES DYNAMIQUES

Pour comprendre le fonctionnement des équipes dynamiques, des processus et des facteurs liés à l'efficacité de ces équipes, nous proposons de centrer notre analyse uniquement sur deux d'entre eux : le changement de membres et la poursuite de buts contradictoires qui engendrent du conflit lié à la tâche au sein d'une équipe. En effet, ces deux facteurs ont une importance considérable dans le fonctionnement des équipes de travail. Or, certains auteurs soulignent le manque de travaux sur ces paramètres, alors que ce sont des phénomènes fondamentaux et courants lors de travail collaboratif (Kozlowski & Ilgen, 2006 ; Levine, Moreland, Argote, & Carley, 2005 ; Wittembaum & Moreland, 2008). Pourtant, les résultats de travaux récents en psychologie sociale et du travail apportent des éclairages intéressants sur les effets du changement de membres et du conflit au sein des équipes. De plus, ils représentent un défi réel et actuel pour les managers. En effet, l'hétérogénéité croissante au sein des équipes conduit les membres de ces dernières à poursuivre des buts divergents et donc à développer plus régulièrement du conflit lié à la tâche (Bienefeld & Grote, 2014 ; Kolbe et al., 2011). Quant à la question du changement de membres, elle est devenue essentielle pour une majorité d'organisations en raison de la nature plus temporaire des équipes, de leur composition davantage versatile et de leurs frontières plus perméables (Arrow & McGrath, 1993 ; Lewis, Belliveau, Herndon, & Keller, 2007 ; Choi & Thompson, 2005).

### III.1. LES EFFETS DU CHANGEMENT DE MEMBRES DANS LES ÉQUIPES

Le changement de membres dans les équipes est un phénomène croissant dans les organisations en raison du turnover, des promotions et des réaffectations (Lewis et al., 2007). Les groupes ne peuvent plus être considérés comme des entités statiques, leur composition étant de plus en plus versatile (Choi & Thompson, 2005) et leurs frontières davantage perméables (Ancona, Bresnan, & Kauefer, 2002). Le changement de membres au sein du groupe (partiel ou total) se définit comme l'intégration de nouveaux-venus ou le départ d'un ou plusieurs membres initiaux. Malgré une majorité des travaux portant sur des « groupes clos », certains se sont intéressés à l'impact du changement de membres sur les processus de groupe et les performances collectives (Kane, Argote, & Levine, 2005 ; Phillips, Liljenquist, & Neale, 2009). En effet, en modifiant les relations interpersonnelles et les expertises au sein des groupes, le changement de membres va affecter profondément la structure, les processus, les performances et le socle commun de connaissances de ces groupes (Arrow & McGrath, 1995 ; Levine, Choi, & Moreland, 2003). Sur cette question de l'instabilité liée aux membres de l'équipe, l'analyse de la littérature montre deux ensembles de travaux : un premier ensemble de travaux qui traitent de l'importance de la familiarité et de la confiance dans les équipes et un second ensemble de travaux qui relatent plutôt l'importance de l'interchangeabilité entre les membres.

#### *III.1.A. Les effets préjudiciables du changement de membres dans les équipes*

La plupart de ces travaux présentent le changement de membres comme étant préjudiciable à la performance collective. En premier lieu est généralement évoqué un problème de transfert de compétences (Arrow et al., 2004 ; Eskerod & Blichfeldt, 2005). Lors d'un départ, certaines expertises échappent au groupe (Cascio, 1999) ; les membres initiaux n'ont plus accès aux expertises sur lesquelles ils dépendaient précédemment (Argote, 1999). De plus, les nouveaux membres possèdent souvent des expertises différentes de celles des membres remplacés et n'ont pas toujours les connaissances nécessaires à la tâche (Naylor & Briggs, 1965). Dans ce type de situation, les groupes vont, soit continuer à utiliser la répartition des expertises construite avant le changement de membres mais qui est devenue obsolète, soit devoir prendre le temps de modifier les structures cognitives nécessaires à la réalisation de la tâche. Dans ces deux cas, cela est préjudiciable à la performance groupale (Lewis et al., 2007). En second lieu, le changement de membres conduit à une diminution de la familiarité au sein des équipes, ce qui occasionne une reconnaissance plus difficile des expertises des partenaires. De fait, les groupes sont moins aptes à se coordonner et à développer une compréhension commune de la tâche et des expertises de chacun (Moreland, 1999). L'arrivée d'un nouveau membre détériore également la cohésion et les dynamiques précédemment instituées dans le groupe, les membres initiaux devant réaliser de nombreux efforts de socialisation à l'égard des nouveaux et donc accorder moins de temps aux tâches (Arrow et al., 2004 ; Eskerod & Blichfeldt, 2005). Enfin, la survenue ou le départ d'un membre est source de stress, ce qui limite

la capacité des membres à maintenir une perspective d'équipe. De fait, la performance groupale chute en raison d'une réduction de la communication et de la coordination (Driskell, Salas, & Johnson, 1999).

### *III.1.B. Les effets bénéfiques du changement de membres dans les équipes*

À l'inverse, d'autres travaux tendent à démontrer l'effet positif du changement de membres sur les performances collectives. Tout d'abord, ce phénomène limite les effets pervers d'une forte cohésion sociale et d'une forte pression à l'uniformité dans le groupe. Dans ces cas-là, le groupe se soucie peu des relations interpersonnelles et se focalise, par conséquent, uniquement sur la tâche (Choi & Thompson, 2005 ; Phillips et al., 2009). Cette focalisation incite les membres à accepter plus aisément les idées des autres. De plus, l'arrivée de nouveaux membres permet une diversification des connaissances via l'introduction de nouvelles idées (Levine & Choi, 2004 ; Levine et al., 2003 ). De ce fait, l'acceptation des idées et l'augmentation du stock d'expertises au sein du groupe favorisent la créativité et la performance (Milliken, Bartel, & Kurtzberg, 2003 ; Paulus, Larey, & Dzindolet, 2001). Pour finir, l'influence des nouveaux-venus peut être analysée en s'appuyant sur les travaux de l'influence minoritaire. Ainsi, les nouveaux membres stimulent le groupe en engageant des processus de réflexion divergents basés sur de nouvelles perspectives (Nemeth & Owen, 1996). Autrement dit, ces nouveaux membres jouent un rôle prépondérant dans l'amélioration de la performance et de la créativité en introduisant du changement dans les processus de réflexion (Choi & Levine, 2004 ; Levine et al., 2003). Ce constat renvoie à des situations où les nouveaux sont motivés à introduire du changement, mais leur influence est aussi manifeste dans des situations où ils ne le sont pas (Levine et al., 2003). En effet, motivation ou non, le changement de membres oblige le groupe à réorganiser la tâche afin de faire face à la perte ou à l'apport d'expertises. Les membres initiaux doivent aussi transmettre aux nouveaux les connaissances liées à la tâche, ce qui favorise les processus de réflexion sur la manière dont le travail doit être réalisé (Gruenfeld & Fan, 1999). La réorganisation de la tâche et la transmission des connaissances facilitent certaines activités liées à la performance comme la redistribution des connaissances, l'élimination d'obstacles pour le partage d'informations et l'implantation de nouvelles stratégies plus efficaces (West, 2003).

### *III.1.C. Synthèse des effets du changement de membres dans les équipes sur les performances*

En réalité, l'impact du changement de membres dans les équipes sur les performances dépend d'un certain nombre de paramètres que nous allons tenter d'analyser. En effet, la littérature signale un certain nombre de facteurs modulant l'impact du changement de membres dans les équipes sur la performance groupale et renvoyant : 1) à la nature du changement de membres dans l'équipe, 2) au type de tâche, 3) aux caractéristiques des nouveaux et des membres initiaux et 4) aux caractéristiques du groupe.

*Nature du changement de membres.* — Premièrement, les effets du changement de membres dépendent de sa nature (timing, prévisibilité, fréquence). Par exemple, l'effet perturbateur du changement de membres dans un groupe est limité si celui-ci se déroule à un moment de « break » naturel du groupe plutôt qu'en début ou milieu de tâche (Choi & Levine, 2005). La prévisibilité et l'anticipation du changement de membres permettent aussi à l'équipe de préparer le départ du membre en transférant ses connaissances et en réorganisant les expertises nécessaires à la tâche (Arrow & McGrath, 1995). Dans ces cas-là, les changements de membres ont peu d'effets sur les performances, ce qui est d'autant plus vrai lors de changements répétés et fréquents, étant donné que les groupes développent des procédures afin d'y faire face (Levine et al., 2005).

*Type de tâches.* — Deuxièmement, l'impact du changement de membres dépend du type de tâches réalisées (routinières *vs* non routinières). Les changements de membres dégradent moins les performances obtenues pour des tâches non routinières (Argote, Insko, Yovetich, & Romero, 1995). En effet, la modification et la redistribution des expertises sont effectuées plus rapidement lors de tâches non routinières (Levine et al., 2005) ; les membres ont aussi moins de temps pour se spécialiser dans un champ d'expertises rendant ainsi leurs départs moins coûteux. Les recherches ont en effet démontré que, lorsqu'il y a trop de familiarité entre les membres, les interactions deviennent automatisées et ne permettent pas de s'adapter à des situations inconnues (effet de la *courbe en U* sur la familiarité dans les équipes) (Gersick & Hackman, 1990 ; Gorman, Amazeen & Cooke, 2010 ; Rico et al., 2008). Par exemple, trop de familiarité entre les membres dans une équipe diminue le nombre d'interactions et le partage d'idées nouvelles ; la créativité des équipes « trop stables » serait donc diminuée (Reagans et al., 2004). À l'inverse, dans leur étude au sein de simulateur de conduite, Gorman et al. (2010) ont montré que les équipes « non familières » manifestent davantage de flexibilité et d'adaptabilité que les équipes « familières » dans un environnement dynamique. Par contre, sur des tâches routinières, les équipes familières se coordonnent davantage et ceci de manière implicite, ce qui les rend plus performantes (Weick & Roberts, 1993 ; Smith-Jentsch, Mathieu, & Kraiger, 2005). Pour comprendre les effets du changement de membres, il faut donc considérer la nature des tâches à réaliser.

*Caractéristiques des nouveaux membres et des membres initiaux.* — Troisièmement, les conséquences du changement de membres dépendent des caractéristiques des membres du groupe (centralité et identité sociale des membres, similarité des expertises entre les membres entrants et sortants, qualité du nouveau membre). Par exemple, le départ d'un membre est moins préjudiciable lorsqu'il implique un membre non central (Christian, Pearsall, Christian, & Ellis, 2014). En effet, comparativement aux départs de membres centraux, ceux de membres périphériques sont moins difficiles à compenser, car la perte d'expertises est moindre. Le changement de membres est aussi moins laborieux lorsque tous les membres, initiaux et nouveaux, partagent une même identité sociale (Kane et al., 2005). En effet, dans ces cas-là, les membres du groupe se sentent plus en confiance pour partager leurs opinions et dépendre des connaissances de leurs partenaires ; les membres initiaux sont aussi plus réceptifs aux idées des nouveaux

favorisant ainsi la performance groupale (Kane et al. 2005). Le changement de membres est également peu préjudiciable lorsque les expertises de celui qui part et de celui qui arrive sont similaires (Ren & Argote, 2011). Dans ce type de situation, les membres initiaux ont uniquement besoin d'apprendre les expertises du nouveau-venu sans avoir à redistribuer l'ensemble des expertises du groupe ou à trouver des recours alternatifs aux connaissances perdues. L'impact du changement de membres dépend aussi de la qualité du nouveau membre, s'il est créatif ou non par exemple (Choi & Levine, 2005).

*Caractéristiques des équipes.* — Quatrièmement, les effets contradictoires du changement de membres s'expliquent par les caractéristiques du groupe (capacité d'adaptation, mémoire transactive). Par exemple, l'effet du changement de membres dépend de la capacité du groupe à s'adapter (Christian et al., 2014 ; Ren & Argote, 2011). Plus précisément, les membres d'un groupe sont mieux équipés à gérer un départ lorsqu'ils saisissent les rôles et les responsabilités de leurs partenaires ainsi que la manière dont ils sont connectés (Kozlowski, Gully, Nason, & Smith, 1999). Autrement dit, leur capacité à se coordonner et à ajuster les rôles de chacun durant le changement est cruciale : sans ces compétences, le groupe ne peut bénéficier du changement de membres (Choi & Thompson, 2005). Ainsi, la mémoire transactive, qui est une forme de cognition collective « [grâce à laquelle] les membres d'une équipe ont conscience de la localisation des expertises de chacun et sont d'accord entre eux quant à l'exactitude de cette localisation » (Michinov & Michinov, 2013, p. 3), est une ressource essentielle pour que les groupes puissent organiser leurs expertises et s'adapter au départ d'un membre (Christian et al., 2014).

Pour conclure, le changement de membres au sein d'un groupe peut stimuler la performance des équipes concernées sous certaines conditions (cf. Figure 1).

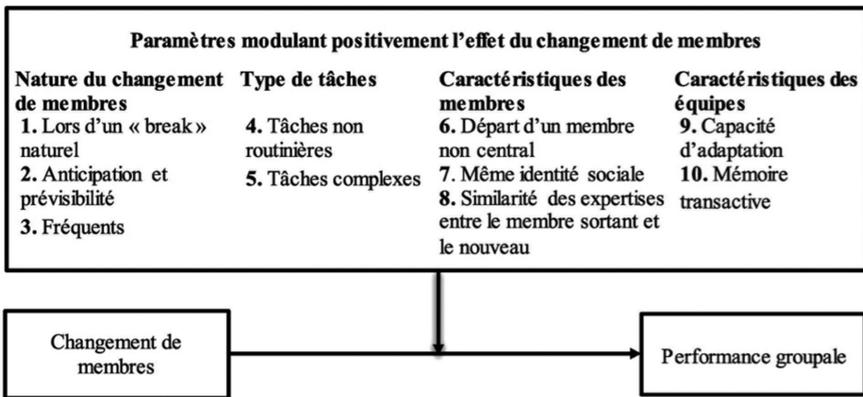


Figure 1. Les facteurs affectant positivement l'effet du changement de membres sur la performance groupale

Figure 1. The factors affecting positively the effect of membership change on group performance

### III.2. LES EFFETS DU CONFLIT LIÉ À LA TÂCHE DANS LES ÉQUIPES DE TRAVAIL

#### III.2.A. *Les effets contrastés du conflit lié à la tâche*

Il est courant que les équipes soient composées de membres poursuivant des buts différents et parfois contradictoires (Bienefeld & Grote, 2013 ; Kolbe et al., 2011 ; Van der Haar et al., 2013). Ce constat est particulièrement prépondérant dans les systèmes d'équipes multiples ou dans les groupes émergents, et ce dans des milieux professionnels variés : équipage d'avions, soins médicaux d'urgence, opération de sauvetage et de recherche (Bienefeld & Grote, 2013), accidents routiers (Van der Haar et al., 2013) ou catastrophes humanitaires (Majchrzak et al., 2007). Ces équipes sont composées soit de groupes multiples, soit de membres ayant des perspectives hétéroclites ou venant d'organisations différentes. Cette hétérogénéité mène à des divergences de buts potentiellement contradictoires au sein d'une même équipe. Travailler dans de telles conditions peut susciter au sein de l'équipe une tension due aux motivations mixtes, qui conduit à des difficultés à se faire confiance (Birnbaum-More & Majchrzak, 2009 ; Jarvenpaa & Majchrzak, 2008). Les membres du groupe se sentent moins en sécurité pour partager leurs opinions et combiner leurs connaissances, entravant ainsi l'attribution des tâches et les performances groupales (Birnbaum-More & Majchrzak, 2009 ; Jarvenpaa & Majchrzak, 2008).

Cette poursuite de buts contradictoires occasionne aussi du conflit au sein du groupe et, plus particulièrement, du *conflit lié à la tâche* (Birnbaum-More & Majchrzak, 2009). Ce type de conflit renvoie aux divergences de points de vue et d'opinions envers la tâche à réaliser par le groupe (Jehn & Mannix, 2001). Les recherches portant sur le conflit lié à la tâche confirment son effet largement préjudiciable sur les performances groupales (De Dreu & Weingart, 2003). Par exemple, il augmente le ressentiment, la colère, l'animosité et les attitudes négatives envers le groupe (Martínez-Moreno, Zornoza, González-Navarro, & Thompson, 2012). Le conflit lié à la tâche renforce donc les affects négatifs au sein du groupe et limite la satisfaction des membres. Ce conflit interfère également dans les processus du traitement de l'information nécessaires aux performances. En produisant des tensions, les membres se focalisent moins sur leurs tâches (De Dreu & Weingart, 2003). Autrement dit, le conflit limite l'attention que porte le groupe à la tâche. De ce fait, le groupe aura une vision moins précise des actions nécessaires quant à la réussite de la tâche et verra sa coordination diminuer (Jehn & Chatman, 2000). De plus, avoir des désaccords sur la manière d'organiser et d'utiliser les ressources du groupe entrave les processus d'attribution des ressources, du temps et des tâches, diminuant là encore la coordination et la performance (Blount & Janicik, 2000 ; Janicik & Bartel, 2003). Ainsi, le conflit lié à la tâche diminue la satisfaction des membres mais aussi la performance (Behfar, Peterson, Mannix, & Trochim, 2011 ; Greer, Jehn, & Mannix, 2008), que ce soit au niveau de la créativité (Kurtzberg & Mueller, 2005) ou de la productivité (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999).

À l'inverse, d'autres études ont démontré que le conflit lié la tâche pouvait avoir des effets positifs sur les performances (De Wit, Greer, & Jehn,

2012). En évitant les décisions prématurées (Tjosvold, 2008), le conflit lié à la tâche favorise une meilleure compréhension de la situation, stimule la recherche d'informations et améliore la capacité à prévoir ainsi qu'à réfléchir aux problèmes (Jehn & Bendersky, 2003 ; Nemeth, Connell, Rogers, & Brown, 2001).

### III.2.B. Synthèse des effets du conflit lié à la tâche

Comme dans le cas du changement de membres, l'impact du conflit lié à la tâche sur les performances dépend d'un certain nombre de paramètres renvoyant : 1) à la nature du conflit, 2) au type de tâche et 3) aux caractéristiques des équipes.

*Nature du conflit lié à la tâche.* — Premièrement, les effets du conflit lié à la tâche dépendent de la nature de ce dernier (intensité, timing, spécificité). Par exemple, plus un conflit lié à la tâche est intense, plus la charge cognitive requise augmente, ce qui paralyse la flexibilité cognitive ainsi que les processus de réflexion et de traitement de l'information (De Dreu & Weingart, 2003). À l'inverse, un conflit de faible intensité favorise la performance en encourageant le groupe à s'appuyer sur les perspectives divergentes proposées afin d'être créatifs et de faire face aux problèmes (Tjosvold, 1997). Le conflit lié à la tâche a aussi un effet potentiellement positif sur la performance groupale lorsqu'il se déroule en milieu de tâche. Lors de cette phase, les groupes ont en effet besoin de disposer d'un maximum d'idées ou d'opinions divergentes sur la tâche afin de l'exécuter au mieux (cf. effet Midpoint, Gersick, 1989). En revanche, lorsque le conflit se déroule en début de tâche, il interfère avec des discussions essentielles concernant la manière de réaliser la tâche ; lorsqu'il a lieu tardivement, il réduit le consensus au sein de l'équipe et menace l'objectif du groupe, qui consiste à terminer la tâche (Jehn & Mannix, 2001). Pour finir, l'impact de ce conflit dépend également de sa spécificité. Van der Haar et collaborateurs (2013) indiquent qu'un type de conflit, le « conflit constructif », est déterminant pour la réflexion de groupe et les processus de traitement de l'information. De Wit et collaborateurs (2012) soulignent, quant à eux, que le conflit lié à la tâche n'affecte pas forcément la performance du groupe lorsque celui-ci n'est pas associé à du conflit relationnel.

*Type de tâches.* — Deuxièmement, l'impact du conflit dépend du type de tâches réalisées par le groupe. Par exemple, ce conflit entrave moins la performance lors de tâches créatives ou de tâches de conception que lors de tâches de productions (De Wit et al., 2012). Par exemple, Darses (2009) souligne l'existence d'argumentations « collaboratives » au sein de groupes de co-concepteurs, mais aussi celle d'« activités polémiques », c'est-à-dire de négociations ou de conflits portant sur les opinions propres. En fait, être effectif sur des tâches nouvelles de conception ou de créativité demande au groupe de générer de nouvelles idées et d'argumenter autour d'idées divergentes afin de détecter des issues originales, ce qui est stimulé par le conflit lié à la tâche (Darses, 2009 ; De Dreu & West, 2001). Par contre, lors de tâches habituelles de production pour les membres, l'échange d'informations autour de perspectives différentes est inutile. Le conflit lié à la tâche est alors synonyme de perte de temps (Jehn, 1995).

*Caractéristiques des équipes.* — Troisièmement, l'effet du conflit lié à la tâche dépend des caractéristiques des équipes (familiarité, antécédents de conflit, statut hiérarchique). Des travaux indiquent que l'effet perturbateur du conflit est renforcé dans les équipes à faible familiarité (Peterson & Behfar, 2003). En effet, lorsque les membres d'un groupe se connaissent peu, le conflit va favoriser l'idée qu'il n'est pas possible de faire confiance à ses coéquipiers (Halbesleben, 2006). De fait, ces groupes connaissent des difficultés à partager leurs opinions, à attribuer correctement les tâches et à se coordonner (Jarvenpaa & Majchrzak, 2008). Par ailleurs, les groupes *ad hoc* développent des réactions plus négatives au conflit lié à la tâche que les groupes qui ont déjà géré et résolu ensemble ce type de problèmes (Peterson & Behfar, 2003). C'est aussi ce qu'indiquent Shah et Jehn (1993) : lorsque les membres sont familiers les uns avec les autres, ils sont plus aptes à résoudre des conflits non nécessaires. Ainsi, le conflit lié à la tâche a peu d'impact sur les performances lorsque les membres d'un groupe se connaissent. Pour finir, De Wit et collaborateurs (2012) indiquent que les équipes ayant un statut hiérarchique important sont plus à même de contrôler les conflits liés à la tâche avant qu'ils ne deviennent relationnels et aient des conséquences néfastes sur les performances.

Ainsi, le conflit lié à la tâche, qui résulte notamment de la poursuite de buts divergents, pourrait s'avérer bénéfique pour la performance groupale sous certaines conditions (cf. Figure 2).

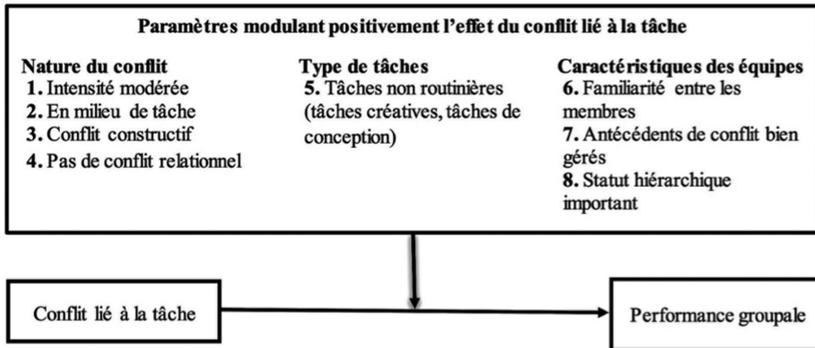


Figure 2. Les facteurs affectant positivement l'effet du conflit lié à la tâche sur la performance groupale

Figure 2. The factors affecting positively the effect of task conflict on group performance

#### IV. MÉCANISMES DE COLLABORATION ET IMPLICATIONS POUR LA GESTION DES ÉQUIPES DYNAMIQUES

Cet article aura tout d'abord permis de montrer que la notion d'équipe de travail revêt différentes formes. Plus spécifiquement, cette synthèse aura

mis l'accent sur les équipes dynamiques qui méritent d'être étudiées en raison de leur développement durant ces dernières décennies. La recension et l'analyse critique des travaux nous ont aussi révélé les effets contrastés de l'instabilité sur les performances. En effet, certains travaux soulignent l'impact négatif du changement de membres et de la poursuite de buts divergents dans l'équipe, alors que d'autres mettent en avant l'impact positif de ces mêmes facteurs. De nombreux exemples, lors de récentes catastrophes naturelles ou d'interventions d'équipes d'urgence, témoignent en effet des capacités d'adaptation des équipes. Mais quels sont ces mécanismes qui permettent aux équipes de réagir efficacement face à l'instabilité ? Quelles compétences mobilisent les membres de ces équipes afin de réagir rapidement et efficacement à des changements rapides ?

#### IV.1. MÉCANISMES DE COLLABORATION SPÉCIFIQUES AUX ÉQUIPES DYNAMIQUES

La littérature révèle que les mécanismes de coordination formelle, comme la supervision, la planification ou la standardisation, sont insuffisants dans les équipes de travail dynamiques. Il apparaît alors des mécanismes de collaboration spécifiques à ces équipes. Dans cet article, nous proposons un éclairage sur deux mécanismes spécifiques de collaboration aux équipes dynamiques : la *confiance rapide* et la *coordination implicite*.

Des recherches récentes indiquent que les membres des équipes dynamiques semblent développer un certain degré de *confiance rapide*, appelée *swift trust* par Tatham et Kovács (2010). « [Cette] confiance est présente lorsqu'une personne (ou groupe) croit fondamentalement qu'elle peut compter sur l'autre pour remplir ses obligations avec intégrité et agir dans le meilleur intérêt des autres » (Tatham & Kovács, 2010, p. 37). Traditionnellement considérée comme un processus à long terme, la confiance pourrait donc s'établir rapidement dans les équipes dynamiques, notamment à partir des réputations des membres ou de leurs organisations d'appartenance. Elle permet aux groupes de se substituer en partie aux mécanismes formels de construction de la confiance traditionnellement utilisés en contexte stable. Ainsi, la confiance rapide se développerait plus rapidement et renverrait plutôt à de la confiance dans les actions (Majchrzak et al., 2007 ; Tatham & Kovács, 2010).

D'autres recherches soulignent la nécessité pour les équipes dynamiques de développer des mécanismes de *coordination implicite* (Kolbe et al., 2011 ; Majchrzak et al., 2007 ; Marques-Quinteiro et al., 2013 ; Rico et al., 2008). Plus précisément, pour être efficaces, ces équipes doivent combiner des stratégies de coordination explicite et implicite. Plutôt utilisée en amont des tâches, la coordination explicite renvoie à des comportements ou à un ensemble de pratiques mis en place par l'équipe pour faciliter la gestion stable du travail, comme la planification de la tâche, la définition de règles et des responsabilités de chacun, les instructions ou le leadership. La coordination explicite est essentielle, car elle permet de définir les buts et les stratégies des groupes. Néanmoins, celle-ci devient inefficace ou insuffisante en situations d'urgence étant donné qu'elle demande beaucoup des ressources cognitives et temporelles. La

coordination implicite réfère, quant à elle, à l'anticipation des besoins et des actions des partenaires ainsi qu'à l'ajustement des comportements (Espinosa, Lerch, & Kraut, 2004 ; Rico et al., 2008). Kolbe et ses collaborateurs (2014) indiquent que les équipes d'anesthésistes sont plus efficaces lorsqu'elles développent certains comportements de coordination implicite comme le *monitoring*, c'est-à-dire l'observation et le suivi des actions des co-équipiers. Le *monitoring* permet aux membres d'anticiper les besoins d'aide ou d'informations de leurs co-équipiers ainsi que leurs erreurs pour pouvoir ajuster leurs propres comportements. Le *monitoring* sera suivi par des comportements d'aide mais également par des questions ou remarques marquées sur les procédures et pistes d'action (*speaking up*). Ces équipes sont aussi plus performantes lorsque les membres expriment des informations sur des connaissances ou des actions liées à la tâche, ces communications étant dirigées vers l'équipe dans son ensemble et non vers un membre particulier (*talking to the room*). D'autres comportements relatifs à la coordination implicite ont aussi été mis en évidence dans les équipes opérant en situations à risques, tels que l'apport d'informations non sollicitées (bien que nécessaires à un coéquipier), le partage proactif de la charge de travail, le silence (aucune discussion mais le travail se poursuit sans difficulté) et le bavardage (discussion sans lien avec la tâche, mais le travail se poursuit sans heurt) (Entin & Serfaty, 1999 ; Grote, Kolbe, Zala-Mezö, Bienefeld-Seall, & Künzle, 2010). Ainsi, en situations stressantes, complexes ou critiques, les équipes sont plus performantes lorsqu'elles augmentent leur utilisation de coordination implicite (Entin & Serfaty, 1999 ; Manser, Howard, & Gaba, 2008). Finalement, en utilisant des stratégies de coordination implicite, les équipes sont capables de s'adapter aux environnements instables, d'adapter leurs propres comportements afin d'être plus performantes et ce, sans avoir recours à des interactions portant sur « qui doit faire quoi ? » (Marques-Quinteiro et al., 2013 ; Rico et al., 2008).

Par ailleurs, la coordination implicite serait facilitée par le développement de modèles mentaux partagés ou de référentiel opératif commun au sein des équipes (Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993 ; Terssac (de) & Chabaud, 1990). Avoir un *modèle mental partagé* permet aussi aux équipes de développer plus facilement de la coordination (Burke et al., 2006 ; Kolbe et al., 2011). Les modèles mentaux partagés favorisent une compréhension commune sur la tâche et une approbation partagée sur la manière de réaliser cette tâche. Marques-Quinteiro et collaborateurs (2013) indiquent également que posséder un système de *mémoire transactive* permet aux équipes de développer plus aisément des processus de coordination implicite qui stimuleront la performance. En effet, la mémoire transactive contribue à la localisation des expertises dans l'équipe, expertises qui seront de ce fait plus facilement utilisées. Ainsi, les membres n'ont pas besoin de communiquer pour connaître « qui sait quoi dans le groupe » ; cela favorise la coordination implicite à travers la libération des ressources cognitives qui seront utilisées à meilleur escient. L'importance de ce concept a été démontrée dans les équipes d'urgence humanitaire (Blanchet & Michinov, 2014 ; Majchrzak et al., 2007) et dans les équipes anesthésistes (Michinov et al., 2008). Ainsi, l'efficacité lors de situations inattendues passe par la capacité

du groupe à développer puis à utiliser la mémoire transactive (Kolbe et al., 2011 ; Marques-Quinteiro et al., 2013).

Pour résumer, les équipes dynamiques peuvent faire face à leur environnement via deux mécanismes de collaboration informelle : la confiance rapide et la coordination implicite. Les membres de ces équipes doivent aussi mobiliser des compétences spécifiques pour réussir à se coordonner efficacement. C'est ce que nous abordons dans la section suivante à travers la présentation de travaux sur les *compétences relationnelles* (Godé-Sanchez, 2008) et/ou *compétences non techniques* (Fletcher et al., 2003 ; Flin, O'Connor, & Crichton, 2008).

#### IV.2. MOBILISATION DE COMPÉTENCES RELATIONNELLES ET « NON-TECHNIQUES »

Un certain nombre de travaux suggère que la coordination implicite au sein des équipes dynamiques nécessite la mobilisation de compétences dites « relationnelles » (Godé-Sanchez, 2008). Ces compétences renvoient à la capacité des membres d'un groupe à interagir et à prendre en compte les besoins de tous lors de prises de décision. Elles se composent de *compétences sociales* et de *compétences émotionnelles* (Bourgeon, Bensalah, Vacher, Ardouin, & Debien, 2015 ; Riggio & Lee, 2007). Les compétences sociales réfèrent notamment aux aptitudes de communication verbale des individus (cf. Riggio & Lee, 2007). Par exemple, en situation d'urgence, il est observé chez les membres des forces aériennes une augmentation des échanges verbaux. L'accroissement de ces échanges facilite la socialisation et la création « d'un socle relationnel solide » (Godé-Sanchez, 2008, p. 7). Ces compétences sociales favoriseraient la coordination et la confiance rapide. Quant aux compétences émotionnelles, elles renvoient plutôt aux aptitudes des individus à réguler leur émotivité et leur stress. Dans leur étude de 2015, Bourgeon et collaborateurs mettent en évidence qu'en situation de simulation de soins d'urgence, les internes ayant développé fortement leurs compétences émotionnelles contrôlent mieux leurs affects négatifs, permettant ainsi une meilleure performance, via notamment l'exploration de diagnostics alternatifs. Les compétences émotionnelles contribueraient à la qualité des soins d'urgence exercés. Les compétences sociales et émotionnelles des individus seraient ainsi des facteurs prédisant la performance adaptative des équipes dynamiques (Bourgeon et al., 2015). En d'autres termes, développer la capacité des membres à utiliser et à amplifier leurs compétences relationnelles devrait être incité, notamment au travers de séances d'entraînement, et ce dans le but de favoriser l'efficacité de ces équipes.

D'autres travaux sur l'étude des équipages dans des secteurs à hauts risques, tels que l'aviation, l'industrie nucléaire et maritime, la défense nationale ou le secteur humanitaire, ont développé des stratégies d'analyse des erreurs ou des incidents, et ont permis d'identifier des compétences spécifiquement développées par les équipes (Jaffrelot, Boet, Di Cioccio, Michinov, & Chiniara, 2013). Ainsi, pour être efficaces, les équipes dynamiques développent des processus de coordination informelle, basés sur des *compétences non techniques* (*Non-Technical Skills*). L'étude du fonctionnement des

équipes dans ces milieux à haut risque distingue en effet les compétences techniques des compétences non techniques (Fletcher et al., 2003 ; Flin et al., 2008). Les *compétences techniques* renvoient aux compétences liées par exemple aux procédures et gestes cliniques que les professionnels de santé appliquent lors du diagnostic, du traitement et du suivi des patients. Les compétences non techniques renvoient aux habiletés interpersonnelles et cognitives développées par les membres de l'équipe. Elles assurent les fonctions de conscience partagée de la situation, de prise de décision, de communication, de leadership, de travail d'équipe ainsi que de gestion du stress, de la fatigue et des ressources. En raison de la complexité à établir des taxonomies des compétences non techniques, plusieurs grilles d'observation y étant relatives sont actuellement développées, notamment dans différentes spécialités médicales comme en chirurgie (Sevdalis et al., 2008), en anesthésie (Fletcher et al., 2003) ou encore en neurochirurgie (Michinov, Jamet, Dodeler, Haegelen, & Jannin, 2014). Des grilles plus spécifiques à certaines catégories de comportements ont été proposées comme pour le leadership (Henrickson-Parker, Flin, McKinley, & Yule, 2013) ou encore la coordination dans les équipes médicales (Kolbe, Burtscher, & Manser, 2013).

Les études futures devraient donc s'intéresser à mieux identifier et caractériser les compétences relationnelles et non-techniques utiles pour s'adapter rapidement à de nouvelles situations. En effet, une identification de ces compétences permettra ensuite d'envisager la construction de modules de formation pour des personnels amenés à travailler au sein des équipes dynamiques.

## V. CONCLUSION

L'évolution des formes de travail et la complexité croissante des environnements professionnels ont généré de nombreux travaux de recherche portant sur l'efficacité des *équipes dynamiques*, et plus spécifiquement sur leurs processus de coordination ou de collaboration. L'analyse critique de ces travaux révèle que l'instabilité n'est pas toujours néfaste aux équipes, notamment si certaines précautions sont prises. Ainsi, la mise en évidence des conditions sous lesquelles l'instabilité dans les équipes devient favorable aux performances est nécessaire et indispensable pour renseigner le management de ces équipes. Dans ce cadre, la présente synthèse indique, par exemple, que le changement de membres dans une équipe (cf. Figure 1) peut être bénéfique si les structures dirigeantes préviennent les équipes d'un départ d'un membre afin que l'équipe ait le temps d'anticiper ce départ en transférant et en réorganisant les connaissances nécessaires. Les structures dirigeantes doivent également prendre conscience de l'importance pour les équipes de posséder une identité sociale partagée (afin d'améliorer la confiance) et une mémoire transactive (afin d'organiser les expertises pour s'adapter à la perte d'un membre). Il en est de même pour le conflit lié à la tâche relatif à la poursuite de buts contradictoires (cf. Figure 2). Ce dernier peut avoir un effet bénéfique sur les performances groupales s'il est

exempt de conflit relationnel et que les membres sont familiers les uns avec les autres. Il serait aussi important de développer l'aptitude des groupes à résoudre des conflits non nécessaires.

Enfin, les travaux actuels montrent la nécessité d'apprendre à travailler en équipe et de développer des formations permettant l'acquisition et/ou le maintien des compétences non-techniques. Les gestionnaires doivent effectivement se poser la question de « comment former aux compétences techniques et non techniques (ou relationnelles) » en vue d'améliorer la coordination entre les membres de ces équipes dynamiques. Déjà en cours depuis longtemps dans certains milieux à hauts risques comme le milieu militaire ou aéronautique (Helmreich & Merritt, 2000), les programmes de formation aux facteurs humains se développent en France dans les centres de simulation (Fornette & Jollans, 2016). La simulation permet l'exposition des professionnels à des situations rares ou critiques, puis facilite le débriefing, ce qui est souvent compliqué en situation professionnelle réelle. Cette synthèse souligne l'intérêt de développer, dans les formations en centre de simulation, des entraînements au travail d'équipe et à la collaboration en équipe pluri-professionnelle. Ces formations devront aussi se généraliser à d'autres équipes se confrontant à l'instabilité, comme dans le secteur industriel, médical ou humanitaire.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Akgün, A. E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. S., & Imamoglu, S. Z. (2005). Knowledge networks in new product development projects: a transactive memory perspective. *Information & Management*, 42(8), 1105-1120. doi:10.1016/j.im.2005.01.001
- Anceaux, F., & Beuscart-Zépher, M. C. (2002). La consultation préopératoire en anesthésie : gestion de la prise d'informations et rôle des données retenues dans la planification du processus d'anesthésie. *Le Travail Humain*, 65(1), 59-88. doi:10.3917/th.651.0059
- Ancona, D., Bresman, H., & Kaeufer, K. (2002). The comparative advantage of X-teams. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 33-39.
- Anderson, P. 1999. Complexity theory and organization science. *Organization Science*, 10(3), 216-232. doi:10.1287/orsc.10.3.216
- Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Norwell, MA: Kluwer.
- Argote, L., Insko, C. A., Yovetich, N., & Romero, A. A. (1995). Group Learning Curves: The Effects of Turnover and Task Complexity on Group Performance 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(6), 512-529. doi:10.1111/j.1559-1816.1995.tb01765.x
- Arrow, H., & McGrath, J. E. (1993). Membership matters how member change and continuity affect small group structure, process, and performance. *Small group research*, 24(3), 334-361. doi:10.1177/1046496493243004
- Arrow, H., & McGrath, J. E. (1995). Membership dynamics in groups at work: A theoretical framework. *Research in organizational behavior*, 17, 373-411.
- Arrow, H., Poole, M. S., Henry, K. B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, change, and development the temporal perspective on groups. *Small group research*, 35(1), 73-105. doi:10.1177/1046496403259757
- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. (2014). Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review. *Journal of Management*, 40(1), 48-99. doi:10.1177/0149206313488210

- Badke-Schaub P., & Frankenberger E. (2002). Analysing and modelling cooperative design by the critical situation method. *Le Travail Humain*, 65(4), 293-314. doi:10.3917/th.654.0293
- Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S., & Trochim, W. M. (2011). Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, 42(2), 127-176. doi:10.1177/1046496410389194
- Bienefeld, N., & Grote, G. (2013). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 1-16. doi:10.1080/1359432X.2013.808398
- Bienefeld, N., & Grote, G. (2014). Shared Leadership in Multiteam Systems How Cockpit and Cabin Crews Lead Each Other to Safety. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 56(2), 270-286. doi:10.1177/0018720813488137
- Birnbaum-More, P. H., & Majchrzak, A. (2009). *Building dynamic capabilities through emergent groups in an uncertain world*. Paper presented at the Strategic Management Conference, Washington, D.C. Paper retrieved from <https://msb-file03.usc.edu/digitalmeasures/pmores/intellcont/2009-AC-1083-1.pdf>
- Blanchet, C., & Michinov, E. (2014). Relationships among stress, social support and transactive memory among humanitarian aid workers. *International Journal of Emergency Management*, 10(3/4), 259-275. doi:10.1504/IJEM.2014.066484
- Blount, S., & Janicik, G. A. (2000). Getting and staying in pace: The in-synch preference and its implications for work groups. In M. A. Neale, E. A. Mannix, & H. Sondak (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams* (Vol. 4, pp. 235-266). Stamford, CT: JAI Press.
- Bourgeon, L., Bensalah, M., Vacher, A., Ardouin, J. C., & Debien, B. (2015). Role of emotional competence in residents' simulated emergency care performance: a mixed-methods study. *BMJ quality & safety*, bmjqs-2015. doi:10.1136/bmjqs-2015-004032
- Bourgeon, L., Valot, C., & Navarro, C. (2013). Communication and Flexibility in Aircrews Facing Unexpected and Risky Situations. *The International Journal of Aviation Psychology*, 23(4), 289-305. doi:10.1080/10508414.2013.833744
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007
- Cannon-Bowers J. A., Salas E., & Converse S. (1993). Shared Mental Models in Expert Team Decision-Making. In J. Castellan (Ed.), *Current issues in individual and group decision-making* (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Caroly, S. (2011). Activité collective et réélaboration des règles comme ressources pour la santé psychique: le cas de la police nationale. *Le Travail Humain*, 74(4), 365-389. doi:10.3917/th.744.0365
- Caroly, S., & Weill-Fassina, A. (2004). Évolutions des régulations de situations critiques au cours de la vie professionnelle dans les relations de service. *Le Travail Humain*, 67(4), 305-332. doi:10.3917/th.674.0305
- Cascio, W. F. (1999). Virtual workplaces: Implications for organizational behavior. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 6, pp. 1-14). New-York, NY: John Wiley.
- Cellier J.-M. (1996). Exigences et gestion temporelle dans les environnements dynamiques. In J.-M. Cellier, V. De Keyser, & C. Valot (Eds.), *La gestion du temps dans les environnements dynamiques* (pp. 19-48). Paris : PUF.
- Chauvin, C., Letirand, F., Delhomme, P. (2007). Corrélats sociocognitifs de la prise de décision en situation d'interaction dynamique. *Le Travail Humain*, 70(1), 33-65. doi: 10.3917/th.701.0033

- Choi, H. S., & Levine, J. M. (2004). Minority influence in work teams: The impact of newcomers. *Journal of Experimental Social Psychology, 40*(2), 273-280. doi:10.1016/S0022-1031(03)00101-X
- Choi, H. S., & Thompson, L. (2005). Old wine in a new bottle: Impact of membership change on group creativity. *Organizational Behavior and human decision processes, 98*(2), 121-132. doi:10.1016/j.obhdp.2005.06.003
- Christian, J. S., Pearsall, M. J., Christian, M. S., & Ellis, A. P. (2014). Exploring the benefits and boundaries of transactive memory systems in adapting to team member loss. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 18*(1), 69-86. doi: 10.1037/a0035161
- Dalenberg, S., Vogelaar, A. L., & Beersma, B. (2009). The effect of a team strategy discussion on military team performance. *Military Psychology, 21*(2), S31-S46. doi:10.1080/08995600903249107
- Darses, F. (2009). Résolution collective des problèmes de conception. *Le Travail Humain, 72*(1), 43-59. doi:10.3917/th.721.0043
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741-749. doi:10.1037/0021-9010.88.4.741
- De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1191-1201. doi:10.1037/0021-9010.86.6.1191
- De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 360-390. doi: 10.1037/a0024844
- Drabek, T. E., & McEntire, D. A. (2003). Emergent phenomena and the sociology of disaster: lessons, trends and opportunities from the research literature. *Disaster Prevention and Management, 12*(2), 97-112. doi:10.1108/09653560310474214
- Driskell, J. E., Salas, E., & Johnston, J. (1999). Does stress lead to a loss of team perspective? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 3*(4), 291-302. doi: 10.1037/1089-2699.3.4.291
- Duvillard-Monternier, S., Donnot, J., & Gilles, P. Y. (2015). Quelles sont les aptitudes cruciales pour les postes d'opérateurs de systèmes de drones «Harfang»? *Le Travail Humain, 78*(2), 97-118. doi:10.3917/th.782.0097
- Entin, E. E., & Serfaty, D. (1999). Adaptive Team Coordination. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 41*(2), 312-325. doi:10.1518/001872099779591196
- Eskerod, P., & Blichfeldt, B. S. (2005). Managing team entries and withdrawals during the project life cycle. *International Journal of Project Management, 23*(7), 495-503. doi:10.1016/j.ijproman.2004.12.005
- Espinosa, J. A., Lerch, F. J., & Kraut, R. E. (2004). Explicit versus implicit coordination mechanisms and task dependencies: One size does not fit all. In E. Salas & S. M. Fiore (Eds.), *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance* (pp. 107-129). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Faraj, S., & Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software development teams. *Management Science, 46*(12), 1554-1568. doi:10.1287/mnsc.46.12.1554.12072
- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in fast-response organizations. *Management science, 52*(8), 1155-1169. doi:10.1287/mnsc.1060.0526
- Fletcher, G., Flin, R. H., McGeorge, P., Glavin, R., Maran, N., & Patey, R. (2003). Anaesthetists' Non-Technical Skills (ANTS): evaluation of a behavioural marker system. *British Journal of Anaesthesia, 90*(5), 580-588. doi:10.1093/bja/aeg112
- Flin, R. H., O'Connor, P., & Crichton, D. M. (2008). *Safety at the Sharp End: A Guide to Non-Technical Skills*. Aldershot, UK : Ashgate Publishing.

- Fornette, M. P., Darses, F., & Bourgy, M. (2015). How to improve training programs for the management of complex and unforeseen situations? In D. de Waard, J. Sauer, S. Röttger, A. Kluge, D. Manzey, C. Weikert, A. Toffetti (Eds.), *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Europe Chapter 2014 Annual Conference* (pp. 217-224).
- Fornette, M.P., & Jollans, J.Y. (2016). *Les formations de type Crew Resource Management dans les activités de conduite de systèmes à risque*. Toulouse: Octarès.
- Gersick, C. J. (1989). Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32(2), 274-309. doi:10.2307/256363
- Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational behavior and human decision processes*, 47(1), 65-97. doi:10.1016/0749-5978(90)90047-D
- Godé-Sanchez, C. (2008). *Les pratiques de coordination en environnement volatile : Le cas des forces aériennes françaises en situations opérationnelles*. Papier présenté à la XVII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), au CERAM, Nice. Récupéré sur <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00293535>
- Gorman, J. C., Amazeen, P. G., & Cooke, N. J. (2010). Team coordination dynamics. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 14(3), 265-289.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation a longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278-302. doi:10.1177/1046496408317793
- Grote, G. (2015). Promoting safety by increasing uncertainty – Implications for risk management. *Safety Science*, 71(B), 71-79. doi:10.1016/j.ssci.2014.02.010
- Grote, G., Kolbe, M., Zala-Mezö, E., Bienefeld-Seall, N., & Künzle, B. (2010). Adaptive coordination and heedfulness make better cockpit crews. *Ergonomics*, 53(2), 211-228. doi:10.1080/00140130903248819
- Gruenfeld, D. H., Martorana, P. V., & Fan, E. T. (2000). What Do Groups Learn from Their Worldliest Members? Direct and Indirect Influence in Dynamic Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 45-59. doi:10.1006/obhd.2000.2886
- Gruenfeld, D. H., & Fan, E. T. (1999). What newcomers see and what old-timers say: Discontinuities in knowledge exchange. In L. Thompson, J. M. Levine, & D. Messick (Eds.), *Shared Cognition in Organizations: The Management of Knowledge* (pp. 245-266). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied Psychology*, 91(5), 1134-1145. doi:10.1037/0021-9010.91.5.1134
- Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (2000). Safety and error management: The role of Crew Resource Management. In B. J. Hayward & A. R. Lowe (Eds.), *Aviation Resource Management* (pp. 107-119). Aldershot, UK: Ashgate.
- Henrickson-Parker, S., Flin, R., McKinley, A. & Yule, S. (2013). The Surgeons' Leadership Inventory (SLI): a taxonomy and rating system for surgeons' intraoperative leadership skills. *American Journal of Surgery*, 205(6), 745-751. doi:10.1016/j.amjsurg.2012.02.020
- Hoc, J. M., Amalberti, R., Cellier, J. M., & Grosjean, V. (2004). Adaptation et gestion des risques en situation dynamique. In J. M. Hoc & F. Darses (Eds.), *Psychologie ergonomique: tendances actuelles* (pp. 15-48). Paris: PUF.
- Jaffrelot, M., Boet, S., Di Cioccio, A., Michinov, E., & Chiniara, G. (2013). Simulation et gestion de crise [Simulation and crisis resource management (CRM)], *Reanimation*, 22(6), 569-576. doi:10.1007/s13546-013-0704-9
- Janicik, G. A., & Bartel, C. A. (2003). Talking about time: Effects of temporal planning and time awareness norms on group coordination and performance. *Group*

- Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 122-134. doi:10.1037/1089-2699.7.2.122
- Jarvenpaa, S. L., & Majchrzak, A. (2008). Knowledge collaboration among professionals protecting national security: Role of transactive memories in ego-centered knowledge networks. *Organization Science*, 19(2), 260-276. doi:10.1287/orsc.1070.0315
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 40(2), 256-282. doi:10.2307/2393638
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242. doi:10.1016/S0191-3085(03)25005-X
- Jehn, K. A., & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73. doi:10.1108/eb022835
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251. doi:10.2307/3069453
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763. doi: 10.2307/2667054
- Jones, C., & Lichtenstein, B. B. (2008). Temporary inter-organizational projects: how temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty. In Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Smith Ring, P. (Eds.), *The Oxford handbook of inter-organizational relations* (pp. 231-255). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Kane, A. A., Argote, L., & Levine, J. M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 56-71. doi:10.1016/j.obhdp.2004.09.002
- Karsenty, L. (2015). Comment maintenir des relations de confiance et construire du sens face à une crise ? *Le Travail Humain*, 78(2), 141-164. doi:10.3917/th.782.0141
- Kouabénan, D. R. (2007). Incertitude, croyances et management de la sécurité. *Le Travail Humain*, 70(3), 271-287. doi:10.3917/th.703.0271
- Kolbe, M., Burtscher, M., Manser, T., Künzle, B., & Grote, G. (2011). The Role of Coordination in Preventing Harm in Healthcare Groups: Research Examples from Anaesthesia and an Integrated Model of Coordination for Action Teams in Health Care. In M. Boos, M. Kolbe, P. M. Kappeler, & T. Ellwart (Eds.), *Coordination in human and primate groups* (pp. 75-92). Berlin Heidelberg: Springer.
- Kolbe, M., Burtscher, M. J., & Manser, T. (2013). Co-ACT—A framework for observing coordination behavior in acute care teams. *BMJ Quality & Safety*, 2(7), 596-605. doi:10.1136/bmjqs-2012-001319
- Kolbe, M., Grote, G., Waller, M. J., Wacker, J., Grande, B., Burtscher, M. J., & Spahn, D. R. (2014). Monitoring and Talking to the Room: Autochthonous Coordination Patterns in Team Interaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1254-1267. doi:10.1037/a0037877
- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 240-292). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. doi:10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x

- Kozlowski, S. W., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: a theory of dynamic team leadership. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 113-155). New-York, NY: Taylor & Francis.
- Künzle, B., Zala-Mezö, E., Wacker, J., Kolbe, M., Spahn, D. R., & Grote, G. (2010). Leadership in anaesthesia teams: the most effective leadership is shared. *Quality and Safety in Health Care*, 19(6):e46, doi:10.1136/qshc.2008.030262
- Kurtzberg, T. R., & Mueller, J. S. (2005). The influence of daily conflict on perceptions of creativity: A longitudinal study. *International Journal of Conflict Management*, 16(4), 335-353.
- Leach, D., Hagger-Johnson, G., Doerner, N., Wall, T., Turner, N., Dawson, J., & Grote, G. (2013). Developing a measure of work uncertainty. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 85-99. doi:10.1111/joop.12000
- Levine, J. M., & Choi, H. S. (2004). Impact of personnel turnover on team performance and cognition. In E. Salas & S. M. Fiore (Eds.), *Team Cognition: Understanding the Factors That Drive Process and Performance* (pp. 153-176). Washington, DC: American Psychological Association.
- Levine, J. M., Choi, H. S., & Moreland, R. L. (2003). Newcomer innovation in work teams. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group Creativity: Innovation Through Collaboration* (pp. 202-224). New-York, NY: Oxford University Press.
- Levine, J. M., Moreland, R. L., Argote, L., & Carley, K. M. (2005). *Personnel turnover and team performance* (Technical Report 1157). Arlington, Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Retrieved from <http://oai.dtic.mil/oai/oai?verb=getRecord&metadataPrefix=html&identifier=ADA433897>
- Lewis, K., Belliveau, M., Herndon, B., & Keller, J. (2007). Group cognition, membership change, and performance: Investigating the benefits and detriments of collective knowledge. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(2), 159-178. doi:10.1016/j.obhdp.2007.01.005
- Lièvre, P., & Rix-Lièvre, G. (2011). Pratiques de coordination d'un collectif informel en situation extrême : une étude de cas «ancrée» au Groenland. *Management & Avenir*, 41(1), 449-471. doi:10.3917/mav.041.0449
- Majchrzak, A., Jarvenpaa, S., & Hollingshead, A. B. (2007). Coordinating expertise among emergent groups responding to disasters. *Organization Science*, 18(1), 147-161. doi:10.1287/orsc.1060.0228
- Manser, T., Howard, S. K., & Gaba, D. M. (2008). Adaptive coordination in cardiac anaesthesia: a study of situational changes in coordination patterns using a new observation system. *Ergonomics*, 51(8), 1153-1178. doi:10.1080/00140130801961919
- Marques-Quinteiro, P., Cural, L., Passos, A. M., & Lewis, K. (2013). And now what do we do? The role of transactive memory systems and task coordination in action teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 17(3), 194-206. doi:10.1037/a0033304
- Martínez-Moreno, E., Zornoza, A., González-Navarro, P., & Thompson, L. F. (2012). Investigating face-to-face and virtual teamwork over time: When does early task conflict trigger relationship conflict? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 16(3), 159-171. doi:10.1037/a0029569
- Mathieu, J. E., Marks, M. A., & Zaccaro, S. J. (2001). Multi-team systems. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *International Handbook of Work and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 289-313). London, UK: Sage Publications.
- Mathieu, J., Maynard, M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. doi:10.1177/0149206308316061

- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95-105. doi:10.1207/S15327957PSPR0401\_8
- Michinov, E. (2008). La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées: une analyse psychosociale. *Le Travail Humain*, 71(1), 1-21. doi:10.3917/th.711.0001
- Michinov, E., Jamet, E., Dodeler, V., Haegelen, C., & Jannin, P. (2014). Assessing Neurosurgical Non-Technical Skills: An exploratory study of a new behavioral marker system. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 20(5), 582-588. doi:10.1111/jep.12152
- Michinov, E., & Michinov, N. (2013). Travail collaboratif et mémoire transactive : revue critique et perspectives de recherche. *Le Travail Humain*, 76(1), 1-26. doi:10.3917/th.761.0001
- Michinov, E., Olivier-Chiron, E., Rusch, E., & Chiron, B. (2008). Influence of transactive memory on perceived performance, job satisfaction and identification in anaesthesia teams. *British journal of anaesthesia*, 100(3), 327-332. doi:10.1093/bja/aem404
- Milliken, F. J., Bartel, C. A., & Kurtzberg, T. R. (2003). Diversity and creativity in work groups: A dynamic perspective on the affective and cognitive processes that link diversity and performance. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 32-62). New-York, NY: Oxford University Press.
- Molenda, S., Hamek, S., & Anceaux, F. (2008). Définition d'aides instrumentales pour la gestion de crise à l'hôpital : «Le plan blanc». *Le Travail Humain*, 71(4), 297-322. doi:10.3917/th.714.0297
- Moreland, R. L. (1999). Transactive memory: Learning who knows what in work groups and organizations. In L. L. Thompson, J. M. Levine, & D. M. Messick (Eds.), *Shared Cognition in Organizations: The Management of Knowledge* (pp. 3-32). East Sussex, UK: Psychology Press.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Éditions E.S.F.
- Munduteguy, C., & Darses, F. (2000) Facteurs de transgression d'un mode de coopération prescrit par l'organisation pour un mode de coopération adapté à résoudre. In T. H. Benchekroun et A. Weill-Fassina (Eds). *Approches ergonomiques du travail collectif dans les systèmes socio-techniques* (pp. 165-192). Toulouse : Octarès.
- Naylor, J. C., & Briggs, G. E. (1965). Team-training effectiveness under various conditions. *Journal of Applied Psychology*, 49(4), 223-229. doi:10.1037/h0022448
- Nemeth, C., & Owens, P. (1996). Making work groups more effective: The value of minority dissent. In A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 125-142). Chichester, UK: Wiley.
- Nemeth, C. J., Connell, J. B., Rogers, J. D., & Brown, K. S. (2001). Improving Decision Making by Means of Dissent. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(1), 48-58. doi:10.1111/j.1559-1816.2001.tb02481.x
- Parker, S. K., & Skitmore, M. (2005). Project management turnover: causes and effects on project performance. *International Journal of Project Management*, 23(3), 205-214. doi:10.1016/j.ijproman.2004.10.004
- Paulus, P. B., Larey, T. S., & Dzindolet, M. T. (2001). Creativity in groups and teams. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 319-338). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1-2), 102-112. doi:10.1016/S0749-5978(03)00090-6
- Phillips, K. W., Liljenquist, K. A., & Neale, M. A. (2009). Is the Pain Worth the Gain? The Advantages and Liabilities of Agreeing With Socially Distinct

- Newcomers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(3), 336-350. doi:10.1177/0146167208328062
- Raab, J., Soeters, J., Van Fenema, P. C., & De Waard, E. J. (2009). Structure in temporary organizations. In P. Kenis, M. Janowicz, & B. Cambré (Eds.), *Temporary Organizations: Prevalence, Logic and Effectiveness* (pp. 171-200). Cheltenham, UH: Edward Elgar Publishing.
- Reagans, R., Zuckerman, E., & McEvily, B. (2004). How to make the team: Social networks vs. demography as criteria for designing effective teams. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 101-133. doi:10.2307/4131457
- Ren, Y., & Argote, L. (2011). Transactive memory systems 1985-2010: An integrative framework of key dimensions, antecedents, and consequences. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 189-229. doi:10.1080/19416520.2011.590300
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: a team knowledge-based approach. *The Academy of Management Review*, 33(1), 163-184. doi:10.5465/AMR.2008.27751276
- Riggio, R. E., & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 418-426. doi:10.1016/j.hrmr.2007.08.008
- Rogalski, J. (2004). La gestion de crise. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 531-544). Paris : PUF.
- Salas, E. (2015). *Team training essentials: A research-based guide*. New-York, NY: Routledge.
- Sevdalis, N., Davis, R., Koutantji, M., Undre, S., Darzi, A., & Vincent, C. A. (2008). Reliability of a revised NOTECHS scale for use in surgical teams. *American Journal of Surgery*, 196(2), 184-190. doi:10.1016/j.amjsurg.2007.08.070
- Shah, P. P., & Jehn, K. A. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict, and task. *Group Decision and Negotiation*, 2(2), 149-165. doi:10.1007/BF01884769
- Smith-Jentsch, K. A., Kraiger, K., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2009). Do familiar teammates request and accept more backup? Transactive memory in air traffic control. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 51(2), 181-192. doi:10.1177/0018720809335367
- Smith-Jentsch, K. A., Mathieu, J. E., & Kraiger, K. (2005). Investigating linear and interactive effects of shared mental models on safety and efficiency in a field setting. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 523-535. doi:10.1037/0021-9010.90.3.523
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133. doi:10.1037/0003-066X.45.2.120
- Tatham, P., & Kovács, G. (2010). The application of "swift trust" to humanitarian logistics. *International Journal of Production Economics*, 126(1), 35-45. doi:10.1016/j.ijpe.2009.10.006
- Terssac (de), G., & Chabaud, C. (1990). Référentiel opératif commun et fiabilité. In J. Leplat & G. de Terssac (Eds.), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes* (pp. 111-139). Toulouse : Octarès.
- Thayer, A. L., Rico, R., Salas, E., & Marlow, S. L. (2014). Teams at work. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An Introduction to contemporary work psychology* (pp. 434-457). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In C. K. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 23-37). London: Sage.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28. doi:10.1002/job.473
- Tschan, F., Semmer, N. K., Gurtner, A., Bizzari, L., Spychiger, M., Breuer, M., & Marsch, S. U. (2009). Explicit Reasoning, Confirmation Bias, and Illusory

- Transactive Memory A Simulation Study of Group Medical Decision Making. *Small Group Research*, 40(3), 271-300. doi:10.1177/1046496409332928
- Uitdewilligen, S., Waller, M. J., & Zijlstra, F. R. (2010). Team Cognition and Adaptability in Dynamic Settings: A Review of Pertinent Work. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 25, pp. 293-357). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Van der Haar, S., Segers, M., & Jehn, K. A. (2013). Towards a contextualized model of team learning processes and outcomes. *Educational Research Review*, 10, 1-12. doi:10.1016/j.edurev.2013.04.001
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 38(3), 357-381. doi: 10.2307/2393372
- West, M. A. (2003). Innovation implementation in work teams. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 245-276). New York, NY: Oxford University Press.
- Wildman, J. L., Thayer, A. L., Pavlas, D., Salas, E., Stewart, J. E., & Howse, W. (2012). Team knowledge research: Emerging trends and critical needs. *Human Factors*, 54(1), 84-111. doi: 10.1177/0018720811425365
- Wittenbaum, G. M., & Moreland, R. L. (2008). Small group research in social psychology: Topics and trends over time. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 187-208. doi:10.1111/j.1751-9004.2007.00065

Manuscrit reçu : octobre 2014.

Accepté après révision par F. Darses : juin 2016.

