

Performance collective : Conceptualisations, approches de mesures et enjeux dans un contexte hybride et digitalisé.

Team performance: Conceptualizations, measurement approaches and challenges in a hybrid, digitalized context.

Auteur 1 : ELKAM khadija

Auteur 2 : FARIDI Mohammed

ELKAM Khadija, Doctorante
Hassan First university, Morocco
National School of business and management of Settat
Laboratoire de recherche en Management, Marketing et Communication

FARIDI Mohammed, Professeur
Hassan First university, Morocco
National School of business and management of Settat
Laboratoire de recherche en Management, Marketing et Communication.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : ELKAM .Kh & FARIDI .M (2025) « Performance collective : Conceptualisations, approches de mesures et enjeux dans un contexte hybride et digitalisé », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 29 » pp: 1064 – 1083.



DOI : 10.5281/zenodo.15412052
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Dans un environnement organisationnel en perpétuelle mutation, la performance collective s'impose comme un vecteur stratégique de compétitivité, d'innovation et de pérennité. Toutefois, sa conceptualisation et sa mesure demeurent particulièrement complexes, en raison de la diversité des approches disciplinaires et de l'absence d'outils standardisés.

Le présent article explore cette complexité à travers une revue systématique qualitative de la littérature scientifique en management et en gestion, inspirée du protocole PRISMA. Une grille d'analyse a été mobilisée afin de comparer les différentes définitions, modèles et outils de mesure.

L'analyse de contenu thématique a permis de dégager les principales dimensions constitutives du concept de performance collective ainsi que les approches théoriques et empiriques de son évaluation. L'étude met ainsi en évidence la multiplicité des perspectives disciplinaires et des cadres d'analyse, tout en appelant à une approche systémique tenant compte des résultats et des processus d'équipe.

Par ailleurs, une attention particulière a été portée aux transformations induites par la digitalisation du travail et l'évolution des structures organisationnelles. Ces mutations, en bouleversant les modes de collaboration et les référentiels de performance, complexifient davantage l'évaluation de la performance collective. Elles appellent à une révision critique des modèles classiques et à l'exploration de nouvelles pistes de recherche adaptées aux réalités contemporaines du travail.

Dans cette optique, nous proposons un Modèle Systémique contextualisé de la Performance Collective (MSPC), qui articule et enrichit les approches IPO, IPOO et IMOI, afin de mieux appréhender la complexité actuelle et de fournir un cadre d'analyse adaptable aux contextes organisationnels contemporains.

Mots clés : Performance collective, travail en équipe, collaboration en équipe, équipe, digitalisation.

Abstract

In a constantly changing organizational environment, team performance is becoming a strategic vector for competitiveness, innovation and sustainability. However, its conceptualization and measurement remain particularly complex, due to the diversity of disciplinary approaches and the absence of standardized tools.

This article explores this complexity through a systematic qualitative review of the scientific literature in management and administration, inspired by the PRISMA protocol. An analysis grid was used to compare different definitions, models and measurement tools.

Thematic content analysis has enabled us to identify the main constituent dimensions of the concept of team performance, as well as the theoretical and empirical approaches to its evaluation. The study thus highlights the multiplicity of disciplinary perspectives and analytical frameworks, while calling for a systemic approach that takes account of team results and processes.

Particular attention has also been paid to the transformations brought about by the digitization of work and the evolution of organizational structures. These changes, by overturning modes of collaboration and performance benchmarks, make the assessment of team performance even more complex. They call for a critical review of classic models and the exploration of new avenues of research adapted to contemporary work realities.

With this in mind, we propose a contextualized Systemic Model of Team Performance (STPM), which articulates and enriches the IPO, IPOO and IMOII approaches, in order to better apprehend current complexity and provide a framework of analysis adaptable to contemporary organizational contexts.

Key words: Team performance, teamwork, team collaboration, team, digitalization.

Introduction

La performance collective représente aujourd'hui un enjeu majeur dans les organisations contemporaines. À l'heure où les équipes de travail deviennent la norme structurelle, où les projets sont transversaux et agiles, il devient crucial de mieux comprendre comment évaluer cette performance dans toute sa complexité (Salas et al., 2017 ; Mathieu et al., 2008).

Contrairement à la performance individuelle, qui peut être appréhendée à travers des indicateurs classiques (productivité, efficacité, efficience), la performance collective engage des dynamiques interpersonnelles, contextuelles et culturelles (George et al., 1990 ; Kozlowski & Ilgen, 2006). Elle est aussi tributaire d'un ensemble d'interactions invisibles mais déterminantes, telles que la confiance, la communication, la cohésion ou encore la coordination (Edmondson, 2018 ; Hackman, 2002).

Or, la littérature sur la performance d'équipe reste morcelée. Les modèles proposés divergent selon les disciplines (psychologie du travail, sociologie des organisations, management stratégique), les échelles d'analyse (micro, méso, macro) et les objectifs poursuivis (performance opérationnelle, innovation, apprentissage collectif) (Katzenbach et Smith, 1994 et 2008 ; Marks et al., 2001). De plus, les outils de mesure disponibles souffrent souvent d'un manque de standardisation ou d'une inadéquation aux contextes spécifiques (Andersson et al., 2017 ; Valentine et al., 2015).

L'objectif de cette recherche est double : d'une part, clarifier et structurer les différentes dimensions constitutives de la performance collective ; d'autre part, proposer un modèle systémique permettant d'en faciliter l'analyse et la mesure dans les environnements de travail hybrides et digitalisés. En mobilisant les principales contributions théoriques et empiriques, cet article a pour objectif de répondre à une série de questions fondamentales : **qu'est-ce que la performance collective ? Quelles en sont les dimensions clés ? Comment peut-on l'évaluer de manière pertinente ? Et quels défis son évaluation pose-t-elle dans un contexte professionnel de plus en plus hybride et digitalisé ?**

Pour y répondre, nous adoptons une démarche en quatre temps.

Nous débutons par une revue de littérature portant sur les fondements du travail en équipe, les modèles théoriques de la performance collective, ainsi que les grandes dimensions associées à ce concept. Nous présentons ensuite la méthodologie retenue pour structurer et analyser les apports issus de la littérature scientifique. Puis, nous discutons les résultats en mettant en lumière les enjeux conceptuels et opérationnels relatifs à la définition et à la mesure de la performance collective, en soulignant la nécessité d'actualiser les cadres classiques pour les

adapter aux transformations contemporaines du travail. Enfin, nous proposons un Modèle Systémique contextualisé de la Performance Collective (MSPC), intégrant les apports des modèles IPO, IPOO et IMOI, et visant à fournir un cadre d'analyse adapté aux environnements collaboratifs hybrides et digitalisés.

1. Revue de littérature

1.1. Définir l'équipe : du groupe au collectif performant

Le concept d'équipe a connu une évolution importante, tant sur le plan historique que conceptuel. Lefèvre et Scandellari (2016) retracent son origine au terme d'« équipage », désignant un ensemble de personnes embarquées sur un même navire pour remplir une mission collective. Cette racine étymologique illustre déjà l'idée d'interdépendance, de coordination, et de destination commune.

Aujourd'hui, l'équipe de travail est définie comme un groupe formel de personnes interdépendantes, ayant des objectifs partagés, agissant dans un cadre organisationnel, avec une certaine autonomie dans la gestion des tâches (McShane et Von Glinow, 2018). Aubé et Rousseau (2009) qualifient l'équipe de « technologie sociale de production », illustrant son rôle structurant dans la productivité et la flexibilité organisationnelle.

La notion d'équipe a évolué à travers les siècles, en passant d'un groupe d'hommes coordonnés sur un navire à une entité organisationnelle cohésive et orientée vers la performance. Dès les années 1930, les travaux d'Elton Mayo (expérience de Hawthorne) ont mis en évidence l'importance du collectif dans la dynamique de travail. Aujourd'hui, l'équipe est vue comme un levier d'innovation, de flexibilité et de pérennité (Saint-Dizier de Almeida, 2019). Les définitions varient, mais convergent autour de l'interdépendance, la responsabilité partagée et la collaboration (McShane et Von Glinow, 2018 ; Schermerhom et al., 2014).

Torrelles et al. (2014) insistent sur la distinction essentielle entre groupe et équipe : toute équipe est un groupe, mais tout groupe n'est pas nécessairement une équipe. L'interdépendance des tâches, la synergie cognitive et la responsabilité partagée constituent les critères différenciateurs.

La typologie des équipes est également variée : permanentes ou temporaires, homogènes ou hétérogènes, intra- ou extra-muros (Proulx, 1999), elles répondent à des logiques d'organisation différentes selon les missions et les environnements. Les équipes varient en fonction de leur autonomie, de leur interdépendance, de leur temporalité, de leur homogénéité ou encore de leur lieu d'intervention (Proulx, 1999 ; Cailteux, 2015).

Le travail en équipe, qu'il soit réalisé en personne ou à distance, a été développé pour exploiter les avantages liés à la performance collective. Alors que traditionnellement, la performance faisait référence principalement aux résultats financiers d'une organisation, il est aujourd'hui largement reconnu que la performance globale englobe également les dimensions économique, sociale, environnementale et organisationnelle. Ces dernières années, au sein du marché du travail, une compétence transversale a émergé parmi les *soft skills* : le travail en équipe, qui devient l'une des compétences les plus recherchées.

Cependant, malgré l'importance croissante du travail en équipe, le concept de "performance de l'équipe" reste flou (Mathieu et al., 2008 ; Godé et al., 2016). Il ne peut être réduit à la simple somme des performances individuelles de ses membres. La performance d'une équipe repose sur une collaboration où les individualités s'effacent parfois au profit du collectif (Robache, 2020). Les organisations, souvent encore hiérarchiques, doivent évoluer vers des structures plus matricielles afin de mieux gérer des projets transversaux nécessaires à leur pérennisation. La complexité du concept de performance collective rend toute tentative de définition unique difficile. En conséquence, chaque approche s'appuie sur une perspective particulière.

1.2. La performance collective au travail : diversité de définitions et complexité de mesure

Au cours des deux dernières décennies, les recherches portant sur le travail en équipe se sont généralement focalisées sur ce qu'est la performance d'une équipe et comment elle peut être mesurée (Valentine et al., 2015). Elle a fait l'objet de nombreuses définitions, parfois complémentaires, parfois contradictoires.

Selon Chen et Tjosvold (2019), elle se définit par l'atteinte des objectifs de l'équipe, qu'ils soient quantitatifs (ex. chiffre d'affaires, nombre de projets réalisés) ou qualitatifs (ex. qualité des produits). Elle reflète ainsi l'effort conjugué des membres d'une équipe pour atteindre des objectifs spécifiques (Idris et Adi, 2019).

Hackman (1990) souligne que la performance d'une équipe est un concept multidimensionnel qui englobe non seulement la réalisation des tâches, mais aussi la satisfaction des membres et l'adaptation aux évolutions de l'environnement. D'autres chercheurs, comme Leach et al. (2005), la considèrent comme le résultat d'un processus collaboratif, où les compétences collectives jouent un rôle déterminant dans l'atteinte des résultats.

Salas et al. (2005) la définissent comme le degré d'accomplissement des objectifs par des critères mesurables. Mathieu et al. (2008) ajoutent que cela inclut aussi la réponse aux attentes des membres de l'équipe et la qualité des résultats produits. West (1996) a inclus la dimension

sociale dans sa définition en soulignant que la performance dépend de la capacité à satisfaire les besoins des membres tout en atteignant les objectifs de la tâche.

Selon Kozlowski et Bell (2003), la performance collective résulte des processus internes qui coordonnent les activités des membres et leur permettent de résoudre des problèmes et d'accomplir les tâches assignées. Katzenbach et Smith (1993) insistent sur le fait qu'une équipe performante doit produire des résultats de haute qualité de manière régulière, grâce à une collaboration efficace et une gestion des conflits. De même, Cooper et al. (2010) identifient quatre éléments clés de la performance d'une équipe : l'accomplissement des objectifs, la satisfaction des membres, l'engagement envers les objectifs de l'équipe et la qualité de l'équipe elle-même.

Une autre approche, celle de la théorie de la contingence, indique que la performance d'une équipe dépend de facteurs tels que la taille de l'équipe, la nature des tâches à accomplir, le degré d'interdépendance entre les membres et les caractéristiques individuelles (Fiedler, 1970). Atuahene-Gima (1996) ajoute que la capacité de l'équipe à s'améliorer au fil du temps est cruciale pour sa performance.

Trognon et Dessagne (2001) mettent l'accent sur deux aspects qui contribuent à la durabilité et à l'efficacité d'une équipe : la production collective adéquate et la satisfaction interpersonnelle des membres. Pour eux, une équipe performante doit répondre à des normes de quantité et de qualité tout en répondant aux attentes sociales et individuelles des membres, permettant ainsi une meilleure productivité et pérennité.

L'analyse de la littérature révèle que la performance collective est un concept complexe, qui peut être appréhendé à travers plusieurs dimensions, en fonction des perspectives adoptées (tableau 1) :

Tableau 1 : Dimensions de la performance collective selon les perspectives théoriques

Dimension	Description	Auteur(s), année
Cognitive	La manière dont les membres résolvent des problèmes, prennent des décisions et utilisent leurs connaissances pour atteindre les objectifs de l'équipe.	Hackman (2012)
Affective	Les émotions, la satisfaction, l'engagement et la cohésion, qui influencent la motivation et la productivité des membres de l'équipe.	George et al. (1990)
Culturelle	Les normes, valeurs et pratiques partagées, qui façonnent les interactions et la collaboration au sein de l'équipe.	Harrison et al. (2002)
Comportementale	Les actions concrètes des membres qui contribuent à la qualité de la communication au sein de l'équipe.	Marks et al. (2001)

Source : Élaboré par les auteurs à partir de la revue de littérature.

En effet, bien que la performance collective puisse être définie sous différents angles, elle demeure centrée sur la capacité de l'équipe à atteindre ses objectifs, tant qualitatifs que quantitatifs, tout en maintenant une communication efficace, une collaboration fluide et une forte cohésion.

1.3. Modèles théoriques de développement et de performance des équipes

Plusieurs modèles théoriques ont été développés pour analyser la performance collective en tenant compte de sa complexité multidimensionnelle. Ces modèles proposent des lectures complémentaires du fonctionnement des équipes, en intégrant des facteurs individuels, interpersonnels et organisationnels. Ils mettent en lumière les conditions de réussite du travail en équipe, les processus sous-jacents à la performance, ainsi que les obstacles potentiels à l'efficacité collective. Le tableau suivant, sans prétendre à l'exhaustivité, présente une sélection représentative des principales approches mobilisées dans la littérature sur le sujet :

Tableau 2 : Modèles théoriques clés de développement et de performance des équipes

Modèle	Auteur(s)	Année	Apports à la compréhension de la performance collective	Principaux éléments / Concepts clés
Modèle des stades de développement	Tuckman	1965	Ce modèle met en évidence l'évolution temporelle des équipes et le rôle de la communication à chaque étape	Formation, confrontation, normalisation, performance et dissolution (parfois ajoutée comme cinquième étape finale).
Modèle d'innovation en équipe	West	1996	Ce modèle met l'accent sur les conditions favorables à la performance innovante ; introduit le concept de réflexivité d'équipe.	Objectifs partagés, participation, soutien à l'innovation et communication réflexive.
<i>Big Five</i> du travail en équipe	Salas et al.	2005	Ce modèle souligne l'importance des processus sociaux et cognitifs ; propose une vision interconnectée des facteurs d'efficacité.	Leadership, orientation vers les missions, adaptabilité, soutien mutuel et structure de communication.
Cinq dysfonctionnements d'équipe	Lencioni	2002	Ce modèle identifie les obstacles internes à la performance et propose un modèle pyramidal pour les surmonter	Absence de confiance, peur du conflit, manque d'engagement, évitement des responsabilités, et inattention aux résultats.
Conditions de performance efficace	Hackman	2012	Ce modèle met l'accent sur les leviers structurels et humains favorisant le succès des équipes.	Rôles clairs, objectifs précis et soutien du leadership.

Modèle du design de travail en équipe	Hackman et Oldham	1980	Ce modèle introduit une perspective sur l'impact du design organisationnel sur la performance collective.	Conditions structurelles et motivationnelles influençant la performance.
Modèles IPO et ses extensions (IPOO, IMOI ...)	Ilggen et al. ; Mathieu et al. ; etc.	2005 ; 2008	Ce modèle propose une approche systémique ; prend en compte l'interdépendance, la temporalité et les rétroactions dans l'évaluation de la performance.	Inputs, Processus, Outputs (et Outcomes / mediating mechanisms / feedbacks).

Source : Élaboré par les auteurs à partir de la revue de littérature.

Dans l'ensemble, les différentes approches de modélisation de la performance collective convergent vers une vision intégrée et dynamique du concept, soulignant la complexité des interactions entre les facteurs individuels et collectifs et leur impact sur l'efficacité des équipes.

2. Méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans une approche interprétativiste orientée par une vision pragmatique de la production de connaissances, où l'objectif n'est pas de tester une vérité universelle, mais de proposer une lecture utile, contextualisée et applicable du concept de performance collective. Dans cette optique, la connaissance est envisagée comme une construction sociale, produite à l'intersection de cadres théoriques, d'observations empiriques et de pratiques organisationnelles (Charreire Petit & Huault, 2008 ; Guba & Lincoln, 1994).

Le positionnement pragmatique adopté ici vise à générer des résultats directement exploitables pour les chercheurs comme pour les praticiens, en tenant compte des réalités hybrides et digitalisées du travail. Ce travail mobilise donc un raisonnement inductif, partant d'une exploration rigoureuse des savoirs existants pour faire émerger des dimensions théoriques, identifier des outils de mesure, et proposer une structuration conceptuelle adaptée.

Dans cette perspective, nous avons opté pour une revue systématique qualitative de la littérature (Tranfield, Denyer & Smart, 2003), inspirée du protocole PRISMA (Page et al., 2021), permettant de garantir transparence, traçabilité et rigueur dans la sélection des sources. Cette revue couvre des publications scientifiques en français et en anglais, publiées entre 1999 et 2024, dont les titres comportent des termes liés aux équipes de travail ou/et à la performance collective.

Les mots-clés utilisés incluent : « performance collective/team performance », « travail en équipe/teamwork », « équipe/team », « performance au travail/ Job performance », et « collaboration ». Les recherches ont été menées sur les bases JSTOR, ScienceDirect, Cairn et Google Scholar.

Au total, 96 documents ont été identifiés dans un premier temps. Un processus de filtrage thématique a ensuite permis de retenir 68 publications sur la base de critères tels que : la clarté conceptuelle, la robustesse méthodologique et la contribution à la compréhension du phénomène étudié. Une grille d'analyse a été élaborée afin de comparer les différentes définitions, modèles théoriques et outils de mesure proposés.

L'analyse a été conduite selon une approche thématique de contenu (Paillé & Mucchielli, 2016), permettant de faire émerger les dimensions clés de la performance collective et de croiser les apports conceptuels avec les pratiques empiriques recensées dans la littérature. Cette démarche analytique vise à poser les fondements d'un modèle intégratif qui reflète la complexité actuelle du travail en équipe dans des environnements numériques et hybrides.

3. Résultats et discussions

Les résultats de la revue révèlent une grande diversité dans les définitions de la performance collective. Pour Chen et Tjosvold (2019), la performance collective est définie par l'atteinte d'objectifs partagés, tandis que pour Hackman (1990), elle est multidimensionnelle : elle ne se limite pas aux résultats obtenus, mais inclut également des aspects qualitatifs tels que la dynamique d'équipe et l'épanouissement individuel. D'autres auteurs soulignent des éléments tels que la satisfaction, la confiance et l'engagement (Li et al., 2009 ; Cooper et al., 2010 ; braun et al., 2013 ; Fung et al., 2014 ; Gander et al., 2020).

Cette diversité reflète, en effet, la complexité du concept : il dépend de facteurs cognitifs, affectifs, culturels et comportementaux (George et al., 1990 ; Harrison et al., 2002).

Côté évaluation, les méthodes de mesure sont tout aussi variées : certaines sont objectives (productivité, temps), d'autres subjectives (auto-évaluation, observation).

En effet, la littérature recommande une triangulation des approches tout en insistant sur l'importance du contexte (Salas et al., 2015a et 2017). La triangulation consiste à combiner plusieurs méthodes d'évaluation, qualitatives et quantitatives, pour obtenir une compréhension plus riche et nuancée de la performance collective. Elle peut inclure, par exemple, l'analyse des résultats observables (taux de réalisation des objectifs, qualité des livrables), des indicateurs comportementaux (niveau de communication, de coordination, de résolution de conflits), ainsi que des perceptions subjectives (satisfaction, engagement, sentiment d'efficacité collective). Cette approche multidimensionnelle permet de dépasser les limites inhérentes à chaque méthode prise isolément, en renforçant la validité et la fiabilité des résultats.

Néanmoins, comme le soulignent Salas et al. (2017), la pertinence des outils et des indicateurs utilisés dépend étroitement du contexte organisationnel, culturel et opérationnel dans lequel

évolue l'équipe. Ainsi, une méthode efficace dans une équipe commerciale, par exemple, ne sera pas nécessairement transférable à une équipe de recherche en innovation ou à un comité stratégique. D'où la nécessité d'une adaptation fine des cadres d'évaluation en fonction des spécificités du domaine d'activité, des objectifs poursuivis et de la nature des interactions entre les membres de l'équipe. Une mesure mal adaptée peut en effet entraîner une évaluation erronée de la performance collective, produisant ainsi des résultats biaisés ou contre-productifs. Ce phénomène est illustré par le paradoxe de la transparence, tel que formulé par Bernstein (2012). Selon cet auteur, bien que la transparence totale des activités d'une équipe puisse apparaître comme un moyen efficace de suivre et d'évaluer les performances, elle peut paradoxalement nuire à la qualité du travail collaboratif. Ce paradoxe repose sur l'idée que dans un environnement où les actions des membres de l'équipe sont constamment surveillées et mesurées, ces derniers sont susceptibles d'adopter des comportements stratégiques, orientés non pas vers l'efficacité réelle de leurs actions, mais vers la conformité avec ce qui est mesurable ou visible. En d'autres termes, l'instauration d'une transparence totale incite les individus à se concentrer sur les aspects du travail qui sont facilement quantifiables ou observables plutôt que sur les éléments essentiels et significatifs de la tâche à accomplir. Les membres de l'équipe peuvent, dès lors, modifier leurs comportements afin de maximiser leurs performances mesurables (par exemple, en augmentant la visibilité de leurs actions) au détriment de la réelle pertinence de leurs contributions. Ce phénomène conduit à une distorsion des résultats, où l'évaluation de la performance collective devient biaisée, car elle repose davantage sur des indicateurs superficiels que sur des critères de qualité ou d'efficacité profonde.

Bernstein (2012) met en lumière une limitation essentielle dans les systèmes de gestion de la performance qui privilégient la transparence totale : en cherchant à améliorer la visibilité et le suivi des actions, on court le risque de modifier les comportements des individus de manière à ce qu'ils deviennent plus orientés vers la conformité à des critères externes que vers l'atteinte des objectifs réels du travail collaboratif. Ces constats indiquent qu'un choix inapproprié de mesures peut limiter la prise d'initiatives, freiner l'expérimentation et restreindre la qualité des échanges informels, des éléments essentiels à l'innovation et à la résolution collective de problèmes. L'étude de Bernstein (2012) met donc en garde contre une utilisation non critique des outils de mesure de la performance collective, insistant sur la nécessité de préserver des espaces d'opacité constructive, des moments ou zones où les équipes peuvent expérimenter,

apprendre de leurs erreurs et construire des solutions sans la pression d'un regard extérieur constant.

Par ailleurs, les instruments d'évaluation de la performance collective, tels que les échelles d'observation comportementale (*Behavioral Observation Scales - BOS*), les rapports d'auto-évaluation, ou encore le Team Diagnostic Survey sont parmi les instruments les plus utilisés pour évaluer la performance collective. Toutefois, les chercheurs alertent sur l'effet de ces instruments eux-mêmes sur la dynamique d'équipe (Schuler, 1977 ; Bernstein, 2012).

Schuler (1977) met en garde contre le fait que les échelles d'observation comportementale peuvent induire des comportements réactifs chez les membres de l'équipe, qui, conscients d'être observés, peuvent modifier leurs actions pour répondre à ce qui est attendu ou jugé favorablement, plutôt que de maintenir des comportements authentiques et spontanés. Ce phénomène, connu sous le nom de biais de l'observation, peut entraîner une distorsion des résultats, car les comportements observés ne reflètent pas nécessairement ceux qui seraient manifestés dans un environnement non mesuré.

En outre, Bernstein (2012) met en lumière un autre risque associé à l'utilisation de ces outils : l'effet d'auto-censure. Les instruments d'auto-évaluation peuvent encourager une forme de réflexion excessive, où les membres de l'équipe ajustent leurs réponses en fonction de la manière dont ils pensent être perçus, plutôt que d'exprimer une évaluation honnête de leur propre performance. Cette tendance à l'auto-censure peut limiter la sincérité des retours et empêcher l'émergence d'une évaluation complète et constructive, qui est pourtant cruciale pour le développement de l'équipe.

Les travaux existants soulignent l'importance de concevoir des dispositifs d'évaluation qui soient non seulement adaptés, mais également sensibles aux spécificités contextuelles, aux dynamiques d'équipe et à la nature des tâches réalisées (Bititci et al., 2012 ; Hodgson et Briand, 2013 ; Salas et al, 2015b et 2017 ; Rosen et al., 2017), afin de ne pas dénaturer le processus collaboratif que l'on cherche justement à améliorer. Une approche combinée, intégrant à la fois des mesures qualitatives et quantitatives, semble également préférable pour obtenir une évaluation complète et précise de la performance collective (Salas et al, 2017).

En matière de modélisation, les modèles théoriques identifiés, notamment IPO, IPOO et IMOI, proposent une articulation claire entre les facteurs d'entrée (*inputs*), les processus d'interaction (*process*), les résultats intermédiaires (*outputs*) et les effets à long terme (*outcomes*). Cependant, dans un contexte de travail de plus en plus hybride et digitalisé, ces modèles doivent être adaptés pour tenir compte des nouvelles dynamiques apportées par la transformation digitale. Ils

doivent ainsi inclure les outils numériques comme inputs essentiels, tels que les plateformes de collaboration en ligne ainsi que les compétences numériques des membres de l'équipe, qui influencent indirectement la performance collective. En outre, si la communication était traditionnellement un élément central dans les processus d'interaction, il est désormais nécessaire d'ajouter explicitement la dimension digitale dans le cadre des équipes hybrides. Dans ce contexte, des éléments tels que la communication digitale et la coordination virtuelle doivent être pris en compte, car en mode hybride, ces processus impliquent non seulement une communication écrite, vidéo et asynchrone, mais nécessitent aussi des efforts pour maintenir la cohésion et l'engagement des membres de l'équipe, malgré la distance physique (Gibson et Gibbs, 2006 ; Gajendran et Harrison, 2007 ; Jansen et Santos, 2024).

4. Proposition d'un Modèle Systémique de la Performance Collective (MSPC) adapté au contexte de travail hybride et digitalisé

À l'issue de cette revue systématique qualitative, il apparaît que les modèles classiques de la performance collective, bien qu'encore pertinents, ne permettent pas de saisir pleinement les dynamiques contemporaines des équipes de travail. La digitalisation, l'évolution des structures organisationnelles et l'hybridation des environnements professionnels introduisent de nouveaux paramètres qui influencent profondément les mécanismes de collaboration, les processus d'interaction et les modalités d'évaluation. Ces transformations appellent à un renouvellement conceptuel.

Afin de répondre à ces enjeux, nous proposons un Modèle Systémique contextualisé de la Performance Collective (MSPC), qui s'appuie sur les approches théoriques de type IPO, IPOO et IMOI, tout en les enrichissant pour mieux refléter la complexité actuelle. Ce modèle repose sur six composantes principales :

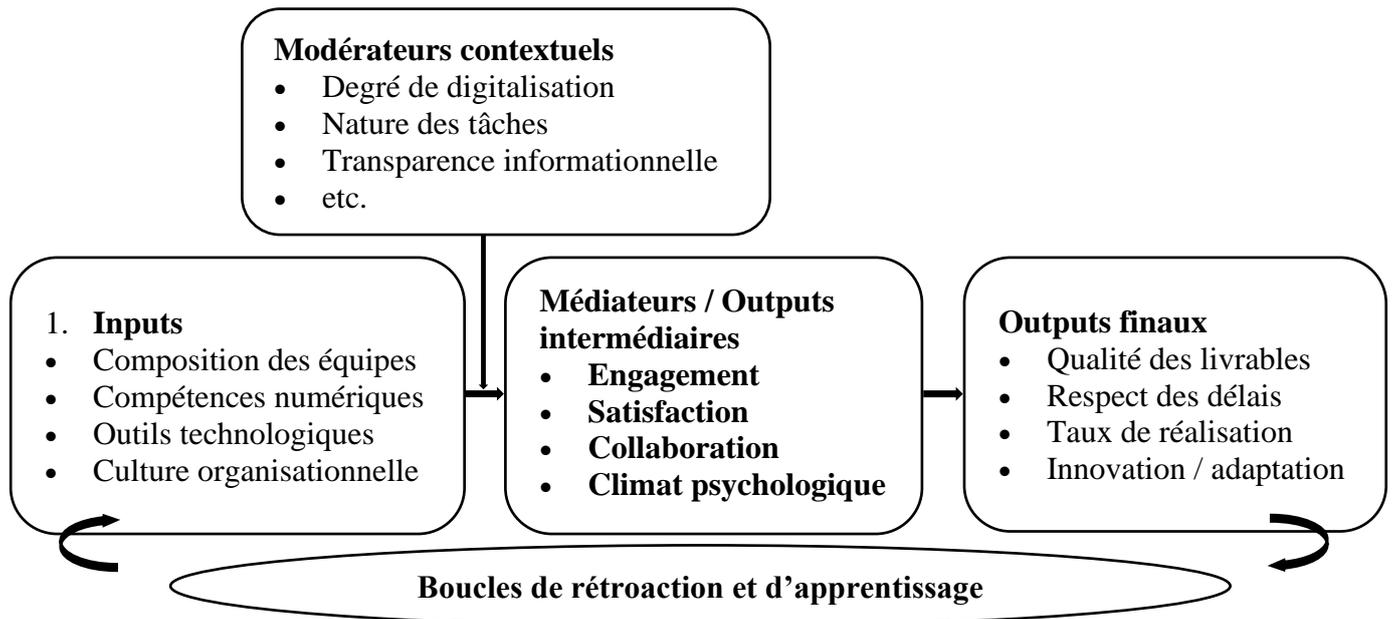
- Les *Inputs* : Ils incluent les caractéristiques des équipes (composition, diversité, compétences numériques), les outils technologiques utilisés, la culture organisationnelle, ainsi que la structure du travail (présentiel, hybride ou à distance).
- Les Modérateurs contextuels : Cette couche intermédiaire, souvent absente des modèles antérieurs, permet d'intégrer des variables critiques comme le degré de digitalisation, la nature des tâches, ou encore l'intensité de la transparence informationnelle, susceptible de modifier les comportements collaboratifs.
- Les processus d'interaction : ils regroupent les processus de la communication (synchrone et asynchrone), la coordination, la confiance, le soutien mutuel, la réflexivité

collective et la régulation socio-émotionnelle formant les leviers centraux de la dynamique d'équipe.

- Les médiateurs ou *Outputs* intermédiaires : Ce sont des éléments moins directement visibles mais essentiels, tels que la satisfaction des membres, l'engagement, le sentiment d'efficacité collective et le climat psychologique.
- Les *Outputs* : la performance collective est considérée dans notre conception comme le résultat final du travail collectif, elle est mesurée de manière multidimensionnelle, en combinant des résultats objectifs (qualité des livrables, délais respectés, taux de réalisation des objectifs), la qualité des interactions et la capacité d'innovation ou d'adaptation de l'équipe.
- Les boucles de rétroaction et d'apprentissage : la dernière composante du modèle proposé souligne l'importance de dispositifs d'évaluation souples, adaptables et réflexifs. Elle intègre la notion d'opacité constructive (Bernstein, 2012), visant à préserver des espaces non mesurés propices à l'expérimentation, à la créativité et à l'apprentissage collectif.

Le modèle que nous proposons dans le cadre de cette étude (Figure 1) a pour ambition de fournir une base théorique cohérente et adaptable à divers contextes organisationnels. Il peut également servir de support au développement d'outils de diagnostic et d'interventions en entreprise, en tenant compte à la fois des exigences de performance et des réalités humaines et technologiques du travail contemporain.

Figure 1 : Modèle Systémique de la Performance Collective (MSPC)



Source : Élaboration des auteurs, inspirée des modèles IPO, IPOO et IMOI, enrichie par les résultats de la revue systématique.

Conclusion

La complexité de la définition de la performance collective réside dans sa dimension multidisciplinaire : elle croise la psychologie, la sociologie, la gestion et les sciences de l'information. On distingue les dimensions cognitives (résolution de problèmes, mémoire transactive), affectives (cohésion, satisfaction), comportementales (engagement, entraide) et culturelles (valeurs, normes). Cette richesse rend difficile la standardisation des outils de mesure.

Dans cet article, nous avons mis en lumière la richesse mais aussi la complexité du concept de performance collective. Les multiples modèles et définitions révèlent la difficulté à en fournir une approche unifiée. Il en va de même pour la mesure, qui reste tributaire de nombreux facteurs contextuels et méthodologiques. La littérature souligne cependant la nécessité d'adopter une approche systémique, tenant compte à la fois des résultats et des processus d'équipe. La compréhension de la performance collective passe par une reconnaissance de sa multidimensionnalité, de ses enjeux organisationnels, et de sa dynamique évolutive.

En effet, la digitalisation du travail, la dispersion géographique et l'évolution des structures organisationnelles imposent aux chercheurs et praticiens de revisiter les modèles classiques à la lumière de ces nouveaux défis. Les recherches futures gagneraient ainsi à explorer davantage les effets de la digitalisation et des nouvelles formes d'organisation du travail sur la performance des équipes.

C'est dans cette optique que nous avons proposé un Modèle Systémique contextualisé de la Performance Collective (MSPC), intégrant les apports des approches IPO, IPOO et IMOI, tout en les enrichissant afin de mieux refléter les enjeux actuels liés aux contextes hybrides et digitalisés. Ce modèle constitue notre principale contribution théorique et ouvre des perspectives concrètes pour le développement d'outils de diagnostic et d'intervention adaptés aux organisations contemporaines.

BIBLIOGRAPHIE

- Andersson, D., Rankin, A., & Diptee, D. (2017). Approaches to team performance assessment: a comparison of self-assessment reports and behavioral observer scales. *Cognition, Technology & Work*, 19(2), 517-528.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of business research*, 35(2), 93-103.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2009). Des équipes de travail efficaces. *Gestion*, 34(2), 60-67.
- Bernstein, E. S. (2012). The transparency paradox: A role for privacy in organizational learning and operational control. *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 181-216.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International journal of management reviews*, 14(3), 305-327.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The leadership quarterly*, 24(1), 270-283.
- Cailteux, C. (2015). Tirer parti du travail en équipe: Les étapes-clés d'un teamworking réussi. 50 Minutes.
- Charreire Petit, S., & Huault, I. (2008). From practice-based knowledge to the practice of research: Revisiting constructivist research works on knowledge. *Management learning*, 39(1), 73-91.
- Cooper, S., Cant, R., Porter, J., Sellick, K., Somers, G., Kinsman, L., & Nestel, D. (2010). Rating medical emergency teamwork performance: development of the Team Emergency Assessment Measure (TEAM). *Resuscitation*, 81(4), 446-452.
- de Almeida, V. S. D. (2019). Équipe de travail. In *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés-2e éd. (Vol. 2, pp. 195-198)*. Dunod.
- Edmondson, A. C., & Harvey, J. F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 347-360.
- En ligne Godé, C., Melkonian, T., & Picq, T. (2016). Performance collective. Quels enseignements des contextes extrêmes. *Revue française de gestion*, 257(4), 73-78.
- Fiedler, F. E. (1970). Leadership experience and leader performance—Another hypothesis shot to hell. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(1), 1-14.

Fung, H. P. (2014). Relationships among team trust, team cohesion, team satisfaction, team effectiveness and project performance as perceived by project managers in Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(8), 205-216.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.

Gander, F., Gaitzsch, I., & Ruch, W. (2020). The relationships of team role-and character strengths-balance with individual and team-level satisfaction and performance. *Frontiers in Psychology*, 11, 566222.

George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of applied psychology*, 75(2), 107.

Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative science quarterly*, 51(3), 451-495.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.

Hackman, J. R. (2012). From causes to conditions in group research. *Journal of organizational Behavior*, 33(3), 428-444.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980), *Work redesign*, Mass, Addison-Wesley.

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of management journal*, 45(5), 1029-1045.

Hodgson, D., & Briand, L. (2013). Controlling the uncontrollable: 'Agile' teams and illusions of autonomy in creative work. *Work, employment and society*, 27(2), 308-325.

<https://doi.org/10.2991/iconies-18.2019.67>

Idris, I. and Adi, K. R. 2019. Transformational Leadership and Team Performance: The Role of Innovation in Indonesia Property Agent Industry. *Proceedings of the 2018 International Conference on Islamic*

- Jansen, F., & Santos, R. D. S. (2024, October). Remote Communication Trends Among Developers and Testers in Post-Pandemic Work Environments. In 2024 IEEE International Conference on Software Maintenance and Evolution (ICSME) (pp. 672-677). IEEE.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1994). Teams at the top. *The McKinsey Quarterly*, (1), 71-80.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2008). *The discipline of teams*. Harvard Business Press.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1992). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & E. J. Klimoski (Eds.), *Handbook*
- 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.
- Leach, D. J., Wall, T. D., Rogelberg, S. G., & Jackson, P. R. (2005). Team autonomy, performance, and member job strain: Uncovering the teamwork KSA link. *Applied Psychology*, 54(1), 1-24.
- Lefèvre, P., & Scandellari, T. (2016). Chapitre 9. Dynamiser le travail en équipe. *Guides Santé Social*, 4, 259-288.
- Lencioni, P. M. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. John Wiley & Sons.
- Li, F., Li, Y., & Wang, E. (2009). Task characteristics and team performance: The mediating effect of team member satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(10), 1373-1382.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., 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.
- McShane, S., & Von Glinow, M. A. (2018). *Organizational Behavior English Edition*.
of psychology: Industrial and organizational psychology (Vol. 12, pp. 333-
- Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & McKenzie, J. E. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *bmj*, 372.

- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). Chapitre 11. L'analyse thématique. Collection U, 4, 235-312.
- Proulx, J. (1999). Le travail en équipe. PUQ.
- Robache, M. (2020). Mettre en place et manager le télétravail : 20 outils pour co-construire la performance collective et la qualité de vie. Editions Eyrolles.
- Rosen, M. A., & Dietz, A. S. (2017). Team performance measurement. The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes, 479-502.
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., & Coultas, C. W. (2015). Measuring team cohesion: Observations from the science. *Human factors*, 57(3), 365-374.
- Salas, E., Reyes, D. L., & Woods, A. L. (2017). The assessment of team performance: Observations and needs. *Innovative assessment of collaboration*, 21-36.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human resource management*, 54(4), 599-622.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork?. *Small group research*, 36(5), 555-599.
- Schemerhorn, J., Davidson, P., Poole, D., Woods, P., Simon, A., & McBarron, E. (2014). *Management*. 5th Asia-Pacific Edition Australia.
- Schuler, R. S. (1977). Role perceptions, satisfaction and performance moderated by organization level and participation in decision making. *Academy of Management Journal*, 20(1), 159-165.
- Tjosvold, D., Wong, A. S., & Chen, N. Y. F. (2019). Managing conflict for effective leadership and organizations. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Carrera, X., & Isus Barado, S. (2014). Du changement dans l'évaluation du travail d'équipe: validation de l'outil RUTE. *Les dossiers des Sciences de l'Éducation*, (31), 101-116.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Trognon, A., & Dessagne, L. (2001). Quels sont les facteurs qui influencent la réussite d'une équipe de travail. Lévy-Leboyer C., Huteau, M., Louche, C., Rolland, J.-P. *Ressources Humaines: les apports de la psychologie du travail*. Paris: Ed. d'Organisation, 301-328.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.

Valentine, M. A., Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2015). Measuring teamwork in health care settings: a review of survey instruments. *Medical care*, 53(4), e16-e30.

West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work*