

Une approche communicationnelle du travail en équipe : du paradigme de la performance à celui de la robustesse

Audrey Loos, doctorante, UCLouvain, audrey.loss@uclouvain.be

François Lambotte, professeur, UCLouvain, francois.lambotte@uclouvain.be

1. Introduction

Weick (1993) et Mucchielli (2019) identifient plusieurs caractéristiques typiques de l'équipe de travail : les membres d'une équipe poursuivent un objectif commun, partagent des routines et ont des façons de faire qui les amènent à traiter ensemble d'une activité dans un temps et un espace donné ; l'existence d'une équipe implique également un engagement individuel de chaque membre qui reconnaît l'équipe comme unité d'esprit ; cette reconnaissance partagée de l'équipe et de l'objectif commun implique une co-responsabilité et une contrainte pour les membres de l'équipe ; enfin, l'équipe est généralement de petite taille.

Souvent considérée comme un élément contingent à l'analyse d'autres objets d'études, le travail en équipe a fait l'objet de très peu de recherches francophones (Mucchielli, 2019) en communication organisationnelle ces 30 dernières années. A contrario, de nombreuses recherches anglo-saxonnes en communication organisationnelle et en psychologie sociale se sont penchées sur la performance des équipes (Bell et al., 2015; DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010; Leonardi & Contractor, 2018). Ces recherches ont identifiés les variables relationnelles expliquant la performance d'une équipe. Ce paradigme dominant de la performance apparaît comme problématique dans un contexte de travail où les niveaux de stress augmentent, fragilisant les équipes et engendrant des effets néfastes sur la santé (maladie de longue durée) des personnes et des entreprises.

En prenant appui sur l'essai de Hamant (2022), nous interrogeons¹ la manière dont une approche communicationnelle des équipes peut rendre compte de leur **robustesse** plutôt que de leur seule performance. Pour Hamant (2022, p. 112), la robustesse repose sur un postulat fondateur, celui de la sous-optimalité : « *la faculté d'évoluer sur le temps long en utilisant les faiblesses internes, non pas comme des problèmes à contourner, mais comme des ressorts permettant l'adaptabilité. Elle implique que le système ne fonctionne pas au maximum de ses capacités. Il s'agit donc bien d'une inversion de paradigme : alors que l'optimisation fragilise, la sous-optimalité utilise les fragilités pour construire de la robustesse* ».

Bien qu'Hamant postule plusieurs facteurs participant à la robustesse, l'auteur ne propose pas de revue systématique de ces facteurs permettant de comprendre sa

¹ Cet article s'inscrit dans une recherche doctorale en entreprise (Teamersive) financée par le fond WIN4DOC de la région Wallonne, Belgique.

relation à la performance et/ou à la robustesse. Notre question de recherche est la suivante : **Comment la littérature scientifique permet-elle d'ancrer scientifiquement les facteurs de la robustesse et existent-ils des observables communicationnels de ces facteurs ?** Pour y répondre, nous présentons d'abord les douze facteurs de robustesse extraits de l'ouvrage, puis la démarche de revue systématique de littérature (RSL) conduite sur chacun d'eux, avant d'en exposer les premiers résultats exploratoires, pour terminer par une discussion des observables communicationnels relatifs au facteur de sous-optimalité.

2. Les douze facteurs de la robustesse

Une lecture transversale de l'ouvrage Hamant (2022) a fait émerger douze facteurs de nature constitutive ou cultivatrice de la robustesse. La **sous-optimalité** désigne la faculté d'évoluer sur le temps long en utilisant les faiblesses internes, non pas comme des problèmes à contourner, mais comme des ressorts permettant l'adaptabilité. L'**hétérogénéité** renvoie à la diversité dans la composition interne et externe de l'équipe (profils, rythmes, solutions) offrant une palette d'options face à l'incertitude. La **redondance** correspond à la multiplication des fonctions, compétences et canaux, qui permet au système de se maintenir en cas de défaillance locale. La **lenteur** est le temps du doute, du débat et de l'apprentissage, ce que Hamant nomme redondance temporelle. La **cyclicité** désigne la capacité à recycler les déchets et les erreurs du passé comme matière première pour l'adaptation future. Enfin, l'**aléatoire** caractérise le bruit dans le système non comme dysfonctionnement, mais comme condition de maintien d'une diversité d'options et d'une capacité d'ajustement. La **coopération** est la capacité à agir de façon co-orientée vers un objectif commun, en faisant confiance à l'autre pour accomplir sa part. La **collaboration** désigne le soutien mutuel en situation de crise ou de difficulté. L'**imperfection** consiste à ménager de l'espace pour les faiblesses et les inachèvements. Ils ne sont pas vus comme des échecs mais comme des marqueurs d'une dynamique continue, essentielle à la robustesse. L'**essai-erreur** traduit le droit à l'itération et à l'apprentissage en commettant des fautes. Le **couplage lâche** (loose coupling) renvoie à la décentralisation et à l'autonomie locale. C'est un mode d'organisation qui limite la coordination globale mais préserve les initiatives locales et la capacité d'adaptation face à l'imprévu. Enfin, la **clarté de l'objectif** partagée entre tous les membres de l'équipe permet d'établir des priorités et de ne pas se résigner face à l'échec.

3. Méthode : une revue systématique de littérature ancrée dans la communication

Afin d'ancrer scientifiquement chacun des 12 facteurs identifiés, nous procédons à une revue systématique de littérature (RSL). Pour chaque facteur, une équation de recherche a été construite selon une structure constante, combinant : (1) le terme principal et deux synonymes opérationnels, filtrés directement sur le titre et l'abstract ; (2) un filtre "équipe" et un filtre "communication", appliqués sur l'ensemble du texte de l'article ; (3) des filtres

de date (1991–2026), de langue (anglais), de type de document (article) et de domaine disciplinaire (Business, Psychologie, Sociologie). Par exemple, pour la sous-optimalité : TITLE-ABS-KEY("sub-optimality" OR "suboptimal" OR "satisficing" OR "bounded rationality") AND ALL("team" OR "teamwork" OR "work group") AND ALL("communication" OR "communication network" OR "interaction" OR "interaction network" OR "social network" OR "social graph") AND PUBYEAR > 1990 AND PUBYEAR < 2027 AND LANGUAGE(english) AND DOCTYPE(ar) AND SUBJAREA(BUSI OR PSYC OR SOCI). L'intégration systématique d'un filtre 'communication' traduit un choix délibéré : nous ne nous intéressons pas à ces facteurs comme phénomènes cognitifs individuels ou économiques, mais comme propriétés susceptibles de se manifester dans les dynamiques communicationnelles des équipes. Ce filtre constitue également une limite car elle exclut la littérature sans ancrage communicationnel explicite.

Une fois les résultats obtenus, nous avons restreint le corpus aux articles réunissant au moins 50 citations. Ensuite, nous n'avons gardé que les articles susceptibles de délivrer une définition du facteur concerné. Enfin, pour chaque article retenu, nous avons recherché quatre informations : (1) la ou les définitions du facteur ; (2) le niveau d'analyse mobilisé (individu / équipe / organisation) ; (3) son lien avec la performance, la résilience et/ou la robustesse ; (4) la place de la communication comme levier d'émergence du concept.

4. Résultats exploratoires

Nos équations de recherche produisent des volumes contrastés selon les facteurs, révélant une asymétrie structurelle dans la littérature.

Tableau 1 - Nombre d'articles extraits par facteur

Facteur	Articles totaux (Scopus)	dont ≥ 50 citations
Coopération	7 279	1 258
Hétérogénéité	2 994	566
Collaboration	603	76
Sous-optimalité	561	72
Objectif clair	546	92
Couplage lâche	486	91
Redondance	485	100
Aléatoire	283	75
Cyclicité	299	51
Imperfection	248	44
Lenteur	187	23
Essai-erreur	164	29

La surreprésentation de deux facteurs (coopération, hétérogénéité) peut être interprétée comme un manque de diversité dans la réflexion sur les facteurs qui contribuent à la robustesse, la résilience ou la robustesse organisationnelle. En creux, elle questionne également par la pauvreté de discussion sur les facteurs souvent considérés comme des faiblesses internes (lenteur, erreur, imperfection) ; sources de robustesses pour Hamant mais qui seraient à éliminer dans une logique de performance.

5. Résultat exploratoire : le cas de la sous-optimalité

La sous-optimalité est le postulat fondateur de la robustesse chez Hamant. Le dialogue entre la définition de Hamant et la littérature académique permet de mettre en évidence un écart de paradigme et d'identifier l'espace théorique que cette recherche cherche à occuper. Hamant (2022) définit la sous-optimalité comme la faculté d'un système à évoluer sur le temps long en utilisant ses faiblesses internes non comme des problèmes à résoudre, mais comme des ressorts d'adaptabilité. Cette définition est d'abord une inversion de valence : ce qui était un défaut devient une ressource. Elle est ensuite une définition temporelle : la sous-optimalité est durable à long terme. De plus, elle est collective, systémique.

Les 18 (sur 72) articles préservés après notre premier de notre RSL articulent la sous-optimalité à la **rationalité limitée** de Simon (Simon, 1955) : les humains ont une capacité de traitement de l'information limitée, ce qui les conduit à des comportements sous-optimaux. Ce constat constitue le point de départ théorique mais il n'est presque jamais questionné, défini avec précision, ni opérationnalisé pour le niveau de l'équipe.

Dans une majorité de cas, la sous-optimalité est le symptôme d'une défaillance cognitive, sociale ou informationnelle qu'il faut résoudre dans une logique d'optimisation. Pour Mellahi & Collings (2010), la sous-optimalité s'explique par la complexité de l'environnement informationnel qui contraint structurellement les managers à viser des décisions "suffisamment bonnes" plutôt qu'optimales. Cristofaro (2020) montre que les biais cognitifs, notamment l'affect, dégradent structurellement la qualité des décisions et génèrent de la sous-optimalité. Gelfand et al. (2013) lient les comportements sous-optimaux aux normes sociales contraignantes : dans les cultures "serrées" (*tight cultures*), la pression à la conformité réduit la diversité des comportements et appauvrit la prise de décision collective. Greitemeyer & Schulz-Hardt (2003) démontrent que la recherche d'information dans un groupe s'arrête prématurément dès qu'une préférence se forme : les membres cessent de chercher des informations contradictoires, produisant ainsi des décisions collectivement sous-optimales. Un seul article de notre corpus introduit une ambivalence : Van Ees et al. (2009), dans une approche comportementale des conseils d'administration, montrent que la sous-optimalité peut déclencher un processus d'exploration et d'adaptation plutôt qu'un simple retour à la norme. L'équipe, ici le conseil d'administration, accepte provisoirement un fonctionnement sous-optimal comme condition pour ouvrir l'espace des possibles. Les auteurs restent, néanmoins, inscrits dans un objectif de performance à terme : l'exploration n'est tolérée que comme moyen de retrouver un niveau satisfaisant d'efficacité.

En ce qui concerne la communication, Greitemeyer & Schulz-Hardt (2003) la placent au cœur de leur mécanisme explicatif : la sous-optimalité informationnelle est le produit des dynamiques interactionnelles au sein du groupe. Gelfand et al. (2013) lui accordent un rôle intermédiaire : les normes sociales structurent les échanges et contraignent les comportements. De manière générale, son rôle est systématiquement instrumental et vise à maximiser l'information à disposition de l'équipe pour permettre la décision la plus optimale possible.

Le concept de *satisficing* est le seuil auquel les membres d'une équipe estiment disposer d'une information suffisante pour trancher et cessent de chercher (Simon 1955 ; Mellahi & Collings 2010 ; Van Ees et al. 2009). Le processus permettant d'atteindre ce seuil nous paraît le plus intéressant à observer empiriquement pour comprendre si une équipe s'inscrit dans une logique de performance ou de robustesse. Quand, comment, sur quels critères, une équipe se met-elle d'accord pour reconnaître qu'une décision est

suffisamment satisfaisante ? Ce moment de reconnaissance collective est un acte communicationnel, à la fois discursif, interactionnel et symbolique. Il implique un partage de représentations, une négociation implicite ou explicite des critères de satisfaction, et un sensemaking collectif sur ce qui constitue un résultat assez bon.

7. Références

- Bell, S. T., Brown, S. G., Outland, N. B., & Abben, D. R. (2015). *Critical Team Composition Issues for Long-Distance and Long-Duration Space Exploration : A Literature Review, an Operational Assessment, and Recommendations for Practice and Research* (NASA/TM-2015-218568). <https://ntrs.nasa.gov/citations/20140016953>
- Cristofaro, M. (2020). "I feel and think, therefore I am" : An Affect-Cognitive Theory of management decisions. *European Management Journal*, 38(2), 344-355. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.09.003>
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). Measuring shared team mental models : A meta-analysis. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/a0017455>
- Gelfand, M. J., Brett, J., Gunia, B. C., Imai, L., Huang, T.-J., & Hsu, B.-F. (2013). Toward a Culture-by-Context Perspective on Negotiation : Negotiating Teams in the United States and Taiwan. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 504-513. Scopus. <https://doi.org/10.1037/a0031908>
- Greitemeyer, T., & Schulz-Hardt, S. (2003). Preference-Consistent Evaluation of Information in the Hidden Profile Paradigm : Beyond Group-Level Explanations for the Dominance of Shared Information in Group Decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 322-339. Scopus. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.322>
- Hamant, O. (2022). *La Troisième Voie du vivant*. Odile Jacob.

- Leonardi, P., & Contractor, N. (2018). Better People Analytics : Measure Who They Know, Not Just Who They Are. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/11/better-people-analytics>
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management : The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143-149. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.018>
- Mucchielli, R. (2019). *Le travail en équipe. Clés pour une meilleure efficacité collective*. ESF Sciences humaines. <https://doi.org/10.3917/esfsh.mucch.2019.01>
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 307-319. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00741.x>
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. <https://doi.org/10.2307/2393339>