

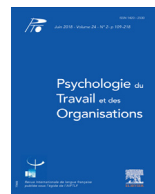


ELSEVIER

Disponible en ligne sur [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

ScienceDirect

et également disponible sur [www.em-consulte.com](http://www.em-consulte.com)



Article original

## La *cross-évaluation* : une approche d'évaluation et de développement des processus de travail inter-équipes

*Cross-evaluation: An approach to evaluating and developing collective processes of inter-team work*

D. Vaillant\*, E. Albert, L. Saunder

22, rue de Marignan, 75008 Paris, France

### INFO ARTICLE

*Historique de l'article :*

Reçu le 21 décembre 2018

Reçu sous la forme révisée le 17 janvier 2020

Accepté le 18 janvier 2020

*Mots clés :*

Développement interéquipes

Feedback Multi-Sources

Biais évaluatifs

Pensée de groupe

Modèles mentaux

### RÉSUMÉ

L'agilité organisationnelle est devenue un axe d'intérêt croissant pour les entreprises conduisant à l'émergence de nouvelles méthodes de développement. Cet article présente la *cross-évaluation* comme une méthode d'accompagnement au développement de l'efficacité du fonctionnement des interfaces inter-équipes. Par l'intermédiaire du Feedback Multi-Sources les processus collectifs de travail des équipes sont évalués, puis lors d'ateliers réflexifs ces dernières formalisent un plan d'action collective de développement. Par une revue de la littérature scientifique et en particulier de la théorie de l'identité sociale et de la pensée groupe, cet article vise à identifier les fondements théoriques des axes de la *cross-évaluation* tout en s'intéressant aux biais pouvant impacter sur son efficacité et aux moyens de pouvoir les réduire. Il propose de nouvelles pistes de recherche et des suggestions pratiques autour d'une méthode de développement de la transversalité interéquipes.

© 2020 AIPTLF. Publié par Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

\* Auteur correspondant.

Adresses e-mail : [damien.vaillant@uside.fr](mailto:damien.vaillant@uside.fr) (D. Vaillant), [eric.albert@uside.fr](mailto:eric.albert@uside.fr) (E. Albert), [laurence.saunder@uside.fr](mailto:laurence.saunder@uside.fr) (L. Saunder).

## A B S T R A C T

---

**Keywords:**

Inter-team development  
360 degrees feedback  
Evaluative bias  
Groupthink  
Mental models

---

Organizational agility has become an increasing focus for companies and has led to the emergence of new developmental methods. This article presents the *cross-evaluation* as an approach to evaluating and developing inter-team interface efficacy. Though 360 degrees feedback collective processes are being evaluated, and during reflexive workshops they decide what improvements to make in their team functioning. Based on a literature review and more specifically on the theories of social identity and groupthink this article describes the scientific bases of the cross-evaluation method and the biases that can be involved and how to reduce them. It suggests new avenues of research and practical suggestions for practitioners about an inter-team development method.

© 2020 AIPTLF. Published by Elsevier Masson SAS. All rights reserved.

---

## 1. Introduction

La constante évolution de l'environnement socioéconomique consécutive à la fois à l'instabilité des marchés financiers, à l'essor des nouvelles technologies ou encore à une compétitivité de plus en plus accrue entre les acteurs, conduit les entreprises à s'interroger sur la pérennité de leur modèle organisationnel (Appelbaum, Calla, Desautels, & Hasan, 2017 ; Kotter, 2015). Selon une étude conduite en 2016 par Deloitte auprès de 7000 répondants représentant 130 pays, 92 % des exécutifs interrogés évaluent la restructuration de leur modèle comme leur priorité principale (Kaplan, Dollar, Melian, Van Durme, & Wong, 2016). Cette volonté traduit le besoin des entreprises de passer d'un modèle hiérarchique et centralisé vers la mise en place d'un modèle plus agile, qui puisse soutenir le développement d'une réactivité et d'une flexibilité dans le management de leurs ressources organisationnelles, afin de pouvoir préserver un avantage compétitif au sein d'un environnement volatil et instable. L'un des enjeux majeurs de cette transformation consiste à introduire plus de transversalité par le développement d'un réseau d'équipes de travail hautement autonome, qui définit ses objectifs et coordonne ses actions au regard de la ligne stratégique de l'entreprise (Crocker, Cross, & Gardner, 2018 ; Kaplan et al., 2016 ; Lacerenza, Marlow, Tannenbaum, & Salas, 2018). L'actualisation de l'étude par Deloitte en 2017, précise que 94 % des exécutifs identifient la collaboration comme une des clés essentielles au succès de cette transformation (Schwartz, Collins, Stockton, Wagner, & Walsh, 2017). En effet, identifiée par de nombreuses études comme un prérequis à l'efficacité interéquipes, elle se définit comme un processus dynamique entre deux ou plusieurs équipes qui travaillent en interdépendance pour atteindre un objectif commun (Aumais, Laflamme, & Venne, 2012 ; Patel, Pettitt, & Wilson, 2012).

Face à ce besoin, près de la moitié des entreprises (45 %) se déclare être engagée dans un processus de transformation. Toutefois pour répondre à ces enjeux, 21 % des entreprises se perçoivent expertes dans la mise en place d'un réseau d'équipes de travail et 12 % estiment comprendre comment les individus travaillent ensemble au sein d'un réseau (Kaplan et al., 2016). Ces chiffres traduisent ainsi la difficulté des entreprises à mettre en place une collaboration efficace entre leurs ressources internes, notamment dans le management des interfaces de travail interéquipes (Crocker et al., 2018). En effet, d'après une étude conduite auprès de 7600 managers représentant 262 entreprises, le manque de coordination et de support de la part d'autres équipes de travail est évalué par les répondants comme une cause d'échec de leurs objectifs trois fois plus importante par rapport à une cause interne à l'équipe (Sull, Homkes, & Sull, 2015).

Depuis le début des années 2000 et notamment en conséquence du Manifeste Agile publié en 2001, de nombreuses recherches et méthodes d'accompagnement ont émergé autour du développement de l'agilité et de la flexibilité organisationnelle (Dingsoyr, Moe, Faegri, & Seim, 2018 ; Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016). Regroupées sous le terme méthodes agiles (p. ex. SCRUM, Kanban), elles se sont principalement intéressées au développement des processus collectifs de travail internes à une équipe afin d'impacter sur l'efficacité de la collaboration inter-individuelle (Rigby et al., 2016 ; VersionOne, Inc, 2016) ou encore au développement d'un leadership collaboratif (Casciaro et al., 2019 ; Casciaro, Edmondson, & Jang, 2019 ; Newton, 2014). Toutefois peu d'études se sont intéressées à une méthodologie d'accompagnement au développement de l'agilité et de la coordination à l'échelle interéquipes (Almeida, Miranda, & Falcao, 2019 ; Dingsoyr et al., 2018 ; Santos, Goldman, & Souza, 2014 ; Vlietland & Vliet, 2014). À ce jour, quelques méthodologies ont été formalisées telles que le *Large-Scale Scrum* (LeSS), une méthode dérivée du SCRUM qui vise à développer les interfaces de travail entre plusieurs équipes qui participent à un projet commun au travers de réunions de travail entre leur représentant respectif. Toutefois cette dernière a reçu peu de soutien empirique concernant ses effets sur le développement de l'efficacité de la collaboration interéquipes (Almeida et al., 2019 ; Dingsoyr et al., 2018 ; Vlietland & Vliet, 2014).

En conséquence, cette étude vise à présenter une méthodologie d'accompagnement des entreprises dans le développement de la coordination interéquipes auprès d'interfaces de travail stratégiques pour l'organisation. Nommée cross-évaluation, elle se divise en deux étapes distinctes :

- une évaluation à 360° des équipes de travail qui vise à relever leurs axes de développement collectifs autour de leur fonctionnement sur les interfaces ciblées ;
- un travail interéquipes post-évaluatif qui tend à définir un plan d'action concordant aux axes identifiés afin d'impacter sur l'efficacité de la collaboration interéquipes.

Par cette étude nous proposons de présenter les axes centraux de cette méthodologie au regard d'une revue de la documentation scientifique existante, afin d'identifier ses fondements théoriques tout en s'intéressant aux biais pouvant intervenir propres à ce contexte d'intervention, et aux moyens de pouvoir y pallier.

## 2. Objectifs et questions de recherche

Le feedback à 360° ou Feedback Multi-Sources (FMS) est une méthode d'évaluation connue des entreprises qui est généralement pilotée par le département des Ressources Humaines et qui fût l'objet de nombreuses recherches depuis les années 1990. Défini comme un processus d'évaluation qui repose sur le recueil d'informations auprès de divers évaluateurs en provenance de différentes sources (c'est-à-dire, pairs, collaborateurs, managers), le 360° était originellement déployé dans le cadre du développement des compétences managériales à l'échelle individuelle (Brutus, London, & Martineau, 1999 ; Church & Bracken, 1997 ; Bracken, Rose, & Church, 2016). Appliqué à une équipe de travail, il se définit comme un processus évaluatif participatif concernant les actions, les processus de travail ou encore la performance de l'équipe par rapport à l'atteinte de ses objectifs (Gabelica, Van den Bossche, Maeyer, Segers, & Gijssels, 2014 ; Konradt, Schippers, Garbers, & Steenfatt, 2015). Plus précisément, cet input informationnel est récolté auprès de différentes équipes (c'est-à-dire, multi-évaluateurs) en provenance de différentes sources (c'est-à-dire, multidirectionnel) permettant ainsi de proposer une évaluation plus complète et plus objective en comparaison à un feedback monosource et unidirectionnel (Hurley, 1998 ; Poulson, s.d.).

Par l'intermédiaire de cette méthode, la première étape de la cross-évaluation vise à évaluer pour chaque équipe présente sur les interfaces ciblées les processus collectifs de travail qui déterminent l'efficacité de leur fonctionnement interéquipes. Par la relève des écarts perceptifs entre l'équipe bénéficiaire (c'est-à-dire, auto-évaluation) et toutes équipes de travail (c'est-à-dire, hétéroévaluation) avec qui elle est en interaction, l'objectif est d'identifier les points de force et les axes de développement de l'équipe visant à favoriser l'émergence d'une représentation partagée entre les membres autour de leur fonctionnement collectif sur l'interface de travail.

Toutefois, les recherches portant sur le FMS ont soulevé divers points d'attention concernant ses objectifs (p. ex. objectif d'évaluation et/ou de développement) et les caractéristiques de sa méthodologie (p. ex. outil évaluatif, choix de évaluateurs) comme des déterminants de son efficacité (Bracken et al., 2016 ; Bracken, Timmreck, & Church, 2001 ; Hurley, 1998 ; Morgeson, Mumford, & Champion, 2005). Attachée aux objectifs de la cross-évaluation la première partie de cette étude consiste ainsi à identifier les éléments clés dans la définition du FMS qui favorisent :

- l'identification des besoins de développement concernant les processus collectifs de travail de l'équipe au regard de son fonctionnement interéquipes effectif ;
- l'engagement des membres de l'équipe envers l'évaluation conduite afin que l'input informationnel puisse être traité et utilisé ultérieurement par l'équipe.

*Question de recherche 1 : Quelles sont les conditions d'efficacité d'un FMS d'équipe et comment cette méthode permet-elle de répondre aux objectifs de la cross-évaluation ?*

Sur la base de l'évaluation multi-sources conduite et de ses conclusions, les deux équipes présentes sur l'interface de travail cible sont par la suite engagées dans une activité postévaluative. En effet, les recherches portées sur le FMS concluent de la difficulté des équipes de travail à utiliser et intégrer efficacement les ressources informationnelles dont elles disposent au sein de leur environnement (c'est-à-dire, résultats de l'évaluation) (Bracken et al., 2001 ; Gabelica et al., 2014 ; Konradt et al., 2015). Ainsi dans l'objectif d'initier un apprentissage collectif, les membres de l'équipe doivent être accompagnés dans une démarche postévaluative visant non seulement à pouvoir partager et s'approprier le contenu du feedback, sa signification et ses implications, mais également à l'utiliser dans la définition d'un plan d'action collective concordant (Gabelica et al., 2014 ; Konradt et al., 2015).

*Question de recherche 2 : Au travers de quelle méthodologie la cross-évaluation permet-elle le développement des processus collectifs de travail ciblés par les conclusions du FMS ?*

Élément central de la première étape de la cross-évaluation, la relève des écarts perceptifs entre une équipe de travail et son environnement professionnel, induit la saillance d'une distinction interéquipes (c'est-à-dire, équipe bénéficiaire/équipes évaluatrices) au sein de l'environnement social. Or relatif à la théorie de l'identité sociale (TIS), ceci peut conduire à l'intervention d'un biais de favoritisme pro-endogroupe pouvant altérer la validité de l'évaluation et de ses conclusions (Tajfel & Turner, 1979 ; 1986). Plus précisément, le risque associé est d'identifier des axes de développement concernant les processus collectifs de travail de l'équipe, qui ne correspondent pas à ses besoins au regard de son fonctionnement interéquipes.

*Question de recherche 3 : Appliquée aux caractéristiques et aux objectifs du FMS d'équipe, par quelle méthode pouvons-nous réduire l'impact des biais évaluatifs interéquipes ?*

Propre aux caractéristiques de l'activité postévaluative conduite à l'échelle interéquipes, l'efficacité des décisions prises par les membres de l'équipe peut être impactée par l'intervention de phénomène collectifs telle que la pensée de groupe (Janis, 1972, 1982 ; Haslam, 2004). En effet au regard de la perspective du maintien de l'identité sociale (SIM), la démarche de la cross-évaluation peut être perçue par les équipes comme une source de menace potentielle concernant la positivité de leur identité sociale dans l'environnement (Turner & Pratkanis, 1998). Par un impact sur les processus collectifs de travail, ceci peut entraîner la définition d'un plan d'action qui peut être inefficace voire délétère au regard de leurs objectifs, ici le développement de l'efficacité du fonctionnement interéquipes.

*Question de recherche 4 : Appliquée aux caractéristiques et aux objectifs de l'activité postévaluative engagée, dans quelle mesure cette dernière est-elle impactée par l'intervention de la pensée de groupe et quels sont les moyens de pouvoir pallier ses effets sur la qualité de la prise de décision ?*

### 3. Le FMS d'équipe

Par l'intermédiaire de la méthode du FMS d'équipe, la première étape de la cross-évaluation vise à : (1) évaluer le fonctionnement interéquipes effectif sur les interfaces de travail stratégiques de

l'entreprise tout en (2) favorisant l'engagement des équipes autour de la démarche afin que le feedback puisse être traité et utilisé ultérieurement dans la définition d'un plan d'action collective de développement.

### 3.1. Définition des interfaces et des acteurs du FMS

En premier lieu la définition des interfaces de travail est un élément central à l'efficacité de la démarche. Plus précisément, ces dernières doivent mettre en résonance (1) les besoins de l'entreprise au regard de l'application de ses enjeux et de sa stratégie avec (2) la perception des équipes de travail d'un besoin de développer leur efficacité de fonctionnement interéquipes. En effet, l'alignement des besoins à ces deux échelles est une condition à l'efficacité du FMS impactant notamment sur la motivation des équipes à s'engager dans la démarche (Bracken et al., 2001 ; Gabelica et al., 2014 ; London & Sessa, 2006). En conséquence la définition des interfaces de travail doit ainsi résulter de la perception croisée entre ces deux corps d'acteurs internes à l'entreprise, d'un besoin de développer le fonctionnement interéquipes.

Cette étape préliminaire permet également d'identifier les bénéficiaires de l'évaluation, autrement dit les équipes de travail qui sont présentes sur les interfaces définies. Toutefois dépassant ce contexte spécifique, toute équipe de travail ne peut pas être désignée comme cible d'une démarche évaluative. En effet ces dernières doivent présenter une structure sociale établie et stable qui se caractérise par une (1) définition claire et précise des procédures collectives de travail et du rôle de chaque membre par rapport à l'atteinte de l'objectif commun, et (2) d'une interdépendance entre les membres de l'équipe dans l'atteinte de ce dernier. Ces prérequis sont essentiels afin que le feedback puisse être dirigé vers le travail d'équipe et non vers le travail individuel et ainsi être traité par l'équipe dans son ensemble (Bracken et al., 2001 ; London & Sessa, 2006 ; Raes, Kyndt, Decuyper, Van den Bossche, & Dochy, 2015). De manière plus opérationnelle et au regard des recherches conduites sur les stades de développement des équipes, ces caractéristiques sont généralement présentes entre le 4<sup>e</sup> et le 7<sup>e</sup> mois après sa formation ; correspondant à la phase 3 *confiance et structure* de son développement (Wheelan, 2005 ; Wheelan, Davidson, & Tilin, 2003).

En complément des équipes bénéficiaires (c'est-à-dire, auto-évaluation) et afin de relever les écarts perceptifs, chacune est également évaluée à la fois par l'équipe présente sur l'interface cible et par toutes équipes avec qui elle est en interaction de travail (c'est-à-dire, hétéroévaluation). En effet, un des déterminants de l'efficacité d'une démarche FMS réside dans la perception des bénéficiaires du niveau de connaissance des sources émettrices du feedback concernant les dimensions évaluées et de leur pertinence. Ainsi afin que l'input informationnel soit traité, ces dernières doivent ainsi être perçues comme permettant l'apport d'une évaluation complète, juste et pertinente (Hurley, 1998 ; London & Sessa, 2006).

### 3.2. Définition du contenu du FMS

Centré sur l'évaluation des processus collectifs de travail, le FMS vise à apporter aux membres des équipes cibles un input informationnel autour de leurs bonnes pratiques à préserver et celles qu'il faut modifier pour développer leur efficacité de fonctionnement interéquipes sur les interfaces de travail identifiées (London & Sessa, 2006 ; Gabelica, Van den Bossche, Segers, & Gijssels, 2012). Qualifiant les activités engagées de manière interdépendante par les membres d'une équipe, les processus collectifs de travail visent à organiser et piloter le travail d'équipe vers la réalisation des objectifs collectifs de travail (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001 ; Von Treuer, 2013). Attaché à l'objectif de la cross-évaluation, le FMS est centré sur l'évaluation des comportements collectifs transverses attendus envers toutes les équipes comme soutenant et déterminant l'application de la ligne stratégique de l'entreprise auprès de ses interfaces de travail.

Toutefois, les recherches conduites sur les conditions d'efficacité du FMS ont identifié divers points d'attention concernant l'évaluation qui doit à la fois (1) limiter pour chaque évaluateur l'intervention de représentation implicite autour de son contenu et de ses modalités (Hurley, 1998) tout en (2) favorisant la perception d'un feedback pertinent, clair, positif, centré sur l'évaluation de comportements effectifs au travers de faits observables (London & Sessa, 2006). En conséquence

pour chaque dimension évaluative (c'est-à-dire, comportement transverse) une définition claire et précise de son implication en fonction du contexte et des attentes de l'entreprise doit être rédigée. En effet, un même construit peut renvoyer à des comportements observables plus ou moins éloignés en fonction de la culture et des caractéristiques de l'entreprise (Bracken et al., 2001). En complément, la traduction de chacune des dimensions en indicateurs comportementaux positifs et négatifs permet également de limiter l'intervention de représentations implicites et d'impacter positivement sur la validité de l'évaluation conduite (Le Boterf, 2008). L'enjeu vise à définir et partager une grille de lecture commune à tous les évaluateurs des comportements collectifs définis par l'entreprise comme clés à l'efficacité du fonctionnement interéquipes.

En somme attachée aux objectifs de la cross-évaluation, l'opérationnalisation de cette première étape au travers de la méthode du FMS vise à proposer une évaluation holistique des processus collectifs clés à l'efficacité du fonctionnement interéquipes sur les interfaces de travail identifiées. Plus précisément, l'enjeu est d'apporter aux équipes un input informationnel sur leurs points de force et leurs axes de développement afin de favoriser l'émergence d'une représentation partagée entre les membres autour de leur fonctionnement effectif sur les interfaces interéquipes.

#### 4. La réflexivité d'équipe

Afin d'initier un apprentissage collectif, l'évaluation des équipes de travail doit être intégrée dans une démarche plus globale au travers de laquelle chacune présente la possibilité de s'approprier et d'évaluer le contenu de l'information reçue afin de pouvoir par la suite l'intégrer dans un processus d'action de développement (Gabelica et al., 2014 ; Konradt et al., 2015). Après que les besoins de développement soient identifiés pour les équipes de travail, une activité postévaluative doit alors être engagée visant à définir un plan d'action concordant.

Généralement postérieure à la réception de feedback, la réflexivité d'équipe permet d'engager une réflexion ouverte entre les membres d'une équipe cible autour de ses objectifs, de ses stratégies et de ses processus collectifs de travail. Cette activité postévaluative vise tout d'abord à accompagner l'équipe dans sa recherche de consensus (c'est-à-dire, échange, intégration, sélection de l'information), pour ensuite développer des stratégies collectives en réponse aux besoins de développement identifiés (Gabelica et al., 2014 ; van Ginkel, Tindale, & van Knippenberg, 2009 ; Gutner, Tschan, Semmer, & Nägele, 2007 ; Pieterse, van Knippenberg & van Ginkel, 2011). Opérationnalisée au travers de deux temps d'intervention, la réflexivité d'équipe s'axe autour d'ateliers collectifs de travail regroupant dans le cadre de la cross-évaluation les deux équipes présentes sur l'interface de travail ciblée.

##### 4.1. Évaluation du fonctionnement antérieur

En réponse aux conclusions du FMS, la réflexivité d'équipe vise dans un premier temps à engager l'équipe de travail dans une phase de réflexion autour de l'évaluation de son fonctionnement antérieur. Pour ce faire, appuyés d'un rapport d'évaluation qui tend à formaliser et partager à tous les membres de l'équipe les éléments clés de l'évaluation (c'est-à-dire, points de force et axes de développement), ils prennent tout d'abord connaissance de ces conclusions pour ensuite évaluer collectivement le sens et l'implication de ces inputs informationnels concernant leur fonctionnement collectif (Gabelica et al., 2014 ; Gutner et al., 2007 ; Konradt et al., 2015 ; Konradt, Otte, Schippers, & Steenfatt, 2016). En complément, cette phase d'appropriation des conclusions de l'évaluation peut également être enrichie d'un temps d'échange et de question avec l'équipe présente sur l'interface de travail. En effet, l'objectif consiste alors à ajouter une source complémentaire d'information au travers d'exemples pratiques pouvant illustrer de manière opérationnelle les axes identifiés.

Au final, l'évaluation du fonctionnement antérieur vise à faire émerger au sein de l'équipe une représentation partagée autour de son fonctionnement collectif, notamment au travers du développement de ses états émergents cognitifs et plus précisément de ses modèles mentaux partagés. En effet propriété dynamique d'une équipe, les modèles mentaux partagés se réfèrent à la manière dont les connaissances relatives à son fonctionnement par rapport à ses tâches (p. ex.

stratégies, outils) et son travail d'équipe (p. ex. interaction, norme, processus collectif de travail) sont organisées, structurées et distribuées entre les membres. En parallèle, ce travail réflexif postévaluatif vise également à formaliser un temps au cours duquel chaque membre peut se positionner par rapport aux autres concernant son rôle vis-à-vis de l'interface de travail interéquipes (c'est-à-dire, système de mémoire transactif) (Ayoko & Chua, 2014 ; DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010).

#### 4.2. Recherche et développement de stratégies adaptatives

Suite à l'appropriation de l'évaluation reçue, l'équipe de travail s'engage par la suite dans une phase d'adaptation. Celle-ci se réfère à la sélection, l'organisation et l'adaptation de stratégies collectives en réponse aux besoins de développement préalablement identifiés (Gabelica et al., 2014 ; Gutner et al., 2007 ; Konradt et al., 2016). L'objectif de cette étape est d'accompagner l'équipe de travail dans la recherche et la formalisation d'un plan d'action collectif qui puisse être ajusté à la fois aux axes de développement soulevés mais également à la réalité de terrain des deux équipes de travail présentes sur l'interface ciblée. Dans ce sens la tenue de cet atelier à l'échelle interéquipes, vise à ajouter une source consultative complémentaire concernant les stratégies adaptatives formulées et favoriser un engagement mutuel autour de leur mise en place.

#### 4.3. Les effets de la réflexivité d'équipe

En somme, c'est par la jonction entre ces deux phases d'action que la réflexivité d'équipe tend à développer les comportements d'apprenance et plus généralement la performance des équipes de travail (Gabelica et al., 2014 ; Konradt et al., 2016 ; Pieterse et al., 2011 ; van Ginkel et al., 2009). Dans le cadre de la cross-évaluation et appuyée des conclusions du FMS cette activité postévaluative vise en effet à : (1) développer un socle de connaissance commune à tous les membres concernant leur fonctionnement interéquipes effectif sur l'interface de travail (c'est-à-dire, modèles mentaux partagés) et à la manière dont chacun peut positionner son rôle et ses compétences par rapport à cette dernière (c'est-à-dire, système de mémoire transactif) pour ensuite (2) utiliser ces inputs dans la définition d'un plan d'action collective de développement afin d'impacter sur leur efficacité collective.

### 5. Les biais évaluatifs intergroupes

#### 5.1. Le biais de favoritisme pro-endogroupe

La première étape de la cross-évaluation vise à mesurer les écarts perceptifs entre une équipe bénéficiaire et toute équipe de travail identifiée comme pertinente au regard des interfaces ciblées. Ce contexte évaluatif induit par conséquent la saillance d'une distinction interéquipes dans l'environnement social. Toutefois, au regard de la théorie de l'identité sociale ce phénomène est susceptible d'induire un biais de favoritisme pro-endogroupe pouvant altérer la validité de l'évaluation et de ses conclusions (Tajfel & Turner, 1979 ; 1986).

Plus précisément les membres des équipes évaluatrices, motivés par la volonté de développer et de maintenir une identité sociale positive dans l'environnement social par l'appartenance à des groupes sociaux valorisés, peuvent ainsi dévaluer les équipes bénéficiaires (Haslam, 2004 ; Licata, 2007 ; Tajfel & Turner, 1979 ; 1986). Ce mécanisme motivationnel se traduit par une comparaison favorable de l'endogroupe envers les exogroupes (c'est-à-dire, biais de favoritisme pro-endogroupe), entraînant par conséquent la réduction de l'objectivité et de la justesse de l'évaluation conduite et de ses résultats (Dovidio & Gaertner, 2010). De ce fait, les processus collectifs de travail identifiés comme points de force ou axes de développement peuvent ne pas être concordants avec les besoins et l'activité réelle de l'équipe.

#### 5.2. Réduction des biais évaluatifs

Les recherches portant sur les relations interéquipes proposent diverses approches et méthodologies afin de réduire l'intervention de biais évaluatifs interéquipes. La décatégorisation

ou personnalisation (Wilder, 1986) vise à réduire les biais évaluatifs par la déconstruction de la distinction interéquipes en déplaçant la saillance de l'identité sociale vers l'identité personnelle, induisant par conséquent un niveau de comparaison inter-individuel (Dovidio & Gaertner, 2010). Contrairement à cette première approche, les deux modèles suivants proposent le maintien de la distinction interéquipes tout en réduisant les biais évaluatifs l'un par un processus de recatégorisation des membres des équipes à une même catégorie sociale supra-ordonnée (c'est-à-dire, modèle de l'identité endogroupe commune), et l'autre par une restructuration des relations interéquipes autour d'un climat de coopération plutôt que de compétition (c'est-à-dire, modèle de la différenciation intergroupes mutuelle).

Au regard de l'objectif de la cross-évaluation, qui pour rappel est d'améliorer l'efficacité du fonctionnement interéquipes sur des interfaces de travail communes, le modèle de la différenciation intergroupes mutuelle semble être l'approche la plus adaptée afin de réduire les biais évaluatifs interéquipes. En effet, ce dernier a pour objectif de restructurer les interactions interéquipes autour d'une différenciation positive, où chaque équipe doit pouvoir se distinguer à statut égal en fonction de son rôle et de son niveau d'expertise par rapport à une interface de travail commune. Cette différenciation positive permet ainsi à chaque équipe de reconnaître et de valoriser l'apport de l'exogroupe concernant l'atteinte d'un objectif commun. La réduction du biais évaluatif interéquipes résulte alors de la diminution du sentiment de menace et de l'augmentation du climat de collaboration (Dovidio & Gaertner, 2010 ; Hewstone & Brown, 1986). Par conséquent, le modèle de la différenciation intergroupes mutuelle permet à la fois (1) de maintenir la distinction interéquipes (c'est-à-dire, équipe de travail) saillante (2) tout en mettant l'accent sur une collaboration structurée visant un objectif commun ; ici l'efficacité de fonctionnement de l'interface de travail interéquipes.

Néanmoins la saillance des interactions interéquipes induite par ce modèle, peut renforcer la perception de différences avec l'exogroupe et ainsi augmenter l'impact des biais évaluatifs (Hewstone, Rubin & Willis, 2002). Un des leviers d'action identifié pour réduire cet effet est le cas de la catégorisation croisée. La catégorisation croisée se définit par la saillance à la fois d'une identité sociale distinctive (p. ex. équipe de travail) et d'une identité sociale commune (c'est-à-dire, pôle, organisation). En écho au modèle de l'identité endogroupe commune (Gaertner, Rust, Dovidio, Bachman, & Anastasio, 1996), la présence et l'importance d'une identité sociale supra-ordonnée induit une diminution de la perception de différences entre les deux groupes sociaux (Dovidio & Gaertner, 2010 ; Hornsey & Hogg, 2000). En effet, les membres de l'équipe (c'est-à-dire, exogroupe) étant recatégorisés comme membres de l'endogroupe, les différences entre les individus sont ainsi minimisées au travers du processus cognitif d'assimilation (Haslam, 2004 ; Licata, 2007).

Appliquée au contexte de la cross-évaluation, une des méthodes pour opérationnaliser cette approche peut résider dans la définition et la structuration d'une politique de communication en amont et lors de l'évaluation. Plus précisément pour chaque interface de travail ciblée, cette induction repose sur la définition claire et précise du rôle et du domaine d'expertise de chaque équipe par rapport à l'interface de travail commune. En outre, la communication de ces éléments à tous les membres des équipes concernées par la cross-évaluation permet d'impacter sur l'induction d'une distinction interéquipes positive où chaque collectif est amené à valoriser l'apport de l'exogroupe par rapport au fonctionnement de l'interface de travail ciblée.

## 6. La pensée de groupe

### 6.1. La perspective du maintien de l'identité sociale (SIM)

Opérationnalisée au travers d'atelier interéquipes, l'activité postévaluative engagée induit un partage des inputs informationnels, des axes de réflexion et de définition des actions à la fois à l'échelle intra et interéquipes. Or attachées à ce contexte, les recherches portant sur la prise de décision en collectif se sont intéressées à l'impact des processus d'influence sociale sur la qualité des décisions prises (Janis, 1972 ; Haslam, 2004). Plus précisément, l'efficacité de ces dernières peut être impactée par l'intervention de phénomènes collectifs, telle que la pensée de groupe, qui par un effet sur les processus collectifs de travail conduisent les équipes à prendre des décisions inefficaces voire délétères par rapport à leurs objectifs.

Appuyé sur le modèle développé par Janis (1972, 1982) et de ses limitations empiriques (Aldag & Fuller, 1993 ; Haslam, 2004 ; Pratkanis, 2007 ; Turner & Pratkanis, 2014), la perspective du maintien de l'identité sociale (SIM) interprète la pensée de groupe comme un processus collectif mis en place par une équipe afin de préserver son identité sociale positive dans le cadre où cette dernière fait face à une menace partagée (Turner & Pratkanis, 1998). Propre au contexte de la cross-évaluation, l'équipe bénéficiaire peut être amenée à percevoir la démarche comme une source de perte potentielle. En effet pour rappel, l'objectif général de cette méthodologie d'accompagnement consiste à évaluer les processus collectifs de travail d'une équipe par son environnement social (c'est-à-dire, FMS) afin d'identifier des axes de développement collectifs visant à développer son efficacité de fonctionnement. Ainsi, ce contexte évaluatif couplé à un partage des conclusions de l'évaluation et un travail autour de ces dernières à l'échelle interéquipes, peut constituer une source de menace potentielle pour l'image positive de l'équipe bénéficiaire. En conséquence, motivées à développer et maintenir une identité sociale positive dans leur environnement (Tajfel & Turner, 1976 ; 1986), les membres de l'équipe tendent à mettre en place un ensemble de processus visant à réduire cette dissonance. Plus précisément, l'équipe de travail restreint son attention sur les informations permettant le maintien de son image positive, au détriment de la qualité de la prise de décision. Ce processus de protection de l'identité sociale peut notamment se traduire par l'intervention d'un biais dans l'évaluation et le traitement de l'information (c'est-à-dire, conclusions de l'évaluation) ainsi que dans les relations inter-individuelle (c'est-à-dire, pression au conformisme, influence sociale) et conduire l'équipe à définir un plan d'action défaillant en réponse à leurs axes de développement identifiés (Haslam, 2004 ; Pratkanis, 2007 ; Turner & Pratkanis, 2014).

## 6.2. Réduction du phénomène de pensée de groupe

La recherche propose diverses actions qui visent à prévenir les effets de la pensée de groupe (Aldag & Fuller, 1993 ; Turner & Pratkanis, 2014). Tout d'abord, la structuration des échanges autour d'un principe de conflit intellectuel permet d'engager les membres dans une remise en cause constructive des informations échangées en favorisant la communication d'avis contradictoires et minoritaires. Dans cette même perspective, la position et le rôle du manager dans les échanges de l'équipe est un facteur essentiel. Ce dernier doit à la fois (1) faciliter l'émergence d'un climat qui permet l'expression de contradiction entre les membres et (2) ne pas se positionner pour une solution particulière afin de limiter le biais d'influence sociale. Enfin, l'intervention d'un agent externe à l'équipe comme challengeur des idées exprimées permet également de limiter l'intervention de biais dans le traitement de l'information (Aldag & Fuller, 1993 ; Janis, 1982 ; Pratkanis, 2007 ; Turner & Pratkanis, 2014). En conséquence, ces actions peuvent ainsi guider l'opérationnalisation des ateliers interéquipes et notamment le rôle et la position des managers des équipes participantes dans les échanges.

## 7. Discussion

Intégrées au sein d'un environnement en constante évolution, les entreprises sont conduites à se repenser et se transformer autour d'un modèle plus transverse et dé-siloté qui s'appuie notamment sur la mise en place d'un réseau d'équipes de travail hautement coordonné. En réponse à cette évolution et au besoin d'accompagnement des organisations couplés au constat de méthode principalement centrée sur le développement de la transversalité à l'échelle intra équipe, nous proposons de présenter une méthodologie au développement de la coordination interéquipes, la cross-évaluation.

Présentant pour objectif de développer l'efficacité du fonctionnement interéquipes auprès d'interfaces de travail stratégiques pour l'entreprise, cette méthode s'axe autour de deux temps principaux d'intervention. Opérationnalisé par la méthode du FMS, un temps évaluatif est dans un premier temps conduit pour chaque équipe bénéficiaire afin d'identifier les éléments clés de son fonctionnement interéquipes, qui seront par la suite l'objet d'un temps de travail à l'échelle interéquipes visant à définir un plan d'action de développement collectif. Au regard de la littérature scientifique, divers points de vigilance concernant l'efficacité de ces méthodes doivent être portés à

attention. Relatif au FMS, l'enjeu réside à définir une méthode évaluative qui puisse identifier les éléments clés déterminant le fonctionnement interéquipes effectif (p. ex. structure sociale des équipes bénéficiaires stable, évaluation centrée sur les processus collectifs de travail, dimensions évaluatives clairement définies et partagées pour tous), tout en favorisant un engagement des bénéficiaires autour de la démarche (p. ex. adéquation des enjeux organisationnels avec les besoins des équipes cibles dans la définition des interfaces cibles, choix des évaluateurs en fonction des interactions de travail). En somme, le choix des acteurs de l'évaluation et des composantes du FMS sont des déterminants clés de son efficacité.

En complément, pour initier un apprentissage collectif le FMS doit être suivi d'un temps de travail post-évaluatif visant à accompagner les équipes dans la définition d'un plan d'action de développement en réponse aux conclusions de l'évaluation. Cette phase dite d'adaptation doit être précédée d'une phase réflexive, afin d'accompagner les équipes dans l'appropriation de leurs points de force et de leurs axes de développement (c'est-à-dire, modèles mentaux partagés) permettant également à chaque membre de pouvoir positionner son rôle et ses compétences par rapport au fonctionnement collectif (c'est-à-dire, système de mémoire transactif). La conduite de cet atelier de travail post-évaluatif à l'échelle interéquipes vise à ajouter une ressource complémentaire à la fois pour l'interprétation des axes de l'évaluation mais également dans la définition du plan d'action, afin que ce dernier puisse être adapté aux réalités de terrain des deux équipes de travail. Finalement, c'est par la jonction entre ces deux phases que les ateliers de travail post-évaluatifs visent à développer les processus collectifs de travail qui sont ciblés par les conclusions du FMS.

En dehors de ces points d'attention concernant les axes méthodologiques de la cross-évaluation et propre à son contexte d'intervention (c'est-à-dire, échelle interéquipes), l'efficacité de cette méthode peut également être impactée par l'intervention de biais. Plus précisément, la méthode du FMS induit la saillance d'une distinction interéquipes qui est propice à l'intervention d'un biais de favoritisme pro-endogroupe pouvant altérer la qualité de l'évaluation conduite (Tajfel & Turner, 1979 ; 1986). En conséquence, les axes de développement identifiés peuvent ainsi ne pas correspondre aux besoins réels de l'équipe bénéficiaire du fait que cette dernière sera dévaluée par les équipes évaluatrices (Haslam, 2004 ; Licata, 2007). Afin de réduire cet effet et au regard du modèle de la différenciation intergroupe mutuelle (Hewstone & Brown, 1986), la structuration d'une politique de communication centrée sur une définition claire pour chaque équipe de leur rôle, de leur domaine d'expertise et de leur complémentarité concernant leur fonctionnement sur l'interface de travail commune est également un élément essentiel à l'efficacité de la démarche. En effet, ceci permet d'induire une distinction interéquipes positive autour de l'objectif commun, l'efficacité de fonctionnement de l'interface de travail.

De plus, au regard des caractéristiques des ateliers postévaluatifs (c'est-à-dire, partage de l'information à l'échelle intra et interéquipes), la qualité de la prise de décision de l'équipe concernant le plan d'action peut être impactée par l'intervention de phénomènes collectifs, plus précisément la pensée de groupe (Janis, 1972 ; Haslam, 2004). En effet, au regard de la perspective du maintien de l'identité sociale (SIM) (Turner & Pratkanis, 1998), la cross-évaluation peut être perçue comme une source de menace collective concernant la positivité de l'identité sociale de l'équipe bénéficiaire dans son environnement. Ceci peut conduire à un traitement biaisé des conclusions de l'évaluation (p. ex. favoriser l'information positive) qui couplé à une pression au conformisme ou encore à un défaut de recherche d'alternative, peut résulter à la définition et à la mise en place d'action collective défailante au regard des besoins soulevés. Cependant pour prévenir ces effets diverses actions peuvent être utilisées et guider l'opérationnalisation de la méthode des ateliers interéquipes, comme l'impulsion d'un climat de conflit intellectuel (p. ex. exercice avocat du diable) visant à nourrir un esprit critique dans les échanges entre les membres, ou encore la structuration du rôle et de la position du manager (p. ex. neutralité, facilitateur de l'expression de tous et des contradictions) (Aldag & Fuller, 1993 ; Janis, 1982 ; Pratkanis, 2007 ; Turner & Pratkanis, 2014).

Ce dernier point permet également d'illustrer un élément à l'opérationnalisation de la méthode de la cross-évaluation dans son ensemble, son pilotage par un agent externe à l'entreprise. En effet positionné comme un garant de la rigueur méthodologique, notamment au regard des axes abordés pour chacune des étapes, cet élément impacte sur la perception des acteurs internes à l'entreprise de l'objectivité de la méthode et ainsi sur leur volonté à s'y engager (Bracken et al., 2001).

## 8. Implications

En réponse aux transformations des modèles organisationnels et au besoin de plus en plus prégnant des entreprises d'être accompagnées dans le développement de la transversalité autour de l'efficacité de la collaboration interéquipes, cette étude vise à présenter les étapes d'une méthodologie d'accompagnement au développement de l'efficacité du fonctionnement interéquipes auprès d'interfaces de travail stratégiques pour l'entreprise ; la cross-évaluation. Au travers d'une revue de la documentation scientifique existante, cette étude vise à la fois à identifier les fondements théoriques des axes méthodologiques de la cross-évaluation, tout en attirant l'attention des praticiens et des chercheurs autour de l'intervention de biais propres à ce contexte d'intervention (c'est-à-dire, favoritisme pro-endogroupe et pensée de groupe) et au moyen de pouvoir réduire leurs impacts.

Les recherches futures devront ainsi se porter sur la validation empirique des axes opérationnels de cette méthode d'accompagnement. Plus précisément, ces dernières pourraient s'orienter autour d'une comparaison, en amont et en aval de l'opérationnalisation de la méthode, des processus collectifs de travail ciblés et des états cognitifs émergents de l'équipe. Il s'agira ainsi de pouvoir valider les différents axes méthodologiques proposés en apportant une vigilance particulière aux conditions d'efficacité soulevées et aux biais pouvant intervenir (c'est-à-dire, biais de favoritisme pro-endogroupe, pensée de groupe). Un autre élément clé réside dans la définition de l'outil de mesure, qui relatif aux enjeux de la cross-évaluation doit à la fois traduire les comportements collectifs transverses propre à l'application de la ligne stratégique de l'entreprise tout en étant opérationnalisé par l'intermédiaire d'une mesure valide.

En complément à cette validation empirique, nous pouvons également nous demander quelle est la relation entre la culture organisationnelle et l'induction d'un climat de collaboration interéquipes et non de compétition (Aumais et al., 2012). Plus précisément, dans quelle mesure les caractéristiques de la culture organisationnelle au travers des comportements, des attitudes ou des valeurs communiqués et valorisés par l'entreprise (p. ex. collaboration, compétition) impactent la restructuration des relations interéquipes autour d'un climat de collaboration par rapport à l'atteinte de l'objectif commun. Enfin répondant au besoin des entreprises de restructurer leur modèle organisationnel sur la base du développement d'un réseau d'équipes de travail, il nous semble important de croiser l'étude de la cross-évaluation, de sa méthode et de ses effets avec la littérature scientifique relative au changement organisationnel et au projet de transformation organisationnelle. De fait, cette mise en perspective aurait pour objectif d'identifier dans quelle mesure la mise en place de cette méthode de développement s'applique à un contexte de changement organisationnel et quels sont, le cas échéant, les ajustements à réaliser.

## 9. Conclusion

La cross-évaluation se propose comme une méthode d'accompagnement des entreprises dans la restructuration de leur modèle organisationnel autour d'un développement de l'efficacité de la collaboration interéquipes comme réponse à un environnement socioéconomique de plus en plus complexe et instable. Plus précisément, par la jonction d'une étape évaluative opérationnalisée par le FMS et d'un atelier de travail postévaluatif qui tend à définir un plan d'action de développement collectif, cette démarche tend à impacter sur l'efficacité du fonctionnement interéquipes auprès des interfaces de travail stratégiques au fonctionnement de l'entreprise.

Toutefois appliquée à ce contexte d'action spécifique et au regard de la documentation scientifique existante, une vigilance particulière doit être apportée autour de (1) la définition des modalités du FMS (p. ex. définition des interfaces de travail, des équipes bénéficiaires et évaluatrices, définition du contenu de l'évaluation) ainsi qu'à (2) l'intervention de biais (c'est-à-dire, biais de favoritisme pro-endogroupe et pensée de groupe) qui peuvent impacter sur la validité et l'efficacité de la méthode. En conséquence de ces points, les recherches futures devraient s'intéresser à la validation empirique de la cross-évaluation, ainsi qu'à mieux comprendre ses conditions optimales d'application.

## Déclaration de liens d'intérêts

Les auteurs déclarent ne pas avoir de liens d'intérêts.

## Références

- Aldag, R. J., & Fuller, S. R. (1993). Beyond fiasco: A reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision model. *Psychological Bulletin*, 113(3), 533–552. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.113.3.533>
- Almeida, F., Miranda, E., & Falcao, J. (2019). Challenges and facilitators practices for knowledge management in large-scale scrum teams. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 21(2) <http://dx.doi.org/10.1080/15228053.2019.1637087>
- Appelbaum, S., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6–14. <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0027>
- Aumais, N., Laflamme, S., & Venne, C. (2012). *Les leviers qui favorisent la collaboration inter-équipes*. Communication présentée au séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, Sherbrooke.
- Ayoko, O. B., & Chua, E. L. (2014). The importance of transformational leadership behaviors in team mental model similarity, team efficacy, and intra-team conflict. *Group & Organization Management*, 39(5), 504–531. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601114550080>
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *The Handbook of Multisource Feedback*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). The Evolution and Devolution of 360° Feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761–794. <http://dx.doi.org/10.1017/iop.2016.93>
- Brutus, S., London, M., & Martineau, J. (1999). The impact of 360-degree feedback on planning for career development. *Journal of Management Development*, 18(8), 676–693. <http://dx.doi.org/10.1108/02621719910293774>
- Casciaro, T., Edmondson, A. C., & Jang, S. (2019). Cross-Silo Leadership. *Harvard Business Review* Tiré de : <https://hbr.org/2019/05/cross-silo-leadership>
- Church, A. H., & Bracken, D. W. (1997). Advancing the state of the art of 360-degree feedback. *Group & Organization Management*, 22(2), 149–161. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601197222002>
- Crocker, A., Cross, R., & Gardner, H. K. (2018). How to make sur agile teams can work together. *Harvard Business Review* Tiré de : <https://hbr.org/2018/05/how-to-make-sure-agile-teams-can-work-together>
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32–53. <http://dx.doi.org/10.1037/a0017328>
- Dingsoyr, T., Moe, N. B., Faegri, T. E., & Seim, E. A. (2018). Exploring software development at the very large-scale: a revelatory case study and research agenda for agile method adaptation. *Empirical Software Engineering*, 23(1), 490–520. <http://dx.doi.org/10.1007/s10664-017-9524-2>
- Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (2010). Intergroup Bias. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (5e éd., pp. 629–667). <http://dx.doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy.002029>
- Gabelica, C., Van den Bossche, P., De Maeyer, S., Segers, M., & Gijsselaers, W. (2014). The effect of team feedback and guided reflexivity on team performance change. *Learning and Instruction*, 34, 86–96. <http://dx.doi.org/10.1016/j.learninstruc.2014.06.001>
- Gabelica, C., Van den Bossche, P., Segers, M., & Gijsselaers, W. (2012). Feedback, a powerful lever in teams: A review. *Educational Research Review*, 7, 123–144. <http://dx.doi.org/10.1016/j.edurev.2011.11.003>
- Gaertner, S. L., Rust, M. C., Dovidio, J. F., Bachman, B. A., & Anastasio, P. A. (1996). The contact hypothesis: The role of a common ingroup identity on reducing intergroup bias among majority and minority group members. In J. L. Nye & A. M. Brower (Eds.), *What's social about social cognition? Research on socially shared cognition in small groups* (pp. 230–2260). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Gutner, A., Tschan, F., Semmer, N. K., & Nägele, C. (2007). Getting groups to develop good strategies: Effects of reflexivity interventions on team process, team performance, and shared mental models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 127–142. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.05.002>
- Haslam, S. A. (2004). *The Social Identity Approach*. In S. A. Haslam (Ed.), *Psychology in Organizations The Social Identity Approach* (2nd éd., pp. 17–39). London: Sage Publications.
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup Bias. *Annual Review of Psychology*, 53(1) <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135109>
- Hewstone, M., & Brown, R. (Eds.). (1986). *Social psychology and society. Contact and conflict in intergroup encounters*. Cambridge, MA, US: Basil Blackwell.
- Hurley, S. (1998). Application of team-based 360° feedback systems. *Team Performance Management*, 4(5), 202–210. <http://dx.doi.org/10.1108/13527599810234164>
- Hornsey, M. J., & Hogg, M. A. (2000). Subgroup relations: A comparison of mutual intergroup differentiation and common ingroup identity models of prejudice reduction. *Personality and Social Psychology*, 26(2), 242–256. <http://dx.doi.org/10.1177/0146167200264010>
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: A psychosocial studies of policy decisions and fiascoes* (2e éd.). Boston: Houghton-Mifflin.
- Kaplan, M., Dollar, B., Melian, V., Van Durme, Y., & Wong, J. (2016). *Human capital trends 2016 survey*. Oakland, CA: Deloitte University Press Tiré de : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>
- Konradt, U., Schippers, M. C., Garbers, Y., & Steenfatt, C. (2015). Effects of guided reflexivity and team feedback on team performance improvement: The role of team regulatory processes and cognitive emergent states. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 777–795. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2015.1005608>
- Konradt, U., Otte, K. P., Schippers, M. C., & Steenfatt, C. (2016). Reflexivity in teams: A review and new perspectives. *The Journal of Psychology*, 150(2), 151–172. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.2015.1050977>
- Kotter, J. P. (2015). *The organization of the future: a new model for a faster-moving world*. In F. Gonzalez, K. Cukier, G. Day, J. E. Ricart, C. Warhurst, G. Moore, & S. D. Friedman (Eds.), *Reinventing the Company in the Digital Age* (1<sup>re</sup> éd., pp. 375–395). Turner: S.L.

- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American Psychological Association*, 73(4), 517–531. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000295>
- Le Boterf, G. (2008). *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues: 15 propositions*. Paris: Les éditions d'Organisation.
- Licata, L. (2007). La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation: le soi, le groupe et le changement social. *Revue électronique de Psychologie Sociale*, 1, 19–33 Tiré de : <http://rePs.psychologie-sociale.org>
- London, M., & Sessa, V. I. (2006). Group feedback for continuous Learning. *Human Resource Development*, 5(3), 303–329. <http://dx.doi.org/10.1177/1534484306290226>
- 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. <http://dx.doi.org/10.2307/259182>
- Morgeson, F. P., Mumford, T. V., & Campion, M. A. (2005). Coming full circle: using research and practice to address 27 questions about 360-degree feedback programs. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(3), 196–209. <http://dx.doi.org/10.1037/1065-9293.57.3.196>
- Newton, R. (2014). Collaborate across teams, silos, and even companies. *Harvard Business Review* Tiré de : <https://hbr.org/2014/07/collaborate-across-teams-silos-and-even-companies>
- Patel, H., Pettitt, M., & Wilson, J. (2012). Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. *Applied Ergonomics*, 43, 1–26.
- Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2011). Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 153–164. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.003>
- Poulson Christian. (s.d.). Multisource/360 Degree Feedback. California State Polytechnic University Pomona and Bocconi University.
- Pratkanis, A. R. (Ed.). (2007). *Frontiers of social psychology. The science of social influence: Advances and future progress*. New York, NY: US: Psychology Press.
- Raes, E., Kyndt, E., Decuyper, F., Van den Bossche, P., & Dochy, F. (2015). An exploratory study of group development and team learning. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 5–30. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile: how to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review* Tiré de : <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Santos, V., Goldman, A., & Souza, C. R. B. (2014). Fostering effective inter-team knowledge sharing in agile software development. *Empirical Software Engineering*, 20(4), 1006–1051. <http://dx.doi.org/10.1007/s10664-014-9307-y>
- Schwartz, J., Collins, L., Stockton, H., Wagner, D., & Walsh, B. (2017). *Human capital trends 2017 survey*. Oakland, CA: Deloitte University Press Tiré de : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why strategy execution Unravels-and what to do about it. *Harvard Business Review*, 93(3), 58–66. Tiré de : <https://hbr.org/2015/03/why-strategy-execution-unravelsand-what-to-do-about-it>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–48). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Turner, M. E., & Pratkanis, A. R. (1998). Twenty-five years of groupthink theory and research: lessons from the evaluation of a theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2), 105–115. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.1998.2756>
- Turner, M. E., & Pratkanis, A. R. (2014). Preventing groupthink risk through deliberative discussion: further experimental evidence for a social identity maintenance model. *International Journal of Risk and Contingency Management*, 3(1), 12–24. <http://dx.doi.org/10.4018/ijrcm.2014010102>
- van Ginkel, W., Tindale, R. C., & van Knippenberg, D. (2009). Team reflexivity, development of shared task representation, and the use of disturbed information in group decision making. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 13(4), 265–280. <http://dx.doi.org/10.1037/a0016045>
- VersionOne, Inc (2016). *10th annual "state of agile development" survey*. Tiré de : <https://www.stateofagile.com/#ufh-i-338498988-10th-annual-state-of-agile-report/473508>
- Vlietland, J., & Vliet, H. (2014). Toward a governance framework for chains of Scrum teams. *Information and Software Technology*, 57(1), 52–65. <http://dx.doi.org/10.1016/j.infsof.2014.08.008>
- Von Treuer, K. (2013). *Group and team processes in organizations*. In A. Sarris & N. Kirby (Eds.), *Organizational psychology research and professional practice* (pp. 269–295). Prahran, Vic: Tilde University Press.
- Wheelan, S. A. (2005). *Group processes: A developmental perspective* (2nd ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Wheelan, S. A., Davidson, B., & Tilin, F. (2003). Group Development across time: Reality or Illusion? *Small Group Research*, 34(2), 223–245. <http://dx.doi.org/10.1177/1046496403251608>
- Wilder, D. A. (1986). Social categorization: Implications for creation and reduction of intergroup bias. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 291–355). New York: Academic Press.