

Louvain School of Management

Entre persévérance et flexibilité, la naissance d'une équipe entrepreneuriale évolutive

Équipes entrepreneuriales et complémentarité de profils

Auteur : Madrane Yassine
Promotrice : Pr. Julie Hermans
Année académique 2022-2023
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Sciences de Gestion
Horaire de jour / Horaire décalé

Abstract :

Adapting and seizing new opportunities while persevering in routine tasks have become essential to ensuring the success and growth of businesses. Researchers such as Brockner, Higgins, and Low (2004), as well as Hermans and Ben-Hafaïedh (2019), argue that success lies in the complementarity of regulatory focuses within teams. Indeed, heterogeneous teams may possess the ability to honor existing commitments while maintaining the willingness and capacity to change direction if necessary. The study of inadequacies could provide better insights into certain behaviors, particularly within a collective context. Therefore, through a systematic literature review, we sought to determine if the misfit of regulatory focuses could offer advantages to team project management. From this inquiry, we identified three challenges in assessing the application of Regulatory Focus Theory (RFT) in a collective context. Our first and third challenges were not adequately addressed, and significant opportunities for improvement persist in research aimed at applying RFT in a collective setting. Despite the limited quantity of studies focused on heterogeneous teams, we were able to identify some benefits within the scope of the second challenge. Based on these analyses, we recommend the following: develop conceptual models and formalisms to generalize the theory of regulatory focuses and regulatory fit at the collective level, providing a clear framework for future research; conduct research on misfit with vertical and horizontal dynamics that impact teams to address the lack of investigation in this area. Primarily, we conclude that the utilization of complementary regulatory focuses at various levels of regulation, on any scale and dynamics adds complexity, but also offers distinct advantages in terms of regulatory ambidexterity (flexibility and perseverance). The solution to this regulatory ambidexterity lies in effectively managing these complementarities.

Keywords: regulatory focus, regulatory fit, misfit, team, collective, complementarity.

Résumé :

S'adapter et saisir de nouvelles opportunités tout en persévérant dans les tâches courantes deviennent essentiels pour assurer le succès et la croissance des entreprises. Des chercheurs tels que Brockner, Higgins et Low (2004) ainsi que Hermans et Ben-Hafaïedh (2019) soutiennent que le succès réside dans la complémentarité des focus régulateurs dans les équipes. En effet, les équipes hétérogènes auraient la capacité de respecter les engagements existants tout en conservant la volonté et la capacité de changer de direction si nécessaire. L'étude des inadéquations permettrait de mieux comprendre certains comportements et en particulier dans un contexte collectif. Par conséquent, au travers d'une revue systématique de la littérature, nous avons essayé de savoir si l'inadéquation des focus pouvait apporter un avantage à la gestion de projet en équipe. De cette problématique, nous avons déduit trois défis pour évaluer la littérature de l'application de la TFR dans un contexte collectif. Nos premiers et troisièmes défis n'ont pas été relevés de manière satisfaisante et d'importants axes d'amélioration subsistent dans la recherche visant l'application de la TFR dans un contexte collectif. Malgré une faible quantité d'études portées sur les équipes hétérogènes, nous avons su déterminer quelques avantages dans cadre du deuxième défi. Sur base de ces analyses, nous recommandons de : développer des modèles et formalismes conceptuels pour généraliser la théorie des focus régulateurs et de l'adéquation régulatrice à l'échelle du collectif afin de proposer un cadre clair aux futures recherches ; développer des recherches sur les inadéquations à dynamique verticale et horizontale impactant les équipes pour combler le manque de recherche à ce sujet. Nous retiendrons principalement que l'exploitation de focus régulateurs complémentaires à tout type de niveaux de régulation, à toute échelle et à toutes dynamiques apporte une complexité supplémentaire, mais aussi des avantages certains en termes d'ambidextrie réglementaire (flexibilité et persévérance). La solution de cette ambidextrie réglementaire se trouve dans la gestion de ces complémentarités.

Mots-clés : focus régulateur, adéquation régulatrice, inadéquation, équipe, collectif, complémentarité.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm

Avant-propos

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à ma promotrice, Madame Julie Hermans, pour son soutien et ses conseils précieux tout au long de mon travail de fin d'études. Merci d'avoir répondu à mes questions et d'avoir enrichi ma recherche grâce à vos suggestions.

Je souhaite également remercier chaleureusement ma famille pour leur amour et leur encouragements constants. Enfin, un grand merci à mon épouse, dont le soutien inébranlable m'a été d'une grande aide dans la réalisation de ce projet. Leur présence et leur soutien ont été essentiels pour ce travail.

Table des matières

Liste des abréviations	II
Liste des figures et tableaux	III
Introduction	1
Cadre Théorique	4
Théorie des Focus Régulateurs (TFR)	4
Focus promotionnel et préventif	5
Niveau d'autorégulation	6
Adéquation régulatrice	8
La théorie des focus régulateurs et les collectifs	10
La théorie des focus régulateurs et collectifs en entrepreneuriat.	12
Méthodologie	15
Sélection des articles	16
Grille d'analyse	18
Analyse et résultats	21
Préanalyse de la littérature	21
Analyse approfondie et résultats	23
Défi 1 : Comptabiliser les études portées sur les équipes hétérogènes	23
Défi 2 : Identifier les avantages apportés par les équipes hétérogènes	23
Défi 3 : Explorer l'expression de la complémentarité au sein d'une organisation	31
Conclusion	38
Bibliographie	41
Annexes	52
ANNEXE A : Bases de données de l'UCL pour la recherche documentaire	52
ANNEXE B : Échantillon d'articles sélectionnés	57

Liste des abréviations

TFR : théorie des focus régulateurs

RF : regulatory focus

FR : focus régulateurs

UCL: Université Catholique de Louvain

Liste des figures et tableaux

Figure 1 : Focus régulateur : articulations des besoins, objectifs et stratégies congruents. Extrait de Ben-Hafaïedh et Hermans (2019).....	5
Figure 2 : Organisation hiérarchique des Focus Régulateurs et définition des niveaux système, stratégique et tactique. Extrait de Angel et Hermans (2019).	7
Figure 3 : Dynamiques horizontales et verticales des Focus Régulateurs (Angel, Hermans 2020).....	9
Figure 4 : Performance de changement de dépense publicitaire et performance de changement dans le message publicitaire en fonction de la stratégie, des équipes homogènes et hétérogènes, Spanjol et Tam (2010).....	25
Figure 5 : La capacité organisationnelle à mettre en œuvre le changement en fonction de l'adéquation régulatrice et de la motivation à poursuivre les objectifs de changement.	29
Figure 6 : Performance individuelle en fonction de la promotion individuelle et de la prévention des autres membres (graphique de gauche) ; Performance individuelle en fonction de la prévention individuelle et de la promotion des autres membres (graphique de droite). .	30
Tableau 1 : Critères de sélection des articles	17
Tableau 2 : Grille d'analyse de la littérature de l'application de la TFR dans un contexte collectif.....	35

Introduction

Dans un monde en constante évolution, façonné par des changements rapides et des avancées technologiques fulgurantes, les entreprises sont confrontées à un paysage hautement concurrentiel en perpétuelle mutation, où la capacité à s'adapter et à saisir les nouvelles opportunités est devenue essentielle pour assurer leur succès et leur croissance.

Face à ces réalités, les équipes entrepreneuriales doivent être capables de persévérer dans leur projet tout en se donnant la capacité de pivoter quand cela devient nécessaire. Or, la flexibilité nécessaire au pivot et la persévérance dans les responsabilités prises ne vont pas forcément de pair. Certains auteurs en entrepreneuriat, comme Brockner, Higgins, et Low (2004) ou Hermans et Ben-Hafaïedh (2019), suggèrent que la clé du succès se trouve dans la composition des équipes entrepreneuriales. Ce serait au travers de la complémentarité des profils que les équipes établissent un équilibre entre pivot et persévérance, entre exploration et exploitation.

D'après Higgins (1997), les individus régulent leur motivation pour atteindre leurs objectifs selon deux orientations stratégiques principales : le focus promotionnel et le focus préventif. Le focus promotionnel est généralement associé à des objectifs idéaux, à l'approche avide des états finaux souhaités et l'évitement du statu quo. Ce focus est associé à des actions entrepreneuriales telles que le développement de nouveaux produits plus originaux (Spanjol et al. 2011) et l'identification de plus d'opportunités d'affaires (Tumasjan et Braun 2012). En revanche, le focus préventif concerne principalement les devoirs et les obligations de l'individu. Ce focus se base sur l'approche de la sécurité ainsi que l'évitement de la détérioration du statu quo (Baas, De Dreu, et Nijstad 2011), ce qui l'amène à être associé à des actions entrepreneuriales telles que l'évaluation minutieuse des idées (Brockner, Higgins, et Low 2004) et la mise en œuvre prudente d'un business plan (Pollaéck et al. 2015).

En conséquence, une équipe axée sur la promotion bénéficierait d'une plus grande flexibilité et créativité dans leur projet (Hmieleski et Baron 2008), mais pourrait manquer de persévérance vis-à-vis des engagements en cours (Scholer, Cornwell, and Higgins 2019). Une équipe axée sur la prévention gérerait avec assiduité l'entreprise (Wallace et al. 2010) mais cela peut conduire à la rigidité et à l'obsolescence (Hmieleski et Baron 2008). Au contraire, selon Scholer et al, les équipes hétérogènes (ou encore équipes complémentaires : équipes constituées des deux focus régulateurs simultanément), auraient la capacité de respecter les engagements

existants tout en conservant la volonté et la capacité de changer de direction si nécessaire (Scholer, Cornwell, et Higgins 2019).

Toutefois, l'analyse de la littérature d'Angel et Hermans (2019), suggère que les combinaisons de focus régulateurs semblent encore trop peu étudiées. Ils mentionnent le concept de « (mis)fit », ou (in)adéquation en français, qui est au cœur des travaux de la théorie des focus régulateurs (TFR) mais encore absents de la littérature en entrepreneuriat. On parle d'adéquation régulatrice lorsque les stratégies, l'environnement et les comportements utilisés pour atteindre les objectifs sont en harmonie avec le type de régulation de soi de l'individu (Higgins 2000, Scholer et Higgins, 2011). De plus, lorsque l'adéquation est présente, les individus se sentent en accord avec ce qu'ils font ou avec leur environnement, apportant bien-être psychologique et satisfaction. Cela favorise un sentiment de congruence interne et d'autonomie, ce qui peut conduire à une plus grande motivation et à de meilleures performances. Tandis que lorsqu'il y a inadéquation (absence d'adéquation), les individus se sentent en désaccord avec leurs actions ou avec leur environnement, menant à un engagement et performance plus faibles qu'en situation d'adéquation, voire à des conflits (Angel, Hermans 2019, Scholer et Higgins, 2011, Avnet et al. 2013, Camacho et al. 2003, Cesario et al. 2004).

Cependant, l'inadéquation permettrait de mieux comprendre certains comportements et en particulier dans un contexte collectif, l'adéquation permet de la cohésion mais l'inadéquation permet la complémentarité nécessaire aux projets entrepreneuriaux. D'ailleurs, nous pouvons étendre cette recherche à des domaines autres que la science de la gestion et l'entrepreneuriat. En effet, des études comme celle de To et Fisher (2019), étudiant l'impact de la complémentarité des focus sur les processus créatifs, peuvent nous aider à mieux comprendre les interactions entre les focus et leurs influences sur la gestion de projets en équipe. En nous appuyant sur ces théories et études, nous pourrions mieux comprendre comment les équipes font face aux défis nécessitant les deux focus.

Par conséquent, au travers d'une revue systématique de la littérature, nous tâcherons de répondre à la problématique suivante : *l'inadéquation des focus peut-elle apporter un avantage à la gestion de projet en équipe ?*

Avant même de trouver une réponse à notre problématique, le premier objectif sera de savoir si les études s'inscrivant dans un contexte d'équipe hétérogène (inadéquation des focus régulateurs au niveau système au sein d'une même équipe) sont suffisamment représentées dans

la littérature. Il serait également intéressant de comprendre sous quelle(s) forme(s) s'exprime(nt) la complémentarité (inadéquation) et si elle apporte un avantage aux équipes déjà étudiées dans la littérature.

Pour ce faire, nous proposons de réaliser une revue systématique de la littérature. Ce travail de fin d'études s'articule donc en quatre chapitres : cadre théorique, méthodologie, analyse et discussion, et conclusion.

Dans le cadre théorique, nous avons développé les concepts nécessaires à l'analyse de la littérature, c'est-à-dire : la théorie des focus régulateurs, la théorie de l'adéquation régulatrice et l'application de ces théories au niveau collectif. Ensuite pour la méthodologie, nous avons ouvert le champ des recherches à l'application de la théorie des focus régulateurs et de l'adéquation régulatrice à l'échelle de l'équipe grâce à une sélection d'articles reposant sur une recherche par mots-clés présents dans le titre, le résumé ou la liste de mots-clés. Par la suite, des paramètres d'analyse ont été définis afin de filtrer, catégoriser les articles et de tirer des conclusions en rapport avec nos objectifs.

Le chapitre analyse et résultat met en application la grille d'analyse sur notre sélection d'articles nous permettant de répondre à notre problématique avec un certain recul critique de nos résultats et de rédiger une synthèse des résultats obtenus.

Pour conclure ce travail, nous présenterons nos résultats principaux et les recommandations pour les recherches futures.

Cadre Théorique

Afin de répondre à notre question de recherche principale : *“l’inadéquation des focus, peut-elle apporter un avantage à la gestion de projet en équipe ?”*, nous devons développer les concepts de la théorie des focus régulateurs et de l’adéquation régulatrice dans le contexte des collectifs. Cela permettra de poser les bases nécessaires pour comprendre : l’intérêt de l’étude portée sur les inadéquations, les interactions entre les focus régulateurs, les interactions entre le focus régulateur et l’environnement ainsi que l’importance de trouver un équilibre avec les deux focus régulateurs dans la gestion de projets en équipe. Les concepts de base utilisés dans ce type d’étude sont la théorie des focus régulateurs et l’adéquation régulatrice, le but de cette revue littéraire est de viser l’application de ces concepts à l’échelle de l’équipe afin de voir si la complémentarité permet d’avoir un avantage pour la gestion de projet en équipe.

Cette section cadre théorique est structurée de la façon suivante : présentation de la théorie des focus régulateurs, plus précisément le focus promotionnel et préventif ainsi que les niveaux d’autorégulation et l’adéquation régulatrice. Nous passerons ensuite à la mobilisation des focus régulateurs dans le cadre des collectifs. Nous terminerons par la théorie des focus régulateurs et collectifs en entrepreneuriat.

Théorie des Focus Régulateurs (TFR)

L’être humain prend des décisions tout au long de sa vie. Celles-ci auront une incidence sur son avenir. Dans la vie professionnelle, l’individu doit également prendre des décisions. Cependant, nous ne prenons pas tous les mêmes décisions en fonction des situations qui se présentent à nous. Selon Higgins (1997,1998), la théorie des focus régulateurs permet de mieux comprendre les processus mentaux utilisés par les individus lorsqu’ils définissent leurs buts et sélectionnent les moyens qu’ils considèrent comme les plus adéquats pour les atteindre.

En effet, selon les personnalités et les motivations de chacun, les moyens mis en œuvre pour atteindre les buts peuvent être différents : on pourrait les aborder avec un focus préventif ou avec un focus promotionnel. (Higgins et Liberman 2018, Higgins et Cornwell 2016). Selon Higgins (1987), les individus réalisent des rapports entre trois faces du soi : le Soi réel (ce que les gens pensent être réellement), le Soi idéal (ce que les gens aimeraient être idéalement) et le Soi normatif (ce que les gens pensent qu’ils doivent être en fonction du contexte). La préoccupation pour la réduction de l’écart entre le Soi réel et le Soi normatif est depuis associée

au focus préventif alors que la préoccupation pour la réduction de l'écart entre le Soi réel et le Soi idéal est associée au focus promotionnel. Pour identifier le focus régulateur chronique d'un individu, il existe des outils à disposition : *le regulatory focus questionnaire* (RFQ - Higgins, Friedman, Harlow, Idson, Ayduk et Taylor, 2001) ainsi que la *general regulatory focus measure* (GRFM) développée par Lockwood, Jordan, et Kunda (2002). Cette dernière est devenue l'une des mesures les plus utilisées en sciences de gestion (Johnson, Smith, Wallace, Hill et Baron, 2015 ; Summerville et Roese, 2008), y compris en entrepreneuriat.

Focus promotionnel et préventif

Un individu qui utilise le focus promotionnel est une personne qui met ses accomplissements et ses aspirations au centre de son action contrairement au focus préventif qui met la sécurité et les responsabilités en son centre (voir Figure 1).

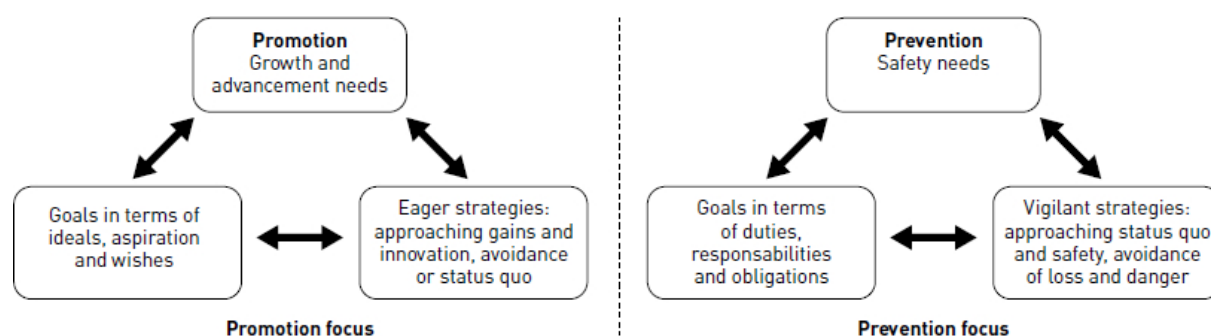


Figure 1 : Focus régulateur : articulations des besoins, objectifs et stratégies congruents. Extrait de Ben-Hafaïedh et Hermans (2019).

L'individu avec un focus promotionnel aura tendance à avoir des objectifs idéalistes basés sur ses aspirations et ses souhaits. Il désire un projet entrepreneurial florissant, il recherche le progrès et la réalisation de ses aspirations. Il cherchera à approcher des gains (résultats positifs, stratégies enthousiastes) et à éviter les « non-gains » (inachèvement et maintien du statu quo). L'individu avec un focus préventif aura tendance à avoir des objectifs en termes de devoirs, de responsabilités et d'obligations. Il désire la sécurité de son projet entrepreneurial et assume sa responsabilité en tant que fondateur. Il cherchera à approcher le statu quo ou situations de « non-pertes » (par exemple grâce à la vérification et à l'analyse fine de la situation) et à éviter les pertes (en agissant de manière vigilante, en évitant les dangers. Voir Angel, Hermans, 2019, Ben-Hafaïedh, Hermans 2019).

Si certains travaux suggèrent qu'il aura généralement une dominance par l'une ou l'autre approche en fonction de son vécu, de ses motivations et de sa personnalité (Higgins 1997), une approche plus nuancée permet de considérer les focus régulateurs comme pouvant être combinés. Aussi, l'être humain, possédant une réflexion nuancée, peut avoir par moment une approche promotionnelle et parfois une approche préventive, ce en fonction de la situation et pour le bien de l'entreprise. En effet, un individu avec un focus préventif peut très bien, en situation de crise, prendre des risques pour rétablir une bonne situation dans l'entreprise. Et inversement pour l'individu promotionnel.

D'ailleurs, le focus sur la promotion et le focus sur la prévention sont indépendants plutôt que d'être deux extrémités d'un continuum (Johnson et al., 2015). Par exemple, une personne peut avoir simultanément un fort focus sur la promotion et un fort focus sur la prévention, uniquement l'un des deux foyers, ou aucun des deux (Shin et al., 2014). Le focus régulateur peut être une orientation chronique ou situationnelle (induite temporairement par la situation) (Higgins et Pinelli, 2020). Nous développons ces mécanismes dans la section suivante.

Niveau d'autorégulation

Comme expliqué précédemment, un individu aura généralement une dominance d'orientation régulatrice. Cependant, les chercheurs ont utilisé des tâches d'amorçage pour induire une orientation régulatrice spécifique à la réalisation de cette tâche en situation. Une des techniques principales consistait à demander aux individus de dresser une liste d'idéaux ou une liste de responsabilités et d'obligations, afin d'activer respectivement un état promotionnel ou un état préventif (Higgins, Friedman, Harlow, Idson, Ayduk et Taylor, 2001 ; Liberman, Molden, Idson et Higgins, 2001 ; Pham et Avnet, 2004). Cela signifie que les entrepreneurs ne sont pas enfermés dans une « case » de la personnalité : il est possible de favoriser certains focus en fonction de la situation. Un entrepreneur habituellement promotionnel pourrait adopter un focus préventif lorsque le contexte ou des instructions y sont propices.

De même, un entrepreneur préventif ne sera pas forcément toujours prudent, même lorsque guidé par son focus chronique préventif. En effet, la littérature a révélé que l'orientation régulatrice fonctionne à trois niveaux distincts et indépendants d'autorégulation (Scholer et Higgins, 2008) : le niveau du système, le niveau stratégique et le niveau tactique. D'après Scholer et Higgins (2011), chaque niveau est autonome et caractérisé par des préoccupations qui lui sont propres. Au niveau système, il s'agit de définir les objectifs, au niveau stratégique,

il s'agit de sélectionner les moyens appropriés, et au niveau tactique, il s'agit de concrétiser ces moyens de manière spécifique (Angel et Hermans 2019). Nous développons chacun de ces niveaux ci-dessous (voir Figure 2).

Niveau Système: Définition de ce qui est valorisé habituellement par un individu et qui traduit les buts en termes d'approche d'états finaux désirés ou d'évitement d'états finaux non-désirés	
Promotion Etats désirés à approcher exprimés en termes d'aspirations et portant sur des préoccupations pour le progrès et la présence de gains Etats non-désirés à éviter exprimés en termes de statu quo (absence de gain) et d'inachèvement	Prévention Etats désirés à approcher exprimés en termes d'obligations et portant sur des préoccupations pour l'approche de la sécurité Etats non-désirés à éviter exprimés en termes de pertes et de dangers
Niveau Stratégique: Façon de poursuivre ou de réaliser un but	
Stratégies enthousiastes: tout faire pour saisir les opportunités qui permettent la réalisation du but, quels qu'en soient le coût et les risques de pertes	Stratégies vigilantes: tout faire pour éviter l'erreur qui empêcherait la réalisation du but et rester en sécurité
Niveau Tactique: Instanciation d'une stratégie à un moment donné dans un contexte donné	
Tactiques risquées qui maximisent les chances de gains: un seuil d'acceptation de projet indulgent, un choix d'investissement dans un fond risqué, la vitesse d'exécution d'une tâche	Tactiques conservatrices qui minimisent les chances de pertes: un seuil d'acceptation de projet stricte, un choix d'investissement dans un fond sûr, la précision d'exécution d'une tâche

Figure 2 : Organisation hiérarchique des Focus Régulateurs et définition des niveaux système, stratégique et tactique. Extrait de Angel et Hermans (2019).

Le niveau du système concerne l'état final souhaité de croissance par rapport à l'état final souhaité de sécurité. (Higgins et Pinelli 2020). Le niveau système définit ce qui est valorisé habituellement par un individu et traduit les buts tant en termes d'approche d'états finaux désirés que d'évitement d'états finaux non-désirés (promotion/prévention) (Scholer, Zou, Fujita, Stroessner et Higgins, 2010). On parle parfois aussi du niveau des buts.

Le niveau stratégique concerne les moyens généraux ou la manière de poursuivre un objectif ou un état final souhaité de manière vigilante ou enthousiaste (Higgins et Pinelli 2020). Le niveau stratégique définit quant à lui la façon de poursuivre ou de réaliser un but (Higgins et Cornwell, 2016) : elle peut être enthousiaste ou vigilante. Ces stratégies sont spécifiques et limitées dans le temps à l'activité réalisée (Scholer et Higgins, 2011).

Le niveau tactique concerne les options spécifiques choisies dans une situation particulière, telle que le choix entre une option d'investissement en actions plus risquée ou moins risquée pour un deuxième investissement en actions lorsque les individus ont perdu de l'argent après leur premier investissement (Scholer et al., 2010). Ce niveau vise à la régulation de l'action lors

de l'instanciation d'une stratégie à un moment donné (Cantor et Kihlstrom, 1987 ; Higgins, 1997). On distingue dans certains cas les tactiques promotionnelles dites « risquées » et les tactiques préventives dites « conservatrices » (Scholer, Zou, Fujita, Stroessner et Higgins, 2010)

Adéquation régulatrice

L'adéquation régulatrice se produit lorsqu'il y a une correspondance entre la manière de poursuivre un objectif et l'orientation d'autorégulation de la poursuite de cet objectif (Higgins 2000, 2005). Higgins et al. (2010) a demandé aux participants d'effectuer soit une activité ludique (un jeu) soit une activité importante (une tâche financière) dans des circonstances agréables ou sérieuses. Ils leur ont ensuite donné la possibilité de recommencer l'activité ou de faire autre chose. Ils ont constaté que les participants étaient plus intéressés à recommencer l'activité dans les conditions d'ajustement (activité ludique/circonstances agréables, activité importante/circonstances sérieuses) que dans les conditions sans ajustement. En effet, selon Higgins (2000), l'adéquation régulatrice avance que les individus vont avoir des pensées, des attitudes, et des sentiments positifs par rapport à ce qu'ils font lorsque les stratégies et tactiques sélectionnées pour poursuivre un but sont en adéquation avec la régulation de ce but au niveau système. Les recherches suggèrent en effet qu'en situation d'adéquation régulatrice, les individus sont plus engagés et satisfaits (Higgins, 2000), ont davantage le sentiment de bien faire (Higgins, 2000, 2005, 2006) et obtiennent même de meilleures performances (Förster, Grant, Idson et Higgins, 2001 ; Förster, Higgins et Bianco, 2003 ; Förster, Higgins et Idson, 1998 ; Freitas, Liberman et Higgins, 2002 ; Shah, Higgins et Friedman, 1998 ; Spiegel, Grant-Pillow et Higgins, 2004) que lorsqu'il y a inadéquation ou conflit (Angel et Hermans 2019).

Selon Higgins et Pinelli (2020), lorsque l'ajustement régulateur concerne les orientations de focalisation régulatrice, les deux moyens qui créent l'ajustement et le non-ajustement sont les moyens enthousiastes et les moyens vigilants. Adopter une stratégie enthousiaste correspond à une orientation de focalisation sur la promotion. Adopter une stratégie vigilante correspond à une orientation de focalisation sur la prévention (Higgins 2006). Lorsque l'ajustement régulateur est présent, il renforce l'engagement dans une activité, ce qui intensifie l'expérience vécue, qu'elle soit positive ou négative (Higgins 2006). En revanche, lorsque l'ajustement régulateur est absent, cela affaiblit l'engagement dans l'activité, ce qui atténue l'expérience (Higgins 2006). De plus, lorsque l'ajustement régulateur est présent, les individus se sentent en accord avec ce qu'ils font, tandis que lorsque l'ajustement régulateur est absent, les individus

se sentent en désaccord avec leurs actions (Avnet et al. 2013, Camacho et al. 2003, Cesario et al. 2004).

La littérature distingue deux formes d'ajustement régulateur : celui lié aux dynamiques de régulation verticales et celui lié aux dynamiques de régulation horizontales (voir Figure 3) (Scholer et Higgins, 2011 ; Scholer et Higgins, 2008).

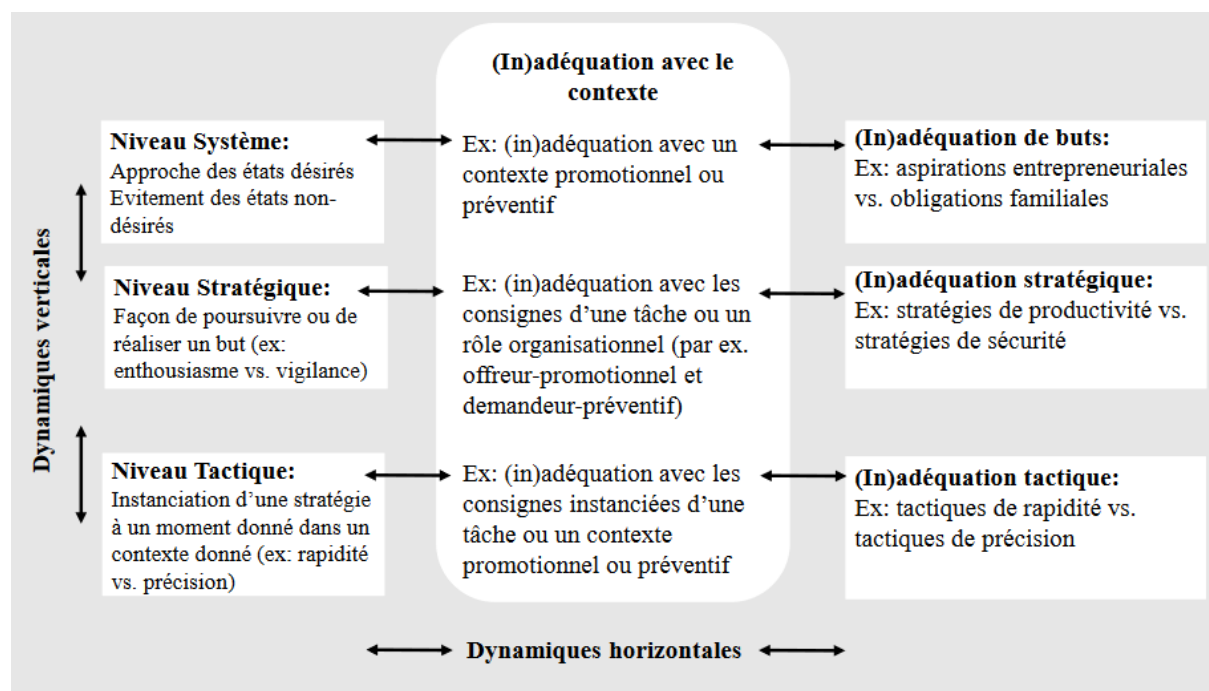


Figure 3 : Dynamiques horizontales et verticales des Focus Régulateurs (Angel, Hermans 2020).

Les dynamiques horizontales et verticales de l'adéquation régulatrice font référence à deux aspects différents de la correspondance entre l'orientation régulatrice d'une personne et la situation dans laquelle elle se trouve. Lorsqu'il s'agit des dynamiques verticales, l'adéquation se produit lorsque des individus ayant une orientation principalement promotionnelle (au niveau système) choisiront de préférence une stratégie promotionnelle enthousiaste et une tactique risquée pour un même objectif, tandis que des individus ayant une orientation principalement préventive (au niveau système) opteront pour une stratégie préventive vigilante et une tactique conservatrice (Crowe et Higgins, 1997 ; Förster, Higgins et Idson, 1998).

Les correspondances au sein d'un même niveau d'autorégulation sont associées aux dynamiques horizontales de régulation (Scholer et Higgins, 2011). L'adéquation horizontale se produit, par exemple, entre l'orientation régulatrice chronique de l'individu (niveau système) et un contexte plutôt promotionnel ou préventif (Scholer et Higgins, 2011). Ce rapport horizontal peut

également s'établir au niveau stratégique ou tactique (Angel, Hermans 2019). Par exemple, si une personne a une orientation promotionnelle, elle peut être plus adaptée à un contexte situationnel qui favorise la promotion, telle qu'une culture d'entreprise axée sur la croissance, l'innovation et les récompenses pour les réalisations. De même, une personne ayant une orientation préventive peut être plus adaptée à un contexte situationnel préventif, qui met l'accent sur la prévention des erreurs, la sécurité et la conformité. Par conséquent, les dynamiques horizontales se concentrent sur la correspondance entre l'orientation régulatrice globale d'une personne et les caractéristiques générales de la situation dans laquelle elle évolue. Cela pourrait donc s'agir d'une adéquation avec une culture d'entreprise ou encore d'une adéquation avec une équipe. (Roczniewska, M., Retowski, S., & Higgins, E. T. (2018).

Selon Scholer et Higgins (2011), et plus récemment Scholer et al. (2018), l'étude des inadéquations suscite un grand intérêt, en particulier au niveau horizontal, lorsque le conflit entre le focus régulateur d'un individu et les exigences de la situation entraîne un changement dans ses représentations, ses heuristiques ou ses schémas mentaux, ouvre de nouvelles perspectives et offre de nouvelles opportunités d'action (Fridman et al., 2016). De plus, la complémentarité entre les différents focus régulateurs de deux partenaires peut favoriser une efficacité accrue et un bien-être amélioré (Bohns et Higgins, 2011 ; Bohns et al., 2013). Néanmoins, les complémentarités entre partenaires semblent encore peu étudiées (Angel et Hermans 2019). Dans la section suivante, nous nous tournons vers la théorie des focus régulateurs et les collectifs.

La théorie des focus régulateurs et les collectifs

Au niveau des collectifs, une première approche est de considérer le focus situationnel « partagé » par les membres du collectif et faisant partie de sa manière de fonctionner. Ainsi, Faddegon et al. (2008) ont défini le concept de "focus régulateur collectif" comme étant les "objectifs et les stratégies liés à la promotion ou à la prévention qui font partie de l'identité d'un groupe et qui dirigent les comportements individuels des membres du groupe vers des actions orientées vers la promotion ou la prévention".

Le focus régulateur en tant que structure collective, équivalent fonctionnel du focus régulateur individuel, est une construction à plusieurs niveaux représentant le processus par lequel les équipes s'autorégulent afin d'aligner leurs actions sur les objectifs de l'équipe (P. D. Johnson & Wallace, 2011). Des chercheurs récents ont commencé à appliquer la théorie de focus régulateur

à certaines formes de groupes et d'équipes. Par exemple, similaire à l'identité de groupe, un focus régulateur collectif peut être considéré comme un type d'état émergent (Faddegon et al., 2009 ; Sassenberg et Woltin, 2008). Les recherches ont généralement considéré le focus régulateur collectif comme la motivation collective ou les orientations stratégiques des membres de l'équipe (Faddegon, Ellemers et Scheepers, 2009 ; Faddegon, Scheepers et Ellemers, 2008 ; Levine, Higgins et Choi, 2000).

Le focus régulateur collectif signifie que les membres de l'équipe, en interagissant les uns avec les autres, développent une compréhension partagée des besoins et des valeurs de l'équipe pour réguler les comportements et atteindre les objectifs collectifs grâce au focus sur la promotion ou sur la prévention (Johnson et al., 2015). En outre, étant donné que les focus de promotion et de prévention sont distincts (ou orthogonaux) l'un de l'autre (Förster, Higgins et Taylor Bianco, 2003 ; Wallace et Chen, 2006), une équipe peut manifester simultanément des niveaux élevés de focus promotionnel et préventif et peut passer d'un focus à l'autre en fonction des exigences situationnelles et des tâches (Brockner et Higgins, 2001).

Plusieurs études se penchent sur le focus régulateur au travail et examinent comment les focus de prévention et de promotion des employés influencent leurs comportements (Förster et al., 2003 ; Lee et Aaker, 2004). Wallace et Chen (2006) suggèrent également que les employés devraient optimiser simultanément les deux focus pour obtenir un travail de meilleure qualité et de meilleures performances, soulignant également le rôle clé de l'orientation managériale dans l'amélioration des performances en favorisant le focus régulateur des employés. Lanaj et al. (2012) affirment que, en plus des comportements professionnels, les focus de régulation situationnelle influencent également diverses perceptions et attitudes.

Selon Brockner et Higgins (2001), la manière dont les employés d'une organisation abordent leur travail, que ce soit avec un comportement orienté vers la promotion ou vers la prévention, impacte l'ensemble de l'organisation et inversement, le climat organisationnel influence l'orientation régulatrice des employés. Selon Crowe et Higgins (1997) : « Ces études ont documenté que les foyers de promotion et de prévention ne sont pas seulement des dispositions individuelles stables, mais peuvent également être suscités par des facteurs contextuels, formant ainsi des états motivationnels induits par la situation ». Dans le cadre d'une expérience sur le terrain, Wu et al. (2008) a examiné la relation entre l'orientation régulatrice d'un leader, telle que perçue par les employés, et les comportements créatifs des employés. Il découvre que percevoir un leader agissant de manière orientée vers la promotion (par opposition à la

prévention) suscitait une orientation vers la promotion chez les employés, ce qui à son tour augmentait les comportements créatifs. La théorie du focus régulateur, qui explique la motivation sous-jacente des individus dans l'établissement de certains objectifs, peut fournir des informations aux leaders sur la manière de motiver les équipes de projet. Des études antérieures montrent que certains styles de leadership (par exemple, le leadership serviteur et éthique) peuvent amener les membres individuels à adopter un focus promotionnel ou préventif (Neubert et al., 2008, 2013).

Les personnes qui travaillent ensemble génèrent graduellement un focus régulateur sur la stratégie de résolution de problèmes. (Levine et al., 2000). Toutefois, travailler en groupe au sein d'une entreprise peut engendrer des conflits lorsque les individus ne voient pas la même solution au problème. Malgré l'établissement du CRF, chaque individu conserve une préférence de régulation propre en ce qui concerne l'effort vers les objectifs et les états finaux. Lorsqu'il y a un désalignement entre le CRF et le focus régulateur individuel, un manque d'ajustement peut entraîner une démotivation chez ceux dont le focus régulateur individuel diffère de celle du groupe. (Johnson et al., 2018).

La théorie des focus régulateurs et collectifs en entrepreneuriat.

Il est courant de penser que les individus ayant une orientation vers la promotion, souvent perçus comme étant plus créatifs et prenant davantage de risques, réussissent mieux en tant qu'entrepreneurs que ceux ayant une orientation vers la prévention. Cependant, d'après l'analyse de Brockner, Higgins et Low (2004), il n'existe pas d'orientation régulatrice spécifique que les entrepreneurs doivent obligatoirement posséder pour assurer un succès continu dans toutes les phases. En réalité, selon la phase du processus entrepreneurial, il est recommandé aux entrepreneurs d'adopter une motivation d'orientation différente afin de maximiser leurs chances de réussite à chaque étape (Brockner et al. 2004 ; Hermans et Ben-Hafaïedh, 2019). De plus, si les entrepreneurs ne possèdent pas l'orientation privilégiée pour une phase particulière, ils peuvent s'associer à quelqu'un qui la possède, d'où l'importance d'avoir des orientations complémentaires au sein de son équipe entrepreneuriale.

La diversité motivationnelle de l'orientation dans un partenariat peut être bénéfique pour les entrepreneurs (Brockner et al., 2004 ; Hermans et Ben-Hafaïedh, 2019). Cependant, Fitzsimmons et Douglas (2011) ont avancé l'argument que, pendant les premières phases du processus entrepreneurial, lorsque les individus forment des intentions concernant

l'entrepreneuriat, ils adoptent souvent une orientation préventive en raison de préoccupations liées à la protection des ressources limitées en évitant les pertes. Ces résultats suggèrent que tant l'orientation promotionnelle que l'orientation préventive offrent des avantages au cours du processus entrepreneurial, et qu'il existe un domaine potentiel pour des recherches futures sur le focus régulateur, car l'équilibre entre les avantages potentiels et les coûts potentiels fournis par une orientation promotionnelle et préventive peut varier considérablement selon les différentes phases du processus.

En effet, une équipe axée sur la promotion bénéficierait d'une plus grande flexibilité et créativité dans leur projet (Hmieleski et Baron 2008), mais pourrait manquer de persévérance vis-à-vis des engagements en cours (Scholer, Cornwell, and Higgins 2019). Une équipe axée sur la prévention générerait avec assiduité l'entreprise (Wallace et al. 2010) mais cela peut conduire à la rigidité et à l'obsolescence (Hmieleski et Baron 2008). Au contraire, selon Scholer et al, les équipes hétérogènes (ou encore équipes complémentaires : équipes constituées des deux focus régulateurs simultanément), auraient la capacité de respecter les engagements existants tout en conservant la volonté et la capacité de changer de direction si nécessaire (Scholer, Cornwell, et Higgins 2019).

Pour conclure ce chapitre, tant la promotion que la prévention sont nécessaires dans la réalisation de projets (Brockner et al., 2004 ; Hmieleski et Baron, 2008 ; Wallace et al., 2010 ; Bohns et Higgins, 2011 ; Bohns et al., 2013 ; Scholer, Cornwell, et Higgins, 2019 ; Hermans et Ben-Hafaïedh, 2019). De plus, l'étude des inadéquations suscite un grand intérêt, la complémentarité entre les différents focus régulateurs de deux partenaires peut favoriser une efficacité accrue et un bien-être amélioré (Bohns et Higgins, 2011 ; Bohns et al., 2013). L'inadéquation permettrait de mieux comprendre certains comportements et en particulier dans un contexte collectif, l'adéquation permet de la cohésion mais l'inadéquation permet la complémentarité nécessaire aux projets entrepreneuriaux.

Ensuite, la complémentarité peut s'exprimer dans une dynamique verticale et horizontale. Une équipe hétérogène est donc un cas particulier d'inadéquation à dynamique horizontale au niveau système. En outre, une équipe ou un individu peut entrer en inadéquation avec une culture d'entreprise, un ou plusieurs membres de l'équipe, une stratégie, une tactique ou encore avec le climat organisationnel. Le travail d'équipe semble une piste privilégiée pour rendre possible cette ambidextrie régulatrice en entrepreneuriat (Brockner et al. 2004 ; Scholer, Cornwell, et

Higgins 2019 ; Hermans et Ben-Hafaïedh, 2019). Et pourtant, Angel et Hermans (2019) ne révèlent que de rares études sur les collectifs en entrepreneuriat.

Dans la partie suivante, nous allons définir la méthodologie pour sélectionner et analyser les articles regroupant l'application de la TFR dans un contexte collectif. Cette recherche ne se limite pas à la littérature sur l'entrepreneuriat afin que nous puissions récolter davantage d'études sur les collectifs.

Méthodologie

Sur la base des concepts théoriques présentés dans le chapitre précédent, nous identifions les trois défis suivants : la comptabilisation des études portées sur les équipes hétérogènes, l'identification des avantages apportés par ces équipes et l'exploration de l'expression de la complémentarité agissant sur une équipe au sein d'une organisation. Afin d'analyser si notre communauté de recherche relève ces défis et, le cas échéant, lui proposer des pistes concrètes d'amélioration, nous avons réalisé une étude systématique de la littérature de l'application de la TFR dans un contexte collectif. Une revue systématique de la littérature est une méthode de recherche scientifique qui vise à synthétiser et à résumer de manière exhaustive toutes les preuves disponibles sur un sujet spécifique, en se basant sur des études et des recherches déjà publiées. Une revue systématique vise à fournir une vision globale et objective des preuves disponibles sur un sujet donné. Elle offre donc une base solide pour la prise de décision et l'élaboration de recommandations (Delgado et al, 2015 ; Grégoire et al 2011 ; Angel et Hermans, 2019).

Bien que de précédentes revues littéraires étudiant les recherches sur les focus régulateurs ont été conduites (Johnson et al, 2015 ; Angel et Hermans, 2019), nous nous distinguerons de celles-ci en nous focalisant sur les phénomènes d'inadéquation dans les collectifs et en étendant notre recherche à des domaines non exclusifs à l'entrepreneuriat. En effet, des études comme celle de To et Fisher (2019), étudiant l'impact de la complémentarité des focus sur les processus créatifs, peuvent nous aider à mieux comprendre les interactions entre les focus et leurs influences sur la gestion de projets en équipe.

Ce chapitre est dédié à présenter la méthodologie nécessaire pour identifier et analyser ces travaux. Nous présentons d'abord la méthode de sélection des articles en suivant les procédures des précédentes revues systématiques portant sur la cognition entrepreneuriale (Delgado et al, 2015 ; Grégoire et al 2011 ; Angel et Hermans, 2019). Nous définirons ensuite les paramètres d'analyse dans la section grille d'analyse.

Sélection des articles

La sélection des articles repose sur une recherche par mots-clés dans les bases de données scientifiques souscrites par Université Catholique de Louvain (UCL) via le moteur de recherche de l'UCL : Discovery (<https://legacy.bib.uclouvain.be/discovery>). Les bases de données scientifiques souscrites par l'UCL sont reprises dans l'annexe A. Le Tableau 1 regroupe les critères que nous avons appliqués pour établir cet échantillon ainsi que les motivations derrière nos choix méthodologiques.

Une combinaison de mots-clés présents dans le titre, l'abstract ou la liste de mots-clés de l'article a été choisie de manière à identifier les articles dont la contribution est explicitement voulue à l'application de la TFR et de l'adéquation régulatrice à l'échelle de l'équipe. Par conséquent, les mots-clés « regulatory focus » et « regulatory fit » (focus régulateur et adéquation régulatrice) ont été choisis en combinaison des mots-clés « team » et « collective » (équipe et collectif) afin de récolter les contributions appliquant la TFR dans un contexte collectif. Le mot-clé « group » (groupe) aurait pu être utilisé, cependant « group » a un sens beaucoup plus large que « collective » ou « team ». Une recherche avec « group » pourrait incorporer des groupes ayant de faibles interactions entre leurs membres et qui n'ont pas nécessairement de cohésion entre eux.

En revanche, les mots-clés précèdent pourraient exclure des articles qui traitent spécifiquement de la complémentarité des focus régulateurs, le risque étant que principalement les équipes homogènes soient indirectement visées par ces combinaisons. Il a donc été décidé d'ajouter la combinaison « regulatory focus » et « complementarity » (complémentarité) à la recherche. Avec ces combinaisons de mots-clés, nous avons de bonnes raisons de croire que nous avons capté les principales ressources académiques mobilisant explicitement la théorie des focus régulateurs au sein d'une équipe.

La recherche collecte les articles à partir de 1997 avec la publication des travaux de Higgins définissant la base de la TFR jusqu'à aujourd'hui. Par souci de qualité, seuls les articles indexés dans la base de données scientifique Scopus ont été retenus. Scopus est une large base de données scientifique utilisée dans des revues de la littérature récentes en cognition entrepreneuriale (Grégoire et al 2011 ; Angel et Hermans, 2019). De plus, il a été choisi d'ouvrir également le champ de recherche aux domaines autres que l'entrepreneuriat et la science de gestion afin de collecter les travaux qui ont pour but de contribuer à la compréhension de

l'autorégulation dans les collectifs, mais qui ne seraient rattachés à d'autres domaines scientifiques comme la psychologie sociale ou l'éducation. La transposabilité des résultats reste possible pourvu que les résultats ne soient pas exclusifs aux domaines concernés.

Tableau 1 : Critères de sélection des articles

Critères de sélection	Justification
Publication entre 1997 et 2023	Définition de la TFR dans Higgins (1997).
Recherche dans les revues contrôlées par un processus de révision par les pairs dans les bases de données spécialisées Scopus.	Ce choix vise à retenir les travaux reconnus et vérifiés par les chercheurs spécialisés.
Recherche en anglais d'articles sur base d'une combinaison de mots-clés dans le titre, résumé ou dans la liste des mots-clés de l'article : SOIT (regulatory.focus ; regulatory.fit) ET SOIT(team ; collective) ; OU (regulatory.focus.complementarity).	La recherche vise à regrouper les articles mettant en application la TFR dans un contexte collectif. Au travers des mots-clés « focus régulateur » (regulatory focus) et « adéquation régulatrice » (regulatory fit), les articles mobilisant la TFR sont captés de manière rigoureuse. Pour atteindre l'aspect collectif, les mots-clés « collectif » et « équipe » ont été choisis en combinaison des mots-clés précédents. Le terme « complémentarité » avec « focus régulateur » permet de cibler également les articles qui traitent spécifiquement des questions de complémentarité des focus régulateurs.
Test de robustesse : vérification manuelle des publications correspondant à l'application de la TFR dans un contexte collectif.	S'assurer que la combinaison de mots-clés soit bien présente dans les articles trouvés et que leurs contributions s'orientent sur l'application de la TFR dans un contexte collectif.

Enfin, 70 articles furent collectés grâce à cette méthodologie de sélection. Par la suite, un test de robustesse fut imposé à notre échantillon afin de contrôler sa qualité. Le test de robustesse consiste à une vérification manuelle de chaque article sélectionné afin de confirmer qu'il s'agissait bien de l'application de la TFR dans un contexte collectif et que l'article contienne bien la combinaison de mots-clés requise.

Lors de cette phase de vérification, nous avons exclu 18 articles qui ne correspondaient pas au cadre de notre étude :

- 10 études centrées sur l'individu ;
- 5 études dont le concept de TFR n'est pas appliqué ;
- 3 études ne comportant pas les combinaisons de mots-clés requis.

À la suite de la procédure de sélection, l'échantillon est maintenant composé de 52 articles. Cet échantillon est présenté en Annexe B.

Grille d'analyse

Afin de déterminer si notre échantillon concernant l'application de la TFR dans un contexte collectif peut répondre à nos trois défis, nous devons définir les paramètres nécessaires pour analyser son contenu.

Dans le but de quantifier les études concernant les équipes hétérogènes (défi 1), le paramètre « échelle de TFR » est identifié afin de déterminer à quelle échelle les focus régulateurs sont appliqués. Trois échelles principales sont distinguées : individu, équipe et organisation. Pour le niveau individuel, on différencie “individu” pour les études centrées sur les motivations individuelles et “individu en collectivité” pour les études centrées sur le focus régulateur de l'individu inscrit dans une collectivité (équipe, groupe ou organisation). Dans le niveau équipe, la différence est bien évidemment faite entre équipe hétérogène et équipe homogène permettant ainsi de comptabiliser et identifier les études portées sur les équipes hétérogènes. Il est également important de noter que la théorie des focus régulateurs peut également s'appliquer sur le climat environnant. Ainsi, nous distinguerons climat hétérogène (climat associé aux deux focus régulateurs) et climat homogène (climat associé principalement à un focus régulateur) qui peuvent s'appliquer à l'individu, à l'équipe et/ou à l'organisation. Le paramètre “échelle de TFR” permettra également d'identifier quelles études traitent des équipes hétérogènes et de voir si ces équipes permettent d'avoir un avantage (défi 2).

Afin d'identifier les avantages apportés par les équipes hétérogènes (défi 2) ainsi de comprendre l'expression de la complémentarité (inadéquation) dans notre échantillon (défi 3), il est essentiel de distinguer les niveaux de régulations et les dynamiques d'(in)adéquation régulatrice dans notre grille d'analyse. Pour les niveaux de régulations, trois niveaux sont établis :

- Niveau système : le niveau système définit ce qui est valorisé par un individu, équipe ou une organisation en termes d'approche d'états finaux désirés ou d'évitement d'états

finaux non-désirés (focus promotionnel et focus préventif) (Scholer, Zou, Fujita, Stroessner et Higgins, 2010) ;

- Niveau stratégique : le niveau stratégique définit les stratégies mobilisées pour atteindre le but. La stratégie vigilante (prévention) consiste à éviter l'erreur qui empêcherait la réalisation du but. Tandis que la stratégie enthousiaste (promotion) consiste à tout faire pour saisir les opportunités qui permettraient la réalisation du but (Higgins et Cornwell, 2016 ; Angel et Hermans, 2019) ;
- Niveau tactique : le niveau tactique représente l'instanciation de la stratégie à un moment donné dans un contexte donné. Il peut s'agir d'une attitude, d'un choix ou d'un comportement qui peut être caractérisé de promotionnel ou de préventif (tactique risquée/conservative) (Scholer, Zou, Fujita, Stroessner et Higgins, 2010).

L'identification des niveaux de régulation est effectuée en analysant les variables observées ainsi que leurs relations avec les focus régulateurs présents dans les hypothèses et/ou résultats de l'étude. Puisque les niveaux stratégique et tactique sont dépendant du contexte (Higgins et Cornwell, 2011 ; Scholer & Higgins, 2008), nous considérons également le paramètre "variables dépendantes" mit en relation avec les focus régulateurs, car il révèle le niveau d'analyse à la fois en termes de niveaux de régulation considérée, mais également en termes de périmètre d'analyse (individu, groupe, organisation) (Angel et Hermans, 2019).

Concernant les dynamiques d'adéquation régulatrice, nous considérons l'adéquation régulatrice, dans le cadre de cette étude, lorsqu'une relation entre au moins deux expressions du focus régulateur conduit à un meilleur engagement ou de meilleures performances. L'identification des niveaux de régulations permet de trouver les études mobilisant de multiples expressions des focus régulateurs. Ensuite, comme la théorie de l'adéquation régulatrice distingue les situations d'AR (Adéquation Régulatrice) en termes de dynamiques verticales (entre niveaux de régulation) et horizontales (à un même niveau de régulation et avec l'environnement), nous déterminons le type de dynamique visé par l'étude :

- Dynamiques verticales (nommé AR, DV) : l'article explore les liens entre au moins deux expressions des focus régulateurs à différents niveaux hiérarchiques de régulation (Scholer et Higgins, 2011 ; Scholer et Higgins, 2008; Angel et Hermans, 2019) : système, stratégique et tactique ;

- Dynamiques horizontales (nommé AR, DH) : l'article explore les liens entre au moins deux expressions des focus régulateurs à un même niveau de régulation, incluant également l'environnement (Scholer et Higgins, 2011 ; Scholer et Higgins, 2008 ; Angel et Hermans, 2019).

Les dynamiques sont identifiées à l'aide des niveaux de régulations et en analysant les variables observées ainsi que leurs relations avec les focus régulateurs. Les résultats de l'étude sont également nécessaires pour savoir si l'adéquation régulatrice est atteinte.

En plus de ces paramètres, le paramètre “mis fit vue -” (inadéquation vue négativement ?) permet de connaître la vision de l'auteur à propos de l'inadéquation ciblée. Ce paramètre nous aidera à répondre à notre problématique d'identification des avantages fournis par les équipes hétérogènes en identifiant les études portées sur les inadéquations et en déterminant si l'auteur ne part pas au départ avec un préjugé concernant les performances/avantages résultant d'une situation d'inadéquation dans un contexte d'équipe. L'objectif de cette revue étant d'étudier les phénomènes d'inadéquation et leurs avantages. Notons que nous nous intéressons principalement aux inadéquations en tant que sources de satisfaction et de performance.

Pour les équipes hétérogènes et les climats hétérogènes, ce paramètre réfère directement à l'inadéquation de cette hétérogénéité. Pour le reste des études, ce paramètre est évalué à l'aide du paramètre AR et de l'analyse des hypothèses et résultats de l'étude. S'il le phénomène d'inadéquation n'est pas étudié en tant qu'hypothèse inverse à une hypothèse d'adéquation ou si l'hypothèse n'est pas étudiée comme un phénomène d'inadéquation, le résultat de ce paramètre est NA (Non-Applicable).

La grille d'analyse est mise en pratique dans le chapitre suivant : analyse et résultats.

Analyse et résultats

Les principaux résultats d'analyse sont présentés dans ce chapitre. En premier lieu, une préanalyse générale de la littérature est effectuée afin d'avoir une vue d'ensemble de la littérature mettant l'accent sur l'application de la théorie des focus régulateurs et de l'adéquation régulatrice dans un contexte collectif. Pour clôturer cette section, une analyse approfondie est établie sur les équipes hétérogènes et les diverses complémentarités. Des recommandations pour la recherche sur la théorie des focus régulateurs en collectif sont émises tout au long du chapitre.

Préanalyse de la littérature

Cette section est dédiée à apporter une vue d'ensemble de la littérature concernant l'application de la théorie des focus régulateurs dans un contexte collectif. En parcourant l'échantillon (52 articles, voir Annexe B) avec l'aide des paramètres « variables dépendantes » et « échelle de TFR », 6 groupes d'études sont distingués :

1. Études sur les équipes homogènes : 28 articles (55,8% de l'échantillon) ;
2. Études sur les équipes hétérogènes : 8 articles (15,4% de l'échantillon) ;
3. Études sur l'impact du climat homogène ou hétérogène sur une caractéristique ou performance du groupe : 3 articles (5,8% de l'échantillon) ;
4. Études sur la relation entre individu et son leader (pourrait être considérée comme la plus petite équipe possible) : 2 articles (3,8% de l'échantillon) ;
5. Études sur la relation focus d'un individu en équipe sur une caractéristique, action ou performance du groupe : 9 (17,3% de l'échantillon) ;
6. Études sur la relation focus d'un individu en équipe sur une caractéristique individuelle : 2 (3,8% de l'échantillon).

Un premier constat général nous amène à penser que la recherche sur les focus régulateurs dans un contexte collectif s'intensifie depuis quelques années puisque près de la moitié des contributions identifiées ont été publiées entre 2017 et 2023. Deuxième constat, les études portées sur les équipes homogènes représentent plus de la moitié des contributions identifiées. Tandis que les études portées sur les équipes hétérogènes ne représentent que 15% de notre échantillon. À part similaire, nous retrouvons les études traitant de la relation entre le focus

d'un individu en équipe et une caractéristique, action ou performance de groupe. Troisième constat, l'émergence, ces dernières années, d'un nouveau type d'étude dans la littérature qui étudie l'impact du climat associé à un focus régulateur (homogène) ou deux focus régulateurs simultanément (hétérogène) sur une caractéristique, action ou performance du groupe.

Dernière constatation, l'échantillon comporte 88,5% d'études empiriques alors que les études conceptuelles et les revues représentent une faible partie. Cette répartition est très positive pour les très nombreuses recherches expérimentales, mais cela indique également le manque de modèle et de formalisme conceptuels nécessaire pour encadrer toutes ces recherches. Les possibilités de relations et interactions fournis par la généralisation de la théorie des focus régulateurs et de l'adéquation régulatrice à l'échelle du collectif étant assez nombreuses et complexes, il est par conséquent primordial d'orienter les chercheurs vers le développement de modèle et formalisme permettant de comprendre et généraliser à l'échelle du collectif, les différentes relations complexes entre les différents niveaux de régulation, les différentes échelles (individu, équipe, organisation) et les différentes variables indépendantes. De cette constatation, la première recommandation est donc établie :

Recommandation 1 : Développer des modèles et formalismes conceptuels pour généraliser la théorie des focus régulateurs et de l'adéquation régulatrice à l'échelle du collectif afin de proposer un cadre clair aux futures recherches.

Cette intensification du domaine de recherche rend d'autant plus importantes notre revue systématique et la nécessité de faire le point à la lumière des trois défis. Pour répondre à nos défis, nous allons focaliser notre analyse sur les trois premières catégories d'études (équipes homogènes, équipes hétérogènes, climat homogène et climat hétérogène). Les défis 1 et 2 sont directement reliés aux études portant sur les équipes hétérogènes. Quant au défi 3, l'exploration de l'expression de la complémentarité, nous explorerons la complémentarité pour les équipes homogènes/hétérogènes ainsi que pour les climats que subissent les équipes. Dans la section suivante, nous développons cette analyse en utilisant la grille d'analyse définie dans le chapitre précédent.

Analyse approfondie et résultats

Cette section est consacrée à la présentation des résultats d'analyse approfondie de notre échantillon sur base de la grille d'analyse afin de déterminer si la littérature relève bien les trois défis. Le Tableau 2 présente la grille d'analyse de l'application de TFR dans un contexte collectif. Dans le cadre de ce travail, les études concernant les équipes hétérogènes, les équipes homogènes et les climats sont ciblées pour répondre aux trois défis.

Défi 1 : Comptabiliser les études portées sur les équipes hétérogènes

Ce défi consiste à quantifier le nombre d'études sur les équipes hétérogènes afin de savoir si ces études étaient suffisamment représentées dans la littérature. Dans la préanalyse, nous avons comptabilisé ces études et nous constatons que le premier défi n'est pas relevé par la littérature, car les études sur équipes hétérogènes ne représentent qu'une faible proportion de l'échantillon. En effet, ces études ne correspondent qu'à 15,4% de l'échantillon. De ce fait, on en déduit la deuxième recommandation :

Recommandation 2 : Développer davantage les recherches sur les équipes hétérogènes.

Défi 2 : Identifier les avantages apportés par les équipes hétérogènes

Le deuxième défi à analyser concerne l'identification des avantages apportés par les équipes hétérogènes. Le risque est ici de considérer que la combinaison des focus régulateurs (inadéquation au niveau système) au sein d'une même équipe conduit systématiquement à une baisse de performance parce que les conditions d'adéquation régulatrice ne sont pas rencontrées. Or Brockner et al. (2014) nous ont appris que la combinaison de focus permettrait de profiter tant de la prévention que de la promotion dans différentes situations, augmentant ainsi la persévérance et flexibilité tant nécessaire à la réussite de projets entrepreneuriaux.

Le Tableau 2 nous indique que sur les 8 études portant sur les équipes hétérogènes, 3 d'entre eux (Emich et Vincent, 2020 ; Faddegon et al., 2008; Spanjol et al., 2011) partent avec une appréhension négative de l'inadéquation au niveau système provoquée par la combinaison des focus. En outre, ces auteurs prévoient une baisse de performance ou un impact négatif de cette inadéquation sur les performances. Leurs prévisions se sont retrouvées exactes, mais les résultats sont plus nuancés qu'ils paraissent :

Fageddon et al. (2008) montrent que la motivation collective du groupe impacte le comportement individuel face à la tâche. En effet, la préférence individuelle pour la promotion a été renforcée par l'accent mis collectivement sur la promotion, alors qu'elle a été supprimée lorsque le groupe a adopté une orientation de prévention et inversement pour la préférence préventive d'un individu. Cet effet est autant plus marqué que l'identification de l'individu au groupe est importante. De ces résultats, Fageddon et al. (2008) en déduit le concept de focus régulateur collectif comme présenté dans le cadre théorique : les groupes peuvent également avoir une préférence réglementaire collective, qui influence les réponses des membres individuels du groupe. Ainsi, le comportement adopté par les individus ne dépend pas seulement de leurs inclinations individuelles ou des caractéristiques spécifiques de la tâche, mais est également affecté par le contexte social dans lequel ils se trouvent. Un objectif réglementaire collectif peut se développer relativement indépendamment des préférences individuelles, par exemple en réponse à des menaces externes, à des demandes de collaboration ou comme moyen de distinguer son groupe des autres groupes. Une fois que le groupe a intégré une orientation particulière dans son identité commune, l'orientation réglementaire collective influencera le comportement des membres individuels du groupe, en interaction avec leurs préférences personnelles en matière d'autorégulation. Cela nous informe qu'un individu peut tirer des avantages des autres membres de l'équipe et même de l'identité de l'équipe en termes de focus régulateur afin de combler les faiblesses de son focus par rapport à la tâche et la situation. L'étude de Pierro et al. (2011) en est un parfait exemple (l'étude sera discutée par la suite).

Dans l'étude de Spanjol et al. (2011), les résultats montrent qu'une dyade homogène axée sur la promotion obtient un plus grand nombre de nouveaux produits, des lancements de nouveaux produits plus rapides et des lancements de nouveaux produits plus novateurs que la dyade hétérogène et la dyade homogène axée sur la prévention. Cependant, ce n'est pas le résultat plus important, les chercheurs constatent que pour les équipes homogènes, les stratégies de poursuite des objectifs (vigilante ou enthousiaste) prescrites par le leadership sont largement inefficaces. Dans les équipes hétérogènes, les membres sont plus sensibles aux directives de la direction et à prendre une décision en accord avec celles-ci. Cette constatation fut d'abord établie par Spanjol et Tam (2010).

En effet, Spanjol et Tam (2010) découvrent que les dyades homogènes à dominante promotionnelle mettent en œuvre plus de changements que les dyades homogènes à dominante

préventive pour toutes les variables de décision de changement testées (changement dans les dépenses publicitaires, changement dans le message publicitaire, changement du prix...). Cette relation s'est maintenue malgré les différentes stratégies de poursuite des objectifs (enthousiaste ou vigilante) prescrites aux dyades. Il semble que l'homogénéité réglementaire permette de renforcer et d'amplifier les tendances du focus régulateur face aux influences extérieures. Or ce résultat est très pénalisant pour les équipes homogènes, car les directions stratégiques données aux équipes par la direction générale déterminent vraisemblablement les opportunités dans lesquelles investir et celles auxquelles renoncer. Il est également constaté que les dyades hétérogènes sont plus susceptibles d'adopter la stratégie de poursuite d'objectifs prescrite comme focus situationnel que les dyades homogènes. Ainsi, les dyades hétérogènes modifient davantage leurs décisions lorsqu'on leur prescrit une stratégie de poursuite d'objectifs axée sur l'enthousiasme plutôt que sur la vigilance. Selon Spanjol et Tam (2010), ce résultat est dû au fait que le conflit de focus régulateur généré dans une équipe mixte fait que les membres n'arrivent pas à travailler ensemble et donc ils s'alignent avec les directives pour avoir un objectif commun.

Remarque très surprenante qui n'est pas traitée par Spanjol et Tam (2010) : lorsqu'une stratégie enthousiaste est prescrite aux dyades, les dyades hétérogènes obtiennent un résultat similaire voir parfois même supérieur aux dyades homogènes à dominante promotionnelle. Les dyades hétérogènes permettent à la fois une flexibilité dans les performances en employant une stratégie adéquate prescrite par le leadership et assurent une performance au moins similaire aux dyades homogènes (voir Figure 4).

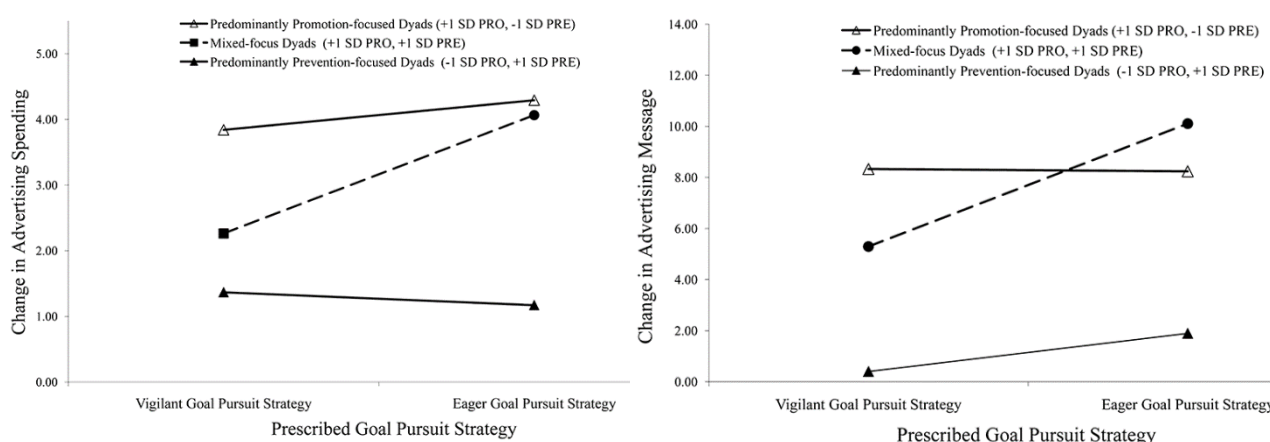


Figure 4 : Performance de changement de dépense publicitaire et performance de changement dans le message publicitaire en fonction de la stratégie, des équipes homogènes et hétérogènes, Spanjol et Tam (2010).

L'implication principale de ces études (Spanjol et Tam, 2010 ; Spanjol et al., 2011) est que la complémentarité des focus régulateurs au sein d'une équipe apporte un degré de liberté supplémentaire à la gestion de l'équipe par la direction. Par exemple : les chefs d'équipes peuvent encourager des équipes diversifiées à être plus ouvertes au changement en suscitant un intérêt commun pour la promotion et ainsi augmenter la créativité. Cependant, ces résultats ont été testés pour des dyades, il est nécessaire de les confirmer pour des équipes constituées de plus de deux membres.

Quant à Emich et Vincent (2020), l'étude se concentre sur l'impact de la diversité affective et des focus régulateurs au sein d'un groupe sur la créativité. Comme prévu, les membres dont leur état affectif est axé sur la promotion ont été les principaux contributeurs à la génération d'idées, tandis que ceux dont l'état affectif est centré sur la prévention ont activement travaillé pour orienter leur équipe vers la sélection d'idées, même lorsqu'ils étaient regroupés avec des membres axés sur la promotion dans une équipe hétérogène. Il en résulte que les membres de l'équipe ayant un état d'activation affective axé sur la prévention peuvent limiter le potentiel créatif de leur équipe d'une manière que les autres membres axés promotionnels ne pourront peut-être pas surmonter. Toutefois, l'équilibre entre ces influences dépend de l'intensité de l'activation des sous-groupes au sein de l'équipe hétérogène, ainsi le résultat peut basculer d'un côté à l'autre. Nous voyons ici un avantage de disposer d'une équipe hétérogène. En effet, en manipulant la composition et l'intensité d'activation des focus, il est possible de favoriser la génération d'idée ou la sélection d'idée en fonction du besoin ou même de la situation. Ainsi l'équipe hétérogène a la capacité de glisser d'une phase à l'autre lors du processus de création.

Ensuite, l'étude de Memmert et al. (2014) et l'étude Bohns et al. (2013) ont montré que la satisfaction globale et les performances augmentent lorsque des individus ayant des stratégies de poursuite d'objectifs complémentaires interagissent dans des tâches divisibles :

Memmert et al. (2014) ont prouvé, en utilisant un baby-foot comme tâche divisible, que l'utilisation de focus régulateurs chroniques complémentaires en adéquation avec des objectifs complémentaires impacte positivement la performance d'une équipe dyadique. En effet, deux rôles différents primordiaux sont identifiés dans l'exemple d'une équipe dyadique de football de table : le rôle offensif et le rôle défensif. Le joueur offensif a besoin d'avancée enthousiaste pour réussir à marquer des buts, tandis que le joueur défensif a besoin d'une vigilance attentive pour réussir à empêcher les buts adverses. Lorsque les individus axés sur la promotion sont

chargés du rôle offensif (rôle enthousiaste) et les individus axés sur la prévention sont chargés du rôle de défensif (rôle vigilant), cela conduit non seulement à une plus grande satisfaction relationnelle pour les membres de l'équipe, mais aussi à de meilleures performances. Dans cette configuration, la motivation et l'engagement sont accrus, car chaque joueur ressent le fait d'être affecté à un rôle qui correspond à son orientation réglementaire individuelle. C'est ce que Memmert et al. (2014) appellent l'"adéquation collective", les focus régulateurs chroniques des membres de l'équipe sont en adéquation avec leurs rôles et leurs rôles (le défenseur empêche l'équipe adverse de marquer et l'attaquant s'efforce à marquer des buts) s'inscrivent dans la poursuite d'un but global de l'équipe (gagner le match). Ils ont également constaté que cette adéquation collective qui en résulte améliore la performance de l'équipe, tant pour les équipes novices que pour les équipes expérimentées (Memmert et al, 2014).

Bohns et al. (2013) examinent sous quelles conditions des stratégies de poursuite d'objectif complémentaire au sein d'un couple (jumelage d'un partenaire promotionnel avec un partenaire préventif) mènent à un meilleur bien-être relationnel. Ils suggèrent que la disponibilité des préférences stratégiques (enthousiaste et vigilante) permette aux couples hétérogènes de davantage diviser et conquérir ensemble leurs objectifs de telle sorte que les partenaires assument le rôle stratégique en adéquation avec leurs focus régulateurs (adéquation régulatrice) augmentant ainsi le bien-être relationnel. Cependant, les différences régulatrices entre deux individus amplifient le risque de conflit et de désaccord, ce qui annulerait tous les avantages apportés par la complémentarité des profils. Ces chercheurs constatent que la condition nécessaire pour tirer l'avantage de cette complémentarité est la congruence des buts (alignement et en engagement à poursuivre des objectifs mutuels). En effet, ils constatent que des préférences stratégiques complémentaires ont conduit à un plus grand bien-être relationnel pour les couples ayant des niveaux relativement élevés de congruence des objectifs.

Par conséquent, ces deux recherches élargissent les bénéfices de performance liés à l'adéquation régulatrice, passant ainsi de l'échelle individuelle à l'échelle de l'équipe dans le cas d'objectifs complémentaires sous-jacents à un objectif global des membres de l'équipe (congruence des buts).

Certaines études présentées ci-dessus (Spanjol et Tam, 2010, Spanjol et al., 2011, Bohns et al. 2013 ; Memmert et al., 2014) sont des études réalisées sur des dyades, il est nécessaire de reproduire ces expériences avec des équipes constituées de plus de deux membres afin de

valider complètement ces résultats. De ce constat, nous développons la recommandation suivante :

Recommandation 3 : Reproduire les expériences sur les dyades, mais avec des équipes hétérogènes et homogènes constituées de plus de deux personnes afin de confirmer les résultats de ces études. De manière plus générale, produire des études avec des équipes de taille réelle ou étudier les différents impacts que peut provoquer la taille des équipes ainsi que leurs proportions sur les résultats.

Pour clôturer notre parcours sur les études concernant les équipes hétérogènes, il nous reste deux contributions ayant des appréhensions positives à l'égard des équipes hétérogènes à analyser :

L'étude de Taylor-Bianco et Schermerhorn (2006) est une étude conceptuelle, elle propose un modèle dispositionnel utilisant l'autorégulation comme fondement pour le leadership stratégique du changement organisationnel. Les chercheurs suggèrent que le leadership stratégique devrait permettre des états coexistants de continuité et de changements pour faire face à une variété de défis de natures et provenances différentes. Pour ce faire, les équipes de direction devraient inclure un mélange d'individus axés sur la promotion et la prévention, favorisant ainsi un ajustement réglementaire qui se répand à travers toute l'organisation. Grâce à une combinaison appropriée des focus régulateurs au sein de l'équipe exécutive, les dirigeants peuvent percevoir la situation environnante de manière complète et y répondre par une stratégie enthousiaste et/ou vigilante (adéquation horizontale avec l'environnement). En effet, cela facilite la prise de décision, renforce la motivation et le soutien au changement, et accroît les chances d'adéquation régulatrice à travers tous les membres de l'organisation (adéquation multiniveau) puisque les deux focus régulateurs sont représentés dans l'équipe de direction (voir **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

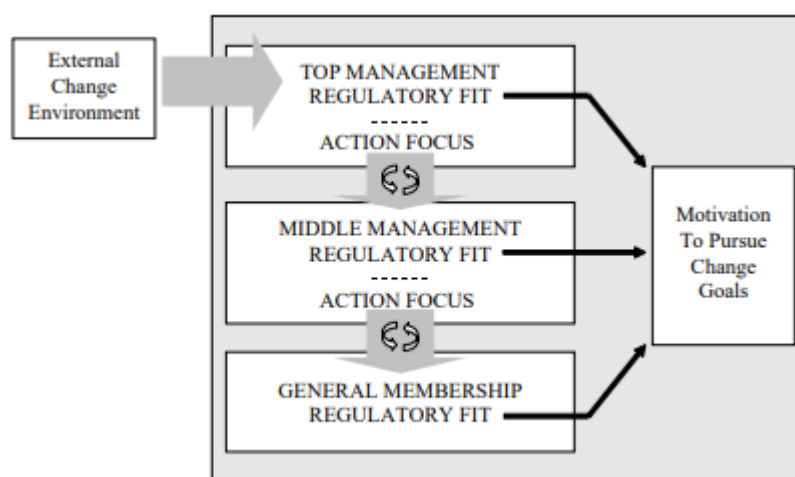


Figure 5 : La capacité organisationnelle à mettre en œuvre le changement en fonction de l'adéquation régulatrice et de la motivation à poursuivre les objectifs de changement.

Enfin, les résultats de l'étude de Pierro et al. (2011) apportent un soutien clair au rôle important de la complémentarité des modes de régulation au niveau de l'équipe dans les performances individuelles des membres, en particulier pour les individus dont l'orientation en matière d'autorégulation était complémentée par celle des autres membres de leur équipe. Les individus qui possédaient une orientation de mode de régulation complémentaire (promotion ou prévention) par rapport aux autres membres de l'équipe étaient plus performants que les équipes homogènes. Dans les équipes où les autres membres avaient une forte orientation vers la promotion, les individus ayant une forte orientation vers la prévention étaient les plus performants, tandis que dans les équipes où les autres membres avaient une forte orientation vers la prévention, les individus ayant une forte orientation vers la promotion étaient les plus performants (voir Figure 6).

De plus, cette étude montre que la complémentarité des modes de réglementation peut fonctionner de manière quelque peu complexe à plusieurs niveaux d'analyse et peut fonctionner différemment à l'intérieur de ces divers niveaux et entre ceux-ci. En effet, l'étude montre que les meilleurs résultats au niveau individuel sont obtenus par ceux qui possèdent à la fois un focus promotionnel élevé et un focus préventif élevé. Ils constatent que ce même niveau de performance individuelle est obtenu lorsqu'un individu possédant un focus élevé était complété par le focus complémentaire élevé des autres membres de l'équipe. Ceci nous informe que la performance individuelle d'un très bon élément peut être remplacée par un individu ayant un focus régulateur élevé qui se complète avec le reste de l'équipe possédant un focus opposé élevé. Les résultats au niveau individuel ont également montré qu'il y avait une relation positive

entre le focus promotionnel et la performance individuelle. Les chercheurs ont constaté que cette relation disparaissait lorsque l'individu promotionnel (focus promotionnel important) a été intégré dans une équipe faiblement préventive. L'explication la plus évidente de ce schéma est que la complémentarité au sein de l'équipe opère à plusieurs niveaux pour renforcer les forces et compenser les faiblesses des membres individuels de l'équipe, améliorant ainsi leur performance. Ces résultats soulignent encore la nécessité de construire une équipe avec des membres complémentaires ayant des focus régulateurs de forte intensité.

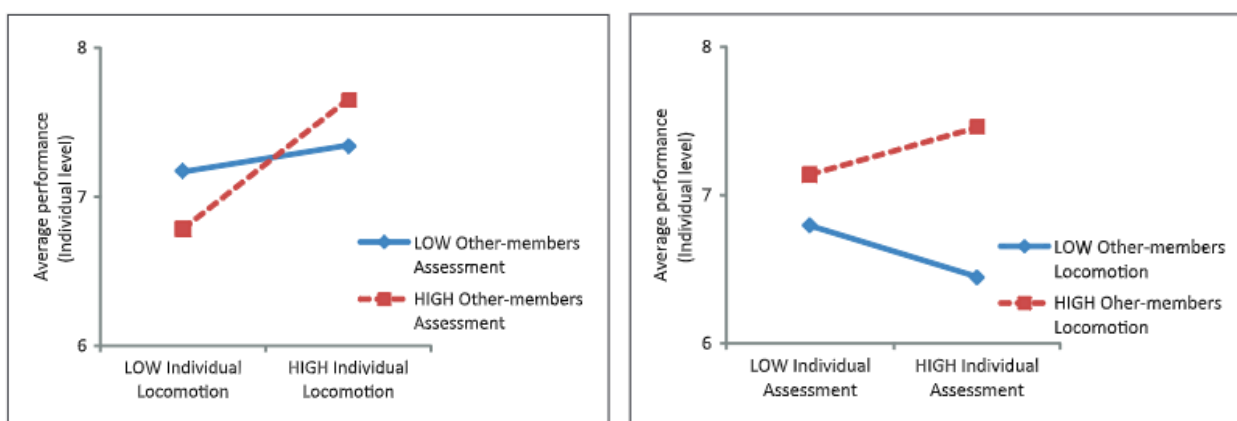


Figure 6 : Performance individuelle en fonction de la promotion individuelle et de la prévention des autres membres (graphique de gauche) ; Performance individuelle en fonction de la prévention individuelle et de la promotion des autres membres (graphique de droite).

Pour conclure notre deuxième défi, nous constatons que les équipes hétérogènes peuvent apporter des avantages à la gestion de projet en équipe notamment en apportant : un certain degré de liberté pour piloter les équipes et suivre les directives adéquates tout en conservant de bonnes performances (Spanjol et Tam, 2010 ; Spanjol et al., 2011) ; de meilleures performances dans le cadre de tâches divisibles complémentaires inscrites dans la poursuite d'objectifs congruents (Mommert, et al. 2014 ; Bohns et al., 2013) ; de meilleures performances individuelles en exploitant la diversité de l'équipe (Pierro et al., 2011). Nous avons également constaté que l'inadéquation au niveau système portée par les études hétérogènes n'est pas systématiquement appréhendée comme un mauvais présage (5 articles sur 8 ont vu positivement l'inadéquation). Pour finir, employer des compositions de focus régulateurs est un exercice très délicat et risqué, une mauvaise gestion et composition de l'équipe peut conduire à de faibles résultats. Cela ajoute une complexité supérieure pour comprendre et gérer les différentes interactions et relations possibles, tout cela au profit de la capacité à jongler entre flexibilité et persévérance.

Défi 3 : Explorer l'expression de la complémentarité au sein d'une organisation

Le troisième défi concerne l'exploration de l'expression de la complémentarité agissant sur les équipes au sein d'une organisation. Nous tâcherons d'identifier toutes les formes d'inadéquations à l'aide de la grille d'analyse et de déterminer les avantages principaux qui en ressortent. Comme le cadre théorique nous le rappelle, la complémentarité peut s'exprimer de différentes manières : inadéquation à dynamique verticale, inadéquation à dynamique horizontale et inadéquation multi-niveaux (intra et inter niveau). Une équipe hétérogène est un cas particulier d'inadéquation à dynamique horizontale au niveau système, ce cas a déjà été traité dans le défi 2. En outre, une équipe ou un individu peut entrer en inadéquation avec une culture d'entreprise, un ou plusieurs membres de l'équipe, une stratégie, une tactique ou encore avec le climat organisationnel. Dans le cadre de ce travail et de ce défi, nous nous focaliserons sur les recherches portant sur les équipes homogènes et les climats.

Sur 28 études portant sur les équipes homogènes (Tableau 2), le phénomène d'adéquation est identifié dans 13 études. Parmi ces 13 études, 6 études tiennent également compte d'hypothèses d'inadéquation. Sur les 6 études qui tiennent compte d'hypothèses d'inadéquation, seule l'étude de Debanne et al. (2014) n'appréhende pas négativement l'inadéquation entre le niveau stratégique et le contexte (dynamique horizontale). En effet, ces résultats montrent qu'un entraîneur de handball de première division aura plus tendance de déployer sa stratégie de défense en inadéquation avec le contexte (structure de récompense : phase de jeux, situation de jeux, situation de perte ou de gain, infériorité numérique) pour gagner, car il se préoccuperait davantage du rapport de force entre les équipes. Contrairement à un entraîneur de deuxième division qui privilégiera l'adéquation régulatrice entre sa stratégie de défense et le contexte.

Sur les 5 études traitant d'hypothèses d'inadéquation et qui appréhendent négativement celles-ci, les 5 études traitent le phénomène d'(in)adéquation selon une dynamique horizontale entre le niveau système et le contexte (structure d'équipe, bureaucratie, environnement...). Tandis que 4 études d'entre elles, traite de phénomène d'in(adéquation) selon une dynamique verticale entre le niveau système et stratégique. Toujours parmi les 5 études traitant d'hypothèses d'inadéquation et qui appréhendent négativement celles-ci, pour 4 de ces études, l'inadéquation conduit à des résultats décevants. L'étude de Spanjol et al. (2011) se démarque en montrant un résultat surprenant tirant l'avantage de l'inadéquation entre niveau système et stratégique :

Cette étude examine comment les motivations des membres de l'équipe et celles des dirigeants influencent les décisions d'une équipe dyadique en matière de nouveaux produits. Plus précisément, cet article étudie la manière dont les motivations des membres de l'équipe, qu'elle soit homogène ou hétérogène, influencent les décisions relatives au nombre, au type et à la date de lancement d'un nouveau produit. Comme nous l'avons identifié précédemment, les dyades homogènes ne sont pas sensibles aux instructions de la direction. Cependant, en distribuant des instructions complémentaires aux dyades homogènes, ils s'aperçoivent que pour les trois décisions relatives aux nouveaux produits (nombre de nouveaux produits introduits, introduction de nouvelles lignes de produits et temps d'attente pour l'introduction de nouveaux produits), les dyades axées sur la promotion semblent systématiquement agir avec plus d'empressement dans le cadre d'une stratégie vigilante prescrite. Ce résultat est contre-intuitif, puisqu'une extension directe de la théorie de l'adéquation réglementaire suggérerait qu'une stratégie de poursuite d'objectifs enthousiaste entraînerait plus d'introductions de nouveaux produits qu'une stratégie de poursuite d'objectifs vigilante pour les dyades axées sur la promotion. La dyade homogène promotionnelle a développé une capacité à combiner leurs forces avec les instructions préventives, pour des résultats encore meilleurs.

À propos des études considérant les climats motivationnels, 3 études sont trouvées dont une étude (Curseu et al., 2022) qui est étude de climat homogène et ne traite pas de phénomène d'inadéquation. Les deux autres études traitent de climats hétérogènes (Beus et al., 2020 ; Caniels et al., 2019) :

Beus et al. (2020) constatent que lorsque les climats de promotion et de prévention sont mis en avant de manière similaire au sein de l'organisation, l'engagement collectif diminue, impliquant également une baisse de la productivité de l'organisation comparée à la situation dans laquelle un des climats est privilégié par rapport à l'autre. Cette perte d'engagement collectif des employées envers l'organisation est due à la perte de cohérence dans l'identité organisationnelle (ambiguïté créée dans l'esprit des employés). Autre résultat surprenant, ils observent que l'engagement collectif semble être le plus faible lorsque les deux climats sont aussi peu prioritaires, alors que les niveaux d'engagement sont plus élevés lorsque les deux climats sont priorités à des niveaux plus élevés. En d'autres termes, il peut être plus avantageux d'avoir des priorités plus paradoxales aux yeux des employés que de n'en avoir aucune.

Beus et al. (2020) ne doutent pas du fait que des priorités organisationnelles paradoxes peuvent être bénéfique pour l'organisation, mais ils soulignent que la complexité apportée par la mise en évidence d'un climat à la fois promotionnel et préventif apporte une ambiguïté et incohérence dans la stratégie de l'organisation. La solution se trouverait plutôt dans la gestion flexible, cohérente et efficace de ces paradoxes afin d'amener les employés à percevoir le climat de l'organisation comme passant de l'ambiguïté à la clarté (équilibre des climats au lieu de concurrence). Toyota en est un bon exemple : son organisation a su établir simultanément une flexibilité et une efficacité supérieures, en partie, en établissant des métaroutines qui normalisaient la flexibilité tout en maintenant l'efficacité et en créant une culture de confiance et de soutien qui renforçait cet équilibre parmi les employés.

Caniël et al. (2019) étudient la complémentarité des focus régulateurs au niveau du climat organisationnel et son impact sur la collaboration dans les équipes. Les deux climats sont distingués : le climat de maîtrise et le climat de performance. Le climat de maîtrise est associé au focus promotionnel, car dans cet environnement l'accent est mis sur l'apprentissage et la construction des compétences. Tandis que le climat de performance est associé au focus préventif, car dans cet environnement l'accent est mis sur l'obtention des résultats et l'orientation vers les objectifs. Les chercheurs ont constaté que la congruence entre les climats de performance et de maîtrise est positivement et significativement liée au comportement de collaboration dans les équipes. Ils soulignent également le rôle modérateur important de la motivation prosociale (motivation à aider les autres) dans la relation entre les climats motivationnels et la collaboration. Plus précisément, dans des conditions de faible motivation prosociale, le mixte des deux climats est associé à de faibles niveaux de collaboration dans les équipes. Dans cette situation, une meilleure collaboration d'équipe est atteinte si un des climats est dominant sur l'autre. Dans des conditions de forte motivation prosociale, les individus bénéficient de la congruence entre les deux climats motivationnels, impliquant une meilleure collaboration au sein des équipes.

Finalement, le paradigme, la structure et les politiques des organisations tournent souvent autour de la performance et non de la maîtrise alors que la maîtrise est naturellement liée positivement à la collaboration d'équipe. Il est donc primordial pour une organisation d'accroître la motivation prosociale ainsi que la nécessité d'un climat motivationnel congruent pour avoir la meilleure collaboration entre ses employés.

Pour conclure ce dernier défi, nous constatons que les études analysant différentes interactions d'inadéquation sont très rares. De plus, de manière générale, nous constatons que les phénomènes d'inadéquation sont vus négativement de premier abord par les chercheurs. Il s'agit probablement du fait de son opposition au phénomène d'adéquation régulatrice qui loue de meilleure performance et satisfaction dans la réalisation des objectifs. Nous retenons surtout que l'exploitation de focus régulateurs complémentaires à tout type de niveaux de régulation (système, stratégique, tactique), à toute échelle (individu, équipe, organisation) et à toutes dynamiques (verticales, horizontales) apporte une complexité supplémentaire, mais aussi des avantages certains en termes d'ambidextrie réglementaire. La solution de cette ambidextrie réglementaire se trouve dans la gestion de ces complémentarités. Par conséquent, si nous ne mettons pas ces complémentarités dans les bonnes conditions pour en tirer profit, on ne peut pas s'attendre à avoir les meilleurs résultats. Tout comme Angel et Hermans (2019), nous constatons que les phénomènes d'inadéquation restent encore trop peu étudiés. Par conséquent, les recommandations suivantes en sont déduites :

Recommandation 4 : Développer les recherches **spécifiquement sur les inadéquations** à dynamique verticale et horizontale impactant les équipes (homogènes ou hétérogènes) en les comparant systématiquement à l'expérience opposée décrivant la situation d'adéquation. Il est nécessaire que le contexte de ces études soit mis dans les bonnes conditions favorisant la complémentarité (imaginer des expériences proches de la réalité d'entreprise qui nécessite l'exploitation des deux focus régulateurs).

Recommandation 5 : Développer de nouvelles études sur les climats motivationnels impactant la motivation des équipes et des organisations (mieux comprendre leurs impacts pour pouvoir réagir en conséquence, surtout que les climats organisationnels sont difficilement manipulables).

Tableau 2 : Grille d'analyse de la littérature de l'application de la TFR dans un contexte collectif

Auteurs	Année	Type d'étude	Échelle de TFR	Relation avec le leader	Niveau de régulation	AR	Mis fit vue -	Variables dépendantes
Van Dijk et al.	2021	Empirique	Equipe homogène	Oui	Système	Non	NA	Initiative et créativité de l'équipe
Johnson et al.	2015	Revue	Individu, équipe et organisation	Non	Système, stratégique	NA	NA	NA
Rietzschel	2011	Empirique	Equipe homogène	Non	Système	Non	NA	Génération d'idée, promotion d'idée et réalisation d'idée
Shin et al.	2016	Empirique	Equipe homogène	Oui	Système	AR, DH	NA	Performance d'équipe
Lai et al.	2018	Empirique	Equipe homogène	Oui	Système	AR, DH	NA	Focus régulateur de l'équipe
Memmert et al.	2015	Empirique	Equipe hétérogène	Non	Système	AR, DH	Non	Performance de l'équipe (score de babyfoot)
Zhang et al.	2022	Empirique	Equipe homogène	Non	Système	Non	NA	La mauvaise conduite de l'entreprise en matière d'environnement
Dimotakis et al.	2012	Empirique	Equipe homogène	Non	Système	AR, DH	Oui	Structure de l'équipe
Li al.	2019	Empirique	Equipe homogène	Oui	Système, stratégique	AR, DV et DH	Oui	Créativité incrémentale et radicale
Li al.	2018	Empirique	Equipe homogène	Non	Système, stratégique	AR, DV et DH	Oui	L'innovation de l'équipe, la créativité d'un membre
Li al.	2017	Empirique	Equipe homogène	Non	Système	AR, DH	NA	La productivité et la performance de sécurité de l'équipe
Sacramento et al.	2013	Empirique	Equipe homogène	Non	Système	Non	NA	Créativité de l'équipe
Beersma et al.	2013	Empirique	Equipe homogène	Non	Système	Non	NA	L'interdépendance des résultats, l'engagement et la performance de l'équipe, l'intolérance à l'erreur
Beus et al.	2020	Empirique	Climat hétérogène en organisation	Non	Système	Non	Oui	Productivité organisationnelle, engagement collectif

Auteurs	Année	Type d'étude	Échelle de TFR	Relation avec le leader	Niveau de régulation	AR	Mis fit vue -	Variables dépendantes
Spanjol et al.	2011	Empirique	Equipe hétérogène et équipe homogène	Oui	Système, stratégique, tactique	AR, DV et DH	Oui	Variables de décision liées à la performance du nouveau produit (nombre de nouveau produit, nombre de type, date de lancement du nouveau produit)
Emich et Vincent	2020	Empirique	Equipe hétérogène et équipe homogène	Non	Système	Non	Oui	Phase créative (génération d'idée ou sélection d'idée)
Hundeling et al.	2021	Empirique	Equipe homogène	Non	Système	Non	NA	Schémas temporels des activités innovantes et la performance d'innovation
Xu et Wang	2019	Empirique	Equipe homogène	Oui	Système	AR, DH	NA	Capacité de détection et saisie ; capacité de reconfiguration
Burtscher et al.	2018	Empirique	Equipe homogène	Non	Système	Non	NA	L'identification des indices
Faddegon et al.	2009	Empirique	Equipe homogène	Non	Système	Non	NA	Focus régulateur du groupe
Taylor-Bianco et Schermerhorn	2006	Conceptuel	Equipe hétérogène	Oui	Système, stratégique	Oui, DH	Non	NA
Debanne et Laffaye	2015	Empirique	Equipe homogène	Oui	Stratégique, tactique	AR, DH	NA	Choix de la stratégie défensive
Debanne et al.	2014	Empirique	Equipe homogène	Oui	Stratégique, tactique	AR, DH	Non	Choix de la stratégie défensive
Roundy et al.	2016	Conceptuel	Equipe homogène	Non	Système, stratégique	AR, DH et DV	Oui	Le changement stratégique
Weer et al.	2016	Empirique	Equipe homogène	Oui	Stratégique	Non	NA	L'engagement de l'équipe
Johnson et Wallace	2011	Conceptuel	Equipe homogène	Oui	Système	NA	NA	Performance en général
Tuncdogan et al.	2017	Empirique	Equipe homogène	Oui	Système	Non	NA	L'innovation exploratoire de l'équipe organisationnelle
Faddegon et al.	2008	Empirique	Equipe hétérogène	Non	Système, stratégique	Oui, DV	Oui	Comportement dans la réalisation d'une tâche individuelle

Auteurs	Année	Type d'étude	Échelle de TFR	Relation avec le leader	Niveau de régulation	AR	Mis fit vue -	Variables dépendantes
Ahn et al.	2021	Empirique	Equipe homogène	Non	Système, stratégique	AR, DV	NA	Le changement stratégique
Andriopoulos et al.	2018	Empirique	Equipe homogène	Non	Système, stratégique	AR, DV	NA	La manière d'approcher les tensions
Spanjol et Tam	2010	Empirique	Equipe hétérogène et équipe homogène	Oui	Système, stratégique	Non	Non	Variables de décision liées au changement (changement de prix, de message publicitaire, de dépense publicitaire...)
Bao et al.	2021	Empirique	Equipe homogène	Oui	Système	Non	NA	Le comportement de responsable (les employés planifient ou apportent de manière proactive des changements aux méthodes de travail, aux politiques et aux procédures).
Caniels et al.	2019	Empirique	Climat hétérogène en équipe	Non	Stratégique	Non	Non	Collaboration d'équipe
Curseu et al.	2022	Empirique	Climat homogène en équipe	Non	Stratégique	Non	NA	Créativité du groupe
Zhang et al.	2023	Empirique	Equipe homogène	Oui	Système	Non	NA	L'improvisation
Bohns et al.	2013	Empirique	Equipe hétérogène	Non	Système, stratégique	AR, DH	Non	Bien être relationnel d'un couple
Pierro et al.	2011	Empirique	Equipe hétérogène	Non	Système	Non	Non	Performance individuelle moyenne

Conclusion

Dans un monde en constante mutation, les entreprises font face à une concurrence féroce. S'adapter et saisir de nouvelles opportunités deviennent essentiels pour assurer le succès et la croissance des entreprises. Les équipes entrepreneuriales doivent être flexibles pour tirer profit de ces nouvelles opportunités tout en persévérant dans les projets en cours. Cependant, cet équilibre entre flexibilité et persévérance est très délicat. Des chercheurs tels que Brockner, Higgins et Low (2004) ainsi que Hermans et Ben-Hafaïedh (2019) soutiennent que le succès réside dans la complémentarité des focus régulateurs dans les équipes. Tant la promotion que la prévention sont nécessaires dans la réalisation de projets (Brockner et al., 2004 ; Hmieleski et Baron, 2008 ; Wallace et al., 2010 ; Bohns et Higgins, 2011 ; Bohns et al., 2013 ; Scholer, Cornwell, et Higgins, 2019 ; Hermans et Ben-Hafaïedh, 2019). En effet, les équipes hétérogènes auraient la capacité de respecter les engagements existants tout en conservant la volonté et la capacité de changer de direction si nécessaire. L'étude des inadéquations permettrait de mieux comprendre certains comportements et en particulier dans un contexte collectif, l'adéquation permet de la cohésion, mais l'inadéquation permet la complémentarité nécessaire aux projets entrepreneuriaux.

Par conséquent, au travers d'une revue systématique de la littérature, nous avons essayé de répondre à la problématique suivante : *l'inadéquation des focus peut-elle apporter un avantage à la gestion de projet en équipe ?*

De cette problématique, nous avons déduit trois défis pour évaluer la littérature de l'application de la TFR dans un contexte collectif : comptabiliser les études portées sur les équipes hétérogènes, identifier les avantages apportés par celles-ci et explorer l'expression de la complémentarité agissant sur une équipe au sein d'une organisation. Nos premiers et troisièmes défis n'ont pas été relevés de manière satisfaisante et d'importants axes d'amélioration subsistent dans la recherche visant l'application de la TFR dans un contexte collectif. Malgré une faible quantité d'études portées sur les équipes hétérogènes, nous avons su déterminer quelques avantages dans cadre du deuxième défi.

À propos des limites de ce travail, premièrement, nous nous sommes limités à la littérature anglophone dans la sélection des articles. Deuxièmement, nous avons exclus les études sur les focus individuels inscrits en collectivité de l'analyse approfondie des inadéquations. Nous

avons également exclu de cette analyse, les études entre le focus individuel du suiveur et le leader (focus du leader, style de management, consignes du leader...), cette relation aurait pu être considéré comme étant la plus petite équipe possible. Or, ces études sont aussi sujettes au phénomène d'inadéquation régulatrice. Pour finir, nous n'avons pas distingué la nature de l'adéquation régulatrice (AR) pour les relations entre les expressions de focus (relation causale, contingence simple, adéquation) comme présenté dans la méthodologie de Angel et Hermans (2019).

Si nous devons retenir quelques points de notre analyse et de nos recommandations :

- Les équipes hétérogènes peuvent apporter des avantages à la gestion de projet en équipe notamment en apportant : un certain degré de liberté pour piloter les équipes et suivre les directives adéquates tout en conservant de bonnes performances (Spanjol et Tam, 2010 ; Spanjol et al., 2011) ; de meilleures performances dans le cadre de tâches divisibles complémentaires inscrites dans la poursuite d'objectifs congruents (Mommert, et al. 2014 ; Bohns et al., 2013) ; de meilleures performances individuelles en exploitant la diversité de l'équipe (Pierro et al., 2011).
- La complémentarité peut s'exprimer dans une dynamique verticale et horizontale. En outre, une équipe ou un individu peut entrer en inadéquation avec une culture d'entreprise, un ou plusieurs membres de l'équipe, une stratégie, une tactique ou encore avec le climat organisationnel.
- Étant données les nombreuses interactions complexes fournies par la généralisation de la théorie des focus régulateurs à l'échelle du collectif, ainsi que le manque de revues littéraires et d'études conceptuelles, il est primordial d'orienter les chercheurs vers le développement des modèles et formalismes conceptuels pour généraliser la théorie des focus régulateurs et de l'adéquation régulatrice à l'échelle du collectif afin de proposer un cadre clair aux futures recherches.
- Puisque les phénomènes d'inadéquation restent encore trop peu étudiés, nous recommandons de développer des recherches spécifiquement sur les inadéquations à dynamique verticale et horizontale impactant les équipes (homogènes ou hétérogènes) en les comparant systématiquement à l'expérience opposée décrivant la situation d'adéquation. Il est nécessaire que le contexte de ces études soit mis dans les bonnes conditions favorisant la complémentarité (imaginer des expériences proches de la réalité d'entreprise qui nécessite l'exploitation des deux focus régulateurs).

Enfin, nous retiendrons surtout que l'exploitation de focus régulateurs complémentaires à tout type de niveaux de régulation (système, stratégique, tactique), à toute échelle (individu, équipe, organisation) et à toutes dynamiques (verticales, horizontales) apporte une complexité supplémentaire, mais aussi des avantages certains en termes d'ambidextrie réglementaire (flexibilité et persévérance). La solution de cette ambidextrie réglementaire se trouve dans la gestion de ces complémentarités. Par conséquent, si nous ne mettons pas ces complémentarités dans les bonnes conditions pour en tirer profit, on ne peut pas s'attendre à avoir les meilleurs résultats.

Bibliographie

Ahn, S., Cho, C. K., & Cho, T. S. (2021). Performance feedback and organizational learning: the role of regulatory focus. *Management Decision*, 59(3), 616–637. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1319>

Andriopoulos, C., Gotsi, M., Lewis, M. W., & Ingram, A. E. (2018). Turning the Sword: How NPD Teams Cope with Front-End Tensions. *The Journal of Product Innovation Management*, 35(3), 427–445. <https://doi.org/10.1111/jpim.12423>

Angel, V., & Hermans, J. (2019). Théorie des focus régulateurs : état de l’art et défis pour la cognition entrepreneuriale.

Avnet, T., Laufer, D., & Higgins, E. T. (2013). Are all experiences of fit created equal? Two paths to persuasion. *Journal of Consumer Psychology*, 23(3), 301–316.

Avolio, B. J., Keng-Highberger, F. T., Lord, R. G., Hannah, S. T., Schaubroeck, J. M., & Kozlowski, S. W. (2022). How leader and follower prototypical and antitypical attributes influence ratings of transformational leadership in an extreme context. *Human Relations (New York)*, 75(3), 441–474. <https://doi.org/10.1177/0018726720958040>

Bao, Y., Han, P., Liao, S., & Liao, J. (2021). The effects of leader–subordinate power distance orientation congruence on employees’ taking charge behaviors in China: a moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 370–395. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2020-0254>

Beersma, B., Homan, A. C., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2013). Outcome interdependence shapes the effects of prevention focus on team processes and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 194–203. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.02.003>

Beus, J. M., Lucianetti, L., & Arthur, W. (2020). Clash of the climates: Examining the paradoxical effects of climates for promotion and prevention. *Personnel Psychology*, 73(2), 241–269. <https://doi.org/10.1111/peps.12338>

Bohns, V. K., & Higgins, E. T. (2011). Liking the same things, but doing things differently: Outcome versus strategic compatibility in partner preferences for joint tasks. *Social Cognition*, 29(5), 497–527.

Bohns, V. K., Lucas, G. M., Molden, D. C., Finkel, E. J., Coolsen, M. K., Kumashiro, M., Rusbult, C. E., & Higgins, E. T. (2013). Opposites fit: Regulatory focus complementarity and relationship well-being. *Social Cognition*, 31(1), 1–14.

Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35–66.

Brockner, J., Higgins, E. T., & Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 203–220.

Burtscher, M. J., Levine, J. M., & Higgins, E. T. (2018). On the Motivational Basis of Cue Identification in Teams. *Small Group Research*, 49(5), 519–544.
<https://doi.org/10.1177/1046496418791044>

Caniëls, M. C. J., Chiocchio, F., & van Loon, N. P. A. A. (2019). Collaboration in project teams: The role of mastery and performance climates. *International Journal of Project Management*, 37(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.09.006>

Cantor, N., & Kihlstrom, J. F. (1987). *Personality and social intelligence*. Pearson College Division.

Camacho, C. J., Higgins, E. T., & Luger, L. (2003). Moral value transfer from regulatory fit: "What feels right is right" and "what feels wrong is wrong." *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 498–510.

Cesario, J., Grant, H., & Higgins, E. T. (2004). Regulatory fit and persuasion: Transfer from "feeling right." *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(3), 388–404.

Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117–132.

Curşeu, P. L., Schruijer, S. G. L., & Fodor, O. C. (2022). Minority Dissent, Openness to Change and Group Creativity. *Creativity Research Journal*, 34(1), 93–105.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2021.2018833>

- Debanne, T., Angel, V., & Fontayne, P. (2014). Decision-Making during Games by Professional Handball Coaches Using Regulatory Focus Theory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 26(1), 111–124. <https://doi.org/10.1080/10413200.2013.801370>
- Debanne, T., & Laffaye, G. (2015). Motivational cues predict the defensive system in team handball: A model based on regulatory focus theory. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 25(4), 558–567. <https://doi.org/10.1111/sms.12328>
- De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A., Bechtoldt, M. N., & Baas, M. (2011). Group creativity and innovation: A motivated information processing perspective. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 81–89. <https://doi.org/10.1037/a0017986>
- Delgado-García, Juan & Puente, Esther & Blanco, Virginia. (2015). How Affect Relates to Entrepreneurship: A Systematic Review of the Literature and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 17. 10.1111/ijmr.12058.
- Dimotakis, N., Davison, R. B., & Hollenbeck, J. R. (2012). Team Structure and Regulatory Focus: The Impact of Regulatory Fit on Team Dynamic. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 421–434. <https://doi.org/10.1037/a0026701>
- Emich, K. J., & Vincent, L. C. (2020). Shifting focus: The influence of affective diversity on team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 156(Journal Article), 24–37. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.10.002>
- Faddegon, K., Scheepers, D., & Ellemers, N. (2008). If we have the will, there will be a way: Regulatory focus as a group identity. *European Journal of Social Psychology*, 38(5), 880-895.
- Faddegon, K., Ellemers, N., & Scheepers, D. (2009). Eager to be the best, or vigilant not to be the worst: The emergence of regulatory focus in disjunctive and conjunctive group tasks. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12, 653-671.
- Fan, X., Wang, Q., Liu, J., Liu, C., & Cai, T. (2020). Why do supervisors abuse subordinates? Effects of team performance, regulatory focus, and emotional exhaustion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 605–628. <https://doi.org/10.1111/joop.12307>
- Fitzsimmons, J. R., & Douglas, E. J. (2011). Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 26, 431-440.

Förster, J., Higgins, E. T., & Idson, L. C. (1998). Approach and avoidance strength during goal attainment: Regulatory focus and the "goal looms larger" effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(5), 1115-1131.

Förster, J., Grant, H., Idson, L. C., & Higgins, E. T. (2001). Success/failure feedback, expectancies, and approach/avoidance motivation: How regulatory focus moderates classic relations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(3), 253–260.
<https://doi.org/10.1006/jesp.2000.1455>

Förster, J., Higgins, E. T., & Bianco, A. T. (2003). Speed/accuracy decisions in task performance: Built-in trade-off or separate strategic concerns? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1), 148–164. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00509-5](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00509-5)

Grégoire, Denis & Corbett, Andrew & McMullen, Jeffery. (2011). The Cognitive Perspective in Entrepreneurship: An Agenda for Future Research. *Journal of Management Studies*. 48. 1443-1477. 10.1111/j.1467-6486.2010.00922.x.

Hermans, J., & Ben-Hafaïedh, C. (2019). Entrepreneurial Team Regulatory Focus: The Case of Early Growth in a Sustainable Venture. *Management International*, 24(1), 72-87.

Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94(3), 319-340.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300.

Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1-46.

Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 55(11), 1217-1230.

Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., & Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31(1), 3–23.
<https://doi.org/10.1002/ejsp.27>

Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), 209-213.

Higgins, E. T. (2006). Value from Hedonic Experience and Engagement. *Psychological Review*, 113, 439-460. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.113.3.439>

Higgins, E. T., Cesario, J., Hagiwara, N., Spiegel, S., & Pittman, T. (2010). Increasing or decreasing interest in activities: The role of regulatory fit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(4), 559-572.

Higgins, E. T., Cornwell, J. F. (2016). Securing foundations and advancing frontiers: Prevention and promotion effects on judgment & decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 56-67.

Higgins, E. T., Liberman, N. (2018). The loss of loss aversion: Paying attention to reference points. *Journal of Consumer Psychology*, 28, 523-532.

Higgins, E. T., Pinelli, F. (2020). Regulatory focus and fit effects in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 25-48.

Hmieleski, Keith M, and Robert A Baron. (2008). Regulatory focus and new venture performance: A study of entrepreneurial opportunity exploitation under conditions of risk versus uncertainty, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: 285-99.

Hundeling, M., Auerswald, M., & Rosing, K. (2021). Team Regulatory Focus and its Role for Idea Generation, Idea Implementation, and Innovative Performance: A Dynamic Perspective. *The Journal of Creative Behavior*, 55(4), 984–1003. <https://doi.org/10.1002/jocb.503>

Hung, T.-K., Wang, C.-H., Tian, M., & Yang, Y.-J. (2020). A cross-level investigation of team-member exchange on team and individual job crafting with the moderating effect of regulatory focus. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 2044. <https://doi.org/10.3390/ijerph17062044>

JOHNSON, R. E., CHANG, C.-H. (DAISY), & YANG, L.-Q. (2010). COMMITMENT AND MOTIVATION AT WORK: THE RELEVANCE OF EMPLOYEE IDENTITY AND REGULATORY FOCUS. *The Academy of Management Review*, 35(2), 226–245. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.48463332>

Johnson, P., & Wallace, C. (2011). INCREASING INDIVIDUAL AND TEAM PERFORMANCE IN AN ORGANIZATIONAL SETTING THROUGH THE

SITUATIONAL ADAPTATION OF REGULATORY FOCUS. *Consulting Psychology Journal*, 63(3), 190–201. <https://doi.org/10.1037/a0025622>

Johnson, P. D., Smith, M. B., Wallace, J. C., et al. (2015). A review of multilevel regulatory focus in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1501-1529.

Lai, C. Y., Hsu, J. S. H., & Li, Y. (2018). Leadership, regulatory focus and information systems development project team performance. *International Journal of Project Management*. 36. 10.1016/j.ijproman.2017.11.001.

Lanaj K, Chang CH, Johnson RE. Regulatory focus and work-related outcomes: a review and meta-analysis. *Psychol Bull*. 2012 Sep;138(5):998-1034. doi: 10.1037/a0027723. Epub 2012 Apr 2. PMID: 22468880.

Lee, A. Y., & Aaker, J. L. (2004). Bringing the Frame Into Focus: The Influence of Regulatory Fit on Processing Fluency and Persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 205–218. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.205>

Levine, J. M., Higgins, E. T., & Choi, H.-S. (2000). Development of strategic norms in groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 88–101. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2889>

Li, A. N., Liao, H., Tangirala, S., & Firth, B. M. (2017). The Content of the Message Matters: The Differential Effects of Promotive and Prohibitive Team Voice on Team Productivity and Safety Performance Gains. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1259–1270. <https://doi.org/10.1037/apl0000215>

Li, C.-R., Li, C.-X., & Lin, C.-J. (2018). How and when team regulatory focus influences team innovation and member creativity. *Personnel Review*, 47(1), 95–117. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0236>

Li, C.-R., Lin, C.-J., & Liu, J. (2019). The Role of Team Regulatory Focus and Team Learning in Team Radical and Incremental Creativity. *Group & Organization Management*, 44(6), 1036–1066. <https://doi.org/10.1177/1059601118775196>

Lin, C.-J. (2017). A multi-level test for social regulatory focus and team member creativity: Mediating role of self-leadership strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1057–1077. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0125>

Ma, C., Gu, J., Liu, H., & Zhang, Q. (2017). Entrepreneurial passion and organizational innovation: The moderating role of the regulatory focus of entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 22(03), 17500020.

Memmert, D., Plessner, H., Hüttermann, S., Froese, G., Peterhänsel, C., & Unkelbach, C. (2015). Collective fit increases team performances: extending regulatory fit from individuals to dyadic teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(5), 274–281. <https://doi.org/10.1111/jasp.12294>

Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220–1233.

Neubert, M. J., Wu, C., & Roberts, J. A. (2013). The Influence of Ethical Leadership and Regulatory Focus on Employee Outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 269–296.

Park, T.-Y., Kim, S., & Sung, L.-K. (2017). Fair pay dispersion: A regulatory focus theory view. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142(Journal Article), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.07.003>

Pfattheicher, S., & Keller, J. (2013). Vigilant Self-regulation and Costly Punishment in Public Goods Situations. *European Journal of Personality*, 27(4), 346–354. <https://doi.org/10.1002/per.1909>

Pierro A., Presaghi F., Higgins E.-T., Klein M.-K., Kruglanski A.-W. (2011) Frogs and Ponds: A Multilevel Analysis of the Regulatory Mode Complementarity Hypothesis. *Personality and Social Psychology Bulletin* 38(2) 269–279

Pollack, J. M., Forster, W. R., Johnson, P. D., Coy, A., & Molden, D. C. (2015). Promotion- and Prevention-Focused Networking and Its Consequences for Entrepreneurial Success. *Social Psychological and Personality Science*, 6(1), 3–12. <https://doi.org/10.1177/1948550614543030>

QUINN, K. A., & OLSON, J. M. (2011). Regulatory Framing and Collective Action: The Interplay of Individual Self-Regulation and Group Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(10), 2457–2478. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00829.x>

Rietzschel, E. F. (2011). Collective regulatory focus predicts specific aspects of team innovation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 14(3), 337–345. <https://doi.org/10.1177/1368430210392396>

- Roczniewska, M., Retowski, S., & Higgins, E. T. (2018). How person-organization fit impacts employees' perceptions of justice and well-being. *Frontiers in psychology*, 8, 2318
- Roundy, P. T., Dai, Y., Bayer, M. A., & Byun, G. (2016). Motivated to change? TMT regulatory focus and strategic change. *Management Research Review*, 39(7), 803–829. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2014-0235>
- Sacramento, C. A., Fay, D., & West, M. A. (2013). Workplace duties or opportunities? Challenge stressors, regulatory focus, and creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 141–157. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.01.008>
- Sassenberg, K., & Woltin, K.-A. (2008). Group-based self-regulation: The effects of regulatory focus. *European Review of Social Psychology*, 19(1), 126–164. <https://doi.org/10.1080/10463280802201894>
- Scholer, A. A., & Higgins, E. T. (2008). Distinguishing levels of approach and avoidance: An analysis using regulatory focus theory. In A. J. Elliot (Ed.), *Handbook of Approach and Avoidance Motivation* (pp. 489–503). New York, NY: Psychology Press.
- Scholer, A. A., Zou, X., Fujita, K., Stroessner, S. J., & Higgins, E. T. (2010). When risk seeking becomes a motivational necessity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(2), 215–231.
- Scholer, A., & Higgins, E. (2011). Promotion and prevention systems: Regulatory focus dynamics within self-regulatory hierarchies. In K. D. Vohs & R. F. Baumeister (Eds.), *Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Applications* (2nd ed., pp. 143–161). New York, NY: Guilford Press.
- Scholer, A., Cornwell J. FM., & Higgins, E. T. (2019). Regulatory Focus Theory and Research: Catching Up and Looking Forward After 20 Years. *Oxford Handbook on Human Motivation*.
- Shah, J., Higgins, T., & Friedman, R. S. (1998). Performance incentives and means: How regulatory focus influences goal attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 285–293. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.2.285>
- Shin, Y., Kim, M., Choi, J. N., et al. (2014). Does team culture matter? Roles of team culture and collective regulatory focus in team task and creative performance. *Group & Organization Management*, 41(2), 232–265.

- Shin, Y., Kim, M., Choi, J. N., & Lee, S.-H. (2016). Does Team Culture Matter? Roles of Team Culture and Collective Regulatory Focus in Team Task and Creative Performance. *Group & Organization Management*, 41(2), 232–265. <https://doi.org/10.1177/1059601115584998>
- Spanjol, J., & Tam, L. (2010). To Change or Not To Change: How Regulatory Focus Affects Change in Dyadic Decision-Making. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 346–363. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00575.x>
- Spanjol, J., Tam, L., Qualls, W. J., & Bohlmann, J. D. (2011). New Product Team Decision Making: Regulatory Focus Effects on Number, Type, and Timing Decisions. *The Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 623–640. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00833.x>
- Spiegel, S., Grant-Pillow, H., & Higgins, E. T. (2004). How regulatory fit enhances motivational strength during goal pursuit. *European Journal of Social Psychology*, 34(1), 39–54. <https://doi.org/10.1002/ejsp.180>
- Stevens, E., Moroney, R., & Webster, J. (2019). Professional skepticism: The combined effect of partner style and team identity salience. *International Journal of Auditing*, 23(2), 279–291. <https://doi.org/10.1111/ijau.12161>
- Summerville, A., & Roesch, N. J. (2008). Dare to compare: Fact-based versus simulation-based comparison in daily life. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(3), 664–671. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2007.04.002>
- Taylor-Bianco, A., & Schermerhorn, J. (2006). Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 457–470. <https://doi.org/10.1108/09534810610676662>
- To, M. L., & Fisher, C. D. (2019). Affective influences on creativity in teams: A multilevel and regulatory focus perspective. In P. Paulus, & B. Nijstad (Eds.), *The Oxford Handbook of Group Creativity and Innovation* (pp.103-117). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhob/9780190648077.013.7>
- Tumasajan A., Braun R. (2012) in the eye of the beholder : how regulatory focus and self-efficacy interact in influencing opportunity recognition. *Journal of Business Venturing*, vol. 27, issue 6, 62-636
- Tuncdogan, A., Boon, A., Mom, T., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2017). Management teams' regulatory foci and organizational units' exploratory innovation: The mediating role of coordination mechanisms. *Long Range Planning*, 50(5), 621–635. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.11.002>

Van Dijk, D., Kark, R., Matta, F., & Johnson, R. E. (2021). Collective aspirations: Collective regulatory focus as a mediator between transformational and transactional leadership and team creativity. *Journal of Business and Psychology*, 36, 633–658.

Wallace, C., & Chen, G. (2006). A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance. *Personnel Psychology*, 59, 529–557.

Wallace, J. C., Little, L. M., Hill, A. D., & Ridge, J. W. (2010). CEO regulatory foci, environmental dynamism, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 48, 580–604.

Wang, D., & Wang, Y. (2023). The role of regulatory focus and team mindfulness in megaproject conflicts. *Engineering, Construction, and Architectural Management*, 30(2), 714–733. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2021-0400>

Weer, C. H., DiRenzo, M. S., & Shipper, F. M. (2016). A Holistic View of Employee Coaching: Longitudinal Investigation of the Impact of Facilitative and Pressure-Based Coaching on Team Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(2), 187–214. <https://doi.org/10.1177/0021886315594007>

Whitford, T., & Moss, S. A. (2009). Transformational Leadership in Distributed Work Groups: The Moderating Role of Follower Regulatory Focus and Goal Orientation. *Communication Research*, 36(6), 810–837. <https://doi.org/10.1177/0093650209346800>

Wu, C., McMullen, J. S., Neubert, M. J., & Yi, X. (2008). The influence of leader regulatory focus on employee creativity. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 587–602.

Xu, F., & Wang, X. (2019). Transactional leadership and dynamic capabilities: the mediating effect of regulatory focus. *Management Decision*, 57(9), 2284–2306. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1151>

Yoon, K., & Svetieva, E. (2022). Leadership and knowledge sharing in teams: The effects of the leader's communicative framing of team goals. *Communication Research Reports*, 39(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/08824096.2021.2001323>

Zaal, M. P., Van Laar, C., Ståhl, T., Ellemers, N., & Derks, B. (2012). Social change as an important goal or likely outcome: How regulatory focus affects commitment to collective action. *British Journal of Social Psychology*, 51(1), 93–110. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2010.02006.x>

Zaal, M. P., Van Laar, C., Ståhl, T., Ellemers, N., & Derks, B. (2012). Social change as an important goal or likely outcome: How regulatory focus affects commitment to collective action. *British Journal of Social Psychology*, 51(1), 93–110. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2010.02006.x>

Zhang, Z., Gong, M., & Jia, M. (2022). How and when does top management team regulatory focus influence firm environmental misconduct? *Human Relations (New York)*, 75(7), 1298–1326. <https://doi.org/10.1177/0018726721997531>

Zhang, D., Wang, X., & Zhang, S. (2023). Shared Leadership and Improvisation: Dual Perspective of Cognition-Affection. *Behavioral Sciences*, 13(3), 265. <https://doi.org/10.3390/bs13030265>

Annexes

ANNEXE A : Bases de données de l'UCL pour la recherche documentaire

Key Databases & Packages Indexation (by Summon) - BIUL

Databases & Packages	Publisher / Information Provider	Data from Publisher	Status	Coverage	Indexing from
ABI/INFORM - all versions	ProQuest	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
Academic Search Premier	EBSCO	No	Covered	99%	Full Text and Metadata
AMADEUS	Bureau van Dijk Electronic Publishing (BvDEP)	Na	Not indexed		
Année philologique	EBSCOhost		Not indexed	0%	
Annual Reviews	Annual Reviews	No	Indexed	100%	Full Text and Metadata
ATLA Religion	EBSCOhost	Na	Not indexed	0%	
Avery Index to Architectural Periodicals	Columbia University	Yes	Indexed	100%	Metadata
Belfirst	Library Specific Holdings	Na	Not indexed		Na
Bibliographie de Civilisation Medievale Online: Internati	Brepols Publishers	Na	Not indexed	0%	Na
Bibliography of the History of Art (BHA) and Répertoire i	Getty Trust	Na	Not indexed		Na
Biography Index Past and Present (H.W. Wilson)	EBSCOhost	Na	Not indexed	0%	
BioMedCentral Open Access	BioMedCentral	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
BioOne Journals	BioOne	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
Brepolis Latin Complete	Brepols Publishers	Na	Not indexed	0%	Na
Brepolis International Directory of Medievalists	Brepols Publishers	Na	Not indexed		Na
Brill Online	Brill Academic Publishers	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
Business Source Premier	EBSCO	No	Covered		Full Text and Metadata
CAB Abstracts	CABI	No	Covered	84%	Metadata
CAIRN General Collection	CAIRN	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
Calames	ABES		Not indexed	0%	Na
Catholic Periodical and Literature Index	EBSCOhost		Not indexed	0%	Na
Cell Press	Cell Press	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
Communication & Mass Media Complete	EBSCO	No	Covered	92%	Full Text and Metadata

Criminal Justice Abstracts	EBSCOhost	Na	Not indexed		
Database of Latin Dictionaries (DLD)	Brepols Publishers	Na	Not indexed	0%	Na
De Gruyter eJournals	Walter de Gruyter GmbH	Yes	Indexed	100%	Metadata with Abstracts
Dictionnaire historique de l'ancien langage français dep	Classiques Garnier Numérique		Not indexed	0%	Na
Dictionnaires des XVIe et XVIIe siècles	Classiques Garnier Numérique	Na	Not indexed		Na
Directory of Open Access Journals	Directory of Open Access Journals	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
EconLit	EBSCOhost	Na	Not indexed		Na
Emerald Journals	Emerald Group Publishing Limited	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
Encyclopaedia of Islam (New Edition, EI-2)	Brill	Na	Not indexed	0%	
Encyclopaedia of Islam THREE	Brill		Not indexed	0%	Na
Encyclopédie d'Yverdon	Classiques Garnier Numérique	Na	Not indexed	0%	Na
Environment Complete	EBSCO	No	Covered	94%	Full Text and Metadata
ERIC	ERIC (Educational Resources Information Center)	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
Essay and General Literature Index (H.W. Wilson)	EBSCOhost		Not indexed	0%	Na
Europa Sacra	Brepols Publishers	Na	Not indexed	0%	
Eurostat	European Commission	Na	Not indexed	0%	Na
Gallica Ebooks	Bibliothèque nationale de France	Na	Not indexed	0%	Na
GeoRef	EBSCOhost	Na	Not indexed	0%	Na
Getty Research Portal	Getty Trust	Na	Not indexed	0%	Na
GreenFile	EBSCO	No	Covered	88%	Full Text and Metadata
Grove Music Online	Oxford University Press	Yes	Indexed	100%	Metadata
Harvard University Library DASH	Harvard University	Na	Not indexed	0%	Na
HeinOnline Law Journal Librar	William S. Hein & Co., Inc.	No	Covered	91%	Full Text and Metadata
Historical Abstracts	EBSCO	No	Covered	83%	Metadata
Humanities Abstracts	EBSCOhost	Na	Not indexed	0%	
IBSS: International Bibliography of the Social Sciences	ProQuest	Yes	Indexed	100%	Metadata
Index Islamicus	Brill	Na	Not indexed	0%	Na

Index Religiosus	Brepols Publishers	Na	Not indexed	0%	Na
Index theologicus (IxTheo)	Universitätsbibliothek Tübingen	Na	Not indexed	0%	
Index Translationum	UNESCO	Na	Not indexed	0%	Na
International Bibliograph of Art (IBA)	ProQuest	Yes	Indexed	100%	Metadata
International Bibliography of the Social Sciences (IBSS)	ProQuest	Na	Not indexed	0%	Na
International Encyclopaedia for the Middle Ages	Brepols Publishers	Na	Not indexed	0%	Na
International Encyclopedia of Social Sciences	Gale	Na	Not indexed	0%	Na
International Medieval Bibliography	Brepols Publishers	Na	Not indexed	0%	Na
International Philosophical Bibliography	Peeters Publishers		Not indexed	0%	Na
International Political Science Abstracts	EBSCOhost	Na	Not indexed	0%	Na
International Statistical Yearbook	DSI Data Service & Information	Na	Not indexed	0%	Na
JSTOR Arts & Sciences IV Archive Collection	JSTOR	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
JSTOR Arts & Humanities	JSTOR	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
JSTOR Arts & Sciences I Archive Collection	JSTOR	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
JSTOR Arts & Sciences II Archive Collection	JSTOR	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
JSTOR Arts & Sciences III Archive Collection	JSTOR	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
JSTOR Arts & Sciences V Archive Collection	JSTOR	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
JSTOR Arts & Sciences VI Archive Collection	JSTOR	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
JSTOR Arts & Sciences VII Archive Collection	JSTOR	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
JSTOR Arts & Sciences VIII Archive Collection	JSTOR	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
JSTOR Biological Sciences Archive Collection	JSTOR	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
Jura	Wolters Kluwer		Not indexed		
Jurisqaure	De Boeck		Not indexed		Na
Landes Bioscience (Open Access)	Landes Bioscience		Not indexed		
Lexikon des Mittelalters Online	Brepols Publishers	Na	Not indexed		Na
Library, Information Science & Technology Abstracts	EBSCO	No	Covered	74%	Metadata
Linguistics and Language Behavior Abstracts	ProQuest	Yes	Indexed	100%	Metadata
LiteRom	NBD Biblion	Na	Not indexed		
Max Planck Encyclopedia of Public International Law	Oxford University Press	Yes	Indexed	100%	Metadata
MLA International Bibliography	EBSCOhost	Na	Not indexed		Na
Nature Journals Online	Nature Publishing Company	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata

New Testament Abstracts	EBSCOhost		Not indexed	0%	
OECD iLibrary	OECD	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
Old Testament Abstracts	EBSCOhost		Not indexed		Na
Online Egyptological Bibliography (OEB)	University of Oxford		Not indexed	0%	Na
Oxford Scholarship Online Philosophy	Oxford University Press	Yes	Indexed	100%	Metadata
Palgrave Macmillan Journals	Palgrave Macmillan	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
PASCAL and FRANCIS bibliographic databases in exact, h	Pascal and Francis	Na	Not indexed		Na
Peace Research Abstracts	EBSCOhost		Not indexed		Na
PERSEE - Portail de revues scientifiques en sciences humaines et sociales	French Ministry of National Education	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
Philosophers Index	Philosopher(s) Information Center	No	Covered	78%	Full Text and Metadata
PILOTS	National Center for Post-Traumatic Stress Disorder	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
ProQuest Dissertations & Theses: Open	ProQuest	Na	Not indexed		
ProQuest Sociology	ProQuest	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
PsycArticles (1894-present)	American Psychological Association	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
PsycINFO	American Psychological Association	No	Covered	77%	Full Text and Metadata
PubMed	National Library of Medicine	Yes	Indexed	100%	Metadata
Reaxys	Elsevier	Na	Not indexed		
RePEc (Research Papers in Economics)	Research Papers in Economics	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
Revue d'histoire ecclésiastique: Bibliographie (RHE)	Brepols Publishers		Not indexed		
RILM Abstracts of Music Literature (1967 to Present onl	EBSCOhost	Na	Not indexed		Na
Routledge Encyclopedia of Philosophy	Routledge		Not indexed		Na
SAGE Premier	Sage Publications, Inc. CA	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
ScienceDirect	Elsevier	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
SciFinder	Chemical Abstracts Service (CAS)	Na	Not indexed		
Scopus	Elsevier B.V.	Yes	Indexed	100%	
SPORTDiscus	EBSCOhost	Na	Not indexed		Na
Springer Books	Springer	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
Springer Online Journals	Springer	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
StradaLex	Larcier		Not indexed		Na
Taylor & Francis Journals	Taylor & Francis	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
UN Comtrade	United Nations	Na	Not indexed		Na
United Nations Treaty Collection	United Nations	Na	Not indexed		
Urban Studies Abstracts	EBSCOhost	Na	Not indexed		Na

Wiley-Blackwell Full Collection	Wiley-Blackwell	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
World Bank World Development Indicators	World Bank	Yes	Indexed	100%	Full Text and Metadata
Zentralblatt MATH	Springer-Verlag		Not indexed		

ANNEXE B : Échantillon d'articles sélectionnés

Auteurs	Année	Type d'étude	Echelle de TFR	Relation avec le leader	Variables dépendantes
Wang et Wang	2023	Empirique	Individu en collectivité	Oui	Pleine conscience en équipe
Zhang et al.	2023	Empirique	Equipe homogène	Oui	L'improvisation
Zhang et al.	2022	Empirique	Equipe homogène	Non	La mauvaise conduite de l'entreprise en matière d'environnement
Yoon et Svetieva	2022	Empirique	Individu en collectivité	Oui	Partage des connaissances des membres de l'équipe
Avolio et al.	2022	Empirique	Individu	Oui	Score du suiveur sur le transformational leadership
Curseu et al.	2022	Empirique	Climat homogène en équipe	Non	Créativité du groupe
Van Dijk et al.	2021	Empirique	Equipe homogène	Oui	Initiative et créativité de l'équipe
Hundeling et al.	2021	Empirique	Equipe homogène	Non	Schémas temporels des activités innovantes et la performance d'innovation
Ahn et al.	2021	Empirique	Equipe homogène	Non	Le changement stratégique

Auteurs	Année	Type d'étude	Echelle de TFR	Relation avec le leader	Variables dépendantes
Bao et al.	2021	Empirique	Equipe homogène	Oui	Le comportement de responsable (les employés planifient ou apportent de manière proactive des changements aux méthodes de travail, aux politiques et aux procédures).
Hung et al.	2020	Empirique	Individu en collectivité	Non	Cohésion et entraide d'équipe
Beus et al.	2020	Empirique	Climat hétérogène en organisation	Non	Productivité organisationnelle, engagement collectif
Emich et Vincent	2020	Empirique	Equipe hétérogène et équipe homogène	Non	Phase créative (génération d'idée ou sélection d'idée)
Fan et al.	2020	Empirique	Individu en collectivité	Oui	Performance de l'équipe
Li al.	2019	Empirique	Equipe homogène	Oui	Créativité incrémentale et radicale
Xu et Wang	2019	Empirique	Equipe homogène	Oui	Capacité de détection et saisie ; capacité de reconfiguration
Stevens et al.	2019	Empirique	Individu en collectivité	Oui	Scepticisme professionnel (modéré par la saillance de l'identité d'équipe)
Caniels et al.	2019	Empirique	Climat hétérogène en équipe	Non	Collaboration d'équipe
Lai et al.	2018	Empirique	Equipe homogène	Oui	Focus régulateur de l'équipe

Auteurs	Année	Type d'étude	Echelle de TFR	Relation avec le leader	Variables dépendantes
Li al.	2018	Empirique	Equipe homogène	Non	L'innovation de l'équipe, la créativité d'un membre
Burtscher et al.	2018	Empirique	Equipe homogène	Non	L'identification des indices
Andriopoulos et al.	2018	Empirique	Equipe homogène	Non	La manière d'approcher les tensions
Li al.	2017	Empirique	Equipe homogène	Non	La productivité et la performance de sécurité de l'équipe
Lin	2017	Empirique	Individu en collectivité	Oui	Créativité individuelle (modérée par l'empowering leadership d'équipe)
Tuncdogan et al.	2017	Empirique	Equipe homogène	Oui	L'innovation exploratoire de l'équipe organisationnelle
Park et al.	2017	Empirique	Individu en collectivité	Non	Dispersion des salaires
Shin et al.	2016	Empirique	Equipe homogène	Oui	Performance d'équipe
Roundy et al.	2016	Conceptuel	Equipe homogène	Non	Le changement stratégique
Weer et al.	2016	Empirique	Equipe homogène	Oui	L'engagement de l'équipe
Johnson et al.	2015	Revue	Individu, équipe et organisation	Non	NA
Memmert et al.	2015	Empirique	Equipe hétérogène	Non	Performance de l'équipe (score de babyfoot)
Debanne et Laffaye	2015	Empirique	Equipe homogène	Oui	Choix de la stratégie défensive
Debanne et al.	2014	Empirique	Equipe homogène	Oui	Choix de la stratégie défensive
Sacramento et al.	2013	Empirique	Equipe homogène	Non	Créativité de l'équipe

Auteurs	Année	Type d'étude	Echelle de TFR	Relation avec le leader	Variables dépendantes
Beersma et al.	2013	Empirique	Equipe homogène	Non	L'interdépendance des résultats, l'engagement et la performance de l'équipe, l'intolérance à l'erreur
Pfattheicher et Keller	2013	Empirique	Individu en collectivité	Non	Sanctions coûteuses
Bohns et al.	2013	Empirique	Equipe hétérogène	Non	Bien être relationnel d'un couple
Dimotakis et al.	2012	Empirique	Equipe homogène	Non	Structure de l'équipe
Zaal et al.	2012	Empirique	Individu en collectivité	Non	Engagement collectif
Rietzschel	2011	Empirique	Equipe homogène	Non	Génération d'idée, promotion d'idée et réalisation d'idée
Spanjol et al.	2011	Empirique	Equipe hétérogène et équipe homogène	Oui	Variables de décision liées à la performance du nouveau produit (nombre de nouveau produit, nombre de type, date de lancement du nouveau produit)
Johnson et Wallace	2011	Conceptuel	Equipe homogène	Oui	Performance en général
Quinn et Olson	2011	Empirique	Individu en collectivité	Non	Action collective
Zaal et al.	2011	Empirique	Individu en collectivité	Non	Action collective
Pierro et al.	2011	Empirique	Equipe hétérogène	Non	Performance individuelle moyenne

Auteurs	Année	Type d'étude	Echelle de TFR	Relation avec le leader	Variables dépendantes
Spanjol et Tam	2010	Empirique	Equipe hétérogène et équipe homogène	Oui	Variables de décision liées au changement (changement de prix, de message publicitaire, de dépense publicitaire...)
JOHNSON et al.	2010	Conceptuel	Individu en collectivité	Oui	NA
Faddegon et al.	2009	Empirique	Equipe homogène	Non	Focus régulateur du groupe
Whitford et Moss	2009	Empirique	Individu	Oui	Avantages du leadership transformationnel
Faddegon et al.	2008	Empirique	Equipe hétérogène	Non	Comportement dans la réalisation d'une tâche individuelle
Sassenberg et Woltin	2008	Conceptuel	Individu en collectivité	Non	NA
Taylor-Bianco et Schermerhorn	2006	Conceptuel	Equipe hétérogène	Oui	NA