

### Des équipes hautement performantes

Les équipes sont présentes au sein de la majorité des entreprises, et la plupart des personnes feront partie d'une équipe à un moment donné de leur parcours professionnel. Les équipes peuvent être définies de manière différente, mais en termes psychologiques, elles sont un ensemble interdépendant d'individus travaillant pour atteindre un objectif commun et partageant la responsabilité d'obtenir des résultats précis (Sundstrom, De Meuse et Futrell, 1990). Les êtres humains ont toujours existé au sein de groupes, par conséquent, à bien des égards, notre existence au sein d'équipes est dans notre ADN. Ceci insinuerait que les équipes ont un avantage marqué sur toute action individuelle.

Le terme équipe « hautement performante » est utilisé de plus en plus fréquemment au sein des organisations et parmi les consultants. Il suggère des définitions légèrement différentes selon la personne qui l'utilise, mais il a tendance à décrire des équipes qui sont hautement focalisées et surpassent la productivité anticipée. Il est souvent utilisé pour décrire des équipes dont les membres font preuve d'un degré élevé de compétences. Toutefois, avec ce terme vient la reconnaissance implicite que toutes les équipes ne sont pas hautement performantes. Il va de soi que la majorité des équipes a le potentiel d'être hautement performante et que toutes les équipes ont le potentiel de mieux performer. Ce potentiel peut être amélioré en sachant comment optimiser le fonctionnement de l'équipe, qui passe par la compréhension des raisons pour lesquelles les équipes fonctionnent bien ou non. Ce livre blanc va explorer l'équipe dans un contexte de performance et de recherche, et donne un premier niveau de réponse sur comment les solutions d'Insights peuvent être utilisées pour transformer une équipe sous-performante en une équipe à fort impact.

« Les équipes sont comparables à des amplificateurs audio : tout ce qui passe à travers le dispositif, que ce soit un signal ou un son, en sort plus fort. » – J. Richard Hackman

#### Pourquoi opérons-nous en équipes ?

La citation ci-dessus provient du professeur en psychologie de l'université d'Harvard, J. Richard Hackman. Hackman a étudié les équipes tout au long de sa carrière, mais a ouvertement reconnu que beaucoup d'équipes ne fonctionnent tout simplement pas. Les entreprises persévèrent avec les équipes à cause du potentiel qu'elles représentent. Hackman (1999) dit que, lorsqu'elles fonctionnent, elles peuvent « atteindre un niveau de synergie et

d'agilité qui ne pourrait jamais être préprogrammé par les planificateurs d'une entreprise ou imposé par des responsables externes. » En bref, dans une équipe hautement performante, le résultat final est plus important que la somme des parties.

« Les Beatles sont à la base de mon business model. Ces quatre types gardaient leurs tendances négatives respectives sous contrôle. Ils s'équilibraient les uns les autres, pour un résultat plus important que la somme des parties. C'est ainsi que je vois les affaires : dans ce domaine, les grandes choses ne sont jamais le résultat d'une seule personne, elles sont le résultat d'une équipe de personnes. » – steve Jobs

#### Preuves de l'efficacité de l'équipe

Il existe des preuves démontrant qu'une équipe de travail brillante peut augmenter la performance organisationnelle en termes d'efficacité et de qualité. Ce sont des constatations issues d'une étude à grande échelle effectuée par Applelbaum et Batt (1994), explorant 12 études à grande échelle et 185 études de cas. Si les équipes opèrent comme elles le devraient, elles présentent de nombreux avantages :

- Le temps est optimisé, étant donné que les tâches sont exécutées simultanément plutôt que séquentiellement, et sont plus avantageuses économiquement.
- Les équipes peuvent intégrer et recouper des informations d'une manière qui dépasse tout penseur individuel.
- L'innovation est accrue grâce au partage d'idées.
- Les entreprises peuvent apprendre et assimiler la connaissance plus efficacement.

## Qu'est-ce qui constitue une équipe hautement performante ?

Il existe plusieurs éléments nécessaires à la création d'une équipe présentant une performance optimale, et il est important d'explorer ces derniers afin de déterminer les domaines à améliorer. Insights Navigator Efficacité de l'Equipe peut être utilisé pour identifier la majorité de ces domaines, les éléments restants peuvent être décelés grâce à des conversations entre les experts d'Insights et les organisations. Ces problèmes ont lieu au niveau de l'individu, du groupe et de l'entreprise, et dans des domaines tels que les relations, les tâches, la définition des rôles, la composition des équipes, le support organisationnel et le leadership.

# « Un objectif établi correctement est à moitié atteint. » – Abraham Lincoln

#### Objectifs de l'équipe

Une équipe est caractérisée par des objectifs partagés. Aussi simple que cela puisse paraître, beaucoup d'équipes n'y parviennent pas. Des études démontrent que des objectifs spécifiques clairement définis produisent une plus grande performance

que des objectifs qui ne sont pas spécifiques.

Des objectifs spécifiques et difficiles à atteindre apportent de meilleurs résultats en termes de performance d'équipe. Les objectifs qui encouragent la performance individuelle au sein des équipes ont démontré un effet négatif sur la performance. Les objectifs qui fonctionnent le mieux sont ceux « centrés sur le groupe », visant à augmenter la contribution de chaque individu au sein du groupe, et ont démontré l'augmentation de la performance d'équipe (Kleingeld, Mierlo et Arends, 2011 ; Oleary-Kelly, Martocchio et Frink, 1994). Il existe également des preuves qui suggèrent que l'établissement participatif d'objectifs a un impact plus positif sur la performance que des objectifs d'équipe assignés (Lee et Wei, 2011).

« Une personne qui pense un peu différemment peut aider à voir des problèmes comme des opportunités et inspirer une énergie créative au sein d'un groupe. Quelques-unes des meilleures personnes que nous avons embauchées ne semblaient pas pouvoir s'intégrer au début, mais se sont avérées être indispensables au fil du temps. » –

Richard Branson

#### Homogénéité contre diversité

Des équipes constituées de personnes semblables ont tendance à bien s'entendre. Cependant, cette homogénéité peut étouffer la créativité et la génération d'idées. Si des personnes pensent la même chose, elles auront des idées et des styles similaires. Il existe de nombreuses études examinant des équipes homogènes face à des équipes hétérogènes, et les résultats varient. Scott Page est un universitaire qui a consacré la majorité de son temps à des études sur la diversité ; il a trouvé que les équipes hétérogènes surpassent systématiquement les équipes homogènes (Page, 2007). Dans une étude de Dahlin, Weingart et Hinds (2006), des équipes présentant des diversités en termes d'éducation et de nationalité ont démontré qu'elles réalisaient de meilleures performances que celles ne présentant pas ces diversités. Wiersema et Bantel (1992) ont examiné les meilleures équipes de direction au sein des 100 plus grandes entreprises industrielles aux États-Unis, et ont découvert que la diversité en formations spécialisées était associée à la capacité d'adaptation et à l'efficacité face au changement.

De plus, les équipes diversifiées évitent la « pensée de groupe » (Page, 2007). La « pensée de groupe » est une détérioration de la capacité de penser, de la mise à l'épreuve de la réalité et des jugements moraux au sein d'un groupe. C'est le résultat des contraintes liées à l'unanimité au sein d'un cercle fermé, et peut se produire au sein de groupes cohésifs. C'est un piège dans lequel tombent des équipes ayant longtemps travaillé ensemble.

Mais la diversité est compliquée, et bien qu'elle ait le potentiel d'avoir un plus grand impact, elle présente une variété de problèmes qui doivent être gérés. Par exemple, Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin et Peyronnin (1991) ont réalisé que le turn-over était plus important au sein d'équipes avec des âges différents. L'effet est encore plus significatif lorsque les différences d'âge reflètent des différences en termes de valeurs et d'attitudes. Des études ont notamment démontré que des groupes qui comprennent diverses ethnies peuvent en fait performer peu lors des étapes initiales de la formation du groupe, bien que les différences dans la performance semblent se stabiliser après quelques mois (Watson, Kumar et Michaelsen,

1943). C'est semblable au témoignage de Richard Branson dans une citation antérieure. Ses meilleurs employés/penseurs anticonformistes ne trouvaient pas leur place au début, mais au fil du temps, leur valeur est devenue évidente. Par conséquent, la diversité peut s'avérer être la force d'une équipe, mais les conflits et la cohésion doivent être gérés.

En fin de compte, notre diversité physique, que ce soit notre ethnicité, sexe, handicap ou âge, sont uniquement des indicateurs de la diversité qui est d'une importance réelle, c'est-à-dire, la grande variété de pensées. Si nous n'avons pas une équipe variée du point de vue physique, c'est un indicateur de niveau que nous pourrions ne pas avoir une grande variété de pensées et de perspectives. La communication requiert des compréhensions, des intentions et des conventions de langage communes (Chmiel, 2000), mais les personnes ayant diverses origines et personnalités peuvent avoir des compréhensions et normes différentes (Smith et Noakes, 1996). Insights Discovery établit les bases d'un langage commun à travers les couleurs, que les personnes provenant

de tout type de milieux et ayant des personnalités différentes peuvent facilement comprendre. Il permet à des groupes de personnes diversifiés de comprendre et de communiquer entre elles de manière globale. Comprendre autrui permet aux équipes de capitaliser sur la diversité (Smith et Noakes, 1996).

#### La taille des équipes

Il existe une cohérence de pensée parmi les experts qu'une équipe ne devrait pas être trop grande. Les arguments soutenant les petites équipes sont que les personnes peuvent interagir fréquemment, générant un flux naturel d'informations. En revanche, les grandes équipes possèdent davantage de ressources et sont plus susceptibles d'agir d'une manière plus structurée. Des recherches ont démontré que plus la taille de l'équipe augmente, plus le nombre de problèmes liés à la performance augmente en conséquence (Hackman, 2002). L'opinion dominante est que les équipes ne devraient pas dépasser 12 personnes (McKenna, 2006). Cependant, Hackman (2002) préconise que la taille des équipes ne devrait



pas atteindre deux chiffres, et estime que la taille optimale d'une équipe est de six personnes. Si une équipe doit inévitablement être de plus grande taille, alors les entreprises devraient créer des sous-unités au sein même des équipes. Il serait également judicieux d'évaluer si une grande équipe est vraiment une équipe, c'est-à-dire, est-ce que les membres ont/devraient avoir des objectifs partagés ? La taille des équipes est essentielle pour atteindre un impact optimal, et devrait donc être considérée lors de la formation des équipes.

#### La cohésion et le climat d'équipe

Au sein de toute équipe, les gens ont tendance à prendre part à un des deux engagements : réaliser les tâches ou maintenir l'unité sociale. Toutefois, les efforts entrepris dans le maintien de l'unité sociale de l'équipe dépendent de la « cohésion du groupe ». La cohésion correspond au degré avec lequel les membres de l'équipe souhaitent rester au sein de l'équipe et s'investir dans les objectifs de l'équipe (Forsyth, 1999). Les équipes soudées sont stables, unies, satisfaites et fières de l'unité d'équipe. Les membres interagissent de manière positive entre eux et communiquent bien. Dans une méta-analyse de Mullen et Cooper (1994), il a été démontré que la cohésion au sein des équipes est associée au succès des équipes en termes de performance.

Insights Discovery peut être utilisé pour faciliter la cohésion au sein d'équipes non soudées ou pour augmenter la cohésion au sein d'équipes déjà opérationnelles. Ceci est possible en redéfinissant les relations entre les membres de l'équipe, en leur fournissant les moyens d'avoir une meilleure compréhension les uns des autres. La cohésion peut être encore plus perfectionnée grâce à l'introduction d'une expérience d'apprentissage Insights Efficacité de l'Equipe. L'élément Cohésion réside au sein du pilier Climat de l'efficacité d'équipe du modèle Insights Efficacité de l'Equipe.

Les normes comportementales sont un autre aspect essentiel à la cohésion de groupe. Des normes

régulent les processus du groupe, imposent des valeurs, permettent aux membres du groupe de reconnaître ce qui caractérise un comportement acceptable ou non, et leur donnent la possibilité d'anticiper le comportement d'autrui. C'est ce qui soutient le travail cohésif des groupes, même si les membres ne s'apprécient pas personnellement (Hogg et Turner, 1985). De nombreuses normes sont implicites et se créent durant les étapes initiales de la formation du groupe. Toutefois, de la valeur peut être ajoutée en exprimant ou en prenant en compte explicitement des comportements prévisibles importants.

Le climat est associé à la cohésion et, en particulier, à des normes. Le climat correspond aux perceptions partagées des procédures et pratiques, et aux politiques formelles et informelles (Reichers et Schneider, 1990). Le climat est essentiel pour ce qui est de la satisfaction professionnelle, pouvant avoir un impact sur la performance. Dans une étude de Peiro, Gonzalez et Ramos (1992), les dimensions soutenant le climat, le respect des règles, les informations axées sur les objectifs et l'innovation, sont examinées au sein de 40 équipes. Une relation entre ces dimensions et la satisfaction professionnelle a été démontrée. Ceci atteste de l'importance d'établir des règles fixes, car elles permettent aux équipes d'établir de la Cohésion et un Climat positif.

Le programme Insights Efficacité de l'Equipe peut servir à établir ou à réaligner des règles de groupe acceptables dans des domaines tels que la fiabilité, l'ouverture et la franchise, et le respect mutuel, des éléments entrant dans le pilier Climat du modèle.

#### Conflit au sein des équipes

Le conflit au sein des équipes se produit fréquemment et peut être associé aux relations interpersonnelles ou aux tâches. Parfois, le cadre de référence personnel définit si le conflit est perçu comme étant associé aux relations interpersonnelles ou aux tâches. Le conflit peut notamment être défini selon deux autres catégories différentes, soit constructif (fonctionnel) soit destructif (dysfonctionnel). Le conflit constructif présente des niveaux modérés d'opposition subtile ou contrôlée. Par conséquent, des personnes raisonnables travaillant dans des conditions de travail exigeantes feront face à des conflits, ces derniers pouvant stimuler la prise de décision et la performance. Par contre, le conflit destructif donne lieu à une opposition incontrôlée, détruit la communication et déstabilise la cohésion (McKenna, 2006). Les guerelles au sein du cercle fermé deviennent plus importantes que les objectifs du groupe. Il est important de remarquer qu'il peut exister une ligne de démarcation mince entre le conflit constructif et destructif (Amason 1996). Les sources de conflit sont nombreuses et incluent beaucoup de problèmes que nous abordons dans cet article, tels que les facteurs liés à la diversité ou personnels, la taille, l'ambiguïté quant aux rôles, le leadership, les avantages jugés injustes et la communication. La communication est une raison principale du conflit, car les problèmes de communication peuvent susciter des malentendus associés à des questions de perception. Ceci peut notamment mener à de mauvais échanges d'informations (McKenna 2006). Lorsque nous envisageons toutes ces choses, la probabilité de conflit destructif peut être réduite. La communication et la prise en compte de la perception peuvent être améliorées si les membres de l'équipe augmentent leur connaissance d'autrui et participent à la formation sur la manière de s'adapter et d'entrer en relation avec autrui facilitée par Insights Discovery.

#### Composition des tâches

La performance de toute équipe peut être impactée par des difficultés liées à la composition des tâches. La composition des tâches se réfère au travail que les équipes entreprennent. Le système de classification, qui a été largement utilisé dans le cadre de recherches, est le modèle de Caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham, datant de 1975. Ils identifient l'autonomie, la variété des tâches, l'importance des tâches, l'identité des tâches et le feedback sur les tâches comme des variables significatives devant être mises en avant pour une performance optimale. Ce modèle a prédit avec

précision l'efficacité d'équipe dans divers secteurs d'activités, par exemple technique, service clients, management (Cohen, Ledford et Spreitzer, 1964). Ce sont des enjeux que les entreprises doivent considérer avec attention lorsqu'elles attribuent du travail à une équipe, et qui sont fortement liés à la structure organisationnelle. Parfois, il est impossible de garantir que tous ces indicateurs soient élevés, car la nature des rôles et des tâches pourrait être inévitablement faible en termes de variété, par exemple. Toutefois, en ce qui concerne le feedback, les entreprises devraient s'assurer que des processus sont en place pour le rendre aussi fréquent et instantané que possible. Les organisations devraient examiner ces problèmes au sein de leurs équipes, car ils peuvent susciter des conversations critiques. Ils peuvent également être explorés en collaboration avec les experts d'Insights qui peuvent les signaler comme des enjeux que les organisations doivent résoudre afin de pouvoir bénéficier de façon optimale des ateliers Insights.

#### La composition des équipes

La composition des équipes repose sur un bon équilibre de personnes au sein de l'équipe. Ceci implique une combinaison de capacités, de compétences, d'antécédents et de personnalités. Ceci inclut des aptitudes techniques et de l'expérience, mais également des capacités de relations interpersonnelles telles que la communication et la résolution des conflits (Larson et La Fasto 1989). Le risque de recruter la mauvaise personne pour la mission en termes de capacités peut être minimisé à travers des stratégies de recrutement. Les interventions d'Insights peuvent certainement être utilisées pour faciliter le développement dans beaucoup de ces domaines. Cependant, les niveaux d'aptitude et l'expérience peuvent s'avérer des obstacles à la performance si l'individu n'est pas capable de performer au niveau exigé. Les procédures de sélection, l'analyse des besoins en formation, puis la formation et le coaching sont tous des éléments essentiels pour garantir que les collaborateurs disposent des compétences et du support nécessaires pour mener à bien leur rôle.

Au sein d'équipes existantes, il peut s'avérer difficile

d'évaluer si cette combinaison est correcte ou non. Insights Navigator Efficacité de l'Equipe peut vous aider à identifier si l'équipe est constituée d'une combinaison appropriée de personnes. Ceci est identifié dans l'élément méthodes de travail du pilier processus. Il est important d'identifier ces enjeux afin que les bases d'une équipe à performance optimale soient mises en place.

#### La clarté des rôles

La clarté des rôles est un facteur important qui doit toujours être pris en compte. L'ambiguïté des rôles peut se produire lorsque les employés ne connaissent pas leur rôle en termes d'obligations, de responsabilités ou d'autorité (Peterson et al., 1995). Ceci peut avoir un effet préjudiciable sur la performance.

L'équilibre entre l'autorité et le pouvoir de décision est un domaine particulièrement important qui devrait être examiné si un problème relatif à la clarté des rôles est identifié. Ceci peut s'avérer être un facteur clé fragilisant le succès d'une équipe (Hackman, 2011). Le pouvoir peut être distribué au sein de l'équipe ou peut être entre les mains du responsable de l'équipe. Au bout du compte, les personnes ont besoin de connaître le niveau d'autorité dont ils jouissent, ainsi que l'autorité dont disposent les autres. Parfois, il se peut que des niveaux d'autorité n'aient pas été établis et que personne ne les connaisse. Ceci doit être évidemment rectifié très rapidement! Insights Navigator Efficacité de l'Equipe identifie si les rôles sont clairs ou non dans l'élément méthodes de travail du pilier processus. Pendant les programmes d'efficacité d'équipe Insights, tous ces problèmes peuvent être identifiés, et des solutions élaborées.

#### Contexte de l'entreprise

Le contexte de l'entreprise au sein duquel l'équipe opère pourrait avoir un impact sur l'efficacité de l'équipe (Tannenbaum, Beard et Salas, 1992). Ces problèmes organisationnels incluent : le support que l'équipe reçoit d'autres équipes ou unités au sein de l'entreprise, le climat d'entreprise et tout changement organisationnel qui pourrait avoir un impact sur l'équipe ou causer un sentiment d'incertitude parmi ses membres. Ces problèmes ne rentrent pas souvent dans le domaine d'application des interventions d'équipe, mais peuvent, et devraient, être examinés par l'entreprise. Une erreur souvent faite par l'équipe, et par le responsable de l'équipe en particulier, est d'essayer d'opérer indépendamment ou en dehors des structures organisationnelles, suscitant un impact négatif sur la performance de l'équipe (Hackman, 2011). Il est préférable que les équipes travaillent au sein de la structure organisationnelle existante, ou de la changer à travers l'entreprise. Il est important que les responsables d'équipe et responsables organisationnels fassent preuve de compétences pour conduire le changement au sein de l'entreprise, lorsque c'est nécessaire, et obtenir des résultats. Ces deux domaines sont des dimensions du modèle Insights Leadership de Transformation, et peuvent être abordés par le biais d'ateliers séparés ou avec les autres six dimensions du programme Insights Leadership de Transformation.

#### Le leadership

Le leadership au sein d'une équipe a un impact sur l'efficacité de l'équipe. Les deux approches de leadership généralement les plus reconnues sont transactionnelles et transformationnelles (Bass, 1990). Les leaders transactionnels se focalisent sur les améliorations, et les récompenses et sanctions éventuelles, pour influencer les comportements des membres de l'équipe. Ils assurent également la gestion par exception, et par conséquent prennent des mesures lorsque quelque chose ne va pas.

En revanche, le leadership transformationnel influence le comportement de l'équipe à travers le charisme et la vision. Les leaders transformationnels sont enthousiastes et stimulent de nouvelles perspectives et idées, motivant ainsi leur équipe. Ils assurent également la gestion à un niveau individuel, par le biais du coaching et de l'écoute individuelle des membres de l'équipe. L'approche

du leadership d'Insights est transformationnelle. Le programme Leadership de Transformation Insights vise à accompagner un leader capable de motiver et de partager des visions convaincantes, comme le leader transformationnel décrit dans la littérature. Le programme développe également les qualités et compétences sous-jacentes que tous les responsables transformationnels exigent (par exemple l'agilité intellectuelle), et vise à faciliter la réalisation des résultats.

#### Le besoin d'interventions d'équipe

Tel que reconnu dans le travail d'Hackman, le développement sain d'une équipe ne devrait pas être tenu pour acquis. Steiner (1972) soutient que la productivité réelle d'une équipe est souvent inférieure à son potentiel, à cause de problèmes de coordination et de motivation. L'importance d'adopter une approche active pour le développement d'une équipe est bien illustrée par Macy et Izumi (1993) qui ont effectué une méta-analyse de 131 enquêtes sur le terrain : ils ont découvert que les interventions pour développer les équipes ont une grande influence sur les mesures financières de la performance organisationnelle.

#### Conclusion

Les équipes hautement performantes sont des équipes présentant une série complexe de conditions alignées, qui optimisent la performance d'équipe. En réalité, il existe de trop nombreuses variables aléatoires pour tenir le succès d'une équipe pour acquis. Des équipes à fort impact pourraient naître naturellement, même si, à bien des égards, c'est comme la tempête du siècle : une situation rare rassemblant des conditions idéales. Des interventions au niveau de l'équipe et de l'organisation ne devraient pas être considérées comme optionnelles. Les entreprises devraient réaliser que les interventions d'équipe sont essentielles, sans quoi les équipes feraient mieux de travailler individuellement. Insights peut fournir un ensemble de solutions basées sur des recherches pour créer ces conditions optimales et encourager l'organisation à examiner ou s'occuper des facteurs qui font obstacle à un fort impact. Avec plus de vingt ans d'expérience en termes de solutions, vous pouvez faire confiance à Insights pour accompagner chaque équipe à l'atteindre sa performance optimale.

#### Références:

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. Academy of Management Journal. 39(1),123-148.

Appelbaum, E., & Batt, R. (1994).The new American workplace: Transforming work systems in the United States. New York: ILR Press. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, Winter: 19-31. Chmiel, N. (2000), Introduction to Work and Organizational Psychology. Oxford, Royaume-Uni. Blackwell Publishing.Cohen, S. G., Ledford, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. Human Relations, 49: 643–676.Dahlin, K., Weingart, L, & Hinds, P. (2006). Team diversity and information use. Academy of Management Journal, 48, 1107-1123.

Forsyth, D.R., (1999) Group dynamics, 3rd ed, Belmont, Wadsworth.

Hackman, J.R.(2002) Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances – The Five Keys to Successful Teams. Harvard Business School Archive. http://hbswk.hbs.edu/archive/2996.html

Hackman, R.J. Why Teams Don't Work (1998).In S. Tindale (Eds.) Theory and Research on Small Groups. New York, Plenum Press. Hogg, M.A., & Turner, J.C. (1985). Interpersonal attraction, social identification, and psychological group formation. European Journal of Social Psychology, 15, 51-66.

Jackson, S. E., Brett, J. E, Sessa, V I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & peyronnin, K. (1991) Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotion, and turnover. Journal of Applied Psychology, 76(5), 675-689.

Kleingeld, A., Mierlo, H. van & Arends, L.R. (2011). The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 96(6), 1289-1304.

Larson, C. E. et LaFasto F.M.J. (1999). Teamwork: What must go right, what can go wrong. Sage. Lee J., Wei F. The mediating effect of psychological empowerment on the relationship between participative goal setting and team outcomes--a study in China. International Journal of Human Resource Management. 2011, 22(2): 279-295. Macy, B. A., & Izumi, H. (1993). Organisational change, design, and work innovation: A meta-analysis of 131 North American field studies – 1961-1991. Research in Organizational Change and Development, 7, 235 - 313.

McKenna, E. (2006) Business Psychology and Organisational Behaviour, Sussex, Royaume-Uni. Psychology Press. Mullen, B. and Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: an integration. Psychological Bulletin, 115, 210-227.

O'Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J., & Frink, D. D. (1994). A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance. Academy of Management Journal, 37, 1285-1301.

Page, S. (2007) The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies, Oxfordshire: Princeton University Press.

Peiro, J. M., Gonzalez-Roma, V., & Ramos, J. (1992). The influence of work-team climate on role stress, tension, satisfaction and leadership perceptions. European Review of Applied Psychology, 42(1), 49-56.

Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., & Callan, V. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. Academy of Management Journal, 38, 429 - 445.

Reichers, A.E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass. Smith, P.B., Noakes, J. (1996): Cultural Differences in Group process; in: West, A.D. (ed.): Handbook of Work Group Psychology, Chichester: Wiley, 1996. Steiner, I. D. (1972). Group processes and productivity. New York: Academic Press. Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. 1990. Work teams: Applications and effectiveness. American Psychologist, 45: 120–133.

Tannenbaum SI, Beard, RL & Salas, E 1992, 'Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical development', in K Kelley (ed.), Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology, 82, 117-153, Elsevier Science. Amsterdam.

Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. 1993. Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. Academy of Management Journal, 36: 590 – 602. Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. 1992. Top management team demography and corporate strategic change. Academy of Management Journal, 35: 91-122.