

Les facteurs qui contribuent à l'organisation du travail collectif

Sameh Tebourbi Abbes^{#1}, Romdhan Khmekhem^{*2}

Département Gestion*

Unité de recherche en marketing

Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax

Rue de l'aéroport, 4, 5 km, LP 1088, Sfax 3018, Tunisie

¹s.tebourbi@yahoo.com

²romdhanekhmekhem@yahoo.fr

Résumé— Cette recherche étudie les facteurs qui contribuent à l'organisation du travail collectif. L'échantillon utilisé est composé de 200 commerçants appartenant à deux hypermarchés 'Carrefour et Monoprix' tirés aléatoirement. La méthode des équations structurelles est utilisée pour tester les hypothèses de la recherche. Les résultats nous ont permis de confirmer un effet significatif positif de la confiance sur le succès de travail collectif. L'effet de l'orientation collectiviste est partiellement confirmé. Pour la composition de travail en équipe en termes d'âge est partiellement confirmé. De plus, l'organisation du travail a un effet significatif sur le succès de travail collectif. Cependant, la composition de travail en équipe en termes de genre ainsi que la taille de l'équipe n'ont aucun effet sur le succès de travail collectif. Les implications managériales et théoriques de ces résultats ainsi que les voies futures de recherche sont examinées.

Mots Clés— Travail en équipe, Orientation collectiviste, Confiance aux collègues, Organisation du travail, Taille d'équipe.

I. INTRODUCTION

Avec l'intérêt accru accordé à une qualité élevée, une innovation rapide des produits et une meilleure satisfaction des clients, plusieurs entreprises utilisent actuellement les équipes de travail pour réaliser leurs objectifs [1]. Particulièrement, Ingram (2004, p. 21) [2] met l'accent sur l'importance de la collaboration au sein de la fonction vente qui peut se manifester par un travail en équipe et par les équipes de vente. Ainsi, l'organisation du travail en équipe permet de répondre à différentes pressions de l'environnement, aux besoins liés aux aspects de gestion du temps et de cycle de vie [3], et favorise l'innovation et l'apprentissage organisationnel [4]. Elle constitue de ce fait le mécanisme d'intégration et de différenciation nécessaires pour faire face à un environnement dynamique, complexe et incertain. Cependant, la restructuration des vendeurs individuels sous forme des équipes de vente n'est pas aussi simple vu qu'il y a un manque de renseignements concernant les facteurs qui contribuent au succès de travail collectif [5] particulièrement dans le domaine des ventes. Provitera (2000, p. 1) [6] a affirmé que la discipline marketing a négligé la gestion de ventes et les équipes de vente qui sont des sujets significatifs. La littérature de la force de vente souffre d'un manque de recherches qui peuvent servir

de base pour les managers dans le développement de leurs équipes de vente [7]. En examinant la littérature, nous avons remarqué que la majorité des études qui sont intéressées au travail en équipe sont focalisées sur l'étude de l'effet de certaines caractéristiques des équipes de travail sur la performance [8]. Lambe & al. (2009, p. 6) [9] affirment l'existence de obstacles majeurs qui peuvent empêcher le succès des équipes de vente et la littérature pratique suppose que le succès des équipes de vente ne peut plus être atteint. Ainsi, l'utilisation accrue des équipes de vente qui est susceptible d'augmenter dans le temps. Il y a un manque de recherches concernant les facteurs qui favorisent le succès de travail en équipe [10].

La présente recherche se propose d'étudier les facteurs qui contribuent à l'organisation du travail collectif.

II. CADRE D'ANALYSE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

A. La confiance aux collègues

La confiance aux collègues est définie comme étant les attentes d'une personne concernant les comportements des collègues (Yang, 2005, p. 22). Quand la confiance existe dans l'organisation, les personnes coopèrent ensemble, partagent l'expérience, disent la vérité, travaillent sérieusement et entendent les uns les autres [11]. La confiance est considérée par Erdem & al. (2003, p. 340) [12] comme l'un des principaux facteurs qui contribuent au succès de l'équipe. Benton & al. (1969) [13] stipulent que la confiance aux collègues facilite la communication et améliore la perception de la clarté des informations. H1 : la confiance aux collègues a un effet positif sur le succès de travail collectif.

B. L'orientation collectiviste

Une personne ayant une orientation collectiviste se comporte comme étant une entité interdépendante, adopte les objectifs du groupe, se comporte sur la base des normes sociales et engendre de bonnes relations interpersonnelles [14]. Ainsi, les personnes collectivistes pensent à atteindre des objectifs et

cherchent à réaliser des résultats à travers la coopération. [15]. Goncalo & Staw (2006, p97) [16] affirment qu'on doit attendre des niveaux élevés de collaboration et une réalisation de objectifs collectifs de la part des collectivistes. Dans la même logique, Man & Lam (2003, p986) [17] affirment que les collectivistes ont une grande prédisposition de travailler en groupe et de coopérer. De même, Williams & al (2006, p597) affirment qu'une personne ayant l'orientation collectiviste valorise l'appartenance à l'équipe et peut consentir des sacrifices pour le bénéfice de l'équipe. H2 : l'orientation collectiviste des vendeurs a un effet positif sur les succès du travail collectif.

C. L'organisation du travail

L'organisation du travail et la répartition des tâches au sein de l'équipe concernent essentiellement le degré d'autonomie laissé à l'équipe et le niveau d'interdépendance entre ses membres.

L'autonomie favorise la participation et la motivation des membres [18], l'interdépendance permet la coopération et facilite l'apprentissage (Wageman, 1995). L'organisation du travail comporte aussi parfois les règles de fonctionnement et

H3 : l'organisation du travail a un effet positif sur les succès de travail collectif.

D. Homogénéité des caractéristiques démographiques

Mohammed & Angell (2003) [20] affirment que les équipes homogènes sont source de performance vu que des membres similaires sont plus compatibles et sont plus motivés à travailler ensemble. Particulièrement une similarité au niveau des attributs démographiques comme le sexe et l'âge entre les membres de l'équipe diminue les conflits, facilite l'intégration sociale et contribue à la performance des activités de l'équipe [21]. Horwitz (2005, p227) [22] stipule que la similarité d'âge facilite le partage d'informations et la communication entre les membres d'une équipe. Zenger & Lawrence (1989) [23] affirment que plus un individu considère que son âge est similaire à celui des autres membres de son groupe, plus cet individu communique avec les membres de son groupe.

H4 : Homogénéité de l'âge et du sexe des vendeurs a un effet positif sur les succès de travail collectif.

E. La taille de l'équipe

Kwak (2004, p23) [24] considère qu'une grande taille des groupes peut réduire le degré d'engagement des membres dans l'équipe. Perry & al (1999, p43) [25] montrent que plus la taille de l'équipe augmente, plus il est difficile de gérer le processus d'interaction de l'équipe et plus la communication entre les membres est difficile. Shaw (1976) [26] montre aussi que plus l'équipe est large, moins la cohésion entre les membres d'équipe. En effet, une grande taille de l'équipe fait augmenter la difficulté d'interaction d'un membre de l'équipe avec tous les autres membres de son équipe (Steiner, 1966). Cohen & Baily (1997, p273), par opposition, stipulent que plus la taille de l'équipe est large, moins la possibilité de communication informelle qui a un effet négatif sur

l'accroissement des ventes. Ainsi, ils considèrent que des équipes de grande taille sont plus avantageuses. H5 : la taille de l'équipe a un effet négatif sur les succès de travail collectif.

F. Modèle conceptuel de la recherche

Le modèle conceptuel de la recherche décrit les différents liens entre les variables rattachées à la problématique de la recherche. Le modèle étudié dans le cadre de cette recherche est présenté dans la figure 1 qui suit. Il existe une relation directe entre (la confiance aux collègues, l'orientation collectiviste, l'organisation du travail, l'homogénéité de l'âge, du sexe, la taille de l'équipe) et le succès de travail collectif.

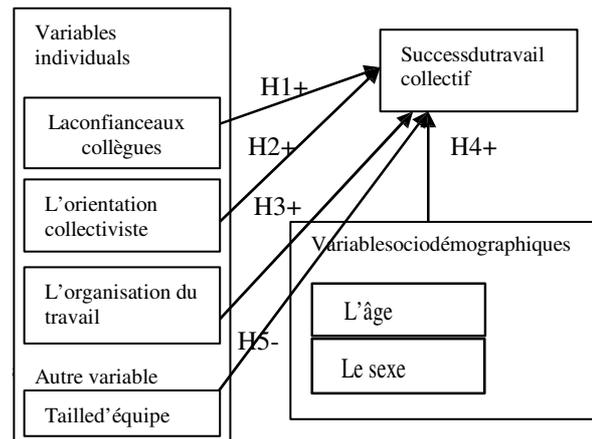


Figure 1. Modèle conceptuel de la recherche

III. MÉTHODOLOGIE

A. Collecte des données

Les données sont collectées à l'aide d'un questionnaire administré interceptant aléatoirement les commerçants appartenant au secteur d'agroalimentaire Carrefour et Monoprix, l'échantillon est composé de 200 répondants qui sont bien répartis en termes d'âge, sexe et de niveau d'éducation dans les différentes catégories.

Le profil des répondants se présente comme suit :

- 70.4% des répondants sont des hommes et 29.6% sont des femmes;

- 7% d'entre eux ont moins de 20 ans; 44.2% entre 20-39; 48.8% entre 39-59 ans.

- 11,2% des participants sont fréquentés l'école primaire ; 38,4% ont fréquenté le lycée et 50.4% sont allés à l'université.

B. Mesure des variables du modèle

Tous les items sont mesurés sur une échelle de Likert à 5 points allant de 1 «Pas du tout d'accord» à «Tout à fait d'accord».

Pour mesurer le travail en équipe, Hoegl & Gemuenden (2001, p436) [27] ont élaboré une échelle de mesure qui permet d'évaluer le degré de collaboration et la qualité des interactions au sein de l'équipe de travail.

Cette échelle se compose de cinq dimensions à savoir : la communication, la coordination, l'équilibre entre les membres, le soutien, l'effort et la cohésion.

Cook & Wall (1980) [28] ont développé une échelle de mesure de la confiance interpersonnelle dans l'organisation. Cette échelle se compose de deux dimensions à savoir : La confiance aux intentions des collègues et la confiance aux compétences et aux actions des collègues.

L'orientation collectiviste est mesurée par l'échelle de Wagner (1995) [29]. Cette échelle se compose de cinq dimensions à savoir : suprématie des intérêts du groupe, préférence de travail solitaire, auto-dépendance, suprématie des objectifs du groupe et la compétitivité.

L'organisation du travail est mesurée en se basant sur le concept d'interdépendance. L'interdépendance est mesurée par l'échelle de Pearce et Gregersen (1991).

Afin de vérifier les qualités psychométriques des échelles de mesure retenues dans cette recherche, nous avons étudié leur fiabilité et leur validité.

Une réitération entre le calcul de l'alpha de Cronbach et l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire nous a permis d'évaluer la consistance interne des échelles.

L'alpha des différentes échelles varie entre 0.7 et 0.9 respectant de cette manière le seuil minimal de 0.60. L'analyse factorielle confirmatoire, effectuée à l'aide du logiciel SPSS et AMOS 18, montre que les items sont significativement associés à leurs construits latents ($p < 0.001$).

Les construits qui ne disposent pas d'un niveau de fiabilité composite dépassant le seuil de 0.70 et d'un niveau de Variance Moyenne Extraite (AVE) qui dépasse le seuil de 0.50 sont éliminés. Également, pour chaque construit, la fiabilité composite dépasse la valeur de l'AVE. Ceci témoigne que la validité convergente est satisfaisante pour tous les construits du modèle.

Le tableau I présente les indicateurs de fiabilité.

D'après le tableau I la qualité d'ajustement du modèle de mesure est bonne.

Le tableau II permet d'apprécier la validité des construits.

Le tableau III permet d'apprécier la validité discriminante des construits.

IV. RÉSULTATS

A. Évaluation du modèle de mesure

TABLEAU I.
LES INDICATEURS DE FIABILITÉ DES CONSTRUIITS (N=200)

Concepts		Fiabilité Composite	Alpha Cronbach
Travail en équipe	Trav equi1	0.5 > 0.5	0.774
	Trav equi2	0.54 > 0.5	0.723
	Trav equi3	0.48 < 0.5	0.695
	Trav equi4	0.35 > 0.5	0.697
Confiance aux collègues	Confiance	0.74 > 0.5	0.736
Orientation collectiviste	Orientation1	0.81 > 0.5	0.769
Organisation	Organisation	0.61 > 0.5	0.758
Indices d'ajustement	Khi-deux normé = 1.502; GFI = 0.887; AGFI = 0.849; RMSEA = 0.048; NFI = 0.818; TLI = 0.912; CFI = 0.928		

Pour la dimension travail en équipe, seulement (Trav equi1, Trav equi2) présente une fiabilité acceptable.

TABLEAU II.
LES INDICATEURS DE VALIDITÉ DES CONSTRUIITS (N=200)

Concepts		VME
Travail en équipe	Trav equi1	0.4
	Trav equi2	0.42
Confiance aux collègues	Confiance	0.51
Orientation collectiviste	Orientation1	0.59
Organisation du travail	Organisation	0.55

La validité convergente est vérifiée pour les construits : confiance et orientation collectiviste et organisation.

Pour les dimensions de qualité de travail en équipe la validité n'est pas vérifiée (VME < 0.5) Nous avons éliminé ces deux dimensions.

TABLEAU III.
LES INDICATEURS DE VALIDITÉ DISCRIMINANTE DES CONSTRUIITS (N=200)

	Confiance	Orientation1	Organisation
Confiance	0.51		
Orientation1		0.59	
Organisation			0.46

La validité discriminante est vérifiée.

A. Test des hypothèses

TABLEAU IV:
VERIFICATION DES HYPOTHESES RELATIF AUX LIEN DE REGRESSION

	Coefficients de régression Standardisés	C.R.	P
Travequip3.1<--- confiance	0.221	2.145	0.032
Travequip3.2<--- confiance	0.425	3.685	***
Travequip3.3<--- confiance	0.442	3.81	***
Travequip4.1<--- confiance	0.582	4.887	***
Travequip4.2<--- confiance	0.543	4.748	***
Travequip4.3<--- confiance	0.795	5.693	***
Travequip4.4<--- confiance	0.742	5.469	***
Travequip3.1<--- orientation1	0.181	2.284	0.022
Travequip3.2<--- orientation1	0.033	0.429	0.668
Travequip3.3<--- orientation1	-0.130	-1.727	0.084
Travequip4.1<--- orientation1	0.088	1.186	0.236
Travequip4.2<--- orientation1	0.274	3.622	***
Travequip4.3<--- orientation1	0.092	1.295	0.195
Travequip4.4<--- orientation1	0.179	2.492	0.013
Travequip3.1<--- orientation2	0.61	2.287	0.022
Travequip3.2<--- orientation2	0.688	2.311	0.021
Travequip3.3<--- orientation2	0.698	2.312	0.021
Travequip4.1<--- orientation2	-0.239	-1.734	0.083
Travequip4.2<--- orientation2	-0.085	-0.827	0.408
Travequip4.3<--- orientation2	0.062	0.61	0.542
Travequip4.4<--- orientation2	-0.321	-1.955	0.051
Travequip3.1<--- orientation3	-0.022	-0.229	0.819
Travequip3.2<--- orientation3	-0.119	-1.304	0.192
Travequip3.3<--- orientation3	-0.022	-0.248	0.804
Travequip4.1<--- orientation3	0.006	0.073	0.942
Travequip4.2<--- orientation3	0.158	1.768	0.077
Travequip4.3<--- orientation3	0.016	0.192	0.848

Pour juger une relation comme significative, il faut vérifier que le CR est supérieur à 1.96 avec un p significatif (p doit être inférieur à 5%).

D'après ce tableau, les hypothèses H1 et H3 sont totalement confirmées. L'hypothèse H2 est partiellement confirmée, cependant, nous avons pu dégager une relation

Travequip4.4<--- orientation3	0.023	0.271	0.787
Travequip3.1<--- organisation	0.220	2.685	0.032
Travequip3.2<--- organisation	0.450	3.123	0.031
Travequip3.3<--- organisation	0.420	3.817	0.021
Travequip4.1<--- organisation	0.520	4.851	***
Travequip4.2<--- organisation	0.530	4.215	***
Travequip4.3<--- organisation	0.750	5.457	***
Travequip4.4<--- organisation	0.720	5.578	***
Travequip3.1<--- genre	0.131	1.567	0.117
Travequip3.2<--- genre	-0.047	-0.584	0.559
Travequip3.3<--- genre	-0.067	-0.848	0.396
Travequip4.1<--- genre	-0.088	-1.118	0.264
Travequip4.2<--- genre	0.146	1.856	0.063
Travequip4.3<--- genre	-0.103	-1.375	0.169
Travequip4.4<--- genre	-0.019	-0.256	0.798
Travequip3.1<--- age	-0.159	-1.215	0.224
Travequip3.2<--- age	-0.394	-3.120	0.002
Travequip3.3<--- age	-0.376	-3.015	0.003
Travequip4.1<--- age	-0.258	-2.085	0.037
Travequip4.2<--- age	0.028	0.228	0.82
Travequip4.3<--- age	-0.130	-1.1	0.272
Travequip4.4<--- age	-0.266	-2.247	0.025
Travequip3.1<--- taille	-0.032	-0.407	0.684
Travequip3.2<--- taille	-0.051	-0.661	0.509
Travequip3.3<--- taille	-0.066	-0.878	0.38
Travequip4.1<--- taille	-0.071	-0.943	0.346
Travequip4.2<--- taille	0.01	0.130	0.896
Travequip4.3<--- taille	-0.077	-1.085	0.278
Travequip4.4<--- taille	0.015	0.214	0.831

non significative pour l'hypothèse H4a. Ainsi, la composition d'équipe en termes de genre n'a pas un effet sur le succès de travail en équipe. Concernant H4b, elle est partiellement confirmée. Ainsi, l'effet de la composition de l'équipe en termes d'âge sur le succès de travail en équipe est partiellement vérifiée. L'hypothèse H5 qui suppose un effet négatif de la taille de l'équipe sur le succès de travail en

équipe est totalement rejetée. En effet, selon les résultats que nous avons obtenus, la taille de l'équipe n'a pas d'effets sur la qualité de travail en équipe.

V. DISCUSSION ET IMPLICATIONS

Les résultats nous ont permis de confirmer un effet significatif positif de la confiance sur l'organisation du travail collectif. D'où un manager devrait assurer que les individus qui vont appartenir à une même équipe ont un niveau de confiance important entre eux. Plus les membres qui vont constituer une même équipe de vente ont de la confiance entre eux, plus ils sont susceptibles de coopérer, de travailler ensemble et de fournir un grand effort pour réussir les objectifs de l'équipe d'où le succès de travail en équipe. L'effet de l'orientation collectiviste est partiellement confirmé. Il est recommandé au manager d'être en coopération pour éviter tout conflit entre les membres de l'équipe. L'effet de l'organisation du travail sur le succès de travail collectif est totalement confirmé. Il est recommandé aux managers d'accorder un intérêt particulier à l'organisation du travail vu qu'il a un effet significatif sur le succès de travail collectif. Pour la composition de travail en équipe en termes d'âge est partiellement confirmé, Le manager n'est pas censé d'accorder une grande importance à la composition de travail en équipe en termes d'âge parce qu'il peut affecter dans certaines équipes le succès de travail en équipe. Ce pendant, la taille de l'équipe, la composition de l'équipe en termes de genre peuvent être négligés vu qu'ils n'ont aucun effet.

VI. CONCLUSION

Cette recherche étudie les facteurs qui contribuent à l'organisation du travail collectif. Les résultats nous ont permis de confirmer un effet significatif positif de la confiance sur l'organisation du travail collectif. L'effet de l'orientation collectiviste est partiellement confirmé. Pour la composition de travail en équipe en termes d'âge est partiellement confirmé. De plus, l'organisation du travail a un effet significatif sur le succès de travail collectif. Cependant, la composition de travail en équipe en termes de genre a un effet significatif sur le succès de travail collectif. Cette recherche présente des limites reliées principalement à la taille réduite de l'échantillon non représentative des commerçants et à la méthode d'échantillonnage par convenance qui a certainement affecté la composition de l'échantillon. Une autre limite est le non-intégration de certains variables dans le modèle. Encore, cette recherche a des limites sur un seul pays en voie de développement «la Tunisie». Comme voie future de recherche il serait souhaitable d'intégrer des variables organisationnelles telles que le système d'information, les technologies de communication et le budget.

Une autre perspective de cette recherche doit être de tendre le modèle à d'autres cultures pour comprendre mieux les facteurs qui contribuent au succès de travail collectif.

REFERENCES

- [1] Banker R.D., Field J.M., Schoeder R.G. & Sinha K.K. (1996), "Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N°4, pp 867-890.
- [2] Ingram T.N. (2004) "Future themes in sales and sales management: complexity, collaboration and accountability", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 12, N°4, pp 18-28.
- [3] Myer C. (1993) *Fast cycle time "how to align purpose, strategy and structure for speed"*, free press, New York.
- [4] Kantar R. (1983), *The change masters*, Simon & Schuster, New York.
- [5] Long A.F., Kneafsey R. & Ryan J. (2003), "Rehabilitation practice: challenges to effective team working", *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 40, pp 663-673.
- [6] Provitera M.J. (2000), "Market orientation: An empirical investigation of the effects of market orientation on teamwork in the sales area, customer orientation of the sales people and business performance", Thèse de doctorat en business administration, School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.
- [7] Lawrence H.J. & Moberg C.R. (2009), "Luxury suites and teams selling in professional sport", *Team Performance Management*, vol. 15, N°3/4, pp 185-201.
- [8] Campion M.A., Medsker G.J. & Higgs A.C. (1993) "Relation between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups", *Personality and Individual Differences*, Vol. 15, N°4, pp 823-850.
- [9] Lambe C.J., Webb L. & Ishida C. (2009), "Self-managing selling teams and team performance: the complementary roles of empowerment and control", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp 5-16.
- [10] Yang J. (2005), "The role of trust in the organizations: Do foci and bases matter?" Thèse de doctorat en philosophie in the interdepartmental program in business administration (management), Nanjing University, Chine.
- [11] Kahane E. (2006), "Trust and powerful learning", *T+D*, vol. 60, N°7, pp 51.
- [12] Erdem F., Ozen J. & Atsan N. (2003), "The relationship between trust and team performance", *Work Study*, Vol. 52, N°7, pp 337-340.
- [13] Benton A., Gelber E., Kelly H. & Liebling B. (1969), "Reactions to various degrees of deceit in a mixed-motive relationship", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 12, pp 170-180.
- [14] Ng K.Y. & Van Dyne L. (2001), "Individualism-Collectivism as a Boundary Condition for Effectiveness of Minority Influence in Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 84, N°2, pp 198-225.
- [15] Ramamoorthy N. & Carroll S.J. (1998), "Individualism-Collectivism orientation and reaction toward alternative human resource management practice", *Human Relations*, Vol. 51, N°5, pp 571-588.
- [16] Goncalo J.A. & Staw B.M. (2006), "Individualism-Collectivism and group creativity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 100, pp 96-106.
- [17] Man D.C. & Lam S.S.K. (2003), "The Effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: A cross-cultural analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 8, pp 979-1001.
- [18] Cohn S.G. & Bailey D.E. (1997), "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to Executive Suite", *Journal of Management*, Vol. 23, N°3, pp 239-290.
- [19] Hackman J.R. (1987), "The design of work teams", In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342), Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- [20] Mohammed S. & Angell L.C. (2003), "Personality heterogeneity in teams: Which differences make a difference for team performance?", *Small Group Research*, Vol. 34, N°6, pp 651-655.
- [21] Hang H.R., Yang H.D. & Rowley C. (2006), "Factors in team effectiveness: Cognitive and demographic similarities of software development team members", *Human Relations*, Vol. 59, N°12, pp 1681-1710.
- [22] Horowitz S.K. (2005), "The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical considerations", *Human Resources Development and Practice*, Vol. 12, N°4, pp 18-28.

- [23] Zenger T.R. & Lawrence B.S. (1989), «Organizational demography: The differential effects of age and tenure distribution on technical communication», *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp 353-376.
- [24] Kwak E.J.L. (2004), «Team effectiveness and characteristics: Apparel product Development Teams», these de doctorat en philosophie, The Florida State University, College of Human Science.
- [25] Perry M.L., Pearce C.L. & Sims H.P. (1999): «Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes», *the Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 19, N° 3, PP 35-51.
- [26] Shaw M.E. (1976), *Group dynamics: The psychology of small group behavior*, 2nd Ed. New York: McGraw-Hill.
- [27] Hoegl M. & Gemuenden H.G. (2001), «Teamwork Quality and the success of Innovative projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence», Vol. 12, N° 4, PP 435-449.
- [28] Cook J. & Wall T. (1980), «New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment», *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, p 39-52.
- [29] Wagner J.A. (1995), «Studies of Individualism-Collectivism: Effects on cooperation in groups» *Academy of management journal*, Vol. 38, pp 152-172.