

TRAVAILLER AU SEIN D'ÉQUIPES-PROJETS À DISTANCE : UNE HISTOIRE DE CONFIANCE SWIFT

Maria DEL MAR ALONSO

*EDBA, Université Saint-Joseph de Beyrouth
Université Paris Dauphine, France
mariadelmar.ka@gmail.com*

RÉSUMÉ

De nos jours, les entreprises sont confrontées à une complexité de pratiques de gestion due à l'essor des flux des échanges à l'échelle mondiale. Elles se trouvent obligées de prendre en compte plus qu'autrefois la distance. Ainsi, lors des décisions au sein d'entreprises multinationales, faire en sorte que les équipes virtuelles fonctionnent aussi efficacement que celles présentes est qualifiée comme un défi diligent. Cet article particularise la présentation d'un modèle conceptuel prétendant que l'existence d'un niveau élevé de confiance « Swift » au sein des équipes à distance peut avoir un impact majeur sur la réussite des projets. L'objectif de notre étude est d'explorer les construits de la confiance « Swift » qui facilitent cette maîtrise de résultats dans un contexte virtuel.

Pour l'étude empirique, nous avons mené une enquête quantitative auprès de 200 individus travaillant dans plusieurs multinationales d'un même secteur. L'analyse s'est basée sur les résultats obtenus par la méthode des régressions linéaires sur SPSS.

Mots clés : Équipes-projets à distance ; Confiance Swift.

Avec l'internationalisation et la dispersion géographique des membres au sein des entreprises, il est plus difficile d'établir un niveau de confiance suffisant au sein d'un travail coopératif, la raison est le manque de signaux sociaux, car la technologie de l'information utilisée pour la communication n'est souvent pas en face à face. D'un autre côté, la mondialisation fait que les membres des équipes virtuelles sont séparés par de longues distances, de longues différences horaires et proviennent souvent de cultures différentes.

Le discernement conventionnel suppose que la confiance se développe à partir d'une histoire d'interactions personnelles et de communication, à travers laquelle les individus, avec le temps qui passe, apprennent à se connaître pour se faire mutuellement confiance. Dans les équipes-projets à distance, l'établissement de la confiance est plus complexe ; les membres n'ont généralement pas l'opportunité de bâtir des relations de long terme et souvent, ne se rencontrent jamais. Une confiance rapide mais fragile se développe dès le début du projet afin d'aboutir à sa réussite.

La première partie singularise les définitions des termes « équipes », « projets » et « équipes -projets » ainsi que les différences entre les équipes au sein d'un environnement traditionnel versus virtuel. Cette partie examine, également, les problèmes qui découlent des défis posés dans un environnement virtuel et la réussite des projets qui en suivent.

Pareillement, cette partie souligne les préceptes participant à l'émergence de la confiance dans sa dimension temporelle, ses facettes et ses antécédents et en particulier, la modalité « Swift » dans son cadre existentiel.

Dans la seconde partie, nous évoquons les construits, qui composent le modèle conceptuel proposé et les éléments de mesure. A la lumière des enjeux et motivations poursuivis par chaque variable, nous formulons chacune des hypothèses.

La troisième partie évalue et valide les hypothèses en utilisant les régressions linéaires séparées pour la consolidation des résultats. L'intégration des éléments participant au développement et à la création de la confiance « Swift » dans un environnement virtuel donne lieu à la validation, ou pas, des hypothèses permettant de répondre à notre question de recherche et de déboucher sur des discussions d'ordre managérial.

Les équipes - projets à distance

LE TERME « EQUIPES »

Pour mieux comprendre le terme d'équipe à distance ou virtuelle, il convient de saisir la définition d'équipes conventionnelles, celles-ci travaillant principalement en face-à-face alors que les équipes virtuelles utilisent la technologie de l'information et de la communication (TIC) pour collaborer, communiquer, partager des informations et coordonner les efforts entre collaborateurs. Travailler principalement à travers les TIC représente la principale caractéristique distinctive des équipes virtuelles (Townsend, DeMarie & Hendrickson, 1998 ; Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B., 2004). En 2012, Chevrier, relate que malgré une série de défis au développement du sentiment d'appartenance, à l'engagement, à l'identification sociale et à la variété des dynamiques sociales, le terme d'« équipe virtuelle » ne constitue pas un oxymore. Dans un environnement toujours plus demandant, les membres des équipes sont répartis géographiquement et

assurent à l'entreprise la rapidité et la flexibilité d'adaptation dont elle a besoin (Qureshi et Vogel, 2005 ; Pinjani, P., & Palvia, P., 2013) malgré les principales difficultés que sont la communication et la coordination de l'interdépendance des tâches partagées et cela, pour la réussite des projets.

Parmi les définitions retenues du terme « équipe », celle de Salas & al., (1992) est remarquable « Une équipe est un ensemble particulier de deux personnes ou plus qui interagissent de manière dynamique, interdépendante et adaptative vers un objectif ou une mission commune, à qui l'on a assigné des rôles ou des fonctions spécifiques à effectuer ». En introduisant le facteur de virtualité, Jarvenpaa, Knoll & Leidner, (1998) présentent une définition de l'équipe dans sa temporalité « Une équipe virtuelle mondiale est un exemple d'une nouvelle forme d'organisation, où une équipe temporaire est assemblée selon les besoins pour la durée d'une tâche et dotée de membres provenant des quatre coins du monde. » Dans une telle équipe, les membres restent physiquement très éloignés, sur différents continents et pays, interagissent principalement avec l'utilisation de TIC et ne se rencontrent presque jamais.

Beaucoup de chercheurs ont essayé de caractériser les différences entre les équipes virtuelles et les équipes présentes traditionnelles (Martins, Gilson, & Maynard, 2004 ; Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K., & Hertel, G., 2016), d'autres ont essayé d'identifier et de différencier les types d'équipes similaires tels que les équipes mondiales, les équipes transnationales ou les équipes multiculturelles, (Hertel, 2005 ; Dube & Pare, 2004 ; Gibson, C. B., & Cohen, S. G., 2003 ; Powell et al., 2004). D'autres chercheurs ont voulu approfondir la notion de différence entre groupe, communauté, équipe (Dameron, 2004). Tandis que le groupe n'a pas d'objectifs en commun et les individus travaillent de manière indépendante, l'équipe quant à elle, se focalise sur un objectif, un projet.

Les équipes virtuelles sont fréquemment confondues avec les communautés virtuelles ou les organisations virtuelles. Boudreau, Loch, Robey & Straub (1998) expliquent que la caractéristique centrale des organisations virtuelles est leur dépendance à une fédération d'alliances et de partenariats avec d'autres organisations. Il est perceptible qu'en faisant référence au terme « organisation » l'unité d'analyse est très différente (une organisation par opposition à un petit groupe). Une organisation virtuelle peut avoir des équipes virtuelles et traditionnelles alors qu'une équipe virtuelle peut ou ne pas évoluer dans une organisation virtuelle. Une équipe virtuelle peut ou ne pas impliquer des membres de partenaires externes alors que dans une organisation, l'accent est mis sur les relations avec les partenaires externes (Dubé, L., & Paré, G., 2004).

Malgré la popularité croissante des communautés virtuelles, il n'y a pas de consensus parmi les chercheurs concernant une définition appropriée pour les types de communautés virtuelles (Porter, C. E., 2004). Dans une communauté virtuelle, les gens interagissent à travers les TIC en fonction des intérêts ou des objectifs de la communauté (Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T., 2006). Le plus

grand défi pour établir une communauté virtuelle est l'apport de connaissances comme la volonté de partager avec d'autres membres. Cet apport est souvent volontaire et non rémunéré. Les objectifs, la forme, l'appartenance à une communauté sont fluides et émergent à travers des processus de participation. En revanche, une équipe virtuelle est créée pour mener à bien une tâche spécifique.

En résumé, les distinctions entre les entités virtuelles précédentes (équipe, organisation et communauté) sont essentielles si nous voulons mieux comprendre la nature des équipes virtuelles et aborder les questions pertinentes.

Dans la suite, nous définirons le terme « projet » pour mieux déterminer l'unité d'analyse appropriée dans la recherche de « équipe - projet ».

LE TERME « PROJET »

Pour mieux comprendre les principaux éléments de la notion « projet », la revue de la littérature nous a permis d'identifier les références et caractéristiques ci-dessous :

- Chaque projet possède une particularité idiosyncratique, pour la gestion et le développement qui lui est propre (Meredith, J. R., & Mantel Jr, S. J., 2011).
- Il a un cycle de vie préalablement établi, limité par une date de début et une date de fin (Meredith, J. R., & Mantel Jr, S. J., 2011 ; Burke, R., 2013).
- C'est une référence au « triangle de fer » du temps de réalisation, du coût et de la performance qui s'articule autour de la qualité (Atkinson, R., 1999, Lee-Kelley et al., 2004).
- C'est une exigence de globalité au niveau de la gestion de multiples projets simultanés au sein de l'entreprise (Meredith, J. R., & Mantel Jr, S. J., 2011).

Le regroupement de ces caractéristiques a conduit à des interprétations complexes du terme « projet ». Des chercheurs se sont focalisés sur la définition de l'objectif du projet (Baccarini, D., 1999), d'autres sur les activités engendrées par le projet (Meredith, J. R., & Mantel Jr, S. J., 2011).

Les équipes traditionnelles sont connues sous le nom d'équipes présentielles, dans lesquelles l'ensemble de l'équipe travaille principalement dans le même espace-temps. L'environnement traditionnel est considéré comme indispensable pour construire la confiance et réparer une confiance brisée (Nohria & Eccles, 1992 ; O'Hara-Devereaux & Johansen, 1994). La confiance est plus facile à construire dans un environnement traditionnel, car beaucoup d'informations peuvent être collectées visuellement. À partir d'une observation directe des indices comportementaux, les individus peuvent décider instantanément de faire ou ne pas faire confiance. D'ailleurs, Nohria & Eccles (1992) ont identifié les obstacles suivants en matière de confiance : le manque de coprésence dans le temps et l'espace ; l'absence de toute la bande passante humaine (vue, audition, odeur, goût et toucher) et le manque de capacité d'interruption, de retour et d'apprentissage. La capacité de développer des relations signifie que les membres peuvent communiquer à un niveau élevé et établir des relations de

confiance permettant aux équipes de travailler plus efficacement (Jarvenpaa, Knoll & Leidner, 1998).

Avantages et défis dans le monde virtuel

La diversité de l'environnement virtuel offre une richesse potentielle mais aussi d'importants défis. En fait, les résultats de Dube & Pare (2004) suggèrent que les équipes virtuelles mondiales ont davantage de défis de distance et communicationnels que les équipes virtuelles localisées. Les inconvénients possibles sont la tendance à nécessiter plus de temps dans les processus de prise de décision ou lors de l'émergence de malentendus, de stress et de conflits entre les membres de l'équipe. La compréhension de la nature dynamique de la confiance et de la conscience collective dans les équipes virtuelles, a montré que les niveaux de confiance et de sensibilisation collective augmentent avec le temps. Pendant un projet, à l'instant « t », pour une durée « d », les processus cognitifs liés à l'exécution des tâches sont plus importants que les processus socio-émotionnels et les niveaux de confiance sont plus élevés parce qu'ils sont associés à des niveaux de sensibilisation collective plus élevée (Daassi, Jawadi, Favier & Kalika, 2006 ; Greenberg, Greenberg & Antonucci, 2007 ; Bergiel & al., 2008 ; Hertel, 2005).

Les défis et avantages reconnus dans la littérature au sein des équipes virtuelles

Défis des équipes virtuelles	Avantages des équipes virtuelles
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incohérence de la structure virtuelle dans l'environnement opérationnel ▪ Non acceptation de certains employés à s'adapter psychologiquement au travail purement virtuel ▪ Manque d'expertise, parmi certains cadres, dans les applications technologiques ▪ Difficultés à superviser les activités des membres de l'équipe et à prévenir les développements improductifs dans le temps ▪ Coûts supplémentaires pour les technologies appropriées ▪ Problèmes de sécurité des données et des programmes de formation supplémentaire ▪ Sentiments d'isolement ▪ Diminution des contacts interpersonnels 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction du temps et du coût de déplacement ▪ Permission de recrutement d'employés talentueux ▪ Engendrement de la créativité et de l'originalité parmi les membres de l'équipe ▪ Création de chances égales ▪ Absence de discrimination d'âge et de race ▪ Expertise des membres dans leur lieu de disponibilité locale ▪ Fonctionnement du travail dans le cadre de l'horloge dans des fuseaux horaires différents ▪ Vitesse et flexibilité aux demandes de marché ▪ Responsabilités plus élevées ▪ Motivation du travail ▪ Autonomisation des membres de l'équipe

La confiance et sa modalité Swift

Défis des équipes virtuelles	Avantages des équipes virtuelles
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chances accrues de malentendus, d'escalade de conflits et des occasions accrues d'ambiguïté de rôle et de conflits d'objectifs ▪ Défi en relation du fuseau horaire (les retards, la planification d'une réunion) ▪ Barrière de la langue ▪ Développement des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aide au développement de régions à faible taux d'infrastructure et d'emploi <p style="margin-left: 20px;"><u>Avantages au niveau de la confiance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation avec le temps des niveaux de confiance et de sensibilisation collective ▪ Plus grande importance des processus des tâches pendant le projet, que les processus socio-émotionnels ▪ Niveaux de confiance plus élevés associés à des niveaux de sensibilisation collective plus élevés

DIMENSION TEMPORELLE DE LA CONFIANCE SWIFT

Le concept de la confiance dans les organisations est souvent considéré comme un facteur qui se développe et se renforce au fil du temps (Kramer, 1999 ; Mayer & al. 1995), cependant, cela n'est pas toujours le cas. Dans le contexte international et dans la gestion de projets à distance, les équipes temporaires et virtuelles sont composées d'un ensemble de membres devant fonctionner en collaboration sur un projet complexe de manière synergique sans interaction préalable. Néanmoins, en raison des différences souvent culturelles entre les individus, la configuration de projets dans des environnements de travail virtuel est souvent un défi. Des recherches menées par Goodman & al. (1976) et Meyerson & al. (1996), ont présenté que certains groupes temporaires sans antécédents de développement de confiance affichaient des comportements qui présupposaient la confiance. Par conséquent, les résultats de leur étude ont montré que les exigences d'action rapide pour la réalisation de projets dans un laps de temps précis engendraient le développement d'une confiance rapide différente des méthodes traditionnelles. Cela a conduit à une nouvelle forme de confiance décrite par Meyerson & al. (1996), comme une « Swift trust » ou confiance rapide. Ce concept est tout aussi adapté aux organisations temporaires qu'aux équipes virtuelles lors de l'exécution d'un projet. La confiance qui se manifeste dans les systèmes temporaires est présentée plus précisément comme une forme unique de perception et de relation collective capable de gérer les problèmes de vulnérabilité, d'incertitude, de risque perçus et d'attentes. Ces quatre dimensions deviennent immédiatement pertinentes dès que le système

temporaire commence à se former. Dans leurs études sur les organisations de courte durée, Meyerson & al. (1996) et Mayer & al. (1995) ont encadré la confiance sous ces quatre différentes dimensions en les abordant et analysant un par un. Pour Mayer (1995), la confiance est la volonté de se mettre en situation de vulnérabilité vis-à-vis d'autrui, alors que pour d'autres, c'est une croyance en l'honnêteté et la crédibilité en autrui ou encore, la perception d'une attente à l'égard d'une personne. Dans un temps limité pour développer les attentes appropriées des interactions, les individus, dans les systèmes temporaires, tendent à utiliser les attentes construites sur des catégories reflétant les rôles, les indices culturels ou les stéréotypes basés sur l'occupation et l'identité. Chang & al. (2014) précisent que les processus d'attribution contribuent à la formation rapide de la confiance et permettent aux individus d'agir selon les principes associés au rôle et à la catégorie plutôt qu'aux personnalités individuelles ou aux relations personnelles. En somme, les individus ont tendance à préconcevoir la confiance et à l'importer à partir d'autres paramètres qui sont différents de la confiance fondée sur le savoir qui repose sur les relations personnelles. Ceci rejoint les recherches de Meyerson & al. (1996) qui affirment que ce qui est important dans les organisations temporaires, c'est l'obligation de « faire avancer les choses » qui pousse et influence la capacité de développer une compréhension partagée des situations afin de réussir les projets réalisés par toutes les parties prenantes ou membres des équipes. Ceci met en évidence l'évitement de stratégies de renseignements personnelles qui sont certaines dans les formes traditionnelles de renforcement de la confiance sur une longue période de temps, en faveur d'une dépendance et d'une absorption dans le projet.

Par conséquent, nous mentionnons que le concept de confiance dans ce contexte de temporalité et en particulier, à distance, est considéré comme une modalité précieuse de réussite de projets d'équipes réparties géographiquement, une sorte de mécanisme impersonnel de confiance « just-in-time ». Ce concept est classifié comme une confiance situationnelle parce qu'elle s'accorde à un instant « t » et pour une raison précise.

MULTI-FACETTES DE LA CONFIANCE SWIFT

Suivant le contexte, malgré la nécessité de conceptualiser et de modéliser le thème de la confiance, certains chercheurs ont choisi d'étudier et décomposer **les formes** de ce construit en se basant sur la motivation. Un exemple à l'appui est le modèle conceptuel de Hung & al. (2004) où ils étudient comment la route qu'un individu utilise pour former la confiance dépend de sa motivation et de sa capacité à délibérer les informations pertinentes aux autres membres de l'équipe. Le modèle montre que l'individu utilise en fonction du contexte trois routes : périphérique (Presumptive trust), centrale (Cognition-based trust) et habituelle (Habit-enacted trust). D'autres théoriciens ont préféré s'intéresser et analyser **les multi-facettes et les qualités perçues** lors d'une relation d'échange pour juger le dévouement et la crédibilité des collaborateurs. Nous utilisons le terme « multi-

facettes » pour représenter et dessiner la confiance sous différentes pratiques comme l'intégrité, la loyauté, la bienveillance, etc. Et, d'autres chercheurs se sont penchés sur les niveaux de confiance.

Nous explicitons ces trois classifications afin de comprendre en profondeur notre modèle conceptuel sur le développement de la confiance au sein du virtuel :

- Classification des formes de la confiance
- Classification des multi-facettes de la confiance
- Classification des niveaux de la confiance

Tableau 1 : Formes de la confiance reconnues et retenues dans la littérature

Classification reconnue dans la littérature	Formes retenues
Cognition-based trust (McAllister, 1995; Lewis & Weigert, 1985; Doney & al.1998, Hung & al. 2004) Knowledge-based trust (Shapiro & al. 1992; Lewicki & Buncker, 1996; Rousseau & al. 1998; Doney & al. 1998)	La confiance rationnelle (cognitive et calculée)
Deterrence-based trust (Shapiro & al. 1992; Lewis & Weigert, 1985) Calculus-based trust (Lewicki & Buncker, 1996; Rousseau & al. 1998; Williamson, 1993) Rational-based trust (Rousseau & al. 1998; Kramer, 1999; Brower & Schoorman, 2000; Lewicki & Tomlinson, 2006). Presumptive trust (Hung & al. 2004)	

Emotional-based trust (Lewis & Weigert, 1985; McAllister, 1995) Affect-based trust (McAllister, 1995; Lewis & Weigert, 1985) Identification-based trust (Shapiro & al. 1992; Lewicki & Bunker, 1996) Relational trust (Rousseau & al. 1998; Kramer, 1999; Paul & McDaniel, 2004) Habit-enacted trust (Hung & al. 2004)	La confiance relationnelle (affective)
--	--

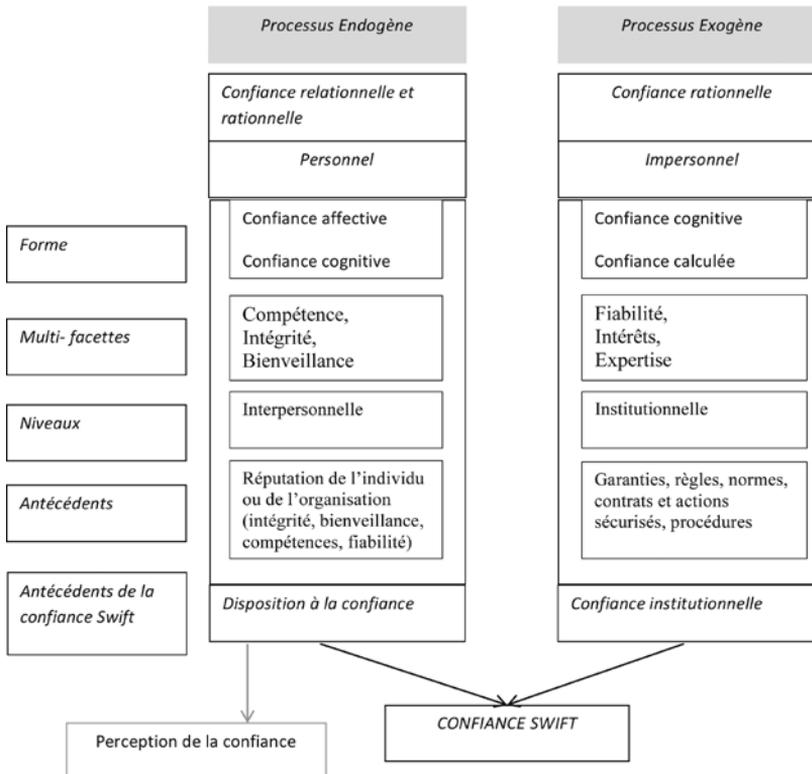
Tableau 2 : Multi-facettes de la confiance reconnues et retenues dans la littérature

Classification des multi-facettes de la confiance reconnue dans la littérature	Qualificatifs retenus
Dependability, predictability, faith (Rempel & al. 1985)	Compétence, Intégrité, Bienveillance
Consistency, openness, availability, fairness, integrity, loyalty, discreetness, competence, receptivity, promise fulfillment (Butler, 1991)	
Ability, benevolence, integrity (Mayer & al. 1995; Hung & al. 2004; Greenberg & al. 2007; Williams, 2001; Jarvenpaa & al. 1998)	
Reliability, competence, concern, openness (Mishra, 1996)	
Consistency, integrity, competency, loyalty, openness (Clark & Payne, 1997)	
Predictability, intentionality, capability, transferability (Doney & al. 1998)	
Benevolence, honesty, competence, predictability (McKnight & al. 1998)	
Predictability, benevolence, fairness (Cunningham & MacGregor, 2000)	
Competence, predictability, benevolence, integrity (McKnight & Chervany, 2001)	

Tableau 3 : Niveaux de la confiance reconnus et retenus dans la littérature

Classification des niveaux de confiance reconnus dans la littérature	Niveaux retenus
Institutional trust (Zucker, 1986; Williamson, 1993) System trust (Luhmann, 2000; McKnight & Chervany, 1996) Structural assurance (Zucker, 1986; Shapiro, 1987; McKnight 1998) Situational normality (Zucker, 1986; Shapiro, 1987) Social structure (Hosmer, 1995) Economic transactions (Hosmer, 1995) Institutional characteristic-based trust (Zucker, 1986) Institutional process-based trust (Zucker, 1986)	Confiance institutionnelle, interorganisa-tionnelle, interpersonnelle
Inter-organizational trust (Zaheer & al. 1998)	
Interpersonal trust (Zucker, 1986; Zaheer & al. 1998; McAllister, 1995; Hosmer, 1995; Luhmann, 2000; Williamson, 1993) Interpersonal characteristic-based trust (Zucker, 1986) Interpersonal process-based trust (Zucker, 1986)	

ANTECEDENTS DE LA CONFIANCE SWIFT



La revue de la littérature concernant les antécédents de la confiance, fait ressortir un amalgame complexe d'éléments. Nous retenons à cet égard, pour notre recherche et la conceptualisation de notre modèle, deux facteurs (personnel et impersonnel) (Williamson, 1993) (personal and impersonal trust) qui influencent la formation de la confiance Swift.

- Personnel : la volonté de l'individu de faire confiance, également appelée propension à la confiance ou disposition à la confiance, ce que McKnight & al. (1998) considèrent comme « Trusting belief ». A savoir que les différences de disposition à la confiance des membres de l'équipe sont causées par les expériences individuelles, les types de personnalité et les milieux culturels (Hofstede, 1983).
- Impersonnel : les institutions (Zucker, 1986; Williamson, 1993) et l'institutionnalisation produisent la confiance. La confiance institutionnelle repose sur les structures et règles de l'organisation et non pas, sur un ensemble d'échanges ou d'expériences passées. Elle est dévoilée comme un repère manifeste dès l'origine.

Liens identifiés entre les différentes classifications dans la détermination des antécédents de la confiance Swift.

Dans le modèle que nous proposons, la confiance institutionnelle (tableau 3) est mise à l'écart pour se concentrer, principalement, sur les construits que sont la disposition et la perception de la confiance car l'institutionnel peut altérer le modèle en fonction de la collecte de données recueillies dans différentes multinationales.

Le cadre méthodologique

LES CONSTRUITS

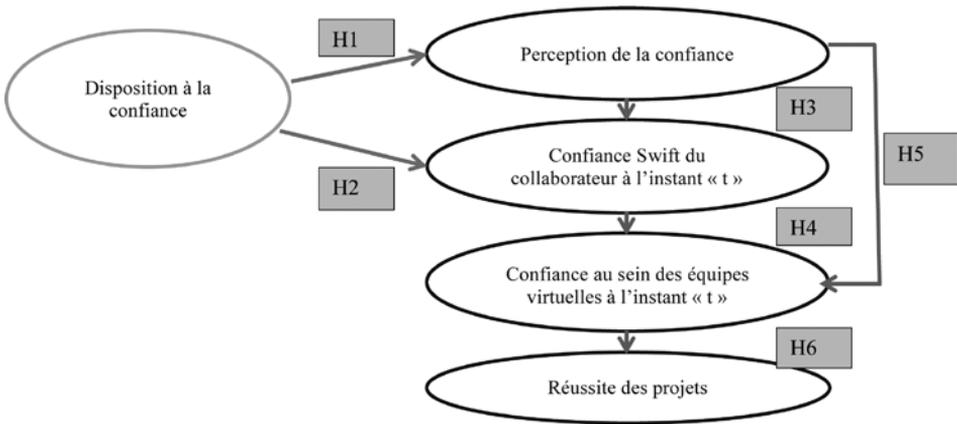
Les construits et éléments de mesure du modèle conceptuel

Construits	Définitions
Perception de la confiance	C'est la mesure de base car c'est à travers la perception de compétence, bienveillance et intégrité que l'individu accorde sa confiance.
Disposition à la confiance	C'est la mesure dans laquelle un individu se met en situation de vulnérabilité et est disposé à accorder sa confiance dépendamment de sa perception vis-à-vis de l'autre dans une situation donnée avec un sentiment de sécurité relative, en tenant compte de la notion de risque, incertitude et attentes.

Confiance Swift	C'est la mesure de confiance initiale accordée aux collaborateurs dans l'objectif de mener à bien les tâches accordées.
Confiance au sein de l'équipe virtuelle à l'instant « t »	C'est la mesure dans laquelle les membres de l'équipe virtuelle accordent une confiance rapide à l'instant « t » afin de faire aboutir le projet. Au sein de l'équipe, chaque membre est en attente de démarches positives de l'autre pour l'exécution de chaque tâche.
Réussite de projets	C'est la mesure de la conclusion réussie du processus de gestion de projet, en termes de temps, coût, création de valeur.

LE MODELE CONCEPTUEL

A l'insu des différentes relations, recensées dans la littérature, entre les équipes – projets virtuelles et la confiance dans sa dimension temporelle, ses facettes et ses antécédents, nous proposons le modèle conceptuel ci-dessous. Il interprète et se focalise sur le cheminement et le rôle de la confiance Swift dans la réussite de projets au sein d'équipes virtuelles.



LES HYPOTHESES

Les conditions qui conduisent à la confiance ont été considérées à plusieurs reprises dans la revue de littérature. Certains chercheurs identifient un seul élément, responsable de la confiance, « la capacité » (Sitkin & Roth, 1993), tandis que d'autres en distinguent jusqu'à dix « cohérence, ouverture, disponibilité, équité, intégrité, fidélité, discrétion, compétence, réceptivité, respect des promesses » (Butler, 1991). Même si plusieurs caractéristiques ont déjà été proposées, trois seulement apparaissent constamment dans la littérature :

compétence, bienveillance et intégrité (tableau 2). Comme un ensemble, ces trois éléments semblent expliquer une grande partie de la perception de la confiance. Chacune des caractéristiques contribue à une perspective de perception unique à partir de laquelle l'individu perçoit et choisit d'accorder sa confiance (Mayer & al. 1995). **H1** : *La disposition à la confiance s'octroie en fonction de la perception de la compétence, bienveillance et intégrité au sein de l'équipe.*

Jarvenpaa & al. (1998), énoncent que la disposition à la confiance est un trait général de personnalité et de culture. Ce trait est supposé être stable pendant la relation dyadique et est influencé réciproquement, par les expériences culturelles, sociales et personnelles de l'autre. La confiance au niveau collectif, dans un groupe, une équipe ou une unité organisationnelle, est plus compliquée que la confiance dyadique car il existe plusieurs collaborateurs, chacun avec des attributs différents. En extrapolant de la littérature, la relation dyadique au contexte de la confiance collective, nous explorons l'antécédent de confiance Swift dans un contexte virtuel plus ample. **H2** : *La disposition à la confiance incite positivement une confiance Swift.*

McKnight & al, (1998) soulignent que la perception de la confiance est plus influente dans la relation initiale qu'elle ne l'est plus tard, car l'information sur l'autre individu est très incomplète au début de l'échange, ce qui rend l'information situationnelle très marquée. **H3** : *La perception de la confiance influence positivement la confiance Swift.*

Jarvenpaa & al. (1998) soulignent un lien dans la relation entre la confiance Swift et la confiance au sein d'équipes virtuelles. Leur étude montre que la confiance élevée dans les équipes à distance semble présenter, dès le début de l'échange, une confiance Swift entre les collaborateurs. **H4** : *La confiance Swift influence positivement le niveau de confiance au sein des équipes virtuelles à l'instant « t ».*

Au début de leur travail, Jarvenpaa & al. (1998), montrent que la confiance de l'équipe est prédisposée à la perception de la capacité et de l'intégrité bien plus que la perception de la bienveillance. Mais aussi, les chercheurs reprennent le modèle de Mayer & al. (1995) qui prédit que la bienveillance augmente avec le temps. **H5** : *La perception de la confiance influence positivement la confiance au sein d'équipes virtuelles.*

Pinjani & al. (2013) soulignent que lorsque les membres des équipes ont des niveaux élevés de confiance mutuelle, d'objectifs communs, de récompenses unifiées et de partages de connaissances, ils ont tendance à s'entendre sur les normes relatives au travail, ce qui favorise l'harmonie la réussite et diminue les tensions interpersonnelles. Dans un environnement de travail collectif, la confiance est un élément important de la prise de décision en termes de qualité, satisfaction et utilité. Comme le partage des connaissances, elle a une incidence positive sur la performance de l'équipe. Des niveaux élevés de confiance mutuelle conduisent à une augmentation de la performance au sein des équipes. **H6** : *La confiance au sein d'équipes virtuelles influence positivement la réussite d'un projet.*

Analyse des résultats

Pour bien analyser les résultats, la première étape est de calculer la cohérence interne entre les items composant les construits du modèle. Nous la calculons grâce au logiciel SPSS.

Tableau 4 : ALPHA DE CRONBACH

Construit	Avant élimination d'items		Élimination d'items	Après élimination d'items		
	Nombre d'items	Alpha de Cronbach obtenus		Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach
Disposition à la confiance	4	0.69	1	3	0.719	Bon
Confiance Swift	4	0.751	Aucun	4	0.751	Bon
Perception de la confiance	6	0.754	Aucun	6	0.754	Bon
Confiance au sein de l'équipe-projet virtuelle à l'instant « t »	4	0.684	1	3	0.731	Bon
Réussite de projet	4	0.725	Aucun	4	0.725	Bon

En se référant à chaque case des construits du modèle conceptuel, le questionnaire distribué est composé de 22 questions pour mesurer les 5 construits. Les alphas de Cronbach des construits de ce modèle simplifié sont plus ou moins proches de la valeur recommandée de 0,7, à quelques exceptions près. Ceci démontre que les items en question sont reliés au construit qu'ils sont sensés mesurer et sont, pour autant, acceptés comme une évidence de convergence sur le construit qu'ils mesurent. Cependant, pour se focaliser sur des résultats conséquents, nous avons évalué la place de chaque construit et nous avons omis deux items comme nous le voyons sur le tableau 4.

VALIDATION DES HYPOTHESES

- La perception de confiance est la variable dépendante et la disposition à la confiance est la variable indépendante. Le coefficient associé à la disposition est positif et significatif ($b=.76$, $t=7.28$, $p<.001$). **L'hypothèse H1 est donc validée.**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1 (Constant)	15.222	1.334		11.410	.000
Dispositionconfiance	.758	.104	.459	7.288	.000

a. Dependent Variable : Perceptionconfiance

- La confiance Swift du collaborateur à l'instant « t » est la variable dépendante et la disposition à la confiance est la variable indépendante. Le coefficient associé à la disposition à la confiance est positif et significatif ($b=.428$, $t=4.8$, $p<.001$). **L'hypothèse H2 est donc validée.**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11.200	1.144		9.792	.000
Dispositionconfiance	.428	.089	.322	4.796	.000

a. Dependent Variable : ConfianceSwift

- La confiance Swift du collaborateur à l'instant « t » est la variable dépendante et la perception de la confiance est la variable indépendante. Le coefficient associé à la perception de la confiance est positif et significatif ($b=.49$, $t=7.6$, $p<.001$). **L'hypothèse H3 est donc validée.**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.865	1.029		8.615	.000
Perception dela confiance	.488	.064	.475	7.623	.000

a. Dependent Variable : ConfianceSwift

- La confiance au sein des équipes virtuelles à l'instant « t » est la variable dépendante et la confiance Swift du collaborateur à l'instant « t » est la variable indépendante. Le coefficient associé à la confiance au sein d'équipes virtuelles est positif et significatif ($b=.54$, $t=13.45$, $p<.001$). **L'hypothèse H4 est donc validée.**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.105	.675		4.601	.000
ConfianceSwift	.541	.040	.690	13.446	.000

a. Dependent Variable : ConfianceEquipe

- La confiance au sein des équipes virtuelles à l'instant « t » est variable dépendante et la perception de la confiance est la variable indépendante. Le

coefficient associé à la perception est positif et significatif ($b=.404$, $t=11.77$, $p<.001$). **L'hypothèse H5 est donc validée.**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.061	.059		2.401	.017
Perceptionconfiance	.404	.034	.640	113.764	.000

a. Dependent Variable : ConfianceEquipe

- La réussite des projets est la variable dépendante et la confiance au sein des équipes virtuelles à l'instant « t » est la variable indépendante. Le coefficient associé à la confiance au sein d'équipes virtuelles est positif et significatif ($b=.51$, $t=7.59$, $p<.001$). **L'hypothèse H6 est donc validée.**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.355	.829		12.492	.000
ConfianceEquipe	.514	.069	.474	7.586	.000

a. Dependent Variable : Reussiteprojet

Discussions et limites

DISCUSSIONS

Les modèles traditionnels de confiance mènent à penser que si un membre d'une équipe-projet travaille convenablement, il est perçu comme plus digne de confiance (Mayer et al., 1995). Cependant, dans notre étude nous identifions quelque chose de différent. Nos résultats indiquent que, parmi les membres, répartis géographiquement, si un membre est perçu rapidement comme digne de confiance (Swift), il influence positivement le niveau de confiance au sein de l'équipe virtuelle à l'instant « t ». Nous raisonnons qu'il peut être laborieux pour les collaborateurs d'une équipe de pourvoir un projet à distance, en particulier lorsqu'ils ne sont pas effectivement présents et que leur processus de travail n'est pas forcément visible. De ce fait, les attentes professionnelles peuvent être déterminées par les perceptions initiales. Cela montre que les premières impressions sont très importantes dans le travail à distance.

Les résultats de notre étude soutiennent la stabilité de la relation subtile entre la modalité Swift de la confiance et la confiance traditionnelle. Cependant, lorsque

nous introduisons le facteur distance nous constatons que celle-ci est associée à une crédibilité perçue inférieure. Cet effet peut être le résultat de préjugés ou de malentendus dus à la distance. Subséquemment, dans un projet transversal réparti, plus la distance est grande, plus la confiance est délicate et fragile car les membres luttent pour rechercher des signes de bienveillance, intégrité et compétences dans les manifestations et interprétations pour trouver un terrain d'entente. Dans notre étude, nous pouvons aisément confirmer que le virtuel est associé à un possible défi de crédibilité.

D'autre part, concernant le choix des éléments de mesure, nous pouvons dire qu'il est approprié parce qu'il nous permet de mesurer l'influence de la confiance Swift au sein des équipes virtuelles sur la réussite de projets et la cohérence interne de chaque construit est $>.07$.

Le questionnement initial, sur « la place qu'occupe la confiance Swift au sein d'équipes réparties géographiquement », montre bien les challenges et défis auxquels sont confrontés les membres à distance pour la réussite d'un projet. En 2002, Bell & Kozlowski, relatent qu'il est concevable de voir que les équipes virtuelles sont là pour rester et la confiance est la colle qui les regroupe (Ford & al., 2017).

LIMITES

Il y a plusieurs limites à l'analyse d'étude que nous rapportons.

Premièrement, les études ont été menées dans plusieurs multinationales. Bien qu'au début, nous nous sommes efforcés de travailler juste avec l'enseigne d'une seule et unique multinationale, cependant, la collecte des données s'est avérée très difficile et donc, nous avons élargi notre champ de collecte avec des entreprises figurant dans le même secteur industriel.

Deuxièmement, un biais éventuel de l'échantillon dû notamment aux réponses venant de répondants sur des projets très différents, entre autres, commercial, franchise, marketing, finance, droit, etc...

Troisièmement, le nombre de répondants s'est avéré faible, de l'ordre de 200, soit un taux de 21%, malgré l'envoi de 950 questionnaires à des cadres d'entreprises du même secteur.

Quatrièmement, la traduction intégrale et quasi-identique mais jamais pareille (Umberto Eco, 2003) du questionnaire anglais en deux autres versions française et espagnole. Dans la plupart des cas, les réponses des répondants étaient en anglais, un idiome qui n'était pas forcément leur langue maternelle.

Cinquièmement, les éléments de mesure utilisés pour chaque construit avaient été déjà validés par des chercheurs, cependant, chaque cas est particulier et pour certains nous avons dû ajuster la cohérence interne (le Alpha de Cronbach) pour plus de robustesse. Dans notre étude, ceci peut conduire à un biais vers plus de précision en raison de la pertinence des événements de vérification.

Sixièmement, la proportion des réponses est très distincte entre un pays et un autre. Ceci nous a empêché de faire une analyse pays par pays car l'échantillon était petit.

Une autre caractéristique importante du cadre de notre étude est que certains membres des équipes s'étaient déjà rencontrés en face-à-face lors d'un projet préalable et avaient établi une vision commune. Cependant, d'autres membres ne se sont jamais rencontrés en face-à-face et donc, nous estimons que les réponses étaient dans ce cas non biaisées.

Compte tenu de tous ces points limitants, nous pouvons souligner l'importance de mener des recherches plus approfondies au sein d'une même multinationale pour comprendre la complexité de la confiance entre les membres des équipes. Ainsi que des recherches complémentaires sont nécessaires pour mieux interpréter l'impact des réunions en face-à-face sur le développement et le rôle de la confiance dans le travail transversal et géographiquement réparti.

Finalement, le modèle conceptuel que nous avons développé et les conclusions que nous en tirons sont pour des relations aboutissant à un projet transversal, géographiquement distribué. Nous n'avons pas comparé des individus de par leur profession (uni-fonctionnelle) ou des individus dispersés avec des membres localisés, nous ne sommes pas capables de tirer des conclusions sur les différences de confiance qui existent entre un milieu traditionnel et virtuel. Nous supposons que les individus de même profession s'appuient davantage sur les indicateurs comportementaux de suivi plutôt que sur les perceptions de la confiance entre collègues. Mais aussi, nous préjugeons que les évaluations peuvent être particulièrement subjectives dans les équipes-projets virtuelles géographiquement dispersées.

Toutes ces limites sont aptes à être considérées pour de futures recherches.

RÉFÉRENCES

- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337-342.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project management journal*, 30(4), 25-32.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99-110.
- Boudreau, M. C., Loch, K. D., Robey, D., & Straud, D. (1998). Going global: Using information technology to advance the competitiveness of the virtual transnational organization. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 120-128.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Burke, R. (2013). *Project management: planning and control techniques*. New Jersey, USA.
- Butler Jr, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of management*, 17(3), 643-663.
- Chang, H. H., Hung, C. J., & Hsieh, H. W. (2014). Virtual teams: cultural adaptation, communication quality, and interpersonal trust. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1318-1335.
- Chevrier, S. (2012). Peut-on faire virtuellement équipe ?. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (2), 35-50.
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision support systems*, 42(3), 1872-1888.
- Clark, M. C., & Payne, R. L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 205-224.
- Cunningham, J. B., & MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work complementary constructs in satisfaction and performance. *Human relations*, 53(12), 1575-1591.
- Daassi, M., Jawadi, N., Favier, M., & Kalika, M. (2006). An empirical investigation of trust's impact on collective awareness development in virtual teams. *International journal of networking and virtual organisations*, 3(4), 378-394.

- Dameron, S. (2004). Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. *M@n@gement*, 7(3), 137-160.
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of management review*, 23(3), 601-620.
- Dubé, L., & Paré, G. (2004). The multifaceted nature of virtual teams. *Virtual teams: Projects, protocols and processes*, 1-39.
- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25-34.
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (Eds.). (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Goodman, R. A., & Goodman, L. P. (1976). Some management issues in temporary systems: A study of professional development and manpower-the theater case. *Administrative science quarterly*, 494-501.
- Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business horizons*, 50(4), 325-333.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human resource management review*, 15(1), 69-95.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403.
- Hung, Y. T., Dennis, A. R., & Robert, L. (2004, January). Trust in virtual teams: Towards an integrative model of trust formation. In *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 11-pp). IEEE.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0-0.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K., & Hertel, G. (2016). What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance*, 29(2), 123-142.
- Lee-Kelley, L., Crossman, A., & Cannings, A. (2004). A social interaction approach to managing the "invisibles" of virtual teams. *Industrial Management & Data Systems*, 104(8), 650-657.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114, 139.

- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of management*, 32(6), 991-1022.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces*, 63(4), 967-985.
- Luhmann, N. (2000). Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. *Trust: Making and breaking cooperative relations*, 6, 94-107.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 805-835.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management review*, 23(3), 473-490.
- McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (1996). The meanings of trust.
- McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2001). Trust and distrust definitions: One bite at a time. In *Trust in Cyber-societies* (pp. 27-54). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Meredith, J. R., & Mantel Jr, S. J. (2011). *Project management: a managerial approach*. John Wiley & Sons.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 166, 195.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 261.
- Nohria, N., & Eccles, R. G. (1992). *Networks and organizations: Structure, form, and action*.
- O'Hara-Devereaux, M., & Johansen, R. (1994). *Globalwork: Bridging distance, culture, and time*.
- Paul, D. L., & McDaniel Jr, R. R. (2004). A field study of the effect of interpersonal trust on virtual collaborative relationship performance. *MIS quarterly*, 183-227.
- Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50(4), 144-153.
- Porter, C. E. (2004). A typology of virtual communities: A multi-disciplinary foundation for future research. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(1), 00-00.

- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *ACM Sigmis Database*, 35(1), 6-36.
- Qureshi, S., Liu, M., & Vogel, D. (2005, January). A grounded theory analysis of e-collaboration effects for distributed project management. In *System Sciences, 2005. HICSS'05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 264c-264c). IEEE.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of personality and social psychology*, 49(1), 95.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). *Toward an understanding of team performance and training*. Ablex Publishing.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation journal*, 8(4), 365-377.
- Shapiro, S. P. (1987). The social control of impersonal trust. *American journal of Sociology*, 93(3), 623-658.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization science*, 4(3), 367-392.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 17-29.
- Umberto, E. (2003). *Dire quasi la stessa cosa*. Milano, Bompiani.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of management review*, 26(3), 377-396.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law and Economics*, 36(1, Part 2), 453-486.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in organizational behavior*.