

L'INFLUENCE DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE SUR LA CRÉATION DE LA CONFIANCE AU SEIN D'ÉQUIPES VIRTUELLES

Maria DEL MAR ALONSO

*EDBA, Université Paris Dauphine, France
mariadelmar.ka@gmail.com*

RÉSUMÉ

Jusqu'à présent, les recherches ont porté sur l'influence positive ou négative de la confiance sur le fonctionnement des équipes virtuelles mais, rares sont celles qui nous ont permis de saisir l'influence de la diversité culturelle sur l'émergence et le développement de la confiance au sein d'équipes géographiquement réparties. C'est en partant de l'analyse de la littérature sur la confiance que nous avons voulu étudier la façon dont celle-ci évolue en milieu multiculturel à distance.

Cet article vise à approfondir la connaissance de cette influence, à montrer les corrélations particulières des différentes dimensions culturelles, reconnues et retenues, dans la littérature, avec la création de la confiance au sein d'équipes à distance et propose un cadre conceptuel simplifié, basé sur celui développé par Zolin & al. (2004).

Mots-clés

Diversité culturelle ; Confiance ; Equipes virtuelles.

INTRODUCTION

De nos jours, avec l'avènement de la mondialisation, les coopérations utilisent plusieurs technologies de l'information comme moyens de communication. Les membres des organisations qui collaborent ensemble sont séparés par de longues distances, plusieurs fuseaux horaires, proviennent souvent de différentes cultures et n'ont presque jamais eu besoin de se rencontrer en personne. Nous appelons ces groupes collaboratifs, équipes virtuelles. Elles ont l'avantage ou l'inconvénient de devoir se former rapidement afin de pouvoir mener à bien des projets spécifiques. Elles se retrouvent face à de grands défis, que sont le manque de communication en face à face et l'absence de signaux sociaux. Mis à part ces contraintes, elles se retrouvent face à une coopération plus difficile en raison

des différences culturelles et du manque de confiance vis-à-vis des capacités des autres membres de l'équipe.

Dans les équipes interculturelles, des cultures nationales et des cultures professionnelles se combinent (Hofstede, 1980). En raison de la difficulté à limiter les contours d'une culture, le pays est souvent utilisé comme substitut à la culture dans les études de management. Dans cet article, nous nous proposons de nous intéresser simplement à la place de la confiance au sein des membres des équipes de projets dans un contexte international lié aux cultures pays. La question de notre étude se base sur cette dimension : Comment la perception et la disposition de la confiance peuvent-elle être influencées au sein d'équipes-projets à l'international ? Les résultats de cet article examinent les problèmes sur les défis interculturels auxquels sont confrontées les équipes à distance, en particulier la confiance, et les pratiques qui peuvent aider à optimiser les performances des équipes grâce au partage de connaissances qui ont un effet de levier au sein de l'organisation.

La première partie distingue la particularité d'une modalité de la confiance dénommée confiance rapide ou confiance « Swift ». Nous étudions le concept de cette modalité inscrit dans le cadre de la confiance en analysant les dimensions, les caractéristiques et les antécédents liés à la disposition (McKnight & al., 1998) et à la perception de la confiance facilitant sa construction et son développement.

La deuxième partie particularise l'approche de la confiance en milieu interculturel. La diversité culturelle (culture pays) est utilisée comme un facteur latent et nous observons le développement de la confiance intra-équipes dans un environnement traditionnel et/ou virtuel. Nous retenons les fondements théoriques des équipes interculturelles à distance afin de mieux circonscrire l'évolution de la confiance dans ce contexte.

I. LA CONFIANCE SWIFT AU SEIN DES ÉQUIPES VIRTUELLES

Des chercheurs comme Meyerson & al. (1996) et Mayer & al. (1995) ont identifié la confiance Swift comme un type de confiance généralement associé à des équipes travaillant dans une dimension temporelle de courte durée telles que des équipes virtuelles. Dans leurs écrits, Jarvenpaa & al. (1998) définissent l'équipe virtuelle globale comme « un exemple d'une nouvelle forme d'organisation, où une équipe temporaire est assemblée selon les besoins pour la durée d'une tâche et est composée de membres des régions éloignées du monde. Dans une telle équipe, les membres restent physiquement sur différents continents et dans différents pays, interagissent principalement par l'utilisation de technologies de communication et se voient très rarement ou presque jamais en personne »

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 Swift a été définie comme une pratique qui implique une perception collective. Dans leurs études sur les organisations de courte durée, Meyerson & al. (1996) et Mayer & al. (1995) ont encadré la confiance sous différentes dimensions en abordant les sujets de la vulnérabilité, l'incertitude, les risques perçus et les attentes. 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, interculturel 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 peut être classifié comme une confiance situationnelle parce qu'elle s'accorde à un instant « t » et pour une raison précise.

Pour la suite de notre étude, nous allons prendre en compte les trois composantes principales de la confiance, qui font référence à la compétence, l'intégrité et la bienveillance (Mayer & al., 1995) ; reprises par McKnight & al. (1998) et identifier le développement de la confiance intra-équipes virtuelles en milieu interculturel.

II. LA CONFIANCE EN MILIEU INTERCULTUREL

Avec la globalisation, les multinationales se sont multipliées très rapidement et la confiance entre les membres est devenue la clé de succès pour la réussite de projets. Chaque individu intègre en lui différentes cultures, en fonction des espaces sociaux ou communautés auxquels il appartient, celles de son pays, son milieu social, ses croyances religieuses ou politiques et sa profession.

La diversité culturelle s'apparente à la différence et considère toutes les différences du fondement humain, inclus les cultures nationales, d'entreprises et les styles de communication, (Dupuis & al., 2007) tant au niveau individuel, organisationnel, professionnel, institutionnel et national.

Dans le cas d'une équipe interculturelle, qu'elle soit traditionnelle ou virtuelle, les membres se côtoient et peuvent s'enrichir particulièrement par le fait d'appartenir à une culture étrangère même en zone d'incertitude. Cette différence culturelle peut générer une démarche collective axée sur les buts. Théoriquement, les synergies se déploient grâce aux comportements des différentes cultures combinés à des éléments managériaux (Adler & al., 1986). Dameron (2007), relate que la dissemblance des relations coopératives complémentaires peut être un avantage grâce à sa différenciation. Shachaf (2008) expose que la diversité culturelle améliore la performance des équipes et donne des résultats intéressants comparativement à une équipe uniforme et homogène culturellement. L'explication est que le résultat de la prise de décision s'améliore en raison de l'effet de levier des différentes connaissances et compétences des divers membres culturellement distincts. Une autre raison pour une meilleure prise de décision est que les membres d'équipe culturellement diversifiée ont différents styles cognitifs et réseaux sémantiques, ce qui aboutit à un comportement collaboratif enrichi d'une grande diversité d'idées générées (Wang & al., 2011).

Bien que d'autres cadres culturels existent comme ceux de Schwartz (1994) et du projet GLOBE (House & al., 2004) et en dépit de nombreuses critiques, le cadre culturel de Hofstede, mené il y a plus de 30 ans, continue d'être mobilisé et favorise la place accordée à la culture nationale. C'est en partant de la classification des dimensions culturelles de Hofstede (1983) que nous nous permettons d'exposer, ci-dessous, les principales dimensions fondamentales en les mettant en lien direct avec la perception de nos équipes de projets. Basés toujours sur le cadre

de Hofstede (1983), Strong & Weber (1998) examinent la théorie selon laquelle la confiance est déterminée sur le plan culturel. Ils concluent que les différences de confiance existent à l'échelle mondiale entre les cultures.

2.1 La place de la confiance dans la culture individualiste / collectiviste (Hofstede, 1983)

Ces deux concepts s'opposent. Le collectivisme se plie aux normes sociales, groupes et valeurs communautaires alors que l'individualisme exprime le degré de liberté, d'autonomie par rapport à un groupe. Tandis que dans l'un, le groupe d'appartenance prime sur l'individu, dans l'autre, c'est le contraire.

Lors des prises de décisions et exécution de tâches pour la réussite d'un projet, les équipes virtuelles de cultures individualistes ou collectivistes ne réagissent pas de la même manière. Les individualistes, plus centrés sur leurs propres besoins, valeurs et objectifs, s'engagent dans des conditions plus ouvertes de communication et sont moins influencés par le poids du groupe. Ils sont plus habiles à entrer et sortir dans différents groupes que les individus issus de cultures collectivistes (Hofstede, 1980 ; Hall, 1959 ; Triandis, 1995 ; Jarvenpaa & al., 1998). Parmi les membres de cultures individualistes, la volonté de répondre à des communications ambiguës est avérée plus élevée que chez les membres de cultures collectivistes (Gudykunst & al., 1997 ; Jarvenpaa & al., 1998). L'interprétation que nous pouvons donner est que les membres de cultures individualistes sont plus prêts à faire confiance aux autres dans des environnements de communication à distance ou virtuelle. La communication est influencée par le facteur du « background » culturel, (Wiseman & al., 1989), les individus, plus expérimentés sur le plan culturel, et ayant une confiance dans la connaissance d'autres cultures, ont tendance à aller vers les autres et à divulguer plus d'informations, c'est ainsi que le dialogue social peut, à son tour, développer la confiance au sein des équipes (Jarvenpaa & al., 1998). Dans son étude, Kim (2008) a découvert que les cultures de types individualistes, à faible contrôle de l'incertitude et faible distance hiérarchique, ont une plus grande possibilité de former une relation de confiance avec des équipes de même type de cultures. De même, Huff & Kelly (2003), tout comme, Griffith & al. (2000), ont démontré dans leur recherche, que les managers aux États-Unis (culture individualiste) avaient un niveau de confiance externe plus élevé que les managers en provenance d'Asie (cultures collectivistes). Chen & al. (1998) relatent que la confiance fondée sur la cognition (McAllister, 1995) est plus étroitement liée à la coopération dans une culture individualiste, alors que la confiance fondée sur l'affect est plus étroitement liée à la coopération dans une culture collectiviste. Dans leur modèle de culture nationale et de développement de la confiance, Doney & al. (1998) exposent la dimension individualiste versus collectiviste et la dimension masculine versus féminine qui désignent la « relation avec soi » et reflètent les préoccupations concernant la personnalité. Pour ces chercheurs, ces deux dimensions reflètent la différence de culture concernant les relations et rapports interpersonnels.

La classification des pays de cultures individualistes ou collectivistes, basée sur les études de Hofstede (1980) : 1) Individualistes sont les individus nés et élevés en : Australie, Autriche, Canada, Danemark, Finlande, Allemagne, Grande-Bretagne, Irlande, Nouvelle-Zélande, Norvège, Suisse, États-Unis. 2) Collectivistes sont les individus nés et élevés en : France, Italie, Espagne, Portugal, Brésil, Chili, Mexique, Chine, Inde, Indonésie, Macédoine, Pakistan, Philippines, Québec, Singapour, Vietnam.

2.2 La place de la confiance dans d'autres dimensions culturelles basées sur l'étude de Hofstede

Ces dimensions sont celles de la distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, orientation court terme versus long terme, approche culturelle féminine versus masculine.

2.2.1 La place de la confiance dans les cultures à faible ou forte distance hiérarchique

Cette dimension est en relation avec le degré d'inégalité perçue et acceptée par les membres d'une organisation, de structure verticale ou horizontale. Dans les pays à distance hiérarchique élevée, les membres les moins puissants d'une organisation, acceptent et s'attendent à ce que le pouvoir soit inégalement réparti. Cette distance se mesure à partir des « systèmes de valeurs », entre le comportement de ceux qui ont le plus de pouvoir et ceux qui ont le moins de pouvoir : Hofstede (1983) « la mesure dans laquelle les individus les moins puissants de l'organisation acceptent le fait que le pouvoir soit distribué de façon inégale ». D'autre part, souvent les cultures à faible distance hiérarchique, sont individualistes (Kim, 2008), et donc les équipes virtuelles de ce contexte ont tendance à s'engager plus aisément avec leurs collaborateurs de cultures différentes.

2.2.2 La place de la confiance dans les cultures à faible ou fort contrôle de l'incertitude

Cette dimension est en relation avec le degré d'anxiété et de tolérance. Une trop grande incertitude engendre une anxiété insoutenable. Chaque société a épuré des règles et des lois pour éviter les incertitudes liées au relationnel, a créé des moyens technologiques pour diminuer l'anxiété et pour remédier aux incertitudes de la nature, et a accordé une importance à une religion pour pallier aux incertitudes des individus. Le degré de contrôle de l'incertitude d'une culture mesure le degré d'appréhension face aux situations incertaines et inconnues (un exemple de culture que nous pouvons retenir est celle des membres de nationalité libanaise ayant vécu la guerre, et donc, ont un très faible degré de contrôle l'incertitude). Dans les pays à fort contrôle de l'incertitude, les individus sont plutôt agités, agressifs et sensibles; par contre, dans les pays à faible contrôle de l'incertitude, ils donnent l'impression d'être plus sereins, détendus et doux. Souvent les cultures à faible contrôle de

l'incertitude, sont individualistes (Kim, 2008) contrairement aux cultures intolérantes à l'incertitude ou à l'ambiguïté.

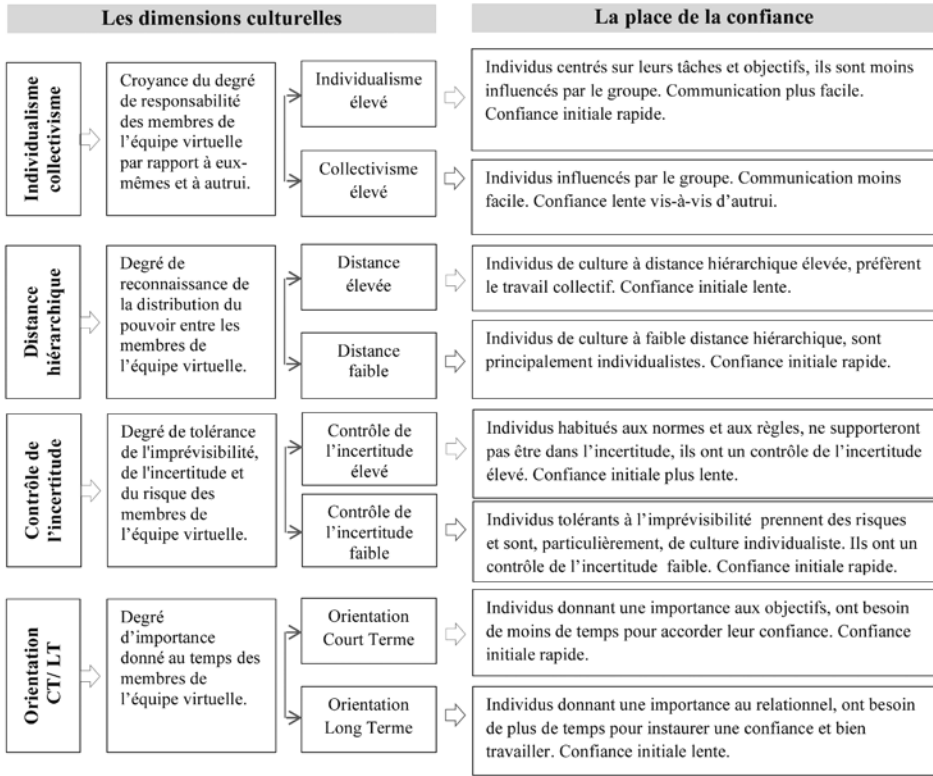
2.2.3 La place de la confiance et sa relation au temps

Cette dimension culturelle en relation au temps a été reprise par Hall (1990), et Trompenaars & al. (1998). Les cultures orientées vers le long terme ont des valeurs tournées vers le futur, vers la persévérance et la prévoyance alors que celles orientées vers le court terme, ont des valeurs axées plus sur le passé et le présent comme le respect pour la tradition et le respect des engagements et obligations sociaux. Les cultures axées sur les tâches semblent avoir une confiance initiale plus élevée pour les autres et donc, une plus grande disposition à la confiance, alors que les cultures axées sur les relations ont besoin de temps pour développer une relation avant de travailler sur la tâche (Schoorman & al., 2007). Mais également, la relation au temps, c'est distinguer la culture monochronique, reliée à un temps linéaire et conditionné où les tâches sont traitées de façon séquentielle et la culture polychronique, caractérisée par une souplesse d'activité et une gestion simultanée des tâches (Hall, 1990). « Comprendre la différence entre un temps monochronique et un temps polychronique est essentiel à la réussite des projets internationaux » (Hall, 1990). Lorsque ces différences culturelles existent, les membres de l'équipe sont susceptibles de penser et d'agir différemment lors de l'exécution des tâches, ce qui peut provoquer des conflits et abaisser la confiance.

2.2.4 La place de la confiance dans l'approche culturelle masculine / féminine

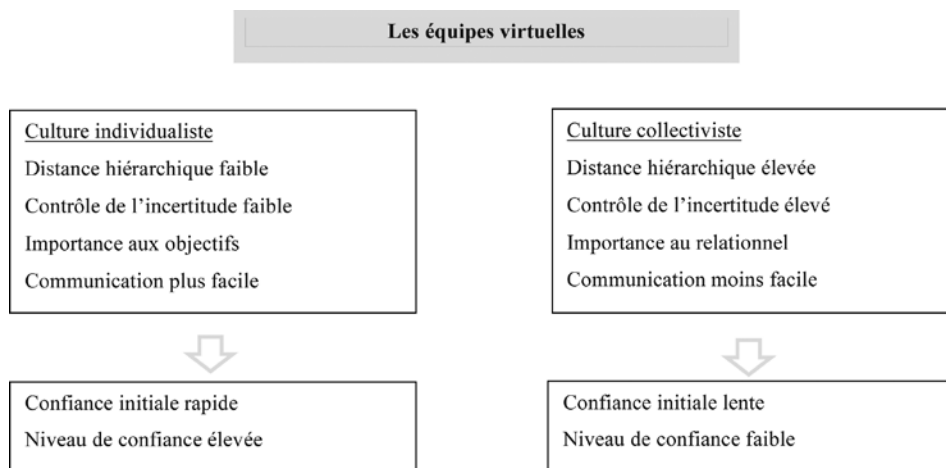
Une autre dimension importante est celle de l'approche de la culture féminine versus masculine et la place de la confiance. Les cultures axées sur l'action et sur la performance, dites cultures masculines, tendent à placer une valeur plus élevée sur la variable « compétence » alors que les cultures plus collaboratives, axées sur l'orientation, dites cultures féminines, tendent à mettre davantage l'accent sur la variable « bienveillance » (Schoorman & al., 2007). Lors d'une collaboration entre les membres de ces deux approches culturelles, des conflits sont probables et les défis sont élevés car les dissemblances sont importantes et la confiance peut diminuer.

Figure 1 : Synthèse sur la place de la confiance au sein d'équipes virtuelles à l'international



Selon les études des chercheurs, Dupuis & al. (2007), les principales variables en milieu interculturel sont le concept de l'individualité ou de la collectivité qui oriente la perception des responsabilités, le concept de la hiérarchie influence aussi directement le concept de la légitimité ou de l'illégitimité de la décision. Ci-dessous, la synthèse sur la place du niveau de confiance des équipes virtuelles dans ce contexte.

Figure 2 : Synthèse sur la place du niveau de confiance dans les équipes virtuelles



III. LE CADRE METHODOLOGIQUE

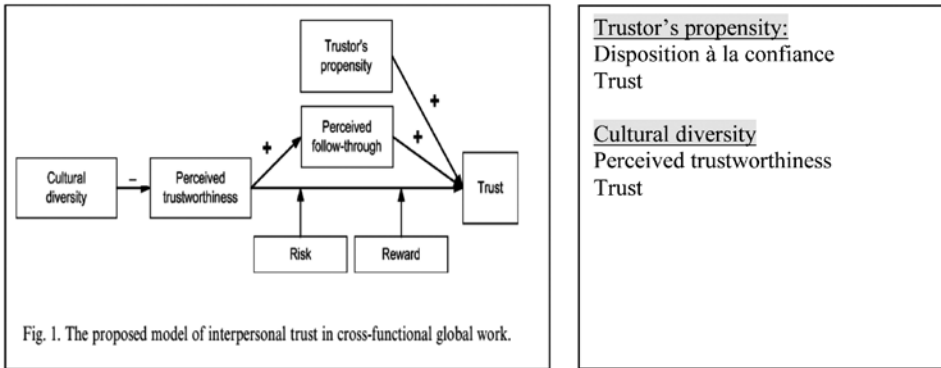
À la lumière des divers liens entre les dimensions culturelles et les caractéristiques de confiance recensées dans la littérature, il est possible de proposer un modèle simplifié illustrant le processus de création de la confiance dans ce contexte. Nous nous limiterons dans cette étude aux construits ci-dessous. L'utilisation de « construits » est pour désigner les variables expliquées et les « éléments de mesures » pour les variables explicatives.

3.1 Construits et éléments de mesure du modèle conceptuel

Tableau 1 : Les définitions des construits d'intérêt qui constituent la base du modèle

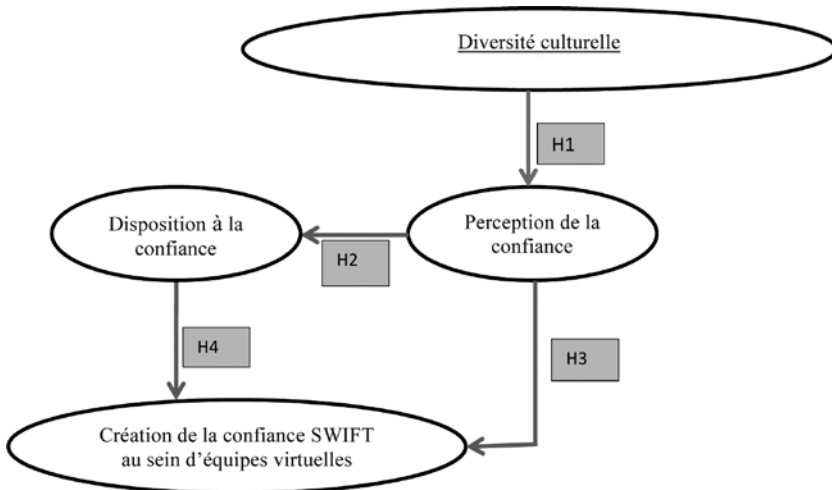
Construits	Définitions
Diversité culturelle	L'évaluation des dissemblances entre les cultures des pays.
Perception de la confiance	La perception de la compétence, intégrité et bienveillance de l'autre partie pour former la confiance.
Disposition à la confiance	La disposition à la confiance, c'est la 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 au sein de l'équipe virtuelle	La confiance Swift, c'est la mesure dans laquelle les membres de l'équipe virtuelle s'accordent une confiance rapide 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 la tâche.

En se basant sur le modèle de Zolin & al. (2004) « the interpersonal trust in cross-functional global work », nous réadaptons et simplifions les modèles traditionnels où le développement de la confiance est décrit dans les fonctions transversales réparties géographiquement entre les collaborateurs. Le modèle de Zolin & al. (2004) montre que les équipes comptent sur les impressions perçues de confiance quand ils évaluent leur collaborateur à distance en fonction de leurs engagements. C'est la disposition et la perception de la confiance qui prennent une forme de stabilité dans le temps.



3.2 Modèle conceptuel de la recherche

L'influence de la diversité culturelle sur la création de la confiance au sein d'équipes virtuelles



3.3 Hypothèses

L'importance de la confiance dans un milieu de travail multiculturel souligne la nécessité de comprendre comment la confiance se développe et comment la culture impacte le processus d'émergence de la confiance (Doney & Cannon, 1998). La répartition géographique augmente la probabilité de la présence des membres d'équipes culturellement divers. Les similitudes accroissent la confiance, la diversité culturelle risque de la réduire (Hofstede, 1983 ; Strong & Weber, 1998). Zolin & al. (2004) ont noté que les différences culturelles créent des attentes variables aux niveaux des individus et réduisent la prévisibilité. Le résultat de la perception de confiance devient faible et entraîne conséquemment une confiance faible.

H1 : La diversité culturelle influence positivement la perception de la confiance

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. 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).

H2 : La disposition à faire 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. Ce trait est supposé être stable pendant la relation et est influencé par les expériences culturelles, sociales et de personnelles. 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 environnement virtuel mondial.

H3 : La disposition à la confiance engendre positivement une confiance Swift en équipe virtuelle

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.

H4 : La perception de la confiance influence positivement la confiance au sein d'équipes virtuelles

IV. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

4.1 Echantillon et collecte des données

Afin d'évaluer la connaissance des membres d'équipes culturellement différents et travaillant sur des projets d'une entreprise dans un contexte international, nous réalisons une étude empirique aléatoire auprès de 200 répondants au sein des équipes de Décathlon. Présent dans 30 pays et possédant plus de 1085 magasins dans le monde, Décathlon représente aujourd'hui plus de 70 000 collaborateurs (23000 en France et 47000 à l'étranger) qui réalisent un chiffre d'affaires (CA) de 9,1 milliards d'euros, dont 65% est réalisé à l'international. La collecte de données se fait sur base d'un questionnaire très prescrit se basant sur des éléments de mesure pour chaque construit.

4.2 Mesures des variables et méthode statistique

En se référant à chaque case des construits du modèle conceptuel, le questionnaire englobe 32 questions pour mesurer ces construits et 11 questions pour obtenir des fiches d'identité, soit un total de 43 questions. Un temps de 12min est estimé pour répondre à toutes les questions. Les éléments du questionnaire sont notés sur une échelle Likert de 5 points, où (1) est étiqueté « fortement en désaccord » et (5) « tout à fait d'accord ». Le texte, le contenu, la mise en page et la séquence des questions ont été largement examinés. L'analyse des données statistiques dans cette recherche comprend le modèle PLS (Partial Least Squares) qui est une méthode statistique faisant partie des modèles d'équations structurelles (SEM) permettant de modéliser les relations complexes entre des variables explicatives et les variables expliquées.

V. ANALYSES DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Les analyses des résultats de l'étude suggèrent que les équipes virtuelles mondiales ont plus de défis que les équipes virtuelles situées dans un même pays car ce sont des entités de cultures hétérogènes mais en plus, géographiquement dispersées, le risque de malentendus potentiels et de méfiance est renforcé. Notre analyse, nous permet de synthétiser la présence d'un double axe. *Les effets des cultures nationales sur les équipes-projets* où nous distinguons deux grands pôles de base. Le premier, basé sur Hofstede (1980), collectivisme / individualisme et l'évitement de l'incertitude intra-équipes de projets. La distance hiérarchique, l'orientation court / long terme et l'orientation masculine / féminine n'ont pas trouvé une place d'analyse particulière dans notre contexte. Les français, mexicains, espagnols, chiliens etc., ont apprécié travailler au sein d'une équipe et ont aimé renforcer leurs relations. Alors que les allemands, danois, américains se sont montrés froids et distants, orientés vers leurs tâches. Le second pôle est basé sur Hall (1990), les cultures de haut / faible contexte. Les cultures des individus intra-équipes de projets à haut contexte comme les brésiliens, chinois, indiens ont valorisé la franchise et l'informalité. Le défi pour les personnes à haut

contexte a été la difficulté d'établir la confiance au sein des divers membres de l'équipe par manque d'indices visuels suffisants. Dans ce cas, l'utilisation de la technologie de l'information et de la communication (TIC) a favorisé le dialogue car il correspond, en effet, à leur propre cadre culturel. D'un autre côté, l'absence de signaux physiques a réellement favorisé la compréhension lorsque la confiance rapide intra-équipes s'est développée, car ils ne se sont pas confrontés à des signaux culturels incohérents, potentiellement confus, par des membres de l'équipe culturellement diversifiés.

Le second axe est celui *des effets de la culture organisationnelle sur les équipes-projets*. Au sein de Décathlon, les modèles de communication et d'échange social sont influencés par un processus d'apprentissage et de créativité. Les membres créent des solutions de synergies sur le plan culturel, renforcent leur cohésion et promeuvent une grande acceptation d'idées innovantes ce qui les mène à se positionner avec un avantage concurrentiel face aux autres sociétés concurrentielles du marché. Il faut reconnaître que bien que les deux cultures jouent des rôles différents, chacune influence la façon dont les choses fonctionnent dans les entreprises multinationales. La portée et le caractère distinctif de la culture de Décathlon comprend les valeurs, les symboles et les pratiques mais aussi la langue, les traditions d'organisation de tout le groupe. Les différences de cultures des membres de l'équipe ont mis l'accent sur la confiance dans le respect des délais, le style de gestion de projet et le support de communication entre les membres. Il est évident de souligner ici que la conceptualisation du travail en équipe et la confiance qui existe au sein de Décathlon fait partie de la culture organisationnelle.

En outre, le questionnaire a été envoyé en deux langues, français et anglais, cependant le taux maximum de répondants a été réalisé en anglais. Les membres géographiquement dispersés et diversifiés sur le plan culturel ont utilisé électroniquement l'anglais. Et cela, aux dépens du fait, que souvent les tournures de phrases dans une culture de langue anglaise n'ont pas les mêmes significations que dans un autre environnement.

Dans la revue de la littérature, le développement de la confiance au sein de la diversité interculturelle exprimée par Jarvenpaa & al. (1998) montre que les équipes à distance n'ont pas le temps de développer progressivement la confiance et exigent, donc, un haut degré de «confiance Swift» initiale (McKnight & al. 1998) démontrée et confirmée par les engagements des membres. Or, nous remarquons dans l'étude que la capacité de collaborer dépend non seulement de la confiance Swift entre les membres mais aussi de la confiance entre l'équipe et l'entreprise Décathlon. La réciprocité ouverte et le partage d'informations et de connaissances se font grâce à la culture de l'entreprise.

Dans les contraintes de délais de travail extrêmes, les réponses des répondants ont été généralement positives, les membres comptent les uns sur les autres et la confiance se forme sans construction de relations préalables. Les membres à distance importent les attentes de confiance des autres paramètres qu'ils

connaissent déjà comme les impressions stéréotypées, les informations pilotées par catégorie professionnelle. La confiance initiale Swift se présente parce que les équipes travaillant dans un environnement temporel et virtuel apportent leurs compétences et leur expertise pour atteindre les objectifs fixés. Dans notre étude, nous introduisons la confiance interculturelle, car elle comprend un élément réciproque en lui-même : la crédibilité, où un membre est convaincu que l'autre membre a des compétences et des ressources nécessaires pour réussir l'échange qui répond à ses attentes. De même, l'autre membre croit également que le premier agit de manière fiable et prévisible pour répondre aux attentes. Ces comportements ont une racine culturelle bien ancrée qui dépend de l'origine du pays, de ses stéréotypes mais aussi de l'entreprise. Dans l'analyse, les réponses aux questionnaires reflètent une autre catégorie, la bienveillance ou bien la croyance en la bonne volonté du comportement de l'autre comme une intention positive d'échange (McAllister, 1995). Dans le cadre de notre analyse, les membres de l'équipe maintiennent un niveau élevé d'actions, indépendamment de leurs préférences et différences culturelles et donc, la confiance Swift s'installe avec succès régulièrement car des structures de sensibilisations initiales sont déjà établies grâce à la culture de l'entreprise.

CONCLUSION

L'influence de la diversité culturelle sur la création de la confiance au sein d'équipes virtuelles s'avère avoir une place importante pour la prise de décision et la réussite de projets. Suivant les études des chercheurs, la confiance, qu'elle soit interpersonnelle, interorganisationnelle ou institutionnelle, est construite différemment entre les pays. Bien que les approches littéraires ne soient pas définitives sur le concept du développement et de la maintien de la confiance dans le contexte interculturel, il y a un consentement sur le fait que la confiance est très bénéfique dans le fonctionnement des organisations (Dirks et al., 2001). L'analyse des résultats montre comment les équipes virtuelles mondiales réussies développent leur propre dynamique et culture partagée. Elles mettent davantage l'accent sur l'établissement de relations de confiance (Maznevski et Chudoba, 2000). L'analyse permet de comprendre que les membres des équipes virtuelles font face à des défis très différents de leurs homologues dans un environnement traditionnel et que les diverses cultures ont des concepts différents de gestion de projets et prises de décision. En outre, l'utilisation des TIC diminue la dépendance à l'égard de la hiérarchie organisationnelle et niveaux de relations puissance-distance entre les membres ; cependant, la dynamique de pouvoir dans le milieu virtuel continue d'exister et influence la structure du groupe. Cette dynamique d'énergie intra-groupe consolide la cohésion de l'équipe, les motivations de partage de connaissances, l'efficacité du travail et la confiance interculturelle.

RÉFÉRENCES

- Adler, N. J., Doktor, R., & Redding, S. G. (1986). From the Atlantic to the Pacific century: Cross-cultural management reviewed. *Journal of management*, 12(2), 295-318.
- 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.
- Chen, C. C., Chen, X. P., & Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of management review*, 23(2), 285-304.
- 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.
- Dameron, S., & Joffre, O. (2007). The good and the bad: the impact of diversity management on co-operative relationships. *The international journal of human resource management*, 18(11), 2037-2056.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- 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.
- Dupuis, J. P., Davel, E., & Chanlat, J. F. (2007). *Gestion en contexte interculturel: Approches, problématiques, pratiques et plongées* (No. 123456789/999). Paris Dauphine University.
- 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.
- Griffith, D. A., Hu, M. Y., & Ryans, J. K. (2000). Process standardization across intra-and inter-cultural relationships. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 303-324.
- Gudykunst, W. B. (1997). Cultural variability in communication: An introduction. *Communication research*, 24(4), 327-348.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language* (Vol. 3, p. 1959). New York: Doubleday.
- Hall, E. T. (1990). *Beyond culture*. Anchor.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.

- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0-0.
- Kim, D. J. (2008). Self-perception-based versus transference-based trust determinants in computer-mediated transactions: A cross-cultural comparison study. *Journal of Management Information Systems*, 24(4), 13-45.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization science*, 11(5), 473-492.
- 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.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 166, 195.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review*, 32(2), 344-354.
- Schwartz, S. H. (1994). *Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values*. Sage Publications, Inc.
- Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information & Management*, 45(2), 131-142.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization science*, 4(3), 367-392.
- Strong, K., & Weber, J. (1998). The myth of the trusting culture: A global, empirical assessment. *Business & Society*, 37(2), 157-183.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Westview press.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nueva York: Mc Graw Hill.[Links].
- Wang, H. C., Fussell, S. R., & Cosley, D. (2011, March). From diversity to creativity: Stimulating group brainstorming with cultural differences and conversationally-retrieved pictures. In *Proceedings of the ACM 2011 conference on Computer supported cooperative work* (pp. 265-274). ACM.

- Wiseman, R. L., Hammer, M. R., & Nishida, H. (1989). Predictors of intercultural communication competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 13(3), 349-370.
- Zolin, R., Hinds, P. J., Fruchter, R., & Levitt, R. E. (2004). Interpersonal trust in cross-functional, geographically distributed work: A longitudinal study. *Information and organization*, 14(1), 1-26.

