

# LA CONFIANCE INSTANTANÉE DANS LES ÉQUIPES VIRTUELLES : DYNAMIQUE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION

Nabila Jawadi

Professeur Assistante, Groupe Sup de Co Amiens Picardie  
Chercheure Associée HuManiS (EA 1347), Université de Strasbourg  
18 Place Saint Michel, 80038 Amiens  
[nabila.jawadi@supco-amiens.fr](mailto:nabila.jawadi@supco-amiens.fr)

**Résumé :** Cet article propose un modèle intégrateur des déterminants de la confiance dans les équipes virtuelles expliquant ses dynamiques d'évolution. À partir d'une revue de la littérature sur la théorie de la confiance instantanée, nous avons identifié trois catégories de variables : les variables individuelles, les variables contextuelles et les variables liées à la communication. Une étude qualitative longitudinale basée sur l'observation de dix équipes virtuelles nous a permis de collecter 791 e-mails, 39 questionnaires et 20 entretiens. Les résultats de cette étude soulignent l'importance de maintenir des communications fréquentes et régulières pour le renforcement des relations de confiance dans les équipes virtuelles. En outre, nous confirmons, à l'instar des études antérieures, l'effet des perceptions des compétences des membres des équipes sur le niveau de la confiance. Nos résultats mettent en évidence l'importance d'une connaissance antérieure et d'une histoire des relations entre les membres pour favoriser des relations de confiance.

**Mots-clés :** confiance instantanée, équipes virtuelles, histoire des relations, fréquence des communications, étude qualitative longitudinale.

## INTRODUCTION

Le thème de la confiance constitue un des thèmes les plus largement étudiés dans la littérature sur les équipes virtuelles (Chen et al., 2008 ; Iacono et Weisband, 1997 ; Jarvenpaa et al., 1998 ; Kanawattanachai et Yoo, 2002 ; Morris et al., 2002 ; Newell et al. 2007 ; Piccoli et Ives, 2003 ; Robert et al., 2009 ; Wilson et al., 2006). Cet engouement dénote l'importance que revêt ce concept dans un contexte caractérisé par une dématérialisation accrue des relations et des processus de travail (Coat et Favier, 1998). En effet, la faiblesse de coprésence et d'interactions présentiels, la virtualisation des modes de coordination du travail, les contraintes temporelles de durée et de disponibilité des individus constituent autant de freins aux mécanismes de contrôle et aux pratiques de gestion traditionnelles. Dans ce contexte, la confiance apparaît comme l'unique solution permettant de faire face à ces obstacles et de surmonter les difficultés inhérentes à la gestion de la virtualité des équipes pour assurer leur efficacité (Handy, 1995 ; Langevin et Picq,

Les différents travaux effectués se sont intéressés aux transformations subies par la notion de confiance sous l'effet de la virtualité. Ils ont également essayé de déterminer les mécanismes de son développement et les facteurs influençant sa dynamique. Un nouveau concept est alors apparu pouvant constituer les prémisses d'une nouvelle théorie de la confiance dans les équipes virtuelles. Il s'agit de la confiance instantanée développée par Meyerson et al., (1996) pour expliquer le développement des relations interpersonnelles dans les systèmes temporaires particulièrement utilisés dans le cadre de réalisation de films ou de pièces de théâtre. Ces systèmes se composent d'individus détenant des compétences variées et travaillant ensemble pour accomplir une tâche complexe durant une courte période (Meyerson et al., 1996). Ils présentent, de ce fait, des ressemblances avec les équipes virtuelles

Les spécificités de ces systèmes ont poussé Meyerson et al., (1996) à admettre que la confiance qui s'y développe a une forme particulière puisque les conditions habituelles de sa constitution et de son maintien font défaut. La confiance instantanée se définit comme suit : « Accorder sa confiance et être digne de confiance dans le cadre des systèmes temporaires signifie que les membres doivent s'impliquer dans des relations de confiance sans attendre

*que l'expérience montre graduellement qui mérite cette confiance. La confiance est présumée ex ante* » (Meyerson et al., 1996 : p. 177).

La confiance instantanée a été transposée dans les équipes virtuelles. Différents travaux ont alors analysé ses déterminants et ses différences par rapport à la confiance qui se développe dans les équipes présentielle. En dépit de la contribution des résultats de ces études à améliorer notre compréhension de la confiance dans les équipes virtuelles, nous estimons qu'ils demeurent partiels et incomplets. En ce sens, les études faites ont testé les effets séparés sur de certaines variables sur le niveau de confiance et son évolution dans le temps. En outre, les méthodologies employées sont uniformes et se basent en majorité sur les études quantitatives (longitudinales ou ponctuelles).

Notre travail cherche à palier les lacunes de la littérature en testant un modèle intégrateur des déterminants de la confiance dans les équipes virtuelles. Les facteurs analysés sont groupés en trois catégories : les facteurs individuels, les facteurs contextuels et les facteurs liés à la communication. En outre, l'approche méthodologique adoptée peut être considérée comme originale dans la mesure où elle se base sur l'observation longitudinale de dix équipes virtuelles. Cette approche nous permet de tracer les dynamiques d'évolution de la confiance à travers le temps.

Pour atteindre ces objectifs, nous présentons dans la section suivante les étapes de construction du modèle de la recherche qui s'est appuyée sur les développements récents de la confiance instantanée. Nous présentons par la suite la méthodologie adoptée. La troisième section sera consacrée à la présentation des résultats et sera suivie par leur discussion. Dans la conclusion, nous abordons les apports de notre travail, ses limites et les voies futures de son amélioration.

## **1. MODELISATION DES FACTEURS D'EVOLUTION DE LA CONFIANCE**

Le concept de confiance a été étudié sous différents angles d'approche en fonction de la discipline d'étude (psychologie, économie, management, etc.). La confiance se définit par rapport à trois composantes : la vulnérabilité, le risque et l'incertitude (Kramer et al., 1996 ; Lepers, 2003 ; Lewicki, 1996 ; Mayer et al., 1995 ; Meyerson et al., 1996 ; Ring et Van de Ven, 1992, 1994). La combinaison de ces composantes donne lieu à trois formes de confiance : rationnelle (Lepers, 2003 ; Meyerson et al., 1996), institutionnelle (Fukuyama, 1995) et interpersonnelle (relationnelle) (Dameron, 2004 ; Ring et Van de Ven, 1992, 1994).

Les trois conditions d'existence de la confiance sont donc des caractéristiques des parties et du contexte de l'échange. Elles sont accentuées dans les équipes virtuelles dans la mesure où l'interdépendance entre les membres, la complexité des activités du travail et l'imprévisibilité des événements sont les maîtres-mots du contexte virtuel. Ceci a poussé plusieurs chercheurs à assimiler la confiance qui se développe entre les membres de ces équipes à une confiance instantanée (Meyerson et al., 1996). En effet, selon Handy (1995), c'est par la proximité physique que la confiance émerge et se développe. Or, ces conditions font défaut dans le contexte virtuel, d'où une forme de confiance présumée dès la constitution de l'équipe avec un bon niveau qui évoluera dans le temps en fonction des échanges entre les membres et les informations qu'ils collectent sur les comportements des uns et des autres (Meyerson et al., 1996).

Les résultats des études faites sur la confiance dans les équipes virtuelles montrent que la confiance instantanée a les mêmes antécédents que la confiance traditionnelle. Elle est influencée par la capacité, la bienveillance et l'intégrité de la partie en qui on fait confiance (Aubert et Kelsey, 2003 ; Greensberg et al., 2007 ; Hung et al., 2004 ; Jarvenpaa et al., 1998 ;

Zolin et al., 2004). Toutefois, ces antécédents ne suivent pas la même évolution dans les deux cas. Dans le contexte virtuel, la capacité et l'intégrité jouent un rôle plus important que la bienveillance durant les premières phases de constitution de l'équipe. La bienveillance évolue pendant les phases ultérieures du travail (Aubert et Kelsey, 2003 ; Jarvenpaa et al., 1998).

Concernant sa dynamique d'évolution, les recherches antérieures montrent que, durant les premières phases de constitution de l'équipe, la confiance atteint un niveau élevé étant donné que les membres n'ont pas d'autres choix que de supposer que les autres sont dignes de confiance pour éviter les conséquences de l'hypothèse inverse. Ils recourent alors à des mécanismes psychologiques et cognitifs de catégorisation et de création de stéréotypes importés de situations similaires. (Jarvenpaa et Leidner, 1999 ; Kanawattanachai et Yoo, 2004 ; Meyerson et al., 1996). Avec l'avancement du travail, les informations collectées par les membres leur permettent de constituer des jugements et des évaluations sur les comportements des uns et des autres. Par conséquent, la confiance garde son niveau initial ou s'intensifie lorsque les premières impressions sont confirmées. Elle s'affaiblit et se détériore lorsque les impressions initiales sont infirmées ou lorsque des comportements abusifs et opportunistes apparaissent (Newell et al., 2007 ; Piccoli et Ives, 2003 ; Zolin et al., 2004).

A l'instar des recherches antérieures (Aubert et Kelsey, 2003 ; Greensberg et al., 2007 ; Hung et al., 2004 ; Jarvenpaa et al., 1998 ; Zolin et al., 2004), nous considérons que les antécédents de la confiance (propension à faire confiance, capacité, intégrité et bienveillance) sont également vérifiés dans le contexte virtuel. Nous proposons dans ce travail, et contrairement aux travaux antérieurs, de fournir un modèle intégrateur des facteurs influençant ces antécédents. En ce sens, nous testons un modèle global des déterminants de la confiance instantanée et nous évaluons leurs effets sur sa dynamique. A ce titre et à partir d'une revue de la littérature sur les déterminants de la confiance, nous avons pu identifier trois catégories de facteurs : les facteurs individuels, les facteurs contextuels et les facteurs liés à la communication.

### ***1.1. Les facteurs individuels de développement de la confiance instantanée***

De manière générale, les facteurs individuels se réfèrent à l'âge, au sexe, à l'apparence physique, aux compétences détenues, à l'expérience professionnelle, à l'appartenance culturelle, aux normes, et aux valeurs personnelles et les habitudes de travail (Mayer et al., 1995). Toutefois, tous ces facteurs ne sont pas d'égale importance dans le contexte virtuel. Certains sont occultés et leurs effets sont affaiblis par la virtualité de l'équipe. Ainsi, l'apparence physique ne semble pas exercer un effet important sur le niveau de confiance dans la mesure où les communications électroniques ne permettent pas, dans certains cas, la transmission de l'image, de la gestuelle et des expressions faciales des deux parties. En effet, lorsque les membres d'une équipe virtuelle ne se rencontrent jamais ou rarement et utilisent des outils de communication qualifiés comme pauvres ou à faible présence sociale, l'effet des apparences physiques est réduit ou annulé. Par conséquent, nous pensons que l'importance des apparences physiques dépend du niveau de virtualité de l'équipe déterminé par les TIC utilisées et de la fréquence des communications.

Le deuxième facteur individuel concerne les compétences détenues et l'expérience professionnelle. Cette variable revêt une importance particulière dans le contexte virtuel dans la mesure où elle constitue le fondement de la dimension cognitive de la confiance instantanée et influence directement les perceptions de la capacité d'un individu. Ces dernières influencent les impressions initiales et s'effectuent à travers la réputation des membres de l'équipe ou à travers les raisons pour lesquelles ils ont été choisis pour faire partie de l'équipe. Elles se développent par la suite suivant le succès rencontré par un individu à résoudre les

problèmes et à surmonter les difficultés d'un travail ou suivant l'accomplissement du travail et l'atteinte des objectifs fixés.

Jarvenpaa et al., (1998) et Aubert et Kelsey (2003) ont montré que les perceptions du niveau de compétence et d'expertise sont très importantes dans l'évaluation du niveau de capacité des membres des équipes virtuelles. Ces évaluations ont un effet plus important durant les premières phases de la constitution de l'équipe mais s'affaiblissent à travers le temps. Ceci peut être expliqué par le fait qu'une fois confirmés (ou infirmés), les jugements formés sur les compétences ne constituent plus une préoccupation pour les membres de l'équipe qui les considèrent comme « un fait établi ». D'autres facteurs entrent alors en jeu pour déterminer le niveau de confiance.

Hung et al., (2004), Zolin et al., (2004) et Greensberg et al., (2007) confirment les résultats de Jarvenpaa et al., (1998) et de Meyerson et al., (1996) concernant l'importance relative des perceptions de la capacité durant les premières phases de constitution de l'équipe. Ils ont trouvé que la capacité (avec la propension à faire confiance) contribue à la formation de la confiance instantanée plus que l'intégrité et la bienveillance. Ces résultats sont aussi corroborés par ceux de Kanawattanachai et Yoo (2002) et Wilson et al., (2006) concernant l'importance relative de la dimension cognitive de la confiance par rapport à la dimension affective et l'évolution de ces deux dimensions dans le temps. Ils ont établi que la dimension cognitive est plus importante dans la détermination du niveau de confiance mais que la confiance affective se développe avec les échanges sociaux et personnels.

Le troisième facteur individuel influençant la confiance dans les équipes virtuelles concerne l'appartenance culturelle des membres de l'équipe qui va déterminer leurs normes et leurs valeurs ainsi que leurs habitudes de communications et de travail. Dans la majorité des cas, les équipes virtuelles sont globales caractérisées par la présence de différentes cultures (sociétale, organisationnelle et professionnelle) découlant de la dispersion des membres. Bien que la diversité culturelle constitue une caractéristique saillante des équipes virtuelles, ses effets sur la confiance n'ont pas été analysés contrairement à ceux sur les processus de communication et la performance.

Nous estimons que l'appartenance culturelle d'un individu influence les perceptions de son intégrité et de sa bienveillance ainsi que les premières impressions que les membres de son équipe forment à son égard. En effet, l'appartenance culturelle détermine les normes et les valeurs individuelles ainsi que ses comportements et sa conduite dans l'équipe. Dans un premier temps, ce sont les caractéristiques sociétales au sens de Hofstede (distance hiérarchique, collectivisme *versus* individualisme, contrôle de l'incertitude, féminité *versus* masculinité) qui contribuent à la constitution des stéréotypes et des premières impressions qui ne portent que sur la personnalité et le comportement de l'individu. Ils sont construits sur la base de la réputation et des caractéristiques connues de la culture d'origine de l'individu.

Par la suite, les impressions initiales et les stéréotypes seront confirmés ou infirmés par la conduite et le comportement de l'individu. A travers ses attitudes et ses actions, le membre d'une équipe fournit des indices qui vont permettre d'évaluer si ses principes et ses valeurs sont en conformité avec ceux acceptés dans l'équipe. Ces jugements déterminent les perceptions de l'intégrité de l'individu par les membres de son équipe. En outre, ses comportements permettent de vérifier s'il montre de l'empathie et de l'attention aux autres membres, s'il considère leurs problèmes avec sérieux et attention et s'il contribue à la résolution de ses problèmes. Ceci permet d'évaluer la bienveillance et de déterminer si l'individu place les intérêts de l'équipe avant ses intérêts personnels.

Nous pensons qu'au niveau individuel, l'appartenance culturelle détermine la prédisposition de l'individu à faire confiance ainsi que les premières évaluations de son intégrité et de sa

bienveillance. Toutefois, ce sont les comportements collaboratifs et les habitudes de travail qui déterminent les perceptions des dernières. Les interactions et les échanges entre les membres de l'équipe peuvent générer de nouvelles normes de comportement et de travail co-construites et acceptées par tous les membres pour faciliter le travail et construire un contexte social partagé.

### ***1.2. Les facteurs contextuels de développement de la confiance instantanée***

Ils concernent la diversité culturelle de l'équipe, à sa structure et à la nature du travail réalisé. La diversité culturelle des équipes virtuelles découle de l'hétérogénéité de leurs membres de l'équipe et de leur appartenance à différentes cultures. Elle est saillante dans les équipes globales traversant plusieurs frontières géographiques, professionnelles et organisationnelles. Ces différentes cultures, lorsqu'elles sont mal gérées, peuvent freiner la performance de l'équipe et mettre en cause les relations de collaboration et de confiance. Les divergences des principes, des normes de conduites et des comportements au travail mettent en relief les différences culturelles et donnent lieu à des conflits dont les conséquences sont négatives pour toute l'équipe (Aubert et Kelsey, 2003). L'enjeu est de créer de la diversité culturelle une richesse pour l'équipe en construisant un environnement social partagé basé sur des normes et des valeurs collectives acceptées par tous les membres de l'équipe.

Dans leur étude sur les facteurs influençant le niveau de confiance dans les équipes virtuelles, Aubert et Kelsey (2003) ont comparé la confiance dans les équipes homogènes constituées par une seule culture et dans les équipes hétérogènes caractérisées par la présence de plusieurs cultures. Leurs résultats montrent que la confiance dans les équipes homogènes est plus élevée que dans les équipes hétérogènes.

Par ailleurs, la culture d'entreprise utilisant les équipes virtuelles peut influencer le niveau de confiance de ces équipes. Newell et al., (2007) ont étudié les effets de la culture d'entreprise sur la confiance et le partage des connaissances dans les équipes virtuelles. Ils ont montré qu'une culture d'entreprise orientée vers le client et encourageant la compétition ne favorise pas la confiance. Au contraire, elle encourage la défiance et la destruction des relations interpersonnelles entre les membres.

Le deuxième facteur contextuel est lié à la structure hiérarchique de l'équipe et la répartition de pouvoir. Les équipes virtuelles sont généralement des équipes horizontales dont les niveaux hiérarchiques sont réduits. Elles sont dirigées par un chef d'équipe (ou chef de projet). Au deuxième niveau hiérarchique se trouvent les autres membres de l'équipe qui détiennent des parts égales de pouvoir étant donné que leurs compétences leur permettent d'exercer des fonctions d'égale importance pour le résultat final de l'équipe. Les décisions sont prises collectivement avec cependant une supériorité pour le manager de l'équipe due à sa position hiérarchique et à ses fonctions de contrôle, de coordination et d'harmonisation des contributions individuelles.

La question de la structure hiérarchique des équipes virtuelles et de ses effets sur la confiance n'a pas été traitée, à notre connaissance, dans la littérature. Ce manque d'intérêt peut être expliqué par le caractère transversal de ces équipes qui réduit les niveaux hiérarchiques. En outre, les membres détiennent des compétences comparables et complémentaires pour la réalisation du travail réduisant ainsi les inégalités dans la répartition du pouvoir.

Le troisième facteur contextuel influençant la confiance dans les équipes virtuelles est rattaché à la nature du travail réalisé. En effet, la complexité des activités du travail détermine le niveau d'interdépendance entre les membres (Bell et Kozlowski, 2002) et influence à son tour la vulnérabilité des membres et l'incertitude de la situation (Mayer et al., 1995 ; Meyerson et al., 1996). Plus le travail est complexe, plus l'intégration des efforts des

membres est importante et augmente de ce fait leur interdépendance. Meyerson et al., (1996) relie la forte interdépendance à des niveaux élevés de vulnérabilité des uns par rapport aux actions des autres.

La vulnérabilité est accentuée par le contexte virtuel où les membres ne se connaissent pas et n'ont pas assez d'informations permettant de réduire cette vulnérabilité. La confiance paraît être alors la solution pour réduire la vulnérabilité et l'incertitude et pour pouvoir faire face à la complexité du travail. Ainsi, nous estimons que la nature du travail influence le niveau général de la confiance, sans intermédiation de ses antécédents. Cet effet peut ne pas être important dans les premières phases de constitution de l'équipe et au début du travail mais il évolue avec la découverte du degré de difficulté des tâches et avec leur interdépendance (Bell et Kozlowski, 2002 ; Dubé et Paré, 2002).

Parmi les facteurs contextuels, l'histoire des relations entre les membres des équipes virtuelles peut être considérée comme un facteur important pour la construction de la confiance (Meyerson et al., 1996). Elle détermine les informations dont les membres disposent pour évaluer les compétences, les comportements et les actions des uns et des autres et qu'ils utilisent par conséquent pour réduire l'incertitude liée au contexte virtuel. Si les membres de l'équipe travaillent ensemble pour la première fois, ils ne disposent d'aucune information à part celles qu'ils ont pu collectées à travers une tierce source, par exemple la réputation. Dans ce cas, ils vont recourir à des stéréotypes qu'ils importent d'autres situations de travail similaires. Les stéréotypes se développent aussi par les informations générales disponibles sur un membre à travers son appartenance culturelle ou son niveau d'étude, ses qualifications, etc. La confiance est ainsi basée sur des impressions stéréotypées et évolue en fonction de leur confirmation ou de leur infirmation.

### *1.3. Les facteurs liés à la communication de développements de la confiance instantanée*

Les effets de la communication électronique sur les dynamiques des groupes et sur leur performance ont fait l'objet de plusieurs recherches (Poltrok et Engelbeck, 1999 ; Sarker et Sundeep, 2004). Les résultats concernant les équipes virtuelles s'accordent sur l'importance d'interactions régulières, fréquentes et focalisées sur le travail ainsi que la combinaison de différents outils de communication pour construire des relations de confiance et assurer la performance.

Iacono et Weisband (1997) ont étudié les effets de la nature des échanges sur le niveau de confiance développée dans l'équipe. Les résultats montrent que les messages orientés vers le travail caractérisent les interactions des équipes à haut niveau de confiance contrairement aux messages portant sur les informations sociales. En outre, le développement de la confiance instantanée nécessite des interactions fréquentes et régulières. Les auteurs concluent à l'indispensabilité de fournir aux membres des équipes virtuelles les outils de communication appropriés et de leur faciliter l'accès à ces outils. En outre, les membres doivent mettre en place des normes de communication pour la planification et l'organisation des réunions virtuelles.

Jarvenpaa et al., (1998) et Jarvenpaa et Leidner (1999) notent l'importance de la fréquence des interactions et de la rapidité du feedback pour assurer un niveau élevé de confiance. Leurs résultats sont conformes aux développements de Meyerson et al., (1996) dans la mesure où ils ont trouvé que la confiance instantanée dans les équipes virtuelles se développe par les interactions focalisées sur le travail et transmettant des styles d'action proactifs et dynamiques et un esprit d'équipe optimiste. Ces facteurs permettent de développer la dimension cognitive de la confiance plutôt que sa dimension affective. C'est en ce sens que la confiance

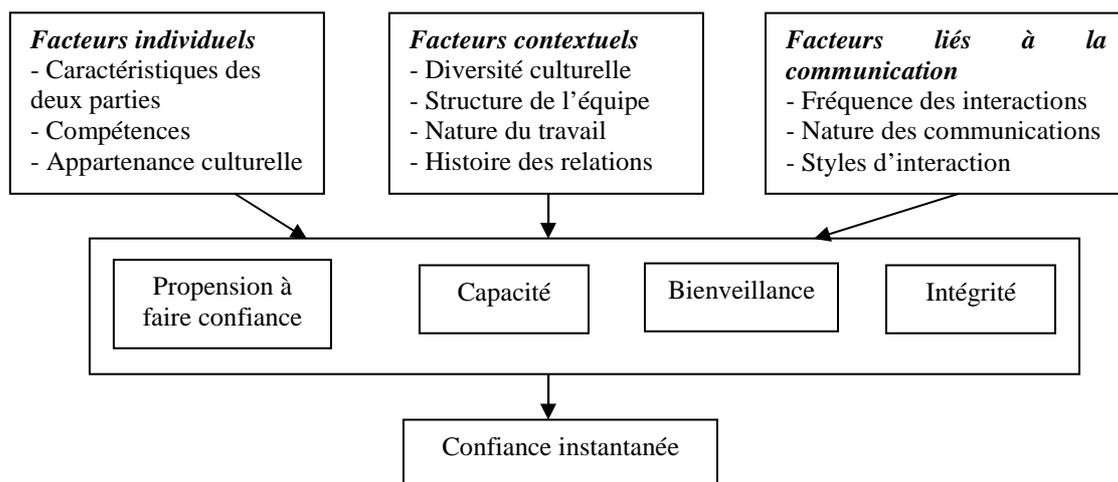
instantanée se développe par les réalisations plutôt que par les sentiments (Meyerson et al., 1996).

Kanawattanachai et Yoo (2002) et Wilson et al., (2006) confirment ce résultat dans la mesure où ils ont trouvé que la dimension cognitive est plus importante que la dimension affective pour l'établissement des relations de confiance et qu'elle est influencée par la nature des échanges et leur fréquence. Par ailleurs, en étudiant les effets de la communication sur la performance dans les équipes virtuelles, Potter et Balthazard (2002) ont trouvé que le style d'interaction est fortement corrélé à la performance de l'équipe. Ce résultat peut également être valable pour la confiance qui se développe par un style constructif et s'affaiblit par des interactions passives ou destructives.

Les interactions initiales représentent un autre facteur lié à la communication et identifié comme important pour les relations de confiance. Elles permettent de construire les premières impressions et les stéréotypes, identifiés comme les mécanismes psychologiques auxquels les membres des équipes virtuelles recourent pour former des jugements sur leurs partenaires. Elles interviennent au début de la relation lorsque les membres n'ont pas assez d'informations les uns sur les autres.

Les résultats de nos développements concernant les facteurs influençant le niveau de confiance dans les équipes virtuelles peuvent être présentés par la figure suivante :

**Figure 1 : Les facteurs influençant la confiance dans les équipes virtuelles**



## 2. METHODOLOGIE

Nous avons observé dix équipes virtuelles sur une période de 5 mois répartis en 3 mois d'observation intensive et deux mois de conduite d'entretien avec leurs membres. Nos données avaient alors plusieurs sources : les e-mails échangés, les entretiens, un questionnaire distribué aux membres des équipes et l'observation. Nous décrivons dans ce paragraphe notre échantillon et les procédures de collecte et d'analyse des données.

Concernant l'échantillon, et face aux multiples refus que nous avons affrontés pour accéder aux équipes virtuelles travaillant dans des sociétés internationales, nous nous sommes orientés vers les équipes estudiantines. Les équipes observées sont alors composées de 3 à 5 étudiants inscrits dans une formation continue à distance dans une université française pour obtenir une maîtrise en sciences de gestion. Tous les membres des équipes observés avaient une activité professionnelle en plus des études. En outre, la formation est accessible à tout inscrit quelle que soit sa localisation à travers une plate forme collaborative à distance. Par conséquent, plusieurs équipes comportaient des membres situés en dehors de la France.

Nous avons choisi d'intervenir dans le cadre du module « *Stratégie et Organisation* »<sup>1</sup>. Dans le cadre de ce module, les étudiants sont amenés à travailler à distance au sein d'équipes composées de trois à quatre participants pour la réalisation de deux études de cas qui sont notées à raison de 50% de la moyenne générale du module. Les équipes ont été composées à travers des messages d'appel à constitution d'équipe ou à rejoindre 2/3 personnes déjà ensemble. Les messages sont publiés sur le forum de la plate-forme.

Nous avons pu suivre les dix équipes en ayant accès à leurs échanges de courriers électroniques que ce soit à travers la plate-forme (messagerie et forum) ou leurs adresses personnelles. Ceci nous a permis de collecter 791 e-mails. Cette première phase a été suivie par la distribution d'un questionnaire comportant des questions sur les caractéristiques démographiques des participants (âge, sexe, niveau d'étude) et des questions ouvertes sur leurs perceptions de la dynamique de la confiance. 39 questionnaires ont été alors restitués par les membres des équipes. La troisième procédure de collecte des données consistait en la conduite d'entretiens avec les membres des équipes observées. Vingt entretiens au total ont été réalisés selon trois modes : en face-à-face, par téléphone et par Internet via la téléphonie gratuite *Skype*. Ils ont été enregistrés et intégralement retranscrits.

Le tableau suivant présente les principales caractéristiques des équipes de notre échantillon et les données collectées.

**Tableau 1 : caractéristiques des équipes observées**

<i>Équipe</i>	<i>Taille</i>	<i>Dispersion des membres</i>	<i>TIC utilisées</i>	<i>Nombre d'e-mails</i>
Équipe 1	3	1 en France, 1 en Russie, 1 en Afrique du Sud	e-mail, skype	80
Équipe 2	4 puis 2	4 en France	e-mail	52
Équipe 3	4	2 en France, 1 au Sénégal, 1 au Ghana	e-mail	25
Équipe 4	4	3 en France, 1 en Estonie	e-mail, skype, Google writely	73
Équipe 5	4	4 en France	e-mail, skype, réunion présentielle	134
Équipe 6	4	3 en France, 1 au Cambodge	e-mail	121
Équipe 7	5	4 en France, 1 en Angleterre	e-mail, skype	180
Équipe 8	3	1 aux USA, 1 en France, 1 en Irlande	e-mail	6
Équipe 9	4	4 en France	e-mail, skype, téléphone	37
Équipe 10	3	3 en France	e-mail, skype	83

Toutes les données collectées ont été codées et analysées à la fin du travail et de l'observation des équipes. La principale méthode utilisée est celle de l'analyse de contenu. Les codes utilisés sont issus de la littérature ou ont émergé du terrain. Nous avons adopté une méthode de double codage effectué à deux moments séparés pour assurer la fiabilité des résultats. Le taux de fiabilité obtenu à ce titre est de 92%. Ce taux peut être considéré comme satisfaisant selon Miles et Huberman (1994).

D'autres méthodes ont été également utilisées telles que les réponses aux questionnaires pour les perceptions de la dynamique de la confiance, l'évolution des échanges d'e-mails à travers le temps pour évaluer les effets de la fréquence des interactions sur le niveau de la confiance, etc. Nous avons également calculé le nombre de messages échangés, le nombre de TIC utilisées versus le nombre de réunion en face-à-face, le décalage entre une initiation de

<sup>1</sup> Le choix de ce module est expliqué par la facilité d'y accéder dans la mesure où il est dispensé par le directeur de thèse de l'auteur de cet article.

communication et une réponse (Iacono et Weisband, 1997). Nous avons également caractérisé les styles d'interaction des membres en appliquant la grille développée par Potter et Balthazard (2002) distinguant les styles constructifs des styles agressifs et passifs.

Cette démarche nous a permis de déterminer la dynamique d'évolution de la confiance dans chaque équipe et d'identifier les facteurs influençant son niveau à travers le temps. Les résultats de l'étude sont présentés dans la section suivante.

### 3. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ANALYSE DE LA CONFIANCE

L'analyse de la confiance dans les équipes observées a porté sur sa nature, sa dynamique et les facteurs influençant son développement. Bien que les équipes virtuelles observées n'aient pas toutes présenté des aspects similaires, certaines tendances générales ont pu être notées et expliquées. Ainsi, la démarche de présentation et d'interprétation de nos résultats a consisté à regrouper les similarités pour mieux formuler des conclusions généralisables et pour analyser les situations de divergence et leurs facteurs explicatifs.

#### 3.1. Vers une confirmation de la confiance instantanée

Pour évaluer le niveau de la confiance dans chaque équipe, nous avons posé la question suivante aux membres interviewés : « *Est-ce que vous pensez qu'il y avait un climat de confiance entre vous ?* ». Les réponses collectées montrent que toutes les équipes ont commencé le travail avec un bon niveau de confiance voire un niveau élevé. Les réponses ont varié d'une simple affirmation à une confirmation soutenue :

- « *Oui* », « *En général, oui* », « *Oui une grande confiance* », « *J'avais vraiment assez confiance* ».

En plus, l'existence de la confiance est confirmée par la facilité avec laquelle les communications ont été engagées entre les membres des équipes. En effet, si on se réfère à Iacono et Weisband (1997) qui ont expliqué la mise en place de la confiance par les initiations d'interactions (envoi d'un premier e-mail) et leurs réponses, on constate que cette condition a été vérifiée dans les équipes observées. Les interactions ont été engagées par les membres à travers les messages de constitution des équipes qui ont été suivis d'une série d'initiations/réponses portant sur différents thèmes tels que l'organisation du travail, la planification, le contenu des devoirs, etc. De manière générale, les initiations de communication avaient des réponses de la part de tous les membres.

Deux équipes ont cependant fait exception à ce constat. Il s'agit des équipes 2 et 8 qui n'ont pas pu développer de régularité dans les communications. Le nombre de courriers électroniques échangés est sensiblement réduit par rapport aux autres équipes. Dans l'équipe 2, deux membres ont quitté l'équipe avant la fin du module. Dans l'équipe 8, la faiblesse du nombre d'e-mails échangés explique la rupture du processus de communication entre les trois membres. Cette équipe a été également dissoute avant la fin de la première étude de cas.

Par ailleurs, plusieurs indices dans les entretiens conduits permettent de confirmer que la confiance qui s'est installée dans ces équipes est une confiance instantanée. Les compléments d'informations apportés à la question précédemment mentionnée soulignent que la confiance avait été antérieure à l'existence de l'équipe à travers la répétition des termes « *a priori* » et « *au début* ».

<p>« <i>Des relations de confiance, en fait, on ne se connaissait pas, donc on est parti sur des <b>a priori</b></i> ».</p> <p>« <i>Ce n'est qu'<b>au début</b> en partant en disant bon on va partir avec telle ou telle personne, on faisait confiance</i> ».</p> <p>« <i>Il y avait un minimum de confiance. Moi si vous voulez, <b>de prime à bord</b>, j'ai confiance en tout le monde</i> ».</p> <p>« <i>Je pars du principe qu'on a une même affinité envers la poursuite de cette matière, Donc moi <b>au départ</b>, j'ai confiance</i> ».</p> <p>« <i>Au début, j'ai tendance à dire, vous faites <b>a priori</b> confiance, c'est ma façon de fonctionner</i> ».</p> <p>« <i>On était parti avec un très bon <b>a priori</b> en faisant confiance à chaque membre de l'équipe</i> ».</p>
---

Le caractère instantané de la confiance se justifie également par sa fragilité (Meyerson et al., 1996). Cette confiance est influencée par la vulnérabilité des individus, le risque et l'incertitude inhérents au contexte virtuel. Par conséquent, elle est très sensible aux comportements et aux actions des membres de l'équipe qui ne se connaissent pas forcément et ne peuvent expliquer les comportements opportunistes que par la mauvaise foi. Dans cette perspective, une fois entamée, la confiance est difficile à réparer ou à rétablir. A cet effet, quatre des six équipes observées n'ont pas su conserver le bon niveau de confiance avec lequel elles avaient commencé le travail. Il s'agit des équipes 2, 6, 7 et 8. La confiance a été détériorée par différents facteurs que nous développons par la suite. Il faut également ajouter que les membres de ces équipes n'ont pas su rétablir le niveau de confiance en dépit d'essais et de différentes actions mises en place en ce sens.

L'existence *a priori* de la confiance dans les équipes observées peut être expliquée par deux facteurs. D'un côté, dans les équipes 4, 5, 6 et 9, les membres avaient déjà travaillé ensemble sur d'autres devoirs et dans d'autres matières. A cet effet, ils se connaissaient et avaient une idée sur les comportements et les habitudes de travail des uns et des autres, ce qui a pu favoriser un climat de confiance de départ. Cette variable appelée histoire des relations dans le modèle présentée par la figure 1, s'avère jouer un rôle très important dans l'évolution de la confiance. Nous analyserons en détail ses effets dans le dernier paragraphe de cette section.

D'un autre côté, dans les équipes 1, 2, 3, 7, 8 et 10, les membres ne se connaissaient pas et travaillaient ensemble pour la première fois. Ils ont présumé l'existence de la confiance « *parce qu'ils n'avaient pas le choix* ». L'absence d'une alternative permettant de faire face au risque et à l'incertitude liés au manque d'information sur les membres expliquerait l'attitude positive engagée à la constitution de l'équipe.

« *C'est comme ça moi que je fonctionne. Je fais confiance a priori, sinon on n'avance pas et ça permet aussi de valoriser la personne* ».

### 3.2. Dynamique d'évolution de la confiance

Bien que les équipes observées aient commencé le travail avec un bon niveau de confiance, son développement n'a pas suivi le même sens et le même rythme dans tous les cas. L'observation longitudinale que nous avons conduite nous a permis de tracer le sens d'évolution de la confiance dans chaque équipe. Afin de faciliter la visualisation de cette évolution, nous avons identifié trois dates clés de la vie de l'équipe : le début du travail, la fin du premier cas et la fin du deuxième cas marquant la fin du travail. Ces dates permettent d'évaluer les éventuels changements des niveaux de confiance suite à une première évaluation des comportements et des attitudes lors de la réalisation du premier cas et la confirmation ou l'infirmité de ces premières évaluations à la fin du travail.

Nous présentons dans le tableau suivant l'évolution de la confiance dans chaque équipe en évaluant son niveau sur une échelle à quatre niveaux : « bon », « élevé », « modéré », « faible ».

**Tableau 2 : Dynamique de la confiance dans les équipes observées**

<i>Equipes</i>	<i>Niveau de confiance au début</i>	<i>Niveau de confiance à la fin du 1<sup>er</sup> cas</i>	<i>Niveau de confiance à la fin du 2<sup>ème</sup> cas</i>	<i>Sens d'évolution de la confiance</i>
<i>Equipe 1<sup>2</sup></i>	Bon	Elevé	-	Renforcement
<i>Equipe 2</i>	Bon	Faible	-	Détérioration
<i>Equipe 3</i>	Bon	Elevé	-	Renforcement

<sup>2</sup> Les trois premières équipes avaient un seul cas à rendre.

<i>Equipe 4</i>	Elevé	Elevé	Elevé	Maintien
<i>Equipe 5</i>	Bon	Elevé	Modéré	Renforcement puis affaiblissement
<i>Equipe 6</i>	Bon	Modéré	Faible	Détérioration
<i>Equipe 7</i>	Bon	Faible	Faible	Détérioration
<i>Equipe 8</i>	Bon	Faible	-	Détérioration
<i>Equipe 9</i>	Elevé	Elevé	Elevé	Maintien
<i>Equipe 10</i>	Bon	Elevé	Elevé	Renforcement

Trois tendances d'évolution de la confiance peuvent être dégagées à partir de ce tableau. Premièrement, les équipes 1, 3 et 10 ont commencé le travail avec un bon niveau de confiance et ont pu l'accroître à travers le temps. Des similarités peuvent être notées entre ces trois équipes. Les membres ont, en effet, pu construire de bonnes relations de travail basées sur le respect, l'organisation et la participation active au travail. La motivation des membres était importante et la communication était régulière et fréquente.

Deuxièmement, les équipes 4 et 9 ont gardé le niveau élevé de confiance de départ. La principale caractéristique de ces équipes est l'histoire antérieure des relations entre les membres qui avaient déjà réalisé des travaux collectifs dans d'autres matières. Ces équipes ont également développé des routines de travail favorisant le respect des plannings et des délais et la participation active de tous les membres. Un consensus sur la méthode de travail et son contenu, sur la fixation des rendez-vous pour les réunions virtuelles, etc. caractérise également ces équipes.

Troisièmement, les équipes 2, 5, 6, 7 et 8 ont vécu un affaiblissement et/ou une détérioration des relations de confiance engagées au départ. Plusieurs facteurs expliquent le déclin de la confiance. Toutefois, les principaux facteurs ont trait au style du leadership, à l'inégalité des contributions au travail, à la démotivation des membres et à l'irrégularité des communications. Dans certaines équipes, le leadership était destructif dans la mesure où le leader était perçu comme la source des conflits et de leur amplification. Dans d'autres équipes, certains membres étaient absents tout au long de l'élaboration des cas malgré les relances de leurs collègues. Dans l'équipe 8, l'absence de communication régulière a démotivé les membres et a instauré un froid dans les relations ce qui a entraîné la dissolution de l'équipe.

Ainsi, différents facteurs influencent la dynamique de la confiance et aboutissent à son renforcement ou à son déclin. Nos résultats montrent que ces facteurs concernent le travail et ses activités. L'analyse des courriers électroniques échangés montre que les messages portant sur le travail correspondent à 85% du total des messages échangés et confirme le fait que le travail constitue le seul lien entre les membres, c'est-à-dire la raison d'être de l'équipe.

### **3.3. Facteurs explicatifs de l'évolution de la confiance dans les équipes virtuelles**

Les principaux résultats qui découlent de nos analyses mettent en relief les effets des facteurs liés à la communication qui concernent la fréquence des interactions, la nature des communications et les styles d'interaction. Parmi les facteurs individuels, les jugements des compétences s'avèrent être déterminants pour les perceptions de capacité. Enfin, le niveau de connaissance entre les membres mesuré par l'histoire des relations semble être un facteur important à leurs yeux pour déterminer le niveau de confiance qu'ils vont engager envers les autres.

#### **3.3.1. Les facteurs contextuels**

Les facteurs contextuels retenus par l'analyse théorique sont : la diversité culturelle, la structure de l'équipe, la nature du travail et l'histoire des relations. Deux de ces variables à

savoir la structure et la nature du travail n'ont pas été analysées. La structure de l'équipe ne constitue pas une variable pertinente dans le contexte de notre étude empirique dans la mesure où les équipes étaient, au départ, spontanées et autodirigées. En ce sens, il n'y avait pas de liens hiérarchiques formels entre les membres. Le contexte étudiantin de l'étude explique également l'absence de hiérarchie et l'égalité de la distribution du pouvoir. La nature du travail, quant à elle, ne peut pas être considérée comme une variable discriminante permettant d'expliquer l'évolution de la confiance. Les équipes ont effectué le même travail et ont bénéficié de la même période de temps. Le travail présentait le même degré de difficulté pour toutes les équipes et impliquait des niveaux d'interdépendance similaires

Au niveau des autres facteurs contextuels, l'analyse des e-mails et des entretiens a confirmé l'effet positif et significatif de l'expérience antérieure du travail alors que les résultats ont été mitigés au sujet de la diversité culturelle. Comme nous l'avons précédemment mentionné, les deux équipes de notre échantillon qui ont pu maintenir le bon niveau de confiance du départ étaient composées de membres qui se connaissent bien. Les membres de ces équipes estimaient qu'il était très important de connaître les « *co-équipiers* » pour pouvoir construire des relations de confiance et pour bien fonctionner.

*« Je connaissais bien les gens. C'est quelque chose d'important parce que le travail en groupe dans le cadre de CANEGE particulièrement, vous avez affaire à des inconnus, il y a beaucoup d'échecs. Là je connaissais bien les gens. Plus on se connaît, mieux c'est. Je veux dire une équipe c'est plus qu'une juxtaposition d'individus, forcément vous avez quelque chose à partager. Je pense que, ça m'est arrivé et ça m'arrive encore de travailler 100% à distance et de ne jamais rencontrer les gens. On fait un travail d'équipe c'est encore plus difficile. Si vous connaissez les gens et si vous avez des rapports physiques par opposition au virtuel avec eux, ça facilite beaucoup de choses ».*

*« On se connaît très bien avec les personnes avec qui on a travaillé. Donc, on n'a pas de problèmes majeurs de connaissance. On sait comment les uns et les autres fonctionnent. Donc je n'ai pas eu de souci majeur ».*

*« On se connaissait vraiment tous au départ puisqu'on s'est rencontré tout au début de la formation. Donc l'équipe a été constituée vraiment sur la base de relations de confiance ».*

*« Cette année, c'était un peu spécial parce que je connaissais X donc j'avais un peu une base solide pour travailler ensemble. Par contre l'année dernière, c'était un peu plus laborieux. On avait des équipes imposées en marketing et là c'était vraiment dur ».*

Ainsi, à travers l'expérience répétitive du travail en commun, les membres de ces équipes ont pu développer une connaissance mutuelle de leurs caractères, de leurs qualités et de leurs défauts. Ils ont pu dépasser le cadre du travail pour construire des relations personnelles d'amitiés. Ces relations ont été également favorisées par la réussite des collaborations passées, à travers l'obtention de bonnes notes.

L'importance de l'histoire des relations a été également soulignée par les membres des équipes qui ne se connaissaient pas et qui n'ont pas pu développer et maintenir les relations de confiance de départ.

*« Dans le groupe, je travaille généralement en équipe avec X. C'est quelqu'un que j'apprécie mais les autres on ne se connaissait pas...Mais le problème que je n'ai confiance qu'en X. Les autres, on ne sait pas comment ils font ».*

*« Il faut avoir un minimum de connaissance sur les membres de l'équipe pour travailler correctement ou du moins s'accorder sur la façon de travailler ».*

*« C'est un peu particulier d'arriver dans un groupe où finalement il y a trois personnes que je ne connaissais pas, je pense que ça met tout le monde sur la réserve aussi ».*

*« Il est indispensable de connaître un peu les gens au début, moi c'est comme ça que je vois, je pense que j'aurais plus de mal si je ne connaissais pas les gens avec qui je travaille mais parfois on a des déceptions ».*

Dans ces équipes, les membres ont rencontré des difficultés à faire confiance aux autres et à développer des mécanismes de fonctionnement efficaces. Un des membres de l'équipe 7 rapporte qu'il était plus difficile de développer une emprise en vue de contrôler le comportement d'un individu qu'on ne connaissait pas. Le niveau de connaissance d'un

membre est aussi associé à son niveau d'implication dans l'équipe et à sa contribution au travail.

Par ailleurs, même dans les équipes qui ne se connaissaient pas mais qui ont pu développer un niveau élevé de confiance (équipes 1, 3 et 10), les messages et les propos montrent que les membres ont appris à se connaître et à se comprendre pour éviter les malentendus et les situations de crises.

*« Pour le premier devoir, c'était plutôt pour faire connaissance. On ne se connaissait pas, on ne s'était jamais vu, on ne savait pas qui était qui, c'est vrai que c'était difficile de donner sa confiance tout de suite sans savoir qui on a en face de nous. Après, au fur et à mesure on a vu une évolution et plus de motivation, donc forcément, il y a plus de confiance ».*

*« Bien évidemment au démarrage, on se dit toujours tiens ça aurait été mieux si on s'est rencontré mais au fil des temps, comme ça se construit, par exemple moi quand j'ai vu X et Y pour la première fois le 15 [le jour de l'examen], j'avais le sentiment de les connaître depuis longtemps, j'avais le sentiment que ce sont des gens avec qui je travaillais depuis deux ou trois ans ».*

*« On s'est un petit peu présenté au début réciproquement et puis bon le courant s'est bien passé. Il y avait une bonne impression de part et d'autre ».*

La question qui se pose à ce niveau de l'analyse concerne les équipes dont les membres ne se connaissaient que partiellement mais qui ont échoué à maintenir des relations de confiance. Dans les équipes 5 et 6, deux des quatre membres avaient déjà travaillé ensemble. Toutefois, le niveau de confiance s'est affaibli durant le deuxième cas pour l'équipe 5 alors qu'il s'est détérioré pour l'équipe 6. La connaissance antérieure n'a pas suffi à ces membres pour renforcer le bon niveau de confiance de départ ou du moins pour le maintenir. Ce constat peut s'expliquer par d'autres facteurs qui sont intervenus dans le fonctionnement de l'équipe tels que le style du leadership, la contribution inégale des différentes parties au travail ou les comportements de communication.

Le dernier facteur contextuel analysé concerne la diversité culturelle de l'équipe. Les résultats obtenus à ce niveau sont divergents. Certains membres estiment que les différences culturelles influencent négativement le climat de confiance dans la mesure où elles peuvent générer des différences d'interprétation des messages échangés ou des problèmes de langue. Les différences culturelles influencent les méthodes de travail des membres et leurs attitudes envers certains critères d'efficacité tels que le respect des délais ou des rendez-vous, etc. Les réponses à notre question : *« Est-ce que vous ne pensez pas que les différences culturelles influencent la confiance ? »* étaient dans ce cas :

*« Oui parce qu'on n'a pas le même fonctionnement, on n'a pas les mêmes manières de voir les choses ».*

*« C'est vrai je suis plutôt proche de tout ce qui est...spontanément je vais être proche des arabes que des français et des portugais... Après, est-ce que ça joue, est-ce que ça a joué, je ne suis pas sûre ».*

*« J'ai fait un prépa en auvergne, déjà c'est une autre culture. On ne se comporte pas de la même façon. On avait des malgaches et des marocains dont un qui est devenu un très très bon ami que je vois régulièrement à Paris et malgré toute la considération que j'ai pour lui, je n'ai pas du tout confiance en son travail pour la simple et bonne raison déjà on n'a pas la même vision du travail et je pense que c'est culturel parce qu'on avait trois malgaches et ils étaient tous les trois très détendus sur le travail... Mais ce qui a tendance à faire défaut ne serait-ce qu'au niveau social, on a des RDV et finalement il n'est pas là ».*

D'autres membres interrogés pensent que la diversité culturelle était une source de richesse pour l'équipe dans la mesure où elle a généré différents points de vue et différentes appréhensions des questions posées par le travail. Dans cette perspective, les différences culturelles ont été perçues comme des accélérateurs du fonctionnement de l'équipe et une opportunité pour créer des synergies entre les membres.

*« Ça peut être aussi une opportunité de créer ou de la connivence ou tous ces aspects de logique mutuelle de travail en groupe ».*

« Oui, ça influence forcément le travail d'équipe parce que le fait d'être de différentes couches et de différents endroits, ça donne différents esprits, différents points de vue. C'est une source de richesse selon moi. C'est un avantage selon moi à tous les niveaux ».  
« Et pour moi c'était intéressant qu'on soit tous différents parce que je pense qu'on s'enrichit des différences des autres et c'est très bien pour le groupe ».

La divergence des résultats concernant les effets de la diversité culturelle s'explique par la similarité culturelle des membres des équipes observées. Bien que la plupart des équipes aient été composées d'individus d'origines culturelles différentes ou situés dans d'autres pays que la France, ces individus étaient nés et ont passé une longue période de leur vie en France. Par conséquent, les membres partageaient la culture française même s'ils étaient issus d'origines culturelles variées (européenne, africaine, asiatique, maghrébine). Les jugements que les membres ont formés ne découlaient pas de leurs propres expériences personnelles. Ils se sont basés sur les stéréotypes répandus sur les autres cultures ou sur leurs expériences professionnelles dans des équipes multiculturelles.

« Si on va travailler avec un allemand, on est sûr qu'il va être très organisé, très carré et ça ne va pas être facile pour tout le monde tandis qu'avec un italien, au contraire, il va plutôt être un peu désorganisé, plutôt émotionnel et ainsi de suite. Pareil en général pour les gens de l'Afrique du Nord. Les Asiatiques, ils sont plutôt organisés, plutôt carrés, les Chinois et les Japonais ».  
« X c'est typiquement l'Asiatique. C'est vrai que j'ai eu cette remarque parce que c'est le stéréotype de l'Asiatique qui va faire profile bas, qui va profiter et voilà donc. Et c'est vrai que c'est moi je suis partie sur ce cliché, mais voilà c'est vrai qu'elle a ce côté là ».  
« Moi j'ai travaillé avec la bourse de Tokyo, la bourse de New York et les bourses en Espagne et en Italie et en fait, on essaye tous de travailler avec les Japonais, ils ne font jamais d'erreur. Ça c'est vraiment amusant, parce qu'indépendamment des gens qui sont là bas, ça fait vraiment cliché : les Japonais ne font jamais d'erreurs, les Européens du sud sont des catastrophes ambulantes et les Américains sont normaux ».

### 3.3.2. Les facteurs individuels

A partir des propos recueillis par les entretiens, les caractéristiques des membres de l'équipe concernent l'apparence physique, l'âge et l'expérience professionnelle. Ces caractéristiques influencent les perceptions de capacité des individus ainsi que leur prédisposition à faire confiance. Bien que les interactions soient médiatisées par les outils électroniques, certaines équipes particulièrement celles dont les membres ne se sont jamais vus même lors des regroupements de début d'année, ont utilisé des outils de communication à forte présence sociale. Elles ont mobilisé des outils permettant des communications audio et vidéo afin de connaître le son de la voix et « de mettre un visage sur les voix ou sur les e-mails échangés ». A ce titre, l'outil de communication le plus utilisé après l'e-mail est la téléphonie gratuite par Internet à travers *Skype* ou *MSN*. Ces outils facilitent l'utilisation d'une caméra permettant aux parties à l'échange de se voir. Les membres de l'équipe 10 ont adopté cette méthode de communication dans leurs échanges par *Skype*. Dans l'équipe 7, outre l'utilisation de la caméra, les membres ont mis leurs photos sur la plate-forme CANEGE ainsi que sur leurs pages de contact sur *Skype*.

En essayant d'expliquer cette pratique, un des membres interviewés nous a répondu que le fait de connaître le visage de son interlocuteur rend les communications plus fluides. En outre, l'incertitude et l'ambiguïté créées par l'anonymat peuvent être réduites lorsque le visage de la partie à l'échange est connu. Cette même personne nous a également expliqué que le manque de clarté concernant l'apparence physique d'un individu réduit l'emprise sur son comportement. Ce sentiment est aussi partagé par le leader de cette équipe dont l'un des membres n'a jamais été identifié même après la fin du module. Les membres de cette équipe ont exprimé leur frustration étant donné qu'ils n'ont pas pu connaître et identifier « cet inconnu » surtout que sa contribution au travail était faible. Au sens de Daassi (2006), la volonté de connaître le visage des parties à l'interaction se justifie par la volonté de

développer une conscience de leurs activités expliquée comme étant la visibilité des actions faites pour la réalisation du travail.

Il résulte de ces observations que, contrairement à notre postulat de départ, les apparences physiques contribuent à l'instauration d'une ambiance positive de travail et au renforcement des relations de confiance. Nous estimons que cette variable agit sur les perceptions de capacité de l'individu ainsi que sur la prédisposition des autres à lui faire confiance, dans la mesure où elle permet de développer une conscience de groupe (Daassi, 2006 ; Daassi et al., 2006).

Un autre facteur relevant des caractéristiques des membres qui pourrait expliquer le développement des relations de confiance est l'âge et l'ancienneté dans le travail. Les membres de l'équipe 4 ont attribué le bon niveau de confiance dans l'équipe et son bon fonctionnement à leurs similarités d'âge (la moyenne d'âge dans cette équipe est de 38 ans). Ils ont estimé que leur âge, assez élevé par rapport aux autres étudiants de la promotion, leur conférerait un niveau de maturité leur permettant une bonne gestion du travail et des problèmes liés au travail de groupe.

La troisième caractéristique individuelle des membres est rattachée aux compétences qu'ils détiennent. Cette variable s'avère très importante dans la mesure où elle détermine le principal motif de constitution de l'équipe et influence le développement des relations de confiance à travers le temps. En interrogeant les membres des équipes sur les raisons qui les ont poussées à former l'équipe, ils ont avancé l'argument des compétences (en plus de l'histoire des relations). Les informations permettant d'évaluer les niveaux de compétences sont recueillies par les notes des autres matières, la réputation et la durée des études.

« [...] puis il faut savoir qu'il y en a beaucoup qui ont laissé tomber et ceux qui restent maintenant, c'est quand même un gage de qualité ».  
« X, je savais qu'il travaillait donc je n'ai pas eu beaucoup de surprises à 90%. Y que je connaissais un petit peu moins, on va dire 85% mais c'est surtout par rapport au niveau qu'il montre dans le travail. On sait qu'il bosse, on voit les notes, on voit les idées qu'il donne, etc. on discute entre nous quand même ».  
« Et donc pour ce module là on avait choisi de travailler avec X et Y parce qu'on savait qu'elles étaient en binôme et que par ailleurs c'était prévu qu'elles fassent la maîtrise en un an, donc on s'était dit qu'elles avaient les mêmes motivations que nous pour avoir la maîtrise en un an et on pouvait leur faire confiance et puisqu'elles avaient eu leur licence comme nous en un an et qu'elles avaient travaillé et qu'elles avaient de bons résultats ».  
« On s'est choisi tout simplement parce qu'en enseignement à distance c'est très difficile de trouver des gens qui sont travailleurs. Donc, on se connaissait depuis un an... On s'est dit pourquoi pas ne pas travailler ensemble ».

Un résultat émergeant des analyses parmi les facteurs individuels concerne les comportements au travail. Il s'agit de la contribution active à la réalisation des études de cas et du respect des règles de groupe. Concernant la contribution au travail, les membres de la plupart des équipes observées ne participent pas de manière égale. Il existe toujours un membre passif ou même absent lors de l'élaboration du travail collectif. Dans l'équipe 2, deux membres passifs ont fini par quitter l'équipe et abandonner le module. Dans l'équipe 6, il y avait un membre qui participait sensiblement moins que les autres aux échanges et au contenu du travail. L'équipe 7 a comporté deux membres passifs dont l'un n'avait jamais participé ni aux conférences téléphoniques ni au travail final. Tous les membres de l'équipe 8 ont été passifs, ce qui a généré sa dissolution après la réalisation du premier cas. Enfin, dans l'équipe 9, le membre qui contribuait moins que les autres a été « secoué » d'abord d'une manière douce puis menacé de ne plus être accepté dans l'équipe dans les futurs travaux collectifs.

Toutes les équipes n'ont pas réagi de manière identique devant cette passivité. Certaines l'ont acceptée en l'expliquant par la surcharge de travail due à l'activité professionnelle. D'autres l'ont attribué aux problèmes liés à la distance et aux décalages horaires générant des difficultés à assister aux réunions virtuelles et d'être informé de l'avancement du travail. Le

phénomène du tourisme peut également s'expliquer, à notre sens, par une logique de fonctionnement que certaines équipes mettent en place pour toutes les matières nécessitant des travaux collectifs. Dans cette logique, les groupes se relayent sur la réalisation des devoirs dans le sens où les membres qui participent activement à une matière vont moins contribuer à une autre en passant la main aux autres membres de l'équipe. Le travail est ainsi réparti entre tous les membres et la charge individuelle est allégée, ce qui peut expliquer la faible rotation des membres des équipes.

Dans d'autres équipes, cette logique n'a pas été appliquée et les membres actifs ont exigé une participation effective et égale de la part de tous les membres. Ils ont, à cet effet, réparti équitablement le travail. En constatant la passivité de certains membres, ils ont essayé de les pousser à contribuer en les motivant, dans un premier temps, ou en les menaçant d'exclusion de l'équipe dans un deuxième temps.

Cette variable de comportement au travail a des effets importants sur les relations entre les membres et de l'efficacité de l'équipe. D'un côté, l'absentéisme aux réunions de travail et le manque de participation vont influencer les perceptions de fiabilité de l'individu et vont réduire « *son crédit de confiance* ». Il sera perçu comme un parasite qui profite des efforts des autres. Par conséquent, son comportement sera qualifié d'opportuniste et il deviendra difficile de lui faire confiance. Implicitement, c'est l'évaluation de l'intégrité de cette personne qui sera négative dans la mesure où son comportement sera perçu comme non conforme aux normes du groupe et incohérent avec les engagements pris en intégrant l'équipe. D'un autre côté, la participation au travail exprime le niveau d'implication et d'engagement d'un membre envers son équipe qui eux-mêmes constituent des mesures de la performance. Une faible participation au travail se traduirait par une faible performance à travers la qualité du résultat final et la satisfaction des membres.

Le respect des règles de groupe, émerge de notre étude empirique comme déterminant de la confiance. En effet, au début du travail, les membres des équipes mettent en place des règles de fonctionnement qui se traduisent par l'établissement d'un planning, la fixation des délais, la répartition des tâches, la détermination des rendez-vous pour les réunions, le choix des moyens de communication, etc. La non-conformité à ces normes se traduirait par la remise en cause de la crédibilité et du sérieux de l'individu et par conséquent de son intégrité. Toutefois, cet effet est atténué lorsque la partie concernée fournit des justifications. Donc, le respect des règles du groupe se traduit par le respect de l'engagement que l'individu prend en intégrant le groupe.

« [...] C'est-à-dire qu'il va y avoir une relation de confiance au niveau du travail et au niveau du respect des autres ».

« Si on est toujours dans une relation de travail, moi par exemple quand on me donne rendez-vous sur Internet à 18h, si la personne est là à l'heure, j'aurai plus confiance en elle que si elle me fait poirotter 1h et demi devant mon PC ».

« Chacun a joué le jeu c'est-à-dire qu'on a dit qu'on le faisait, chacun l'a fait et chacun l'a fait dans les délais qu'on s'était fixés. On arrive quand même à avoir confiance ».

### **3.3.3. Les facteurs liés à la communication**

Parmi les facteurs liés à la communication, nous avons analysé les effets de la fréquence des interactions, de la nature des communications et des styles d'interaction.

Pour évaluer la fréquence des interactions, nous avons retenu le nombre d'e-mails échangés comme critère de mesure. Nous avons estimé que les équipes ayant échangé un grand nombre d'e-mails seraient plus à même de construire et de développer des relations de confiance. La justification de notre hypothèse tient à la contribution d'un échange permanent à faire face à l'éloignement des membres et à la création d'un contexte social partagé renforçant les

relations coopératives et de confiance. Néanmoins, les données recueillies ne confirment que partiellement cette hypothèse. En effet, les équipes 1, 3 et 10 ont échangé un nombre important d'e-mails et ont réussi à maintenir un niveau élevé de confiance. Les équipes 2 et 8 ont peu échangé et ont échoué à maintenir des relations de confiance. Paradoxalement, les équipes 4 et 9 ont échangé peu d'e-mails mais ont été caractérisées par de bonnes relations de confiance alors que les équipes 5, 6 et 7 ont échangé le plus important nombre d'e-mails dans tout l'échantillon alors que leurs relations étaient instables et voire même conflictuelles.

Pour expliquer ce résultat et justifier son hétérogénéité, nous nous sommes focalisés sur les caractéristiques du processus de communication dans les deux derniers types d'équipes (celles qui ont pu maintenir un bon niveau de confiance et celles qui ont échoué à le faire). Nous avons constaté qu'outre le nombre d'e-mails échangés, la fréquence des communications pouvait être évaluée par le rythme des interactions, l'implication de tous les membres dans les échanges et le synchronisme des échanges par le développement d'un portefeuille d'outils de communication à différents niveaux de richesse (Boukef-Charki et Kalika, 2006 ; Kalika et al., 2007). A cet égard, nous avons trouvé que les équipes caractérisées par des relations de confiance ont pu développer un rythme régulier de communication. Au contraire, les échanges des équipes ayant échoué à maintenir des relations de confiance étaient chaotiques et sans rythme particulier. Ce constat a été établi à travers une représentation graphique de l'évolution des échanges d'e-mails au cours du temps pour chaque équipe. Nous présentons ci-après deux exemples de deux cas de figure. Les courbes d'évolution des échanges des autres équipes sont présentées en annexe.

Les deux graphiques montrent que, bien que les équipes 2 et 10 aient commencé le travail en retard, le rythme des interactions n'a pas connu la même évolution. L'équipe 10 a développé un rythme régulier avec une succession de pics et de creux rapprochés dans le temps. Dans l'équipe 2, en plus de la faiblesse du nombre d'e-mails échangés, les délais entre deux envois de mails sont très longs.

Figure 2 : Fréquence et rythme des interactions de l'équipe 10

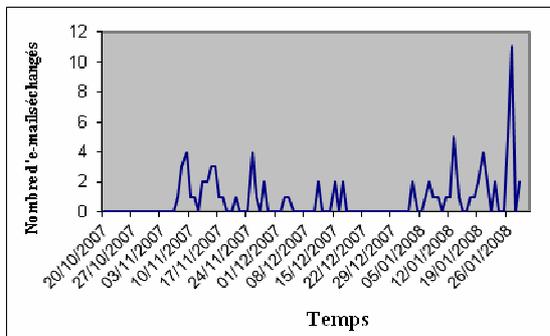
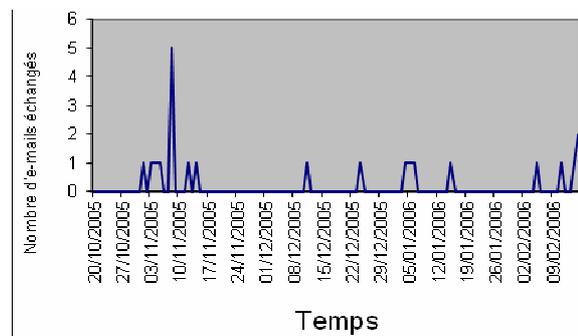


Figure 3 : Fréquence et rythme des interactions de l'équipe 2



Un autre facteur capable d'expliquer la fréquence des interactions concerne les outils de communication utilisés. Les équipes ayant mis en place un portefeuille d'outils de communication ont pu garder la régularité et l'intensité des échanges. Ainsi, dans l'équipe 4, les membres ont utilisé l'e-mail, la téléphonie gratuite par *Skype* et un outil de collaboration en ligne (*Google Writely*). Le même mode de communication a été également observé pour l'équipe 9 dont les membres ont utilisé l'e-mail, *Skype* et le téléphone. D'un autre côté, l'équipe 6 s'est limitée à l'usage de l'e-mail sans pour autant développer un rythme régulier de communication.

Concernant la nature des communications, nos résultats confirment que, dans les équipes virtuelles, les communications sont focalisées sur le travail notamment par la prédominance des messages concernant le travail sur les messages sociaux et personnels (Iacono et

Weisband, 1997). Ainsi, en comparant les fréquences d'apparition des codes, le code consacré aux messages portant sur le travail apparaît 867 fois, alors que celui consacré aux messages sociaux n'apparaît que 171 fois. Toutefois, nous ne pouvons pas confirmer, à l'instar des études antérieures, que les messages portant sur le travail permettent de distinguer les équipes selon leur niveau de confiance. Bien que toutes les équipes aient privilégié les échanges portant sur le travail, elles n'ont pas toutes développé les mêmes types de relation. Par conséquent, nous ne pouvons pas associer clairement le niveau de confiance à la nature des messages échangés.

Ce résultat nous a poussés à procéder à un deuxième niveau de codage qui identifie dans les messages orientés vers le travail : les messages d'organisation du travail, les messages portant sur la planification du travail, les messages de répartition des tâches, les messages de constitution de l'équipe.

Cette nouvelle catégorisation nous a permis d'identifier un facteur discriminant dans l'analyse des relations de confiance. Les équipes ayant développé des relations de confiance ont échangé un plus grand nombre d'e-mails portant sur l'organisation du travail et son contenu. Au contraire, les équipes à faible niveau de confiance ont privilégié les e-mails de planification et de répartition des tâches. Nous avons constaté que les équipes à haut niveau de confiance ont également échangé des messages sociaux sur leurs vies privées alors que les équipes à faible niveau de confiance ont échangé des messages sociaux négatifs.

**Messages sociaux sur la vie privée**

« Content que tu aies parlé à ma fille hier. Désolé, un coup de feu monstrueux, je suis rentré à 20 h du boulot et j'avais oublié qu'il y avait 10 invités à la maison qui étaient tous arrivés avant moi avec ma femme qui m'attendait pour servir l'apéro. Puis on avait prévu de la fondue bourguignonne et il n'y avait rien d'installer... bref un peu débordé. Donc excuses moi encore. Bravo à X pour son bébé !!! ».  
 « Bon anniversaire X et Y. J'espère que de ton côté cela n'est pas trop difficile. Je suis de retour (beaucoup de boulot + gastro pour ma copine et ensuite pour moi) ».

**Messages sociaux sur le travail (encouragements, remerciements)**

« Excellent document. T'as vraiment fait un travail formidable. Ça nous avance bien. Merci beaucoup ».  
 « C'est top ton intro et ton préalable ».

**Messages sociaux négatifs**

« L'année dernière moi je savais que je n'aurais pas mon module de statistique, mais j'ai quand même pris la peine de terminer mon engagement sur le cas avec les personnes avec qui je travaillais alors ça m'énerve un peu. Qu'X abandonne le module c'est son problème, qu'elle nous laisse en plan c'est vraiment énervant. Moi j'ai 5 matières à passer et j'ai quasiment fait tous les devoirs en commun seule ».  
 « Je n'ai toujours pas reçu ton travail terminé comme tu me l'avais promis. Je ne suis pas du tout content ! J'attends de tes nouvelles demain soir sans faute, à défaut, je remettrai ma partie seule ».

Au niveau des styles d'interaction, trois codes ont été utilisés pour les caractériser les styles d'interaction de chaque membre des équipes observées. Il s'agit du style constructif, agressif ou passif (Potter et Balthazard, 2002). Nous avons également, établi un lien entre le style d'interaction et l'esprit d'équipe (Jarvenpaa et al., 1998). Un esprit positif caractérisé par le dynamisme, l'enthousiasme et l'optimisme se développe par un style d'interaction constructif. Cependant, un esprit d'équipe négatif, pessimiste, destructif et conflictuel se développe à travers un style passif et agressif. Le tableau suivant présente les résultats par équipe et établit le lien avec le niveau de confiance.

**Tableau 3 : Effets des styles d'interaction sur l'esprit d'équipe et le niveau de confiance**

Equipes	Styles d'interaction	Esprit d'équipe	Dynamique de la confiance
Equipe 1	3 constructifs	Positif	Renforcement

<i>Equipe 2</i>	2 passifs et 2 constructifs et agressifs	Négatif	Détérioration
<i>Equipe 3</i>	4 constructifs	Positif	Renforcement
<i>Equipe 4</i>	1 constructif, 2 constructifs et agressifs et 1 passifs	Positif	Maintien
<i>Equipe 5</i>	3 constructifs et 1 constructif et 1 agressif	Positif	Renforcement puis affaiblissement
<i>Equipe 6</i>	2 passifs, 1 constructif et 1 constructif et agressif	Négatif	Détérioration
<i>Equipe 7</i>	3 passifs, 1 constructif et 1 constructif et agressif	Négatif	Détérioration
<i>Equipe 8</i>	3 passifs	Négatif	Détérioration
<i>Equipe 9</i>	3 constructifs et 1 passif	Positif	Maintien
<i>Equipe 10</i>	3 constructifs	Positif	Renforcement

Ces résultats nous permettent de conclure que le développement des relations de confiance dans les équipes virtuelles est influencé par un style d'interaction constructif et un esprit d'équipe positif (Jarvenpaa et al., 1998). Le style passif, bien qu'il ne favorise pas l'émergence de la confiance, ne contribue pas non plus à sa dégradation alors que le style agressif contribue considérablement à la dégradation des relations entre les membres et à la détérioration de la confiance (Piccoli et Ives, 2004).

Pour résumer nos développements concernant les effets des déterminants de la confiance sur son niveau et sa dynamique d'évolution, le tableau suivant reprend chaque variable, précise la nature de son effet sur la confiance et indique les travaux supportant les résultats.

**Tableau 4 : Tableau récapitulatif des effets des déterminants de la confiance sur son évolution**

<i>Variable</i>	<i>Effets sur la confiance</i>	<i>Support théorique</i>
Histoire des relations	Positif et significatif	Meyerson et al., (1996)
Diversité culturelle	Positif ou neutre	Aucun
Caractéristiques des deux parties	Positif	Dienesch et Liden (1986), Graen et Uhl-Bien (1995)
Compétences	Positif et significatif	Jarvenpaa et al., (1998), Kanawattanachai et Yoo (2002), Aubert et Kelsey (2003)
Comportements au travail	Positif et significatif	Jarvenpaa et al., (1998)
Fréquence des interactions	Positif et significatif	Iacono et Weisband (1997)
Nature des communications : -Organisation et coordination du travail -Planification et répartition des tâches -Sociaux positifs -Sociaux négatifs	Positif et significatif Négatif Positif Négatif	Kanawattanachai et Yoo (2002)
Styles d'interaction : -Constructif -Passif -Agressif	Positif Neutre Négatif	Potter et Balthazard (2002), Jarvenpaa et al., (1998)

#### **4. DISCUSSION DES RESULTATS**

Les données recueillies par les entretiens et les e-mails des équipes observées mettent en évidence trois principaux résultats :

- Confirmation de la nature instantanée de la confiance dans les équipes virtuelles.
- Evolution du niveau de la confiance en fonction des comportements et des actions des membres.
- Importance des facteurs liés à la communication, des compétences des membres et de l'histoire des relations entre eux dans l'évolution du niveau de la confiance à travers le temps.

La nature instantanée de la confiance est confirmée aussi bien par son existence à la constitution des équipes que par ses fondements cognitifs. Les résultats de notre étude confirment bien la définition de la confiance instantanée de Meyerson et al., (1996) stipulant qu'il s'agit d'une confiance présumée dès le départ avec un niveau élevé. Elle ne suit pas un mode graduel et cumulatif de développement. Les membres des équipes virtuelles supposent dès le début du travail que leurs collègues sont dignes de confiance et attendent avec le temps que cette perception soit confirmée ou infirmée par les comportements. En ce sens, nous rejoignons les résultats des études antérieures en confirmant que la confiance qui se développe dans les équipes virtuelles est préexistante à la constitution de l'équipe. Elle est indépendante des personnes (forme de confiance dépersonnalisée) au début du travail mais elle est largement influencée par les comportements et les actions des membres de l'équipe durant sa vie (Daassi et al., 2006 ; Jarvenpaa et al., 1998, Kanawattanachai et Yoo, 2002 ; Meyerson et al., 1996).

Toutefois, les justificatifs de son existence *a priori* se sont limitées à l'absence d'alternative et aux risques liés à l'hypothèse d'absence de confiance (Jarvenpaa et al., 1998 ; Meyerson et al., 1996). Aucune étude n'a intégré l'histoire de la relation entre les membres comme facteur explicatif de l'existence de la confiance bien que cette variable ait été retenue pour expliquer l'évolution de la confiance. Nous pensons que cette variable intervient également pour déterminer les perceptions initiales de la confiance instantanée.

Elle permet de porter des jugements sur les comportements de travail des autres membres de l'équipe au travail. Ces jugements demeurent partiels et incomplets dans la mesure où l'histoire des relations passées est limitée et ne s'étend pas forcément à d'autres domaines que le travail. En ce sens, le niveau de connaissance entre les membres ne leur permet pas de formuler des perceptions suffisantes sur leur bienveillance et leur intégrité. Toutefois, il est plus facile d'évaluer la capacité des autres membres à travers les compétences qu'ils détiennent ou à travers le travail qu'ils réalisent. Etant donné ces éléments, il est possible de confirmer que la forme de confiance qui est développée dans les équipes observées est loin d'être traditionnelle même si certains membres de l'équipe se connaissent auparavant.

Par ailleurs, concernant les facteurs influençant le niveau de la confiance, l'importance relative des compétences des membres peut être expliquée par la raison d'être des équipes que nous avons observées. Ces dernières sont constituées pour réaliser un travail d'analyse et de synthèse qui requiert des compétences dans le domaine de la stratégie. Les objectifs d'efficacité poursuivis visent à obtenir la meilleure note possible en fournissant un travail de qualité et en respectant les délais et justifient la priorité du caractère « *travailleur* » dans le choix des membres. A cet égard, les niveaux de confiance varient en fonction du niveau des compétences de l'individu qui peut influencer son niveau d'implication au travail.

Dans cette perspective, nos résultats confirment ceux des travaux antérieurs analysant la capacité comme déterminant de la confiance. Jarvenpaa et al., (1998) ont montré que la capacité explique la plus importante partie de la variance de la confiance par rapport à la bienveillance et l'intégrité. Aubert et Kelsey (2003) ont également montré que la capacité joue un rôle plus important que la bienveillance et l'intégrité.

Nos résultats ne soutiennent pas les effets de la bienveillance et l'intégrité sur la confiance. Nous pouvons attribuer l'absence de relation entre la confiance d'un côté et la bienveillance et l'intégrité, de l'autre à la prépondérance du travail dans les relations. Les intérêts des différents membres sont focalisés sur les activités du travail, sur la mise en place de méthodes efficaces de leur réalisation et sur des mécanismes performants de coordination. Peu d'attention est accordée aux aspects personnels, rattachés aux caractéristiques des membres et à leurs comportements en dehors du travail. Dans cette perspective, nous corroborons les

résultats antérieurs sur les fondements cognitifs des relations de confiance dans les équipes virtuelles et sur leur prépondérance par rapport aux aspects affectifs. Nous signalons, toutefois, que nos résultats sont spécifiques aux équipes à courte durée de vie. Il convient de les vérifier dans les équipes permanentes avec des membres stables et des collaborations durables. Nous pensons que la permanence des interactions et leur longévité peuvent générer plus de messages sociaux et de liens affectifs. Cela peut faire l'objet de travaux de recherche futurs.

Ces résultats nous permettent de formuler des contributions à la littérature et au management de la confiance dans les équipes virtuelles. Les limites de ce travail et les voies futures de son amélioration sont également présentées dans ce qui suit.

## **CONCLUSION**

Tout au long de cet article, nous avons cherché à analyser le développement de la confiance dans les équipes virtuelles. Nous avons caractérisé sa nature et en nous appuyant sur les développements récents de la confiance instantanée aussi bien dans les systèmes temporaires (Meyerson et al., 1996) que dans les équipes virtuelles (Kanawattanachai et Yoo, 2002 ; Lionel et al., 2009). Nous avons également, analysé les facteurs influençant son niveau et tracé sa dynamique à travers le temps. Les résultats de l'étude qualitative longitudinale réalisée confirment la nature instantanée de la confiance et soulignent l'importance des facteurs liés à la communication pour son développement. Les contributions que nous pouvons formuler à partir de ces résultats concernent la littérature sur les équipes virtuelles et les pratiques de gestion la confiance dans ces équipes.

Au niveau de la littérature et sur un plan théorique, le modèle analysé offre une approche intégrative et complète des facteurs influençant la confiance. Bien que cette dernière constitue un thème largement étudié, les recherches conduites ont analysé les effets séparés de certaines variables. En ce sens, notre travail teste le plus large nombre de facteurs influençant la confiance en les classant au sein de trois catégories : les facteurs individuels, les facteurs contextuels et les facteurs liés à la communication.

En outre, nous avons mieux cerné la nature instantanée de la confiance dans les équipes virtuelles à travers les facteurs influençant sa mise en place et son développement. Nous avons montré que la confiance instantanée s'établit lors de la constitution de l'équipe à partir des stéréotypes et des impressions initiales. Elle évolue dans le sens de l'affaiblissement ou du renforcement sous l'effet de facteurs individuels (tels que les compétences des membres), contextuels (tels que l'histoire des relations ou la diversité culturelle) et des facteurs liés à la communication (tels que la nature et les modes d'interaction).

Sur un plan méthodologique, l'approche qualitative longitudinale adoptée nous a permis d'intégrer l'effet du temps dans la validation du modèle de la recherche. Ainsi, la dynamique d'évolution des concepts a été envisagée et a permis de prendre en considération les effets des changements des niveaux de confiance. Une telle démarche constitue une originalité de notre travail dans la mesure où les études longitudinales habituellement menées dans le cadre des équipes virtuelles sont quantitatives par questionnaire. En plus les études qualitatives se sont uniquement basées sur la conduite d'entretiens sans observation des dynamiques des équipes.

Concernant les pratiques managériales favorisant la confiance dans les équipes virtuelles, étant donnée l'importance des facteurs liés à la communication, une gestion efficace des TIC et de leurs usages par les membres s'impose. Les managers des équipes virtuelles doivent s'assurer de la disponibilité des outils de communications pour les membres et leur utilisation effective par ces derniers. En outre, ils doivent développer des routines de communication favorisant la régularité et la fréquence des échanges et la rapidité des feedbacks. La

construction de normes de communication partagées par tous les membres de l'équipe contribuerait à la mise en place des relations de confiance. Ces normes de communication doivent également s'accompagner par des règles de comportement et de travail appliquées et respectées par tous les membres.

Concernant les voies futures de recherche, plusieurs pistes sont envisageables. La première consisterait à poursuivre l'approfondissement de l'effet de la diversité culturelle et la nature du travail pour mieux clarifier la dynamique de la confiance. Bien que ces variables aient été intégrées dans notre modèle, elles n'ont pas été vérifiées sur le terrain étant donné que les membres des équipes observées partageaient la culture française et que le travail réalisé était identique pour les dix équipes observées. L'étude d'une équipe virtuelle globale pourrait rendre compte d'une dynamique différente de la confiance.

Une deuxième piste s'orienterait vers la durée de vie des équipes. La courte durée de vie des équipes observées nous a poussés à nous interroger sur la nature des processus et de la performance dans les équipes virtuelles permanentes. Ces questions deviennent de plus en plus importantes avec la généralisation du recours aux équipes virtuelles dans toutes les activités de l'entreprise et non seulement pour les activités ponctuelles. Une réponse à ces interrogations pourrait être fournie par une étude englobant des équipes à longue durée de vie.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aubert, B.A., Kelsey, B.L., (2003), "Further understanding of trust and performance in virtual teams", *Small Group Research*, (34, 5), pp.575-618.
- Bell, B., Kozlowski, S.W., (2002), "A typology of virtual teams, implications for effective leadership", *Group & Organization Management*, (27, 1), pp.14-49.
- Beranek, P.M., (2000), "The impacts of relational and trust development training on virtual teams: an exploratory investigation", *Proceedings of the 33<sup>rd</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Boukef-Charki, N., Kalika, M., (2006), "La théorie du millefeuille : le rôle du contexte", *Systèmes d'Information et Management*, (11, 4), pp. 29-54.
- Chen, T.Y., Chen, Y.M., Chu, H.C., (2008), "Developing a trust evaluation method between co-workers in virtual project team for enabling resource sharing and collaboration", *Computers in Human Behavior*, In Press.
- Coat, F., Favier, M., (1998), "Les équipes virtuelles : De nouveaux moteurs pour la performance", *In Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Favier, M., Coat, F., Courbon, J.C., Trahand, J., Paris, Economica.
- Daassi, M., (2006), "La conscience collective au sein des équipes virtuelles : Déterminants, mesure et nature dynamique", Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès France, Centre de recherche CERAG.
- 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 Organisation*, (3, 4), p. 378-394.
- Dameron, S., (2004), "Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet", *M@n@gement*, (7, 3), pp. 137-160.
- Dubé, L., Paré, G., (2002), "The multi-faceted nature of virtual teams", *Cahier du CreSI, N° 02-11*, pp. 1-33.
- Favier, M., Coat, F., Courbon, J.C., Trahand, J., (1998), "Le travail en groupe à l'âge des réseaux", Paris, Economica.
- Fukuyama, F., (1995), "Trust: The social virtues and the creation of prosperity", Free Press.
- Furumo, K., Pearson, M.J., (2006), "An empirical investigation of how trust cohesion, and performance vary in virtual and face-to-face teams", *Proceedings of the 39<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science*.
- Greenberg, P.S., Greenberg, R.H., Antonucci, Y.L., (2007), "Creating and sustaining trust in virtual teams", *Business Horizons*, pp. 325-333.
- Handy, C., (1995), "Trust and virtual organization", *Harvard Business Review*, (73, 3), pp. 40-50.
- Hung, C.T.Y., Dennis, A.R., Robert, L., (2004), "Trust in virtual teams : toward an integrative model of trust formation", *Proceedings of the 37<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science*.
- Iacono, C.S., Weisband, S., (1997), "Developing trust in virtual teams", *30<sup>th</sup> Annual Hawaii Conference on System Science*.
- Jarvenpaa, S.L., Knoll, K., Leidner, D.E., (1998), "Is there any body out there ? Antecedents of trust in global virtual teams", *Journal of Management Information Systems*, (14, 4), pp. 29-64.
- Jarvenpaa, S.L., Leidner, D.E., (1999), "Communication and trust in global virtual teams", *Organization and Science*, (10, 6), p. 791.

- Kalika, M., Boukef-Charki, N., Isaac, H., (2007), "La théorie du millefeuille : de la non-substitution entre communications électroniques et face-à-face", *Revue Française de Gestion*, N° 172, pp. 117-129.
- Kanawattanachai, P., Yoo, Y., (2002), "Dynamic nature of trust in virtual teams", *Strategic Information System*, Vol 11, pp. 187-213.
- Kramer, M.R., Brewer, B.M., Hanna, A.B., (1996), "Collective trust and collective action, the decision to trust as a social decision", In Kramer, M.R., Tyler, T.R., *Trust in organisations, Frontiers of theory and research*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 357-389.
- Kramer, M.R., Tyler, T.R., (1996), *Trust in organisations, Frontiers of theory and research*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Langevin, P., Picq, T., (2001), "Contrôle des équipes virtuelles : Une revue", *Cahiers de recherche EM Lyon*, N° 2001-04.
- Lepers, X., (2003), "Les relations d'échanges entre la grande distribution et ses fournisseurs : Le cas de l'enseigne Auchan", Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, Laboratoire CREPA.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Shoorman, F.D., (1995), "An integrative model of organisational trust", *Academy of Management Journal*, (20, 3), pp. 709-734.
- McAllister, D.J., (1995), "Affect and cognition based trust as foundations for international cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, (38, 3), pp. 24-59.
- Meyerson, D., Weick, K.E., Kramer, M.R., (1996), "Swift trust and temporary groups", In Kramer, M.R., Tyler, T.R., "Trust in organisations, Frontiers of theory and research", Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 166-195.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>ème</sup> Edition, De Boeck.
- Morris, S.A., Marshall, T. E., Rainer, R. K., (2002), "Impact of user satisfaction and trust on virtual team members", *Information Resources Management Journal*, pp.22-30.
- Newell, S., David, G., Chand, D., (2007), "Exploring trust among globally distributed work teams", *Proceedings of the 40<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science*.
- Piccoli, G. Ives, B., (2003), "Trust and the Unintended Effects of Behavior Control in Virtual Teams", *MIS Quarterly*, (27, 3), p. 365-395
- Poltrock, S.E. and Engelbeck, G. (1999), "Requirements for a Virtual Collocation Environment", *Information and Software Technology*, Vol. 41, 331-339.
- Potter, R.E., Balthazard, P.A., (2002), "Understanding Human Interaction and Performance in the Virtual Teams", *Journal of Information Technology Theory and Application*, (4, 1), pp. 1-23.
- Ring, P. S., Van de Ven, A., H., (1992), "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, (13, 7), pp. 483-498.
- Ring, P. S., Van de Ven, A., H., (1994), "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *The Academy of Management Review*, (19, 1), pp. 90-118.
- Robert, L.P., Dennis, A.R., Caisy Hung, Y.T., (2009), "Individual swift trust and knowledge based trust in face-to-face and virtual team members", *Journal of Management Information Systems*, (26, 2), pp. 241-279.
- Sarker, S., Sahay, S., (2004), "Implication of space and time for distributed work: an interpretive study of US-Norwegian systems development teams", *European Journal of Information Systems*, Vol. 12, pp. 3-20.
- Wilson, J.M., Straus, S.G., McEvily, B., (2006), "Creating and sustaining trust in virtual teams", *Business Horizons*, (50, 4), pp. 325-333.
- 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*, Vol. 14, pp. 1-26.

## ANNEXES

### A- GUIDE D'ENTRETIEN

#### I. Identification du répondant et expérience avec le travail virtuel

1. Pouvez-vous décrire votre expérience professionnelle et votre profession actuelle ?
2. Avez-vous déjà travaillé dans le cadre d'une équipe virtuelle ? Qu'en pensez-vous ?
3. Sur quelle base vous avez constitué votre équipe ?
4. Pouvez-vous décrire votre expérience de travail dans cette équipe ?
5. Quelles différences avez-vous noté entre le travail dans des équipes présentes et des équipes virtuelles ?
6. Avez-vous rencontré des problèmes durant la vie de l'équipe ? De quelle nature sont-ils et quelles sont leurs sources ?

#### III. La confiance dans l'équipe

1. Pensez-vous que la forme de confiance qui s'est installée dans l'équipe est particulière ?
2. Si oui, pensez-vous que la virtualité en l'occurrence l'utilisation des TIC et la distance ont contribué à l'apparition de cette forme de confiance ?
3. Pensez-vous qu'elle a évolué à travers le temps ?

4. Quels sont les facteurs qui ont influencé sa dynamique (dans le sens du déclin ou du renforcement) : bienveillance, capacité, intégrité ou autre ?
5. Pensez-vous que la confiance (manque) a joué un rôle dans la création/résolution des problèmes ?
6. Pensez-vous que le niveau de confiance qui a régné dans votre équipe a influencé la performance de l'équipe/votre performance ?

#### VI. L'utilisation des TIC

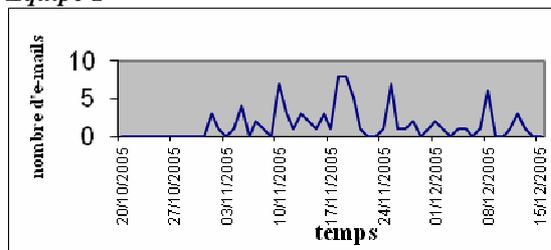
1. Quels sont les facteurs qui ont influencé le choix des technologies que vous avez utilisées ?
2. Pensez-vous que ces outils ont favorisé la confiance dans l'équipe ou au contraire ils l'ont freiné ?
3. Dans quel sens les outils de communications utilisés ont influencé le fonctionnement de l'équipe ?

#### B- EXTRAIT DU DICTIONNAIRE DES THEMES

Thème/Catégorie	Code	Nature	Définition	Source
Caractéristiques des messages portant sur le travail	Mes-Taf	Descriptif	Messages pour demander ou fournir des informations concernant le déroulement des activités du travail et la résolution des problèmes liés à leur exécution	Théorique : Iacono et Weisband (1997)
Organisation du travail	Mes/ORG-taf	Descriptif	Définir des règles de fonctionnement concernant le travail, les comportements et la communication, la méthode de travail, le niveau d'avancement.	Terrain
Caractéristiques des messages sociaux	Mes-Soc	Descriptif	Echange de message à caractère social ne portant pas sur le travail	Théorique : Iacono et Weisband (1997)
Constructif	St-In/Cons	Explicatif	Exprime des interactions portant sur l'amélioration du travail, des conseils et des explications pour faciliter la compréhension et la réalisation du travail	Théorique : Potter et Balthazard (2002)
Esprit d'équipe	EsEQ	Descriptif	Description de la dynamique générale de l'équipe	Théorique Jarvenpaa et al., (1998)
Histoire des relations	HisR	Explicatif	L'existence d'une histoire partagée de travail passé. Ce code exprime si les membres de l'équipe travaillent ensemble pour la première fois ou s'ils ont déjà travaillé ensemble dans le passé	Théorique Meyerson et al., (1996)
Respect des règles de groupe	RRGpe	Explicatif	Appliquer les règles de travail, de communication et de comportement définies dans le cadre de l'équipe (délais, planning, rendez-vous)	Terrain

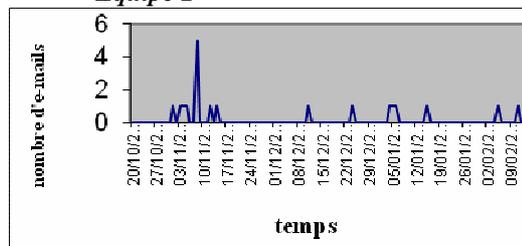
#### C- COURBES D'EVOLUTION DES ECHANGES D'E-MAILS A TRAVERS LE TEMPS

Équipe 1

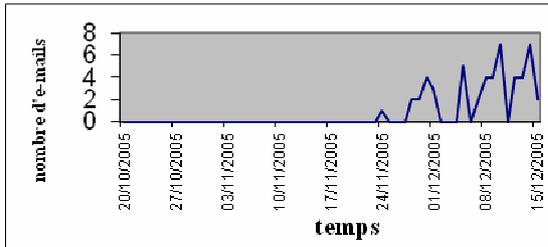


Équipe 3

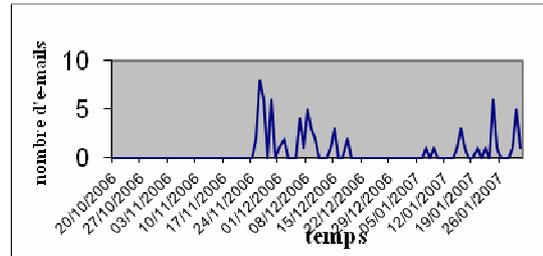
Équipe 2



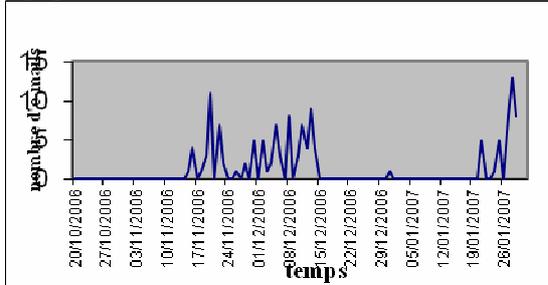
Équipe 4



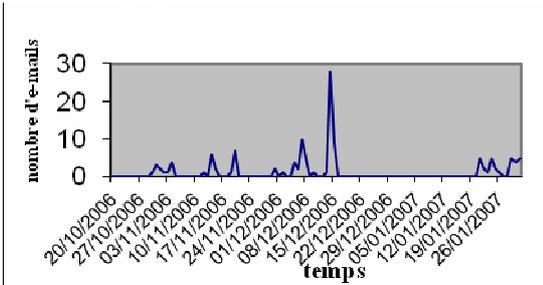
**Equipe 5**



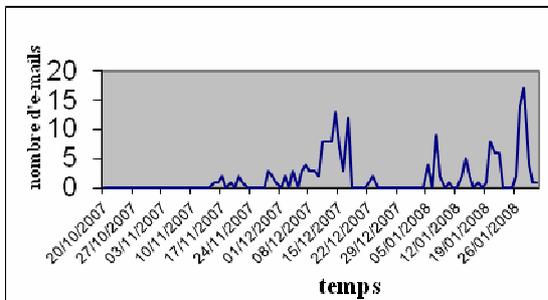
**Equipe 6**



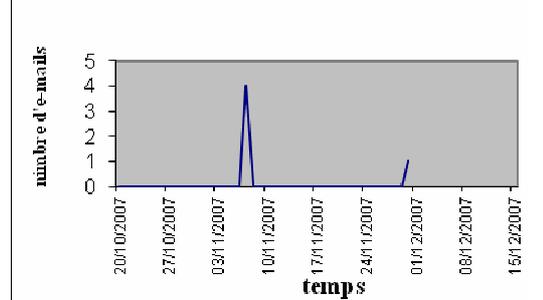
**Equipe 7**



**Equipe 8**



**Equipe 9**



**Equipe 10**

