

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**LA CONFIANCE ET LA PERFORMANCE DES ÉQUIPES DE PROJET : UNE ÉTUDE  
APPROFONDIE**

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

ANNICK LECLERC

MARS 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire. Tout d'abord, je souhaite exprimer ma gratitude à ma directrice, Hélène Delerue, pour son soutien inestimable et son accompagnement tout au long de la rédaction. Merci de m'avoir proposé ce projet et la méthodologie Q, qui ont représenté une opportunité exceptionnelle ainsi qu'un défi enrichissant. Cette expérience m'a permis de grandir tant sur le plan personnel que professionnel. Merci pour ton encadrement attentif, ta générosité, ta confiance et ta bienveillance durant ces deux années. Je remercie également les membres du jury Hélène Sicotte et Sana El Boukri pour le temps qu'ils ont consacré à évaluer ce travail et pour leurs précieuses remarques. Un immense merci aux participants de cette étude. Votre ouverture et votre enthousiasme ont grandement enrichi ce projet, le rendant encore plus captivant et significatif.

Également, je souhaite exprimer toute ma reconnaissance à ma famille, en particulier à ma tante Pierrette Leclerc, ainsi qu'à mes amis Sylvie Halpin, Paule Savard et Alain Fontaine, qui ont su m'insuffler courage et motivation face aux défis rencontrés. Je remercie également toutes les personnes qui m'ont soutenu tout au long de ce cheminement – vous saurez vous reconnaître. Votre enthousiasme constant a été une précieuse source d'encouragement et a largement contribué à la réussite de ce travail.

Enfin, je remercie chaleureusement la Chaire de gestion de projet ESG UQAM pour leur soutien financier et l'opportunité qu'ils m'ont offerte d'approfondir mes connaissances en gestion de projet.

## **DÉDICACE**

À mes parents,  
Pour l'amour incommensurable, la sagesse et les  
valeurs précieuses que vous m'avez transmis.  
Vous restez à jamais ma source d'inspiration.

## AVANT-PROPOS

L'inspiration pour cette recherche provient d'une immersion personnelle au sein d'une équipe de projets TI à l'intérieur d'un programme-de projets. Observant les dynamiques humaines au sein de mon équipe et nos interactions avec les parties prenantes, je me suis interrogé, à la lumière de mes lectures scientifiques, sur l'impact potentiel de la confiance sur la performance d'une équipe de projets. En réalité, la confiance pourrait-elle être la clé expliquant les variations de performance parmi diverses équipes de projets ? Au fil de cette expérience et de mes échanges avec ma directrice de mémoire, j'ai été captivée par l'idée de mener une recherche approfondie sur l'impact de la confiance à travers ses différentes dimensions, à partir de la méthodologie-Q. Cette recherche permet de mieux comprendre les personnes qui privilégient certaines dimensions de la confiance par rapport à d'autres, pour en tirer des conclusions et des tendances. En utilisant la méthodologie-Q, nous identifions des groupes de perspectives partagées par plusieurs participants, révélant ainsi des schémas de pensée communs. Quelles sont les dimensions de la confiance qui, selon la perception des individus, ont le plus d'impact sur la performance d'une équipe de projets ? Cette thématique, couplée à cette approche méthodologique, s'aligne parfaitement avec mes centres d'intérêt, notamment mon engouement pour la psychologie et la dynamique des relations humaines. Cette démarche m'a permis d'approfondir ma compréhension des dimensions de la confiance, tout en me familiarisant davantage avec la méthodologie-Q

La rédaction de ce mémoire a été jalonnée de divers défis, chacun contribuant à une expérience d'apprentissage enrichissante, bien que parfois ardue. Tout d'abord, la collecte et la sélection des données pertinentes ont exigé une vigilance constante et un esprit critique affûté, dans un océan d'informations dans certains cas contradictoires. La structuration cohérente des idées et des arguments a également posé un défi majeur, nécessitant de multiples révisions et réajustements pour assurer une progression logique et compréhensible. La gestion du temps s'est révélée être un aspect crucial, surtout en conciliant les impératifs de la recherche avec les autres responsabilités académiques, professionnelles et personnelles. Par ailleurs, maintenir une motivation constante et une perspective positive face aux obstacles inévitables a parfois demandé un effort conscient et une résilience à toute épreuve. Enfin, peaufiner le style d'écriture pour répondre aux standards académiques élevés, tout en préservant la voix unique de l'auteur, a été un exercice d'équilibriste

délicat. Malgré ces défis, l'expérience globale de la rédaction de ce mémoire a été extrêmement formatrice, contribuant significativement au développement des compétences de recherche, d'analyse et de communication.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
DÉDICACE.....	iii
AVANT-PROPOS .....	iv
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ.....	x
SUMMARY .....	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 Revue de la littérature.....	4
1.1 La confiance : de la conceptualisation unidimensionnelle à la conceptualisation multidimensionnelle.....	4
1.1.1 La confiance rationnelle.....	7
1.1.1.1 La confiance cognitive.....	7
1.1.1.2 La confiance calculatoire .....	8
1.1.2 La confiance affective.....	9
1.1.2.1 La confiance en la bienveillance (Goodwill trust).....	9
1.1.2.2 La confiance relationnelle.....	10
1.1.3 Fragile ou résiliente ? Une typologie applicable aux confiances rationnelle et affective .....	10
1.1.4 D'une confiance fragile.....	10
1.1.5 Vers une confiance résiliente .....	11
1.2 L'impact de la confiance sur la performance des équipes projet .....	13
1.3 Conclusion .....	14
CHAPITRE 2 Méthodologie.....	16
2.1 Les différentes étapes.....	17
2.1.1 Première étape : la population Q (le concours) et l'échantillon Q.....	17
2.1.2 Deuxième étape : l'échantillon P.....	18
2.1.3 Troisième étape : collecte des données .....	19
2.1.4 Quatrième étape : analyse des données, analyse factorielle Q ou analyse par personne ( <i>by-person factor analysis</i> ).....	22
CHAPITRE 3 Analyse et interprétation.....	24
3.1 Démarche et différentes analyses factorielles réalisées .....	24
3.2 Choix de la méthode d'extraction .....	25
3.3 Choix du nombre de facteurs .....	25

3.4	Description des participants .....	27
3.5	Interprétation des résultats .....	30
3.6	Interprétation du facteur 1 : « Synergie Opérationnelle » .....	32
3.7	Interprétation du facteur 2 – Compétence et bienveillance.....	37
3.8	Comparaison entre les deux groupes.....	43
3.9	Les énoncés consensuels.....	45
CHAPITRE 4 DISCUSSION ET CONCLUSION .....		46
<i>Limite et recherches futures</i> .....		49
RÉFÉRENCES.....		50
ANNEXE A Analyse Factorielle .....		59

## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Tableau de tri Q (Q-sort) .....	20
Figure 3.1 Grille Q des énoncés de la Crib Sheet ébauche 1 du Facteur 1.....	32
Figure 3.2 énoncés de la Crib Sheet ébauche 2 du facteur 1 .....	35
Figure 3.3 énoncés de la Crib Sheet ébauche 1 du facteur 2.....	39
Figure 3.4 grille des énoncés de la Crib Sheet ébauche 2 du facteur 2 .....	40
Figure 3.5 Grille finale comparative entre les facteurs 1 et 2 .....	44

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1.1 : Dimension de la confiance.....	6
Tableau 2.1 : Questionnaire du participant .....	21
Tableau 2.2 : Avantages méthodologie Q .....	23
Tableau 3.1 : Différentes méthodes d'extraction .....	25
Tableau 3.2 : Caractéristiques des participants .....	28
Tableau 3.3 : affectation des énoncés aux facteurs.....	31
Tableau 3.4 : Crib Sheet ébauche 1 du facteur 1 .....	33
Tableau 3.5 : Crib Sheet ébauche 2 du facteur 1 .....	35
Tableau 3.6 : Résumé de l'interprétation du Facteur 1 .....	35
Tableau 3.7 : Caractéristique du groupe synergie opérationnelle (Facteur 1) .....	36
Tableau 3.8 : Crib Sheet ébauche 1 du facteur 2 .....	37
Tableau 3.9 : Crib Sheet ébauche 2 du facteur 2 .....	40
Tableau 3.10 : Résumé de l'interprétation du Facteur 2 .....	41
Tableau 3.11 : caractéristique du groupe Compétence et Bienveillance (Facteur 2) .....	42
Tableau 3.12 : énoncés consensuels .....	45

## RÉSUMÉ

L'objectif de cette recherche est d'identifier les dimensions de la confiance qui ont le plus d'impacts sur la performance d'une équipe de projet. Pour ce faire, la méthodologie-Q a été utilisée pour mesurer la perception des participants et ainsi identifier les différents points de vue. nous avons sélectionné 22 participants (11 hommes et 11 femmes), jouant divers rôles dans des équipes de projets différentes et œuvrant dans des organisations privées, publiques et parapubliques. Les participants ont classé les 39 énoncés (échantillon Q) sur une grille appelée tableau de tri Q (Q-sort). Les résultats révèlent une division en deux groupes aux perceptions distinctes : l'un mettant l'accent sur les dimensions cognitives, et l'autre valorisant davantage les dimensions affectives.

Ces différences illustrent des perspectives contrastées sur l'impact des dimensions de la confiance sur la performance des équipes de projets. Tandis que le groupe 1 recherche l'efficacité et l'innovation dans des contextes fluides et adaptatifs, le groupe 2 fonctionne de manière optimale dans des environnements stables et prévisibles, où les relations interpersonnelles et la confiance émotionnelle sont renforcées. En alignant les pratiques de gestion sur les besoins spécifiques de chaque groupe, les gestionnaires de projets peuvent non seulement maximiser la performance des équipes, mais aussi renforcer la satisfaction et l'engagement des membres, contribuant ainsi à des projets plus réussis et une organisation plus cohésive.

**Mots clés** : Confiance, performance d'équipe de projet, subjectivité, méthodologie Q

## SUMMARY

The objective of this research is to identify the dimensions of trust that have the greatest impact on project team performance. To achieve this, Q-methodology was used to measure participants' perceptions and thus identify different viewpoints. We selected 22 participants (11 men and 11 women), occupying various roles in different project teams and working in private, public, and semi-public organizations. The participants sorted 39 statements (the Q-sample) on a grid known as a Q-sort table. The results reveal a division into two groups with distinct perceptions: one emphasizing cognitive dimensions, and the other placing greater value on affective dimensions.

These differences illustrate contrasting perspectives on the impact of trust dimensions on project team performance. While Group 1 seeks efficiency and innovation in fluid and adaptive contexts, Group 2 operates optimally in stable and predictable environments, where interpersonal relationships and emotional trust are strengthened. By aligning management practices with the specific needs of each group, project managers can not only maximize team performance but also enhance members' satisfaction and engagement, thereby contributing to more successful projects and a more cohesive organization.

**Keywords :** Trust, project team performance, subjectivity, Q-methodology

## INTRODUCTION

L'intérêt croissant de construire la confiance tant dans les organisations qu'entre les organisations découlent de la conviction que la confiance améliore la performance dans le monde des affaires. Le contexte professionnel actuel est marqué par une importance croissante du travail en équipe et de l'interdisciplinarité. Travailler en équipe est très différent de travailler dans une relation hiérarchique (Erdem et al., 2003). La performance d'une équipe projet ne dépend pas uniquement de l'expertise technique ou de la bonne application des méthodes de gestion, mais elle prend naissance dans une combinaison plus délicate, celle des rapports interpersonnels qui unissent ses membres (Edwards et al., 2006; Porter et Lilly, 1996). La confiance apparaît alors être un élément crucial du fonctionnement des équipes (p. ex. Costa, 2003 ; Erdem et Ozen, 2003 ; Mach et al., 2010 ; Porter et Lilly, 1996). Elle est une composante essentielle qui influence non seulement les interactions, mais aussi la capacité d'une équipe à atteindre efficacement les objectifs fixés. La confiance accroît donc la performance dans les équipes (Colquitt et al., 2007 ; Lee et al., 2010 ; Paul et al., 2021 ; Thamhain et Wilemon, 1987).

Mais qu'est-ce que la confiance ? Comme le note Delerue (2003, p. 147) « *Certains termes sont utilisés dans le langage courant et leur compréhension ne semble pas présenter de difficultés évidentes. Mais, la complexité des mécanismes qu'ils cachent apparaît lorsque l'on cherche à les définir et à les conceptualiser. Le concept de « confiance » appartient à cet ensemble de mots « flous » et polysémiques pour lesquels, il n'existe pas de consensus sur une définition unique : chacun ayant pris des chemins différents pour l'analyser.* » La confiance fait, en effet, l'objet de multiples définitions et elle repose sur diverses dimensions. Par exemple, Rotter (1967) définit la confiance « interpersonnelle » comme l'attente qu'un individu ou qu'un groupe a envers la parole, la promesse, la déclaration verbale ou écrite d'une autre personne ou groupe comme étant fiable. Selon Mayer et al. (1995), la confiance est « la volonté de se rendre vulnérable aux actions d'un mandataire en raison de l'attente que ce dernier accomplisse une action particulière, indépendamment de tout mécanisme de surveillance ou de contrôle » (p. 712). La conceptualisation de la confiance varie d'une étude à l'autre. Trente-huit dimensions de la confiance ont été mise en évidence (McEvily et Tortoriello, 2011). Dans quelle mesure toutes ces dimensions revêtent-elles

la même importance ? Quelles sont les dimensions les plus marquantes et ayant le plus d'impact sur la performance d'une équipe projet ?

La plupart des recherches portant sur l'impact de la confiance sur la performance s'appuient sur des modèles de régression afin d'évaluer, de manière objective, l'effet isolé de la confiance, mesurée en tant que concept unidimensionnel. Ainsi, relativement peu d'études se sont penchées sur l'impact conjoint de l'ensemble des dimensions de la confiance. Ces approches quantitatives négligent également la richesse des perceptions individuelles et la manière dont les acteurs eux-mêmes peuvent comprendre et vivre la confiance dans leur travail en équipe. Les équipes projet sont marquées par la temporalité, une interdépendance forte et une diversité des profils (Bakker et al., 2013). Comprendre la confiance uniquement comme étant un facteur unique et mesurable objectivement est réducteur : il apparaît important d'explorer comment les membres eux-mêmes perçoivent les différentes dimensions de la confiance et leur impact sur la performance collective.

L'objectif de cette recherche est donc d'explorer le point de vue des individus, membres d'équipe, sur la relation entre la confiance et la performance de l'équipe, en adoptant une perspective multidimensionnelle de la confiance. La méthodologie Q, adoptée dans ce mémoire, rarement mobilisée dans ce champ, offre une approche originale pour mettre en lumière la diversité des représentations et des priorités des membres d'équipe. S'inscrivant dans le paradigme interprétatif, la méthodologie Q complète les études quantitatives et hypothético-déductives en apportant une compréhension plus fine et contextualisée. Développée par William Stephenson dans les années 1930, elle est définie comme une technique de recherche permettant d'étudier la subjectivité. La méthode consiste à demander à des individus de classer leurs opinions sur divers sujets, en vue d'analyser les structures communes et les relations entre les perspectives individuelles.

D'un point de vue théorique cette recherche enrichit la conceptualisation de la confiance en offrant les combinaisons de hiérarchisation de ces différentes composantes en raison de leur effet perçu sur la performance de l'équipe. D'un point de vue pratique, elle fournit aux gestionnaires de projets et aux organisations, d'une manière plus générale, des indicateurs pertinents pour cultiver la confiance au sein des équipes et améliorer leurs performances.

Ce mémoire comprend quatre chapitres : la revue de la littérature (chapitre 1), la méthode de recherche : la méthodologie Q (chapitre 2), l'analyse et l'interprétation des résultats (chapitre 3), et la discussion et la conclusion (chapitre 4).

# CHAPITRE 1

## Revue de la littérature

Plusieurs études ont déjà exploré ce qu'est la confiance et ses fondements (Chiles et McMackin, 1996; Granovetter, 1985; Gulati, 1995; Hosmer, 1995), tout en examinant ses effets sur la performance des organisations (Bakiev, 2013), des équipes (Erdem et al., 2003; Porter et Lilly, 1996; Mach et al., 2010; Rezvani et al., 2019) et des projets (Yan et Zhang, 2020; Zhang et al., 2024b). La confiance a été définie de multiples façons dans la littérature, souvent en lien avec des dimensions sous-jacentes qui en précisent les composantes. Beaucoup d'auteurs appréhendent toutefois la confiance comme un concept unidimensionnel (Erdem et al., 2003; Zhang et al., 2024a). Mais, l'évolution dans les recherches a conduit à une approche multidimensionnelle de la confiance, marquant un passage significatif par rapport aux premières analyses unidimensionnelles. Cette partie de la littérature présente donc le concept de confiance selon les différentes perspectives et fait une synthèse des travaux relatifs au rôle de la confiance dans les équipes.

### 1.1 La confiance : de la conceptualisation unidimensionnelle à la conceptualisation multidimensionnelle

L'approche sociologique (par exemple, Lewis & Weigert, 1985) considère la confiance comme une caractéristique du tissu social qui facilite les interactions entre les parties. La confiance est aussi définie comme une volonté de se rendre vulnérable aux actions d'une autre partie (Mayer et al., 1995). La confiance est considérée comme un concept unique et central qui se distingue donc de ce qui mène à la confiance, – c'est-à-dire les antécédents comme la crédibilité perçue, la bienveillance, les expériences passées –, et de ce qui découle de la confiance – c'est-à-dire les résultats comme la coopération, la performance, l'engagement – (Mayer et al., 1999). Les approches unidimensionnelles tentent donc de définir la confiance de « manière pure » sans qu'elle soit affectée par les facteurs qui la génèrent, ni par les comportements ou les faits qu'elle produit. Toutefois, les différentes conceptualisations unidimensionnelles de la confiance traduisent de fait sa multi dimensionnalité.

Dans la perspective multidimensionnelle, la confiance apparait comme un concept complexe comportant plusieurs facettes reposant sur des bases différentes. McEvily et Tortoriello (2011) ont mis en évidence un total de 38 différentes dimensions de la confiance, listées dans le tableau 1.1. Ils notent que 22 % des mesures généralement utilisées dans les recherches quantitatives adoptent une perspective multidimensionnelle. Parmi l'ensemble de ces recherches, la majorité opérationnalise au maximum quatre dimensions. L'intégrité, la compétence, et la bienveillance étant celles les plus souvent utilisées et opérationnalisées dans la littérature.

Tableau 1.1 : Dimension de la confiance

<b>Dimension</b>	<b>Nombre de fois opérationnalisé</b>
1. Intégrité	19
2. Habilité/Compétence	14
3. Bienveillance	14
4. Affective	12
5. Cognitive	11
6. Confiance générale	9
7. Loyauté	7
8. Ouverture	7
9. Équité	6
10. Fiabilité	5
11. Foi dans l'intention	4
12. Prévisibilité	4
13. Accomplissement de promesse/Engagement	4
14. Volonté de prendre des risques	4
15. Disponibilité	3
16. Constance	3
17. Discrétion	3
18. Opportunisme	3
19. Réceptivité	3
20. Surveillance	3
21. Intentions	2
22. Éviter de prendre avantage	1
23. Calculateur	1
24. Caractère	1
25. Communication	1
26. Préoccupation	1
27. Coordination	1
28. Crédibilité	1
29. Dynamisme	1
30. Expertise	1
31. Tolérance	1
32. Bonne volonté	1
33. Accoutumance	1
34. Honnêteté	1
35. Entente informelle	1
36. Acceptation de l'influence	1
37. Institutionnalisation	1
38. Jugement	1

Source : McEvily et Tortoriello (2011)

Suite à la reconnaissance de la multidimensionnalité, plusieurs typologies de la confiance ont été proposées. La plupart des classifications s'appuient sur les fondements de la confiance (McAllister, 1995; Rousseau et al., 1998), et distingue généralement la confiance basée sur des éléments rationnels — tels que la cognition (McAllister, 1995) ou le calcul (Williamson, 1993) — et la confiance fondée sur des éléments émotionnels, tels que le *goodwill* (McAllister, 1995; Ring, 1996).

### 1.1.1 La confiance rationnelle

La confiance rationnelle repose sur une évaluation logique et objective de la fiabilité d'autrui, fondée sur des preuves tangibles, des compétences observées, des antécédents ou encore des incitations qui réduisent les risques de comportements opportunistes (McAllister, 1995; Rousseau et al., 1998; Williamson, 1993). Dans cette forme de confiance se distingue donc la confiance cognitive et la confiance calculatoire.

#### 1.1.1.1 La confiance cognitive

La confiance cognitive correspond à une évaluation rationnelle d'un individu et reflète les croyances relatives à sa fiabilité et à ses compétences (Legood et al., 2023). La confiance cognitive se fonde sur les expériences passées et les interactions, ainsi que sur la perception de similarités dans des domaines tels que la culture, l'ethnicité ou les qualifications professionnelles (McAllister, 1995). McAllister (1995) montre que les gestionnaires qui fondent leur confiance envers leurs pairs sur des critères cognitifs sont moins susceptibles de surveiller étroitement leur travail ou d'adopter un comportement défensif à leur égard. Ainsi, la confiance cognitive contribue à la performance des pairs dans les tâches coopératives et interdépendantes, en améliorant la coordination des actions dans les contextes professionnels. La confiance cognitive joue donc un rôle important dans les équipes. Elle se développe grâce à la capacité des membres de l'équipe à acquérir des connaissances sur les autres à travers une familiarité accrue et une aptitude à prédire les comportements, en échangeant des informations liées aux tâches de manière cohérente et fiable (McNab et al., 2012). La confiance cognitive est importante pour créer un environnement organisationnel d'apprentissage (Swift et Hwang, 2013). Elle fait souvent référence à la confiance basée sur les compétences (Rousseau et al., 1998).

### 1.1.1.2 La confiance calculatoire

La théorie des coûts de transaction se fonde sur une évaluation rationnelle des coûts et bénéfices de la relation (Williamson, 1993). Elle considère que la confiance est calculatoire. Les parties évaluent donc si les gains de la coopération surpassent les risques de la trahison. Cette perspective met en avant l'importance de la confiance pour instaurer la fiabilité et la prévisibilité dans les relations, surtout dans des situations où le risque d'opportunisme est présent. La confiance calculatoire est essentiellement économique et utilitaire, fondée sur un calcul rationnel plutôt que sur des aspects émotionnels ou éthiques (Poppo et al., 2016). Elle s'applique particulièrement aux relations avec des fournisseurs externes, où les parties évaluent les risques et les bénéfices en fonction d'incitations comme les contrats ou les pénalités. Ce type de confiance est souvent observé lorsque les fournisseurs sont indépendants et que les relations commerciales sont guidées par des objectifs de performance et le respect des accords. Il s'agit d'une approche stratégique de la confiance, où les décisions sont prises en fonction des avantages attendus et des risques potentiels. Ainsi, la confiance calculatoire repose sur la manière dont une partie anticipe que les gains d'un échange surpasseront les pertes possibles (Dasgupta, 2000; Doney et Cannon, 1997). À mesure que les risques liés aux échanges pour une partie augmentent, les pertes attendues augmentent également en raison du risque d'opportunisme de la part de l'autre. En conséquence, le rapport entre les pertes attendues et les gains attendus s'accroît, réduisant ainsi la confiance (McEvily et al., 2017).

Poppo et al. (2016) soulignent que la confiance calculatoire fonctionne mieux dans des marchés stables et est plus efficace lorsque l'incertitude comportementale est élevée, c'est-à-dire lorsque le comportement du fournisseur est difficile à observer. La spécificité des actifs et l'incertitude augmentent les risques d'opportunisme, obligeant les deux parties à calculer soigneusement les coûts et les bénéfices associés à la relation (McEvily et al., 2017). De plus, le déséquilibre de pouvoir influence la confiance mutuelle : la partie désavantagée, plus exposée aux risques d'opportunisme, développe une confiance moindre, tandis que la partie plus puissante, bénéficiant de sa position, exprime une confiance accrue (McEvily et al., 2017). Cette dynamique met en lumière la manière dont la confiance calculatoire se construit autour de l'évaluation des risques et des récompenses dans les échanges.

### 1.1.2 La confiance affective

Les fondements affectifs de la confiance reposent sur les liens émotionnels entre les individus (Lewis et Weigert, 1985). Ces liens se manifestent par un investissement émotionnel dans les relations de confiance, un souci authentique du bien-être des partenaires, une croyance en la valeur intrinsèque de ces relations, ainsi qu'une conviction que ces sentiments sont partagés (Rempel et al., 1985). Ainsi, les connexions émotionnelles peuvent servir de socle à l'établissement de la confiance. « La confiance basée sur l'affect est présentée comme un attachement émotionnel qui découle de l'attention et du souci mutuels qui existent entre les individus » (Legood et al., 2023, p. 496). Elle se nourrit de liens émotionnels. Les émotions et les humeurs fournissent aux individus des repères importants sur leur perception de la confiance (Jones et George, 1998). La confiance affective crée une atmosphère de sécurité psychologique pour les membres de l'équipe. Ce n'est que dans une telle atmosphère que les membres de l'équipe peuvent accepter les critiques, discuter des erreurs et exprimer librement leurs pensées. Cela favorise la synergie et améliore la collaboration (Erdem et Ozen, 2003).

#### 1.1.2.1 La confiance en la bienveillance (Goodwill trust)

La confiance en la bienveillance est d'une nature plus diffuse et renvoie à des attentes mutuelles d'un engagement ouvert l'un envers l'autre : l'engagement étant défini ici comme la volonté de faire plus que ce qui est formellement attendu (Sako, 1998). Cette forme de confiance implique l'absence de comportements opportunistes, puisque que le soupçon qu'un partenaire dans une équipe puisse tricher ou tirer avantage d'une situation équivaut à de la méfiance. Un exemple de comportement opportuniste dans un contexte de confiance en la bienveillance pourrait être de retenir une information essentielle susceptible de déterminer le succès ou l'échec d'un projet risqué (Green, 2003). Sako (1998) souligne que la confiance en la bienveillance est davantage contextuelle que les autres formes de confiance et ne peut donc être vérifiée que dans des situations particulières. Toutefois, cette forme de la confiance influence les comportements dans les groupes, a des effets positifs sur l'échange d'informations, et conduit ainsi à des comportements plus coopératifs (Kimmel et al., 1980).

### 1.1.2.2 La confiance relationnelle

Les relations d'affaires stables et de longue durée sont décrites via une fondation sociale de la confiance (Granovetter, 1985 ; Gulati, 1995 ; Ring et Van de Ven, 1994). Dans les équipes projets, les interactions continues permettent à l'ensemble des membres d'accumuler des expériences, de former des attentes mutuelles, et de développer des valeurs partagées et des conventions normatives qui définissent la manière dont les tâches s'effectueront conjointement (Bercovitz et al., 2006 ; Macneil, 1980). Ce phénomène est à l'origine d'une forme de confiance dite « relationnelle. » Lorsque la confiance relationnelle atteint de hauts niveaux, les membres développent une compréhension mutuelle et une identité partagée dans laquelle ils « pensent comme » l'autre, « ressentent comme » l'autre et « réagissent comme » l'autre (Lewicki et Bunker, 1996). Cette mutualité aide les membres à prendre des décisions, favorise l'adaptation en temps voulu et améliore les résultats communs (Miftarević et Paliaga, 2021).

### 1.1.3 Fragile ou résiliente ? Une typologie applicable aux confiances rationnelle et affective

La confiance suit une trajectoire évolutive : elle n'est pas un état figé (Williams, 2001), mais se reconfigure au fil des interactions répétées au cours desquelles l'individu apprend à évaluer la fiabilité des autres (Mayer et al., 1995 ; Ring & Van de Ven, 1994). La confiance revêt ainsi une dimension à la fois fragile et résiliente (Ring, 1996).

### 1.1.4 D'une confiance fragile

(1) Au début d'une interaction sociale, chacun met temporairement de côté sa méfiance envers l'autre, adoptant l'hypothèse que leurs valeurs sont similaires, sans pour autant présumer de leur fiabilité. Cela ne signifie pas que l'individu est crédule ; il choisit plutôt d'adopter une attitude de confiance en l'absence d'informations contradictoires. Luhmann (2018) suggère en effet qu'au sein des interactions sociales, il est souvent plus facile de faire confiance aux autres et de supposer qu'ils partagent des valeurs similaires plutôt que d'adopter une attitude de méfiance dès le départ. A ce stade de la relation, la confiance est dite « fragile ». La confiance fragile repose sur des attentes élevées de fiabilité et de bonne volonté. La confiance fragile est donc présente dans les premières phases d'une relation, lorsque les parties n'ont pas encore accumulé un historique d'interactions qui leur permettrait de surmonter les obstacles ou les malentendus (Ring, 1996).

Ainsi, dans les premières phases de la formation d'une équipe projet, la confiance entre les membres est souvent fragile, car elle repose principalement sur des perceptions initiales, des stéréotypes, ou des informations limitées sur les compétences et la fiabilité des autres membres. D'un point de vue conceptuel, la confiance « fragile » s'apparente à la confiance rapide (*Swift trust*) : une confiance définie comme initiale qui émerge dans les équipes temporaires (Meyerson et al., 1996). La confiance rapide joue un rôle crucial lorsque les informations sur la fiabilité sont limitées (Van der Werff et Buckley, 2017), et tend à perdre de son importance à mesure que les membres apprennent à se connaître (Costa et al., 2018). Toutefois, elle est moins ancrée dans les relations interpersonnelles, mais repose sur une évaluation continue des compétences des membres de l'équipe (Zolin et al., 2004). Les recherches sur les équipes virtuelles confirment ainsi que la confiance initiale s'appuie à la fois sur les rôles attribués (confiance rapide) et sur une disposition générale à faire confiance (confiance fragile) (Robert et al., 2009).

La confiance fragile est également une confiance conditionnelle (Jones et Georges, 1998). Elle s'appuie sur l'idée que la connaissance ou des attentes positives envers l'autre constituent l'une des bases de la confiance. La confiance fragile est donc vulnérable aux ruptures et aux comportements perçus comme déviants ou trompeurs (Lewicki et Bunker, 1996; Kramer, 1999; Ring, 1996). Selon Deutsch (1958), cette forme de confiance découle du choix irrationnel qu'une personne effectue face à l'incertitude d'un événement dont les pertes potentielles sont nettement supérieures aux gains.

#### 1.1.5 Vers une confiance résiliente

Lorsque les relations évoluent, la confiance résiliente se développe. La confiance résiliente est celle qui se construit progressivement au fil du temps à travers des interactions répétées et positives (Ring, 1996), pour former le capital relationnel (Kale et al., 2000). Elle repose sur une croyance en la bienveillance de l'autre et s'apparente au concept de confiance inconditionnelle proposé par Jones et Georges (1998). La confiance résiliente est robuste et peut survivre à des défis ou à des crises (Molm et al., 2009). Elle est donc moins susceptible d'être détruite par un seul événement négatif et est plus facile à restaurer grâce à la base solide d'interactions antérieures. Elle joue

également un rôle essentiel dans l'apprentissage en facilitant les interactions fréquentes et approfondies (Kale et al., 2000, Zaheer et al., 1998).

Au sein des équipes, la construction de la confiance est influencée par de multiples facteurs, tant individuels, d'équipe et organisationnels (Costa et al., 2018) et son effet sur la performance reste complexe. Costa et al. (2018) dénombrent trois approches sur la façon dont la confiance au sein des équipes émerge et se développe au fil du temps :

- (2) L'approche incrémentale repose sur l'idée que la confiance commence à un niveau nul et se construit progressivement dans le temps (Lewicki et al., 2006). Elle découle de deux perspectives théoriques : la théorie des échanges sociaux et la théorie du traitement de l'information sociale. La théorie des échanges sociaux souligne que les relations évoluent avec le temps pour aboutir à des engagements fondés sur la confiance, la loyauté et la réciprocité (Blau, 1964). La théorie du traitement de l'information sociale considère que les liens antérieurs affectent le développement de la confiance. Par exemple, lorsque les membres d'une équipe ont déjà travaillé ensemble, la confiance est déjà existante.
- (3) L'approche non incrémentale s'appuie sur la catégorisation sociale et la confiance rapide (autre terme pour désigner la confiance fragile) (Costa et al., 2018). La catégorisation sociale repose sur des indices cognitifs tels que l'appartenance à un groupe, la réputation ou les stéréotypes (Brewer, 2008 ; Lewis et Weigert, 1985). Le processus de catégorisation influence le développement de la confiance, qui tend à s'établir plus rapidement au sein d'équipes où les membres présentent des similarités, par opposition aux équipes plus diversifiées (Costa et al., 2018).
- (4) L'approche transformationnelle repose sur l'hypothèse que la base et la forme de la confiance se transforment au fil du temps (Costa et al., 2018). La nature de la confiance évolue : elle peut passer par exemple, d'une forme calculatoire à une forme fondée sur la connaissance. McAllister (1995) souligne aussi que la confiance cognitive est souvent plus importante au début des relations alors que la confiance affective le devient lorsque la relation s'intensifie.

## 1.2 L'impact de la confiance sur la performance des équipes projet

L'ensemble des recherches souligne l'importance de la confiance dans la création d'un environnement de travail collaboratif (Costa et Anderson, 2011; Kozlowski et Bell, 2003). Les environnements caractérisés par la confiance – c'est-à-dire qui favorisent la clarté, la fiabilité, la préoccupation pour autrui et l'ouverture, et dans lesquels il existe un degré relativement élevé d'harmonie et de cohésion entre les acteurs –, permettent d'améliorer la performance (Mach et al., 2010). La confiance permet de mieux coordonner les efforts et de réduire les conflits (Delerue, 2005). Elle maximise l'efficacité collective (De Jong et al., 2016). -La confiance serait donc un facteur de performance (Cheung et al., 2013; Collins et Smith, 2006; Costa et Anderson, 2011; Dasí et al., 2021; De Jong et al., 2016; Kadefors, 2004; Porter et Lilly, 1996). Elle est donc essentielle à la performance des projets (Cheung et al., 2013; Dasí et al., 2021; Kadefors, 2004; Porter et Lilly, 1996) et à la performance des équipes (Collins et Smith, 2006; De Jong et al., 2016; Dirks et Ferrin, 2002, McNeese et al., 2021).

La performance d'une équipe se définit comme le degré d'atteinte des objectifs fixés — en termes de qualité, d'exactitude et de respect des délais — grâce à des comportements interdépendants et coordonnés entre ses membres. Elle implique également une utilisation efficiente des ressources, tout en préservant la viabilité de l'équipe, c'est-à-dire sa capacité et sa volonté à collaborer efficacement dans l'avenir (Driskell et Salas, 1992). Cependant, la relation entre la confiance et la performance des équipes est complexe et nuancée. Premièrement, la confiance peut être à la fois un intrant et un extrant. Certains auteurs estiment que la confiance favorise la performance de l'équipe (Costa, 2003; De Jong et al., 2016; Erdem et Ozen, 2003; Rezvany, 2018), tandis que d'autres considèrent qu'elle est le résultat de la performance de cette même équipe (Chen et Lin, 2018). Deuxièmement, l'impact des différentes dimensions de la confiance sur la performance des équipes n'est pas uniforme. Politis (2003) montre par exemple que la confiance dans les pairs favorise la communication, la compréhension des problèmes et l'organisation collective, mais qu'elle peut paradoxalement avoir un effet négatif sur d'autres dimensions, telles que la négociation ou la structuration de la diffusion des connaissances. La confiance ne conduit donc pas automatiquement à une meilleure performance : son influence dépend des formes qu'elle prend, des acteurs concernés, et des dynamiques organisationnelles dans lesquelles elle s'inscrit. Ning (2017) montre, par exemple, que la confiance basée sur les compétences seule ne peut assurer le

succès d'un projet. Selon Webber (2008), la confiance affective peut contribuer à soutenir la performance de l'équipe sur le long terme.

Toutefois, il n'existe toutefois pas de consensus clair quant à l'impact des dimensions affectives et cognitives de la confiance sur la performance. Selon De Jong et al. (2016), ces deux dimensions prédisent la performance des équipes de manière équivalente. D'autres recherches trouvent que la confiance cognitive est d'avantage liée à la performance au travail (Zhu et Akhtar, 2014), D'autres encore montrent que la confiance affective est plus étroitement associée à la performance que la confiance cognitive (Lu et Hao, 2013; Yang et Mossholder, 2010), ou qu'il n'existe pas de différence significative quant à l'impact de ces deux formes de confiance (Yang et al., 2013).

Cette absence de convergence peut s'expliquer par l'existence d'effets modérateurs. De Jong et al. (2016) soulignent que l'impact de la confiance sur la performance dépend de la manière dont les équipes sont organisées et structurées, de certaines caractéristiques de l'équipe telles que l'interdépendance des tâches, la virtualité de l'équipe, la stabilité temporelle, la différenciation de l'autorité et la différenciation des compétences.

### 1.3 Conclusion

Les différentes typologies de la confiance ne se situent pas au même niveau d'analyse. Les dimensions de la confiance sont généralement classées selon deux axes principaux : rationnel et émotionnel. Par exemple, l'intégrité, la confiance basée sur les compétences relèvent davantage de la confiance cognitive, fondée sur des critères rationnels et mesurables, tandis que la bienveillance et l'honnêteté sont plus associées à la confiance affective, basée sur des sentiments et des perceptions subjectives. Ces dimensions constituent les bases de la confiance, mais elles peuvent également se recouper avec d'autres classifications, telles que la confiance fragile ou la confiance résiliente. Ces dernières font référence à la stabilité et à la durabilité des relations de confiance, indépendamment du fait qu'elles soient fondées sur des éléments cognitifs ou affectifs.

Ainsi, une confiance basée sur l'intégrité ou sur les compétences peut être fragile ou résiliente, selon le contexte et les expériences passées au sein de la relation. Par exemple, les notions de confiance fragile et de confiance résiliente se rapportent à la stabilité et à la longévité d'une relation de confiance, tandis que la confiance basée sur les compétences renvoie à la perception qu'a le

donneur de confiance quant à la capacité du bénéficiaire à tenir ses engagements. Les compétences peuvent jouer un rôle clé dans la formation d'une confiance résiliente, tout en pouvant être la base d'une confiance plus calculative et donc plus fragile. Les approches incrémentales, non incrémentales et transformationnelles, sont des perspectives complémentaires sur le développement de la confiance. Ainsi, les différentes catégories de la confiance ne sont pas nécessairement exclusives, mais peuvent se recouper et évoluer en fonction des circonstances. En conclusion, la confiance n'est pas une notion unidimensionnelle. Elle est influencée par une multitude de facteurs cognitifs et affectifs, et sa durabilité dépend du type de relation dans lequel elle s'inscrit. Les différentes formes de confiance interagissent et évoluent avec le temps, ce qui traduit ainsi la complexité des dynamiques de confiance dans les relations interpersonnelles et professionnelles (Delerue et Bérard, 2007).

Le rôle de la confiance dans la dynamique entre la performance de l'équipe demeure complexe et nuancé. Si la confiance peut constituer un facteur déterminant de la performance, son impact semble varier selon la nature de la dimension de la confiance mobilisée. Il apparaît donc intéressant d'étudier conjointement l'ensemble des dimensions de la confiance et leur effet sur la performance des équipes.

## CHAPITRE 2

### Méthodologie

L'objectif de cette recherche était d'explorer la perception de l'impact de la confiance sur la performance des équipes projet, c'est-à-dire d'identifier les différents points de vue concernant l'influence de la confiance sur cette performance. Aucune hypothèse n'a été explicitement formulée, notre démarche est ainsi inductive. La méthode de recherche retenue est la méthodologie Q. La méthodologie Q peut être considérée comme une méthode de recherche quantitative, inductive et interprétative (Delerue et Moisson, 2024). Elle a été initialement développée par William Stephenson (1953). La lettre « q » avait été introduite par Thomson (1935) pour distinguer les corrélations entre individus des corrélations entre traits, désignées par « r ». Stephenson (1936) a repris cette distinction en adoptant la majuscule « Q » pour nommer la méthodologie Q, qui se concentre sur l'analyse de la subjectivité. L'ensemble des travaux de Stephenson soulève une question d'ordre épistémologique, notamment en ce qui concerne la distinction entre les méthodologies R et Q, en raison du rejet par Stephenson du positivisme. La méthodologie Q utilise des données quantitatives et des méthodes d'analyses statistiques, pour analyser la subjectivité. Elle n'est pas une simple méthode ou technique au sens restreint du terme (Stephenson, 1952). Il s'agit d'un ensemble de principes statistiques, de philosophie des sciences et de psychologie (Stephenson, 1953). La méthodologie s'inscrit dans le paradigme post-positiviste (Brown et al., 1999), elle fournit des données quantitatives adaptées à des études heuristiques. L'interprétation est donc fondamentale (Delerue et Moisson, 2024).

L'étude a été menée auprès de 22 membres d'équipe projet évoluant dans des secteurs de technologies et des secteurs d'affaires, au sein d'entreprises publiques et privées, et participant à des projets variés, allant des technologies à l'amélioration continue.

## 2.1 Les différentes étapes

La méthodologie Q suit 5 étapes.

Elle a la particularité de reposer sur deux types d'échantillons :

- (1) *l'échantillon Q* c'est-à-dire l'ensemble des énoncés et
- (2) *l'échantillon P* c'est-à-dire l'échantillon de personnes qui effectuent le tri Q.

### 2.1.1 Première étape : la population Q (le concours) et l'échantillon Q

La méthodologie Q s'appuie sur la théorie des *concour*s. Le *concour*s est défini comme un ensemble de déclarations subjectives qui constitue la population d'énoncés c.-à-d. la population Q (Stephenson, 1986). La théorie des *concour*s propose l'idée que pour tout concept, nous trouvons une gamme étendue d'énoncés, collectivement désignée par le terme *concour*s, un mot tiré du latin « scire » (connaître) et « con » (ensemble), suggérant l'idée d'un savoir partagé (Gauzente, 2005). Cette perspective souligne que les propositions, qui sont associées à un concept, sont susceptibles de fluctuer selon le contexte et sont façonnées par les perceptions et les points de vue uniques sur le sujet en question. À titre d'exemple, considérons la notion de confiance : l'énoncé « Je fais confiance à mon équipe » peut engendrer une multitude d'interprétations individuelles, telles que « Cela rend la délégation plus aisée », « Être en équipe me fait sentir en sécurité », « La confiance renforce notre unité » ou « Avoir confiance est vital pour réaliser nos objectifs ». Selon la théorie des *concour*s, chaque individu possède une collection de phrases qui reflètent son langage personnel lié à un concept ou à une idée clé. Cette collection ou encore *concour*s inclut des affirmations partagées par plusieurs, mais également des phrases révélant des perspectives individuelles spécifiques (Stephenson, 1986).

Dans le cas de cette recherche, le *concour*s a été constitué par la liste initiale de termes définissant les dimensions de la confiance mises en évidence par McEvily et Tortoriello (2011). Suite à des discussions avec des participants lors du prétest, la liste n'est pas apparue redondante et le terme *agilité* a été rajouté : Certains considérant que dans un contexte de projet innovant ou de crise, une personne rigide mais fiable peut ne pas inspirer la même confiance qu'une « personne agile capable de pivoter intelligemment. » En d'autres termes, la *prévisibilité*, la *constance*, la *fiabilité* concernent la stabilité. L'*agilité* concerne la stabilité dans le mouvement : « *je fais confiance non*

*pas uniquement parce que je sais que la personne fait toujours la même chose, mais aussi parce que je sais qu'elle le fera en s'adaptant intelligemment.* » Dans notre étude, l'échantillon Q et le concours sont donc identiques. L'échantillon Q comprend 39 termes. Il n'y a pas de règle précise pour déterminer le nombre d'énoncés : les limites proposées ne sont que des règles empiriques. Selon Stainton Rogers (1995), un nombre d'énoncés compris entre 10 et 100 peut produire des résultats. Delerue et Moisson (2024, p. 116) notent que

« Un petit nombre d'énoncés ne peut pas entraîner des corrélations qui seraient dues au hasard. Dans la technique Q, les corrélations sont calculées entre les personnes, c'est-à-dire entre les Q-sort, ("corrélation interpersonnelle" ou "corrélation entre les sujets") et non pas entre les énoncés. Par conséquent, le classement de 10 énoncés dans un tableau comprenant 10 cases, avec une répartition telle que -2 (1 énoncé) ; -1 (2 énoncés) ; 0 (4 énoncés) ; +1 (2 énoncés) ; +2 (1 énoncé), conduit à 37 800 classements possibles. Lorsque ces énoncés sont classés par 20 personnes, la probabilité que leurs classements soient identiques tend donc vers 0. »

### 2.1.2 Deuxième étape : l'échantillon P

L'échantillon P est l'échantillon de participants. Les participants doivent être choisis en raison de leur diversité, en d'autres termes l'échantillon P doit être hétérogène, puisque l'objectif est de découvrir une variété de points de vue (Akhtar-Danesh et al., 2008). Watts et Stenner (2012) considèrent que le ratio de 1 répondant pour 2 énoncés conduit à des résultats acceptables. Par exemple, un échantillon Q de 40 énoncés nécessiterait 20 participants. Dans le cadre de notre étude, nous avons sélectionné 22 participants (11 hommes et 11 femmes), jouant divers rôles dans des équipes de projets différentes et œuvrant dans des organisations privées, publiques et parapubliques. L'emphase étant mise sur la subjectivité des individus, la diversité étant plus importante que la proportionnalité, un petit échantillon de participants ne biaise en aucun cas les résultats (Delerue et Moisson, 2024).

Une invitation a été envoyée par courriel par la chercheuse aux personnes ciblées, travaillant au sein d'équipes de projet pertinentes pour l'étude. Ce courriel contenait une brève présentation de l'objectif de la recherche, une explication du déroulement de l'étude, ainsi que les informations

relatives à la confidentialité des données recueillies. Les personnes intéressées à participer étaient invitées à contacter directement la chercheuse. Une entrevue via Teams a ensuite été réalisée en vue d'expliquer les objectifs de la recherche et fournir les documents nécessaires.

### 2.1.3 Troisième étape : collecte des données

Les participants ont classé les énoncés (échantillon Q) sur une grille appelée tableau de tri Q (Q-sort), qui présente une distribution quasi normale allant d'une valeur positive à un pôle, passant par zéro, jusqu'à une valeur négative au pôle opposé (voir figure 2.1). La valeur 0 n'est pas une moyenne, mais un point neutre de sens et sans signification psychologique, ce qui diffère « *des évaluations sur l'échelle de Likert, où la "signification de la moyenne" manque de cette cohérence psychométrique et phénoménologique* » (McKeown et Thomas, 2013, p. 66).

La méthodologie Q a généralement été utilisée pour définir des points de vue subjectifs relatifs à des concepts, par exemple l'intelligence émotionnelle (Delerue et Moisson, 2024), l'engagement des parties prenantes (Cuppen et al., 2016), la durabilité dans les projets (Silvius et al., 2017 ; Silvius et Schipper, 2020), l'incertitude dans les projets (Machiels et al., 2023), la collaboration dans la relation contractuelle (Suprpto et al., 2015). Par conséquent, dans ces études, il était demandé aux participants de classer les énoncés sur une échelle de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ». Dans notre recherche, l'objectif était d'explorer la perception de l'impact de la confiance sur la performance des équipes projet. Notre recherche s'apparente à celle de Koops et al. (2016) dont l'objectif était de déterminer les différents points de vue concernant l'importance des critères de succès dans la définition du succès du projet. Par conséquent, il a été demandé aux participants de classer les énoncés sur une grille allant de « moins d'impact » à « plus d'impact sur la performance d'une équipe du projet » (figure 2.1). La performance de l'équipe n'est pas mesurée de manière explicite, le répondant définie subjectivement la mesure de la performance.



Tableau 2.1 : Questionnaire du participant

<b>Caractéristiques</b>	
<b>Postes actuels</b>	<b>Choix de réponse</b> Analyste fonctionnel Architecte Chargé de livraison Conseiller principal Analyste de risque Coordonnateur Développeur Directeur principal Directeur Projet Gestionnaire de Projet Product Owner (PO)
<b>Genre</b>	<b>Choix de réponse</b> Homme Femme
<b>tranche d'âge</b>	<b>Choix de réponse</b> 25-34 35-44 45-54 55-64
<b>niveau d'étude</b>	<b>Choix de réponse</b> Maîtrise Bac Certificat DEC
<b>Quelle est la taille de votre équipe</b>	<b>Choix de réponse</b> 1 à 5 5-10 10-15 15-20 20 et +
<b>Déjà Travaillé avec la majorité de l'équipe</b>	<b>Choix de réponse</b> Non Oui
<b>Si oui, ancienneté, nombre de mois</b>	<b>Choix de réponse</b> Aucune option de réponse prédéfinie n'était proposée, laissant ainsi libre au candidat de répondre selon ses propres termes.

#### 2.1.4 Quatrième étape : analyse des données, analyse factorielle Q ou analyse par personne (*by-person factor analysis*)

Une analyse factorielle Q ou analyse factorielle par personne (*by-person factor analysis*) a été effectuée sur les données pour identifier les différents points de vue à travers la mise en évidence de facteurs. L'analyse factorielle Q se distingue des analyses factorielles R, puisqu'elle s'appuie sur les corrélations entre les participants plutôt que les corrélations entre les variables (Akhtar-Danesh et al., 2008). Comme dans toute analyse factorielle, des rotations varimax sont effectuées pour améliorer l'interprétation. Les facteurs significatifs émergents mettent en évidence les similarités et les différentes compréhensions subjectives de l'impact de la confiance sur la performance des équipes. Plusieurs programmes proposent des analyses statistiques factorielles Q (voir Thibault, 2021). Dans cette recherche, nous avons utilisé la commande Qfactor de Stata développée par Akhtar-Danesh (2018a). Les avantages de la méthodologie Q sont présentés dans le tableau 2.2.

Tableau 2.2 : Avantages méthodologie Q

<p><b>Exploration des subjectivités</b></p>	<p>« La subjectivité exprimée en termes opérants est la somme de l'activité comportementale qui constitue le point de vue ou le point actualisé de la personne » (Watts et Stenner, 2012, p. 54). Le comportement opérant désigne une action produite par un individu qui exerce un effet sur son environnement et qui peut être observée, mesurée ou analysée (Stephenson, 1953). Quant au « point actualisé », il renvoie au point de vue qu'une personne exprime dans un contexte précis et à un moment donné, soit la manifestation concrète et située de sa subjectivité. La méthodologie Q permet de capturer et d'analyser les perceptions subjectives des participants de manière systématique. Cela est crucial pour comprendre les différentes dimensions de la confiance, qui peuvent varier considérablement d'une personne à l'autre.</p>
<p><b>Classification des opinions</b></p>	<p>Le classement des énoncés se fait de manière holistique (Lee, 2017), permettant ainsi de positionner les opinions et attitudes des participants sur un continuum. Cette méthode est particulièrement utile pour identifier des modèles ou des typologies de pensées. Dans le cadre de la recherche, elle aide à distinguer les différentes perspectives sur la confiance. En raison de la structure de la grille, peu d'énoncés peuvent recevoir la même évaluation (Baker et al., 2006).</p>
<p><b>Approche holistique</b></p>	<p>La méthodologie Q offre une approche holistique en permettant aux participants de considérer toutes les dimensions simultanément lorsqu'ils classent les énoncés. Cela est utile pour comprendre comment les différentes dimensions de la confiance interagissent et se complètent (Lee, 2017).</p>
<p><b>Engagement des participants</b></p>	<p>La nature interactive et ludique de la méthodologie Q peut augmenter l'engagement des participants, ce qui est bénéfique pour obtenir des données de haute qualité. C'est en s'engageant dans ce processus que le répondant exprime sa subjectivité (Gauzente, 2013).</p>
<p><b>Analyse factorielle</b></p>	<p>L'analyse factorielle Q se distingue d'autres méthodes d'analyse, appelées R, en se concentrant sur les corrélations entre les participants à la recherche, représentée par leur matrice Q, plutôt que sur les corrélations entre les variables ou les énoncés (Akhtar-Danesh et al., 2008; Cavalieri, 2013). La méthodologie Q utilise une analyse factorielle pour identifier les facteurs communs entre les classements des participants.</p>

## CHAPITRE 3

### Analyse et interprétation

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse factorielle Q et leurs interprétations. C'est-à-dire l'interprétation des groupes de participants ou en termes statistiques, l'interprétation des facteurs issus de l'analyse factorielle par personne.

#### 3.1 Démarche et différentes analyses factorielles réalisées

Dans un premier temps, il apparaît important de définir la méthode d'extraction qui doit être retenue ainsi que le nombre de facteurs significatifs. Les analyses factorielles Q définissent les énoncés distinctifs et les énoncés consensuels. Un *énoncé est distinctif* pour un facteur lorsque les participants de ce facteur l'ont classé de manière similaire et différemment par rapport aux participants associés aux autres facteurs (Akhtar-Danesh (2018b)). Un énoncé est donc distinctif si son score sur le facteur est significativement différent de ses scores sur les autres facteurs (Akhtar et al., 2008). Les énoncés qui ne distinguent aucun des facteurs identifiés sont appelés *énoncés de consensus* ou *énoncés consensuels*. Pour ces énoncés, il n'y a pas de différence statistique significative entre les facteurs ce qui signifie que tous les participants ont attribué des scores similaires à ces énoncés. Ces énoncés représentent ainsi les points de vue communs à tous les facteurs ou groupes de participants (Cavalieri, 2013).

Dans les recherches Q, le choix de la méthode d'extraction des facteurs repose sur la distinction entre signification théorique et signification statistique (Stephenson, 1953). La commande *Qfactor* de Stata propose 3 principales méthodes d'extraction : la méthode en composantes principales (pcf), la méthode des facteurs principaux (pf) et la méthode des facteurs principaux itérés (ipf). Par ailleurs, Stata propose également 3 méthodes de rotation : varimax, quartimax et equimax. Selon Akhtar-Danesh (2017), l'analyse en composantes principales avec rotation varimax est la méthode communément adoptée. Certains auteurs recommandent toutefois d'examiner la structure des données et les différentes méthodes d'extraction pour définir la méthode la plus appropriée (Banasick et al., 2020; Delerue et Moisson, 2024).

### 3.2 Choix de la méthode d'extraction

La méthode d'extraction qui doit être retenue est celle dont le % de variance est le plus élevé (Delerue et Moisson, 2024). Le tableau 3.1 présente le résultat des différentes méthodes d'extraction au regard du nombre de tri Q, du nombre d'énoncés distinctifs et consensuelle du facteur, la valeur propre et le % de variance. La méthode conduisant au % de variance le plus élevé est la méthode des facteurs principaux itérés avec rotation varimax.

Tableau 3.1 : Différentes méthodes d'extraction

	Nombre de Tri Q	NB Énoncés distinctifs	NB Énoncés consensuels	Valeur propre	% Variance
<b>Méthode extraction facteurs en composante principale avec varimax _ formule de Stephenson (PCF)</b>					
<b>Facteur 1</b>	8	12	5	8,89163	23,33
<b>Facteur 2</b>	5	7		1,93981	17,80
<b>Facteur 3</b>	3	6		1,70144	13,58
<b>Facteur 4</b>	2	10		1,35334	8,41
	Nombre de Tri Q	NB Énoncés distinctifs	NB Énoncés Consensuels	Valeur propre	% Variance
<b>Méthode facteurs principaux avec varimax (PF)</b>					
<b>Facteur 1</b>	7	8	6	8,63224	30,16
<b>Facteur 2</b>	4	5		1,66921	21,85
<b>Facteur 3</b>	4	5		1,43468	19,43
<b>Facteur 4</b>	1	6		1,02474	9,36
	Nombre de Tri Q	NB Énoncés distinctifs	NB Énoncés Consensuels	Valeur propre	% Variance
<b>Méthode facteurs principaux itérés avec varimax (IPF)</b>					
<b>Facteur 1</b>	8	7	5	8,49441	38,31
<b>Facteur 2</b>	4	4		1,52203	26,80
<b>Facteur 3</b>	3	3		1,27391	23,90
<b>Facteur 4</b>	1	4		0,91399	11,00

### 3.3 Choix du nombre de facteurs

La difficulté dans l'analyse factorielle par personne est la définition du nombre de facteurs à retenir (Delerue et Moisson 2024). Selon Brown (1980), il est préférable de s'appuyer sur la théorie et le jugement pour déterminer le nombre de facteurs à extraire et le degré d'importance à leur accorder. En effet, à la différence des analyses factorielles R ou le critère de Kaiser-Guttman (valeur propre supérieure à 1) est couramment appliqué, les analyses factorielles Q nécessitent une approche plus nuancée. Les critères statistiques peuvent conduire à ne pas retenir un facteur théoriquement très

important. Ainsi nous avons suivi les étapes proposées par Delerue et Moisson (2024), et retenu les 2 critères proposés par (Brown, 1980) pour déterminer le nombre de facteurs dans notre analyse.

- Le premier « consiste à accepter ceux qui ont au moins deux loadings significatifs. Les facteurs loading sont des coefficients de corrélation représentant le degré de corrélation d'un tri  $Q$  avec un facteur » (Brown, 1980, p. 222). Pour qu'un loading soit significatif au seuil de 0,01, il doit être supérieur à  $2,58 \times$  erreur type.

- Le second s'appuie sur la règle d'Humphrey, qui « stipule qu'un facteur est significatif si le produit croisé de ses deux loadings les plus élevés (sans tenir compte du signe) dépasse deux fois l'erreur type » (Brown, 1980, p. 223).

Dans notre analyse, l'erreur type =  $1/\sqrt{n}$  (avec  $n$  = nombre d'énoncés), est de :

$$= 1/\sqrt{39} = 0,16012815.$$

Le seuil significatif est de  $2,58 * 0,16012815 = 0,41313064$

Les facteurs 1,2 et 3 ont respectivement 12, 6 et 6, *loadings* significatifs (c'est-à-dire supérieurs à 0,41313064). Sur le facteur 4, seul le Qsort 22 présente un *loading* significatif. Par conséquent, le facteur 4 ne peut être retenu.

Selon la règle d'Humphrey le seuil est  $0,16012815 * 2 = 0,32025631$ .

Le produit des deux *loadings* les plus élevés pour le facteur 1 (méthode itérative, ipf), 0,7736 et 0,7574 est de 0,5859 qui est supérieur à 0,32025631.

Pour le facteur 2, les deux *loadings* les plus élevés sont 0,7101 et 0,7090 et le produit donne 0,5035 qui est supérieur au seuil de 0,32025631.

Pour le facteur 3, les deux *loadings* les plus élevés sont 0,7061 et 0,4253 et le produit donne 0,3003 qui est inférieur au seuil de : 0,32025631.

Par conséquent, seuls les facteurs 1<sup>e</sup> et 2 sont retenus.

L'analyse factorielle Q retenue dans cette étude retient donc 2 facteurs. L'analyse sera faite selon la méthode itérative avec une rotation varimax (voir Annexe A).

### 3.4 Description des participants

L'échantillon de cette étude se compose de 22 participants, choisis pour leur expérience antérieure jugée pertinente au regard des objectifs de la recherche. Leurs parcours dans des projets en équipe, conjugués à la diversité des rôles qu'ils occupent, leur confèrent la capacité d'apprécier de manière éclairée les dynamiques de confiance et leur influence sur la performance, apportant ainsi une contribution essentielle à la méthodologie-Q. Les caractéristiques des participants sont résumées dans le tableau 3.2 qui présente des informations détaillées sur leur âge, leur genre, leur niveau d'éducation, ainsi que d'autres variables démographiques et professionnelles. L'échantillon des participants est hétérogène en termes de poste et ainsi de rôles organisationnels avec toutefois une majorité de gestionnaires de projets. Les participants évoluent dans différents projets : des projets TI et des projets d'affaires, et dans des équipes allant de 5 à plus de 20 membres. Elles/ils ont entre 25 et 64 ans. Leurs formations s'échelonnent du DEC à la Maîtrise. Certains ont déjà travaillé avec la même équipe alors que pour d'autres il s'agit d'une nouvelle expérience.

Tableau 3.2 : Caractéristiques des participants

<b>Variables</b>		
<b>Postes actuels</b>		<b>Fréquence</b>
Analyste fonctionnel		3
Architecte		1
Chargé de livraison		1
Conseiller principal Analyste de risque		1
Coordonnateur		2
Développeur		2
Directeur principal		1
Directeur Projet		3
Gestionnaire de Projet		5
Product Owner (PO)		3
<b>Total</b>		<b>22</b>
<b>Genres</b>		<b>Fréquence</b>
Homme		11
Femme		11
<b>Tranche d'âge</b>		<b>Fréquence</b>
25-34		2
35-44		6
45-54		9
55-64		5
<b>Formation</b>		<b>Fréquence</b>
Maîtrise		10
Bac		8
Certificat		2
DEC		2
<b>Taille des équipes</b>		<b>Fréquence</b>
1 à 5		3
5-10		7
10-15		7
15-20		2
20 et +		3
<b>Déjà Travaillé avec la majorité de l'équipe</b>		<b>Fréquence</b>
Non		9
Oui		13
<b>Si oui, ancienneté, nombre de mois</b>		<b>Fréquence</b>
	6 mois	1
	7 mois	1
	24 mois	6
	30 mois	1
	36 mois	2
	60 mois	2



### 3.5 Interprétation des résultats

L'analyse factorielle Q a fait émerger 2 facteurs représentant 2 points de vue saillants parmi les participants. Le tableau 3.3 présente les résultats globaux. L'interprétation doit se faire de manière holistique et rendre compte de l'ensemble des énoncés associés à un facteur (Stephenson, 1953). Pour définir les énoncés et leurs interprétations par facteur, nous avons retenu la démarche proposée par Watts et Stenner (2012) : la Crib Sheet ou feuille d'aide qui fournit une procédure systématique d'interprétation. Selon Watts et Stenner (2012), l'unique interprétation des énoncés distinctifs ne constitue qu'une interprétation partielle. La première étape consiste à réaliser la première ébauche de la Crib Sheet c'est-à-dire l'identification pour chaque facteur ayant reçu (1) le classement le plus élevé et ceux ayant reçu le classement le plus faible et, (2) ceux classés plus haut et plus bas comparativement aux autres facteurs. La deuxième étape consiste en l'élaboration de la deuxième ébauche de la Crib Sheet qui consiste à identifier tous les éléments potentiellement utiles qui pourraient être rajoutés, notamment les éléments distinctifs non inclus dans l'ébauche 1. L'Interprétation finale se réalise sur la Crib Sheet finale. Un terme représentatif est attribué à chaque facteur.

Tableau 3.3 : affectation des énoncés aux facteurs

Énoncés	Facteur 1	Facteur 2
1. Intégrité	0	4
2. Compétence	4	4
3. Agilité	2	0
4. Bienveillance	0	3
5. Affectif	-3	-1
6. Cognitif	1	0
7. Confiance (Verbatim)	1	2
8. Loyauté	1	1
9. Ouverture	2	0
10. Équité	-1	0
11. Fiabilité	2	3
12. Foi dans l'intention	-1	-2
13. Prévisibilité	-2	0
14. Accomplissement de promesse/engagement	3	0
15. Volonté de prendre des risques	0	-1
16. Disponibilité	3	-1
17. Constance	0	1
18. Discrétion	-3	0
19. Opportunisme	-3	-4
20. Réceptivité	2	1
21. Surveillance	0	-2
22. Intention	-1	-2
23. Éviter de prendre un avantage excessif	-2	-3
24. Calculatif	-2	-3
25. Caractère	-2	-3
26. Communication	4	2
27. Préoccupation	-1	-1
28. Coordination	3	1
29. Crédibilité	1	2
30. Dynamisme	1	1
31. Expertise	2	3
32. Tolérance	-1	-1
33. Bonne volonté	0	2
34. Accoutumance	-4	-4
35. Honnêteté	1	2
36. Accord informel	-4	-1
37. Acceptation de l'influence	-1	-2
38. Institutionnalisation	-2	-2
39. Jugement	0	1



Tableau 3.4 : Crib Sheet ébauche 1 du facteur 1

<b>Énoncés classés au rang le plus élevé</b>	<b>Facteur 1</b>
2. Compétence	+4
26. Communication	+4
14. Accomplissement de promesse/engagement	+3
16. Disponibilité	+3
28. Coordination	+3
<b>Énoncés classés au rang le plus faible</b>	<b>Facteur 1</b>
34. Accoutumance	-4
36. Accord informel	-4
5. Affectif	-3
18. Discrétion	-3
19. Opportunisme	-3
<b>Énoncés classés au rang le plus élevé comparativement aux autres facteurs</b>	<b>Facteur 1</b>
3. Agilité	2
9. Ouverture	2
20. Réceptivité	2
6. Cognitif	1
21. Surveillance	0
27. Préoccupation	-1
<b>Énoncés classés au rang le moins élevé comparativement aux autres facteurs</b>	<b>Facteur 1</b>
4. Bienveillance	0
7. Confiance (Verbatim)	1
10. Équité	-1
33. Bonne volonté	0
39. Jugement	0

Premier constat suite à la Crib Sheet ébauche 1 : les dimensions pragmatiques de la confiance sont considérées comme étant efficaces et comme étant des facteurs de performance de l'équipe. Les participants du facteur 1 perçoivent les expertises, les capacités techniques et professionnelles comme étant essentielles à la performance des équipes. Chaque individu serait perçu comme étant capable de participer à l'atteinte des objectifs (#2 *Compétence* : +4). Par ailleurs l'importance est donnée à la régularité, la qualité des échanges entre les membres : la communication permettrait l'alignement avec les objectifs de l'équipe (#26 *Communications* : +4). Les participants valorisent également le respect des promesses et des engagements et considèrent qu'il s'agit d'un point essentiel pour la réussite des projets (#14 *Accomplissements des promesses/engagement* +3). Ils

mettent également l'accent sur la disponibilité (#16 *Disponibilité* +3) qui pourrait permettre une réduction des délais et la mitigation des risques liés aux expertises. Ces participants considèrent qu'une bonne coordination est un facteur de performance (#28 *Coordination* +3). En effet, la coordination garantie une bonne exécution des tâches, le bon séquençement et optimise les résultats. L'impact de la surveillance (#21 :), la bonne volonté (#33), le jugement (#39) et la bienveillance (#4) sont évalués à zéro. Le point zéro peut être considéré comme un point pivot dans la grille (Watts & Stenner, 2012). Il serait possible d'interpréter que ces dimensions pourraient influencer tant les éléments à gauche que ceux à droite sur la grille. L'effet peut dépendre du contexte par exemple une surveillance équilibrée peut être perçue comme nécessaire en période critique dans un projet, mais une surveillance excessive peut ralentir la performance d'une équipe. Le jugement (#39) lorsqu'il est juste et réfléchi au bon moment peut aider à clarifier une situation ambiguë pour favoriser la performance, mais un jugement inapproprié, précipité et dans un moment non opportun peut ralentir l'équipe de projet. Les participants du facteur 1 privilégient les actions plutôt que les intentions et attitudes affectives telles que la bonne volonté et la bienveillance. Voir le tableau 3.6. qui récapitule l'interprétation du facteur 1.

Ces participants considèrent les dimensions plus subjectives ou émotionnelles de la confiance comme ayant moins d'impacts sur la performance des équipes. L'accoutumance (#34 : -4) – c'est-à-dire les habitudes et routines dans les interactions dans les échanges –, les accords informels (#36 : -4) – c'est-à-dire l'absence de formalisation dans les échanges –, l'affectif (#5 : -3), la discrétion (#18 : -3) – qui pourrait s'interpréter comme un manque de transparence et une entrave à la collaboration s'oppose à l'importance de la communication (#26 : +4) –, l'opportunisme (#19 : -3) – la tendance à exploiter les situations ou les relations à son avantage sont perçues comme moins favorables à la performance des équipes de projets.

Deuxième constat, suite à l'élaboration de la crib sheet ébauche 2 (tableau 3.5), deux dimensions de la confiance ont été ajoutées : caractère et crédibilité. La crib sheet ébauche 2 confirme l'interprétation initiée dans la crib sheet ébauche 1. Il apparaît que les aspects tangibles tels que la crédibilité (#29 : +1) sont perçus comme ayant plus d'impacts sur la performance que les aspects subjectifs comme le caractère (#25 : -2). Voir figure 3.2.



Tableau 3.7 : Caractéristique du groupe synergie opérationnelle (Facteur 1)

<b>variable</b>	
<b>Postes actuels</b>	<b>Fréquence</b>
Analyste fonctionnel	3
Coordonnateur	1
Directeur principal	1
Directeur Projet	1
Gestionnaire de Projet	2
Product Owner (PO)	2
<b>Total</b>	<b>10</b>

<b>Genres</b>	<b>Fréquence</b>
Homme	6
Femme	4

<b>Tranche d'âge</b>	<b>Fréquence</b>
25-34	1
35-44	2
45-54	5
55-64	2

<b>Formation</b>	<b>Fréquence</b>
Maîtrise	4
Bac	4
Certificat	1
DEC	1

<b>Taille des équipes</b>	<b>Fréquence</b>
1 à 5	1
5-10	5
10-15	2
20 et +	2

<b>Déjà Travaillé avec la majorité de l'équipe</b>	<b>Fréquence</b>
Non	5
Oui	5
<b>Si oui, ancienneté, nombre de mois</b>	<b>Fréquence</b>
7 mois	1
36 mois	2
60 mois	2

### 3.7 Interprétation du facteur 2 – Compétence et bienveillance

Le facteur 2 représente 43,49 % de la variance et une valeur propre de 1,48.

7 participants sont affectés à ce facteur dont plus de 71 % sont des femmes (5 sur 7) et 85 % ont plus de 35 ans. (Voir tableau 3.11).

Cinq énoncés, soit 13 % des énoncés constituent les énoncés distinctifs du facteur 2.

La réalisation de la Crib Sheet ébauche 1 conduit à retenir 20 énoncés soit 51 % du total donc 4 sont des énoncés distinctifs.

Le tableau 3.8 présente les énoncés issus de la Crib Sheet ébauche 1.

Tableau 3.8 : Crib Sheet ébauche 1 du facteur 2

<b>Énoncés classés au rang le plus élevé</b>	<b>Facteur 1</b>
2. Compétence	+4
26. Communication	+4
14. Accomplissement de promesse/engagement	+3
16. Disponibilité	+3
28. Coordination	+3
<b>Énoncés classés au rang le plus faible</b>	<b>Facteur 1</b>
34. Accoutumance	-4
36. Accord informel	-4
5. Affectif	-3
18. Discrétion	-3
19. Opportunisme	-3
<b>Énoncés classés au rang le plus élevé comparativement aux autres facteurs</b>	<b>Facteur 1</b>
3. Agilité	2
9. Ouverture	2
20. Réceptivité	2
6. Cognitif	1
21. Surveillance	0
27. Préoccupation	-1
<b>Énoncés classés au rang le moins élevé comparativement aux autres facteurs</b>	<b>Facteur 1</b>
4. Bienveillance	0
7. Confiance (Verbatim)	1
10. Équité	-1
33. Bonne volonté	0
39. Jugement	0



Premier constat suite à la Crib Sheet ébauche 1, il apparaît que les participants du facteur 2 accordent une importance à l'intégrité et les compétences en évaluant (+4) leurs impacts sur la performance. Ils estiment donc que ces dimensions de la confiance sont essentielles pour favoriser la performance des équipes. La bienveillance (#4 : +3) qui est une dimension affective de la confiance –la fiabilité (#11 : +3) et l'expertise (#31 : +3) qui sont des dimensions cognitives de la confiance sont également perçues comme des facteurs de performance. En effet, ces dimensions sont perçues comme des éléments qui renforcent la qualité des échanges ainsi la communication est évaluée (#26 : +2). Ces participants considèrent également que l'opportunisme (#19 : -4), éviter de prendre un avantage excessif (#23 : -3), l'accoutumance (#34 : -4), le comportement calculateur (#24 : -3), le caractère (#25 : -3) sont perçus comme ayant moins d'impact sur la performance. Les liens affectifs entre les membres (#6 : -1) sont perçus comme ayant moins d'impacts que les caractéristiques des membres de l'équipe tels que l'honnêteté (#35 : +2), Crédibilité (#29 : +2), l'intégrité (#1 : +4), Bienveillance (#4 : +3). L'ouverture (#9 : 0) et Prévisibilité (#13 : 0) sont considérées comme des dimensions pivots ou des la suite évolutive des dimensions perçues comme impactant la performance des équipes (voir figure 3.3).

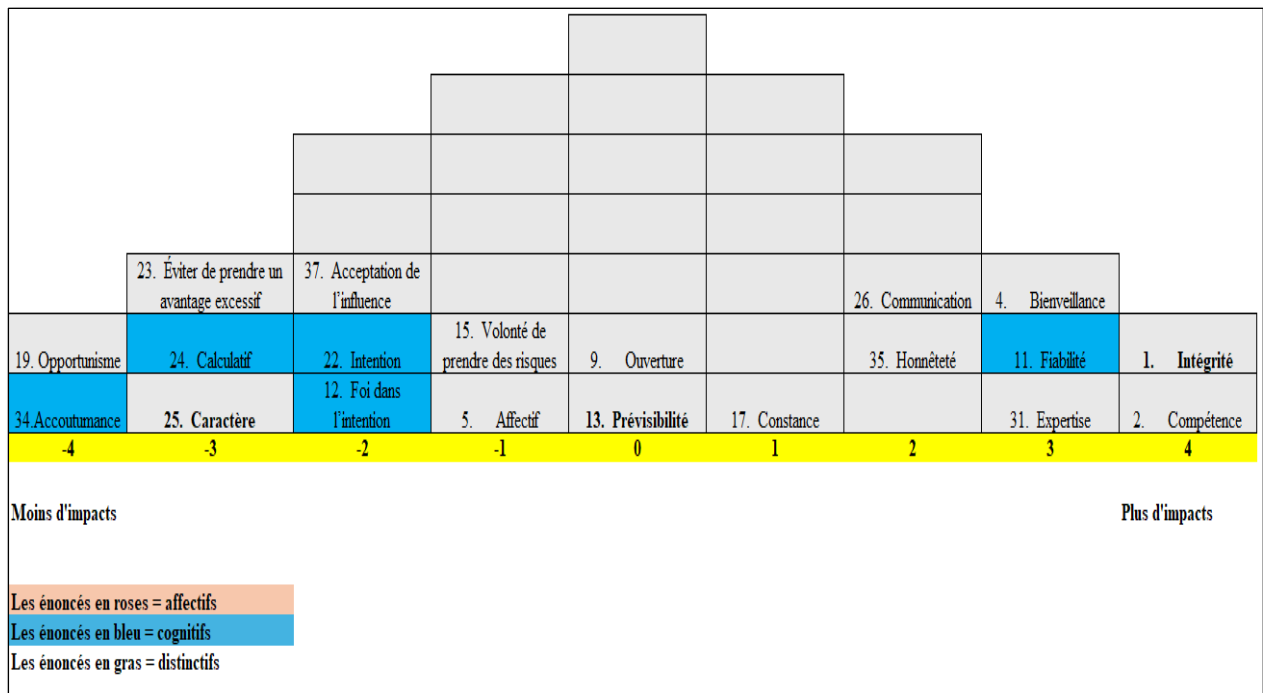


Figure 3.3 énoncés de la Crib Sheet ébauche 1 du facteur 2



Tableau 3.10 : Résumé de l'interprétation du Facteur 2

<p><b>Facteur 2</b></p> <p>Compétence et Bienveillance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégrité</li> <li>▪ Compétences</li> <li>▪ Bienveillance</li> <li>▪ Fiabilité</li> <li>▪ Expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorise les dimensions affectives liées à la stabilité émotionnelle.</li> <li>▪ La confiance interpersonnelle et la constance des comportements. Il classe plus négativement les dimensions hybrides.</li> <li>▪ Mise sur la coordination, l'efficacité, et l'organisation collaborative.</li> <li>▪ Valorise moins les dimensions hybrides (cognitive et affectives) telles que l'opportunisme, les accords informels, l'ouverture, l'acceptation de l'influence, éviter de prendre un avantage excessif et la crédibilité.</li> </ul>
--	---	---

Tableau 3.11 : caractéristique du groupe Compétence et Bienveillance (Facteur 2)

<b>Variables</b>	
<b>Postes actuels</b>	<b>Fréquence</b>
Architecte	1
Développeur	1
Directeur principal	1
Gestionnaire de Projet	3
Product Owner (PO)	1
<b>Total</b>	<b>7</b>
<b>Genres</b>	
	<b>Fréquence</b>
Homme	2
Femme	5
<b>Tranche d'âge</b>	
	<b>Fréquence</b>
25-34	1
35-44	2
45-54	2
55-64	2
<b>Formation</b>	
	<b>Fréquence</b>
Maîtrise	5
Bac	2
<b>Taille des équipes</b>	
	<b>Fréquence</b>
1 à 5	2
5-10	1
10-15	2
15-20	2
<b>Déjà Travaillé avec la majorité de l'équipe</b>	
	<b>Fréquence</b>
Non	3
Oui	4
Si oui, ancienneté, nombre de mois	<b>Fréquence</b>
24 mois	4

### 3.8 Comparaison entre les deux groupes

Les critères qui caractérisent les participants ne permettent pas vraiment de discriminer les deux groupes de manière claire. Toutefois, ce qui émerge de ces caractéristiques, c'est que les rôles techniques et d'analyse sont davantage représentés dans le groupe 1 par rapport au groupe 2, avec une majorité masculine parmi les participants (3 sur 4). Par ailleurs, l'âge de l'individu peut être considéré comme une mesure approximative de l'expérience professionnelle (Nicholls et al., 2009). 64 % des participants ayant plus de 45 ans appartiennent au groupe 1 et représentent 70 % des participants de ce groupe.

« Dans le groupe 2 « Compétence et bienveillance » », parmi les 7 participants, 5 occupent des rôles stratégiques, et ces derniers sont tous de genre féminin. 57 % des participants ont déjà collaboré avec la même équipe pendant une période de plus de deux ans (voir tableau 3.11). L'expérience de collaboration est souvent considérée comme une mesure approximative de la confiance (Capone et Zampi, 2020).

Le groupe associé au facteur 1 « Synergie Opérationnelle » a attribué une importance plus élevée aux dimensions d'agilité, d'ouverture, de réceptivité et de cognition par rapport au groupe du facteur 2. À l'inverse, le groupe du facteur 2 a valorisé davantage les dimensions affectives, de prévisibilité, de constance et d'honnêteté. Ces différences mettent en évidence des perspectives distinctes entre les deux groupes quant à l'impact des dimensions de la confiance sur la performance des équipes.

Le groupe 1 « Synergie Opérationnelle » semble privilégier des dimensions plus orientées vers la capacité d'adaptation, l'apprentissage et la gestion de l'information. Il valorise une approche plus cognitive et adaptative de la confiance, et rechercherait davantage l'efficacité. Le groupe 1 « Synergie Opérationnelle » classe plus positivement les dimensions cognitives de la confiance et les dimensions hybrides (à la fois cognitives et affectives) (voir figure 3.5). Le groupe 2 « Compétence et bienveillance », en revanche, accorde autant d'importance à la dimension émotionnelle qu'à la dimension cognitive, mais classe plus négativement les dimensions hybrides (voir figure 3.5).



### 3.9 Les énoncés consensuels

Les énoncés consensuels (tableau 3.12) mettent en lumière les dimensions de la confiance qui ont obtenu des perceptions relativement similaires à travers les deux facteurs étudiés. Les participants, quel que soit leur groupe valorisent fortement la fiabilité, le dynamisme et l'expertise jugeant ces facteurs ayant un impact significatif sur la performance des équipes. Il reste mitigé quant à l'impact de la volonté de prendre des risques et rejette fortement les comportements de calculs, les habitudes de routine.

Tableau 3.12 : énoncés consensuels

<b>Énoncés</b>	<b>Facteur 1</b>	<b>Facteur 2</b>
<b>11. Fiabilité</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>15. Volonté de prendre des risques</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>
<b>31. Expertise</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>12. Foi dans l'intention</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>
<b>30. Dynamisme</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>34. Accoutumance</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>
<b>24. Calculatif</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>

## CHAPITRE 4

### DISCUSSION ET CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était d'explorer la perception de l'impact des dimensions de la confiance sur la performance des équipes. Les résultats révèlent :

1. Un consensus quant à l'impact de certaines dimensions de la confiance sur la performance. Par exemple, nos résultats soulignent que la confiance calculatoire est considérée comme la dimension la moins pertinente au regard de son impact sur la performance de l'équipe. Ce résultat n'est pas surprenant dans le contexte des équipes projet. Dans le cadre de la confiance calculatoire, la décision de faire confiance repose sur un calcul des coûts et des bénéfices : si les bénéfices sont jugés supérieurs aux risques, la confiance serait plus élevée. La confiance calculatoire aurait un impact positif sur la performance parce qu'elle réduit les coûts de transaction (Poppo et al., 2016). Dans certains contextes, cet effet est limité : certaines études ont montré que l'impact de la confiance calculatoire sur la performance des entreprises est inférieur à celui de la confiance relationnelle (Efrat et Øyna, 2021). Nos résultats sont, par ailleurs, cohérents avec ceux de Pavez et al. (2021) qui soulignent que la performance dans des environnements projet incertains n'est pas tant le calcul ex ante que la disponibilité des ressources relationnelles mobilisables sous pression, telles que la confiance interpersonnelle et la puissance collective de l'équipe. Engebø et al. (2022) montrent aussi que les modes de livraison traditionnels, centrés sur des spécifications contractuelles détaillées et le monitoring, créent un climat de méfiance qui freine la collaboration. À l'inverse, la performance découle d'arrangements collaboratifs qui substituent au calcul ex ante des mécanismes relationnels de coordination.

2. «L'existence de deux points de vue relatifs à l'effet de certaines dimensions de la confiance sur la performance de l'équipe. Les deux perspectives accordent chacune, soit une importance à la dimension cognitive de la confiance, soit une importance à la dimension affective au regard de son impact sur la performance des équipes. Ce résultat s'inscrit dans la continuité des recherches antérieures qui ont principalement montré que la confiance se distinguait selon deux grandes dimensions : la dimension rationnelle et la dimension émotionnelle (par ex. Rousseau et al., 1998).

En effet, les recherches antérieures ont souligné l'influence distincte des dimensions affectives et cognitives de la confiance sur la performance de l'équipe via leurs impacts sur les états psychologiques des membres (Schaubroeck et al., 2011). Par exemple, la dimension affective de la confiance influencerait la sécurité psychologique de l'équipe (c'est-à-dire les croyances partagées selon lesquelles l'équipe évolue dans un environnement sûr) et contribuerait ainsi à sa performance (Edmondson et al., 2004). La dimension cognitive influencerait la puissance de l'équipe (c'est-à-dire les croyances généralisées des membres concernant les capacités de l'équipe à réaliser les tâches nécessaires) et ainsi sa performance (Guzzo et al., 1993). Nos résultats prolongent l'idée que ces deux dimensions sont complémentaires pour transformer l'adversité en performance.

3. Bien qu'une tendance se dessine concernant l'impact de la distinction entre les dimensions affectives et cognitives de la confiance sur la performance, aucun point de vue ne semble privilégier exclusivement l'une ou l'autre de manière absolue. En effet, les travaux antérieurs soulignent que la capacité des individus à développer des relations de confiance tant sur la base affective que sur la confiance cognitive impacte la performance des équipes en lui permettant de compléter son travail à temps, à résoudre des problèmes rapidement, voire accroître la qualité (Erdem et Ozen, 2003). Nos résultats montrent qu'aucune perspective n'est exclusive, que les deux dimensions co-existent et apportent ainsi une nuance par rapport aux modèles qui les opposent fortement. Engebø et al. (2022) montrent qu'un dispositif combiné (contrats allégés associés à des routines collaboratives) active simultanément la fiabilité d'exécution (cognitive) et la qualité relationnelle (affective). Cette co-activation explique que la performance émerge autant par la robustesse des processus que par la capacité du collectif à parler vrai, apprendre et s'ajuster — exactement la lecture nuancée que nos données suggèrent. Ainsi, ces deux visions (affective vs cognitive) révèlent deux façons de gérer la performance dans les projets : l'une centrée sur les capacités collectives (cognitives), met l'accent sur la compétence et la fiabilité comme moteurs de la performance, renforçant les dynamiques de coordination et de gestion des tâches; l'autre, sur la qualité des relations (affective) insiste sur la sécurité psychologique et la cohésion, soutenant la performance par l'engagement et la collaboration. Ainsi, notre étude enrichit la littérature en montrant que, dans les projets, la confiance ne joue pas un rôle unique, mais qu'elle peut soutenir la performance à travers des dynamiques différentes, selon les expériences vécues par les membres.

4. Les deux perspectives mises en évidence ne semblent pas être influencées par les caractéristiques des individus quant à leur rôle organisationnel, ni leur formation initiale, ni par les caractéristiques des équipes telles que la taille de l'équipe. Toutefois, l'expérience professionnelle et les relations antérieures (expérience avec l'équipe) semblent permettre de distinguer les participants selon les deux points de vue. Ce résultat n'est pas surprenant puisque les dimensions cognitives et affectives de la confiance trouvent leurs origines dans des sources différentes (Webber, 2008) telles, le style de leadership (Schaubroeck et al., 2011). Nos résultats suggèrent que lorsqu'un membre a déjà travaillé antérieurement avec une équipe, il perçoit davantage les dimensions affectives comme ayant un impact sur la performance. Ceci rejoint les leviers « acquisition de ressources » identifiés par Pavez et al. (2021) : L'implication précoce des acteurs, les dispositifs collaboratifs et les contrats relationnels accroissent en amont le stock de confiance. En phase d'exécution, des routines de communication ouverte, d'engagement final et des apprentissages permettent le déploiement de ces ressources sous stress, consolidant la performance.

#### *Apport théorique*

Ainsi en prolongeant la revue de littérature proposée par Cerić et al. (2021) sur la confiance dans les mégaprojets, nos résultats apportent trois précisions au niveau des équipes projet : (1) une hiérarchie des formes de confiance, où la dimension relationnelle surpasse la confiance calculatoire pour expliquer la performance d'équipe ; (2) un modèle bi-canal distinguant des voies affective (via la sécurité psychologique) et cognitive (via la puissance collective) vers la performance ; (3) la mise en évidence d'une co-activation de ces dimensions lorsque des arrangements collaboratifs (contrats allégés, routines d'engagement et d'apprentissage) sont en place. Nos résultats suggèrent enfin que l'expérience antérieure de travail au sein de l'équipe oriente les membres vers une lecture plus affective de l'impact de la confiance, suggérant des leviers d'action concrets pour le design des dispositifs de gouvernance des projets.

#### *Apport managérial*

D'un point de vue managérial les résultats soulignent l'importance pour les gestionnaires de projets d'adapter leur style de leadership à la dimension de confiance dominante dans l'équipe. Lorsque la confiance cognitive est considérée comme étant nécessaire à la performance il est alors important

de mettre en avant la clarté des rôles ou le suivi rigoureux des engagements et de reconnaître les expertises. Lorsque la confiance affective prévaut, il apparaît nécessaire d'instaurer un climat de sécurité psychologique et d'encourager les comportements de soutien qui vont favoriser la cohésion de l'équipe.

#### *Limite et recherches futures*

Les résultats de la méthodologie Q ne sont pas généralisables au sens des études quantitatives traditionnelles. Thomas et Bass (1992/1993) expliquent que la technique Q, conçue pour de petits échantillons, permet une généralisation d'un autre type, davantage qualitative, reposant sur une inférence substantielle ou de fond, c'est-à-dire que les conclusions mettent l'accent sur la compréhension profonde des concepts, des relations ou des phénomènes étudiés, plutôt que sur la généralisation statistique à une population plus large. Notre recherche n'étudie pas le lien explicite et objectif entre la confiance et la performance de l'équipe, mais nos résultats suggèrent que ce lien puisse varier en raison des dimensions mises en œuvre de la confiance. Des recherches pourraient être menées pour comprendre l'origine de ces variations.

## RÉFÉRENCES

- Akhtar-Danesh, N., Baumann, A., & Cordingley, L. (2008). Q-methodology in nursing research: a promising method for the study of subjectivity. *Western Journal of Nursing Research*, 30(6), 759-773.
- Akhtar-Danesh, N. (2017). A comparison between major factor extraction and factor rotation techniques in Q-methodology. *Open Journal of Applied Sciences*, 7(04), p. 147-157.
- Akhtar-Danesh, N. (2018a). qfactor: A command for Q-methodology analysis. *The Stata Journal*, 18(2), p. 432-446.
- Akhtar-Danesh, N. (2018b). Using Cohen's effect size to identify distinguishing statements in Q-methodology. *Open Journal of Applied Sciences*, 8(02), p. 73-79.
- Baker, R., Thompson, C., & Mannion, R. (2006). Q methodology in health economics. *Journal of health services research & policy*, 11(1), 38-45.
- Bakiev, E. (2013). The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3 (3), 166-180.
- Banasick, S. (2020). A comparison of centroid factor extraction methods for Q methodology. *Kobe College Studies*, 67(2), p. 1-17.
- Bercovitz, J., Jap, S. D., & Nickerson, J. A. (2006). The antecedents and performance implications of cooperative exchange norms. *Organization Science*, 17(6), 724-740.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Brewer, M. B. (2008). Depersonalized trust and ingroup cooperation. In *Rationality and social responsibility* (pp. 215-232). Psychology Press.
- Brown, R. R. (1980). *Political subjectivity applications of Q methodology in political science*. New Haven and London : Yale University Press.
- Brown, S. R., Durning, D. W. Selden, S. (1999) Q methodology in *Handbook of Research Methods in Public administration*, G. J. Miller et M. L. Whicker (Eds) Marcel Dekker, Inc: NY. pp.599-638.
- Capone, F., & Zampi, V. (2020). Proximity and centrality in inter-organisational collaborations for innovation: a study on an aerospace cluster in Italy. *Management Decision*, 58(2), 239-254.
- Cavaliere, V., (2013) Preceptors role modeling of senior B.ScN. students. Explored through reflections of faculty, mémoire de maîtrise, McMaster University.

- Cerić, A., Vukomanović, M., Ivić, I., & Kolarić, S. (2021). Trust in megaprojects: A comprehensive literature review of research trends. *International Journal of Project Management*, 39(4), 325-338.
- Chen, H. L., & Lin, Y. L. (2018). Goal orientations, leader-leader exchange, trust, and the outcomes of project performance. *International Journal of Project Management*, 36(5), 716-729.
- Cheung, S. O., Yiu, T. W., & Lam, M. C. (2013). Interweaving trust and communication with project performance. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(8), 941-950.
- Chiles, T. H., & McMackin, J. F. (1996). Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of management review*, 21(1), 73-99.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 909.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel review*, 32(5), 605-622.
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154.
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169-184.
- Cuppen, E., Bosch-Rekvelde, M. G., Pikaar, E., & Mehos, D. C. (2016). Stakeholder engagement in large-scale energy infrastructure projects : Revealing perspectives using Q methodology. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1347-1359
- Dasgupta, P. (2000). Trust as a commodity. *Trust : Making and breaking cooperative relations*, 4, 49-72.
- Dasí, À., Pedersen, T., Barakat, L. L., & Alves, T. R. (2021). Teams and project performance : An ability, motivation, and opportunity approach. *Project Management Journal*, 52(1), 75-89.
- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance : A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134.

- Delerue, H. (2003). *La gestion des risques perçus dans les relations d'alliance: une application au secteur de la biotechnologie*, Thèse de doctorat, Paris 9 Dauphine.
- Delerue, H. (2005). Conflict resolution mechanisms, trust and perception of conflict in contractual agreements. *Journal of General Management*, 30(4), 11-26.
- Delerue, H., & Bérard, C. (2007). Les dynamiques de la confiance dans les relations inter organisationnelles. *Revue française de gestion*, (175), 125-138.
- Delerue, H., & Moisson, V. (2024). L'intelligence émotionnelle dans le contexte professionnel : un regard nouveau grâce à la technique Q. *Gestion des Ressources Humaines*, 50(1), 111-136.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of conflict resolution*, 2(4), 265-279.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611-628.
- Driskell, J. E., & Salas, E. (1992). Collective behavior and team performance. *Human factors*, 34(3), 277-288.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35-51.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and Distrust in Organizations : Dilemmas and Approaches*, 12(2004), 239-272.
- Edwards, B. D., Day, E. A., Arthur Jr, W., & Bell, S. T. (2006). Relationships among team ability composition, team mental models, and team performance. *Journal of applied psychology*, 91(3), 727.
- Efrat, K., & Øyna, S. (2021). An interaction orientation approach to SME-Intermediaries relationships. *European Management Journal*, 39(4), 508-520.
- Engebø, A., Klakegg, O. J., Lohne, J., Bohne, R. A., Fyhn, H., & Lædre, O. (2022). High-performance building projects: how to build trust in the team. *Architectural engineering and design management*, 18(6), 774-790.
- Erdem, F., Ozen, J., & Atsan, N. (2003). The relationship between trust and team performance. *Work study*, 52(7), 337-340.
- Erdem, F., & Ozen, J. (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 9(5/6), 131-135.
- Gauzente, C. (2005). Chapitre 7. La méthodologie Q et l'étude de la subjectivité. *Méthodes & recherches*, 177-206.

- Gauzente, C. (2013). Une invitation illustrée à utiliser la Q-method dans les Recherches en Systèmes d'Information. *Systèmes d'information management*, 18(2), 69-109.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure : The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Green, R. (2003). Measuring goodwill trust between groups of people: three years of an oil industry alliance. *Strategic Change*, 12(7) : 367–379.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87-106.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust : The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Kadefors, A. (2004). Trust in project relationships—inside the black box. *International Journal of Project Management*, 22(3), 175-182.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal*, 21(3), 217-237.
- Koops, L., Bosch-Rekveltdt, M., Coman, L., Hertogh, M., & Bakker, H. (2016). Identifying perspectives of public project managers on project success: Comparing viewpoints of managers from five countries in North-West Europe. *International journal of project management*, 34(5), 874-889.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). Wiley.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations : Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management learning*, 41(4), 473-491.
- Lee, B. S. (2017). The fundamentals of Q methodology. *Journal of Research Methodology*, 2(2), 57-95.

- Legood, A., Van der Werff, L., Lee, A., den Hartog, D., & van Knippenberg, D. (2023). A critical review of the conceptualization, operationalization, and empirical literature on cognition-based and affect-based trust. *Journal of Management Studies*, 60(2), 495-537.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114–139). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of management*, 32(6), 991-1022.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985. <https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967>
- Lu, S., & Hao, G. (2013). The influence of owner power in fostering contractor cooperation: Evidence from China. *International Journal of Project Management*, 31(4), 522-531.
- Luhmann, N. (2018). *Trust and power*. John Wiley & Sons.
- Mach, M., Dolan, S., & Tzafirir, S. (2010). The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(3), 771-794.
- Machiels, T., Compernelle, T., & Coppens, T. (2023). Stakeholder perceptions of uncertainty matter in megaprojects: The Flemish A102 infrastructure project. *International Journal of Project Management*, 41(1), 102437..
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust research*, 1(1), 23-63.
- McEvily, B., Zaheer, A., & Kamal, D. K. F. (2017). Mutual and exclusive : Dyadic sources of trust in interorganizational exchange. *Organization science*, 28(1), 74-92.
- McKeown, B., & Thomas, D. B. (2013). *Q methodology* (Vol. 66). Sage publications.
- McNab, A. L., Basoglu, K. A., Sarker, S., & Yu, Y. (2012). Evolution of cognitive trust in distributed software development teams: a punctuated equilibrium model. *Electronic Markets*, 22, 21-36.

- Macneil, I. R. (1980). Power, contract, and the economic model. *Journal of Economic Issues*, 14(4), 909-923.
- McNeese, N. J., Demir, M., Chiou, E. K., & Cooke, N. J. (2021). Trust and team performance in human–autonomy teaming. *International Journal of Electronic Commerce*, 25(1), 51-72.
- Meyerson, D. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. In *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*/Thousand Oaks.
- Miftarević, S. B., & Paliaga, M. (2021). The Role of Trust and Work Relationship Satisfaction on Project Outcomes. *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 6, 69-79.
- Molm, L. D., Schaefer, D. R., & Collett, J. L. (2009). Fragile and resilient trust : Risk and uncertainty in negotiated and reciprocal exchange. *Sociological Theory*, 27(1), 1-32.
- Nicholls, A. R., Polman, R. C., Levy, A. R., & Backhouse, S. H. (2009). Mental toughness in sport: Achievement level, gender, age, experience, and sport type differences. *Personality and Individual Differences*, 47(1), 73-75.
- Ning, Y. (2017). Combining formal controls and trust to improve dwelling fit-out project performance: A configurational analysis. *International journal of project management*, 35(7), 1238-1252.
- Paul, R. C., Furner, C. P., Drake, J. R., Hauser, R. D., & Kisling, E. (2021). The moderating effect of virtuality on team trust and effectiveness. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(2), 185-200.
- Pavez, I., Gómez, H., Lulié, L., & González, V. A. (2021). Project team resilience: The effect of group potency and interpersonal trust. *International Journal of Project Management*, 39(6), 697-708.
- Politis, J. D. (2003). The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of knowledge management*, 7(5), 55-66.
- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Li, J. J. (2016). When can you trust “trust”? Calculative trust, relational trust, and supplier performance. *Strategic management journal*, 37(4), 724-741.
- Porter, T. W., & Lilly, B. S. (1996). The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management*, 7(4), 361-376.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95-112.
- Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2019). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 120-137.

- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Ring, P. S. (1996). Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange. *Business & Society*, 35(2), 148-175.
- Robert, L. P., Denis, A. R., & Hung, Y. T. C. (2009). Individual swift trust and knowledge-based trust in face-to-face and virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241-279.
- Rogers, R. S. (1995). Q methodology. In *Rethinking methods in psychology* (pp. 178-192). SAGE Publications Ltd.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Sako, M. (1998). Does trust improve business performance in *C. Lane and R Bachman (eds) Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*, (p. 88-117), Oxford University Press: N.Y.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863.
- Silvius, A. G., Kampinga, M., Paniagua, S., & Mooi, H. (2017). Considering sustainability in project management decision making; An investigation using Q-methodology. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1133-1150.
- Silvius, G., & Schipper, R. (2020). Exploring variety in factors that stimulate project managers to address sustainability issues. *International Journal of Project Management*, 38(6), 353-367.
- Stephenson W. (1936), The foundations of psychometry: four factor systems. *Psychometrika*, 1, p. 195-209.
- Stephenson, W. (1952). Some observations on Q technique. *Psychological Bulletin*, 49(5), 483-498.
- Stephenson, W. (1953). *The study of behavior: Q-technique and its methodology*. Chicago : University of Chicago Press.
- Stephenson, W. (1986). Protoconcurus: The concourse theory of communication (conclusion). *Operant Subjectivity*, 9(3), 37-58.

- Suprpto, M., Bakker, H. L., Mooi, H. G., & Moree, W. (2015). Sorting out the essence of owner–contractor collaboration in capital project delivery. *International Journal of Project Management*, 33(3), 664-683.
- Swift, P. E., & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*, 20(1), 20-37.
- Thamhain, H. J., & Wilemon, D. L. (1987). Building high performing engineering project teams. *IEEE transactions on engineering management*, (3), 130-137.
- Thibault, A. R. (2021). La perception des indicateurs de performance en gestion de projet, Mémoire de Maîtrise, Université du Québec à Montréal.
- Thomas, D. B., & Baas, L. R. (1992/1993). The issue of generalization in Q methodology: "reliable schematics" revisited. *Operant subjectivity*, 16(1/2), p. 18-36.
- Thomson, G. H. (1935). On complete families of correlation coefficients, and their tendency to zero tetrad-differences: Including a statement of the sampling theory of abilities. *British Journal of Psychology*, 26(1), p. 63-92.
- Van Der Werff, L., & Buckley, F. (2017). Getting to know you: A longitudinal examination of trust cues and trust development during socialization. *Journal of Management*, 43(3), 742-770.
- Watts, S., & Stenner, P. (2012). *Doing Q Methodological Research: Theory, Method and Interpretation*. SAGE Publications Ltd.
- Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams: A longitudinal study. *Small Group Research*, 39(6), 746-769.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of management review*, 26(3), 377-396.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The journal of law and economics*, 36(1, Part 2), 453-486.
- Xu, J., Smyth, H., & Zerjav, V. (2021). Towards the dynamics of trust in the relationship between project-based firms and suppliers. *International Journal of Project Management*, 39(1), 32-44.
- Yan, L., & Zhang, L. (2020). Interplay of contractual governance and trust in improving construction project performance: Dynamic perspective. *Journal of management in engineering*, 36(4), 04020029.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50-63.

- Yang, L.-R., Wu, K.-S., & Huang, C.-F. (2013). Validation of a model measuring the effect of a project manager's leadership style on project performance. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 17(2), 271–280.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.
- Zhang, L., Fu, Y., Lai, J., & Chen, Y. (2024a). Complements or substitutes? Recipes of contract design, contract enforcement, and trust for enhanced project performance. *International journal of project management*, 42(3), 102587.
- Zhang, X., Shen, W., Tang, W., Duffield, C. F., Hui, F. K. P., Zhang, L., & Lou, C. (2024b). How to improve the effects of knowledge governance on individual learning across projects: From the perspective of relational capital. *International Journal of Project Management*, 42(1), 102562.
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). The mediating effects of cognition-based trust and affect-based trust in transformational leadership's dual processes: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2755-2771.
- Zolin, R., Hinds, P. J., Fruchter, R., & Levitt, R. E. (2004). Interpersonal trust in cross-functional, geographically distributed work: A longitudinal study. *Information and organization*, 14(1), 1-26.

**ANNEXE A**  
**Analyse Factorielle**