



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC  
À CHICOUTIMI

**MÉMOIRE DE RECHERCHE**

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS, VOLET SCIENTIFIQUE

**Les différences dans les modes d'adoption du changement organisationnel entre  
groupes de travail d'ethnies différentes : étude comparative entre les cultures  
chinoise, marocaine, française et québécoise.**

**Présenté par**

Martin Larose

B.A.

LARM15096606

**Présenté à**

Monsieur Yves Lachance, Ph.D.

Professeur au département des sciences économiques et administratives

**Février 2011**

***À Claude, Zack et Alex***

## RÉSUMÉ

La présente recherche a pour but de découvrir s'il existe un lien entre la provenance culturelle d'un employé et la réponse de ce dernier face à un changement organisationnel. L'étude comparative se déroule principalement dans un contexte universitaire avec quatre populations distinctes soit les Québécois, les Français, les Chinois et les Marocains. Ces clientèles sont celles que l'on retrouve en plus grand nombre à l'Université du Québec à Chicoutimi. Ainsi, nous établissons comme première orientation du mémoire de recherche les considérations universitaires liées à l'accueil des étudiants internationaux. La deuxième orientation de cette étude est liée au domaine de la gestion et ainsi vise à informer et à outiller les dirigeants d'entreprise pour faire face à la différence culturelle dans un contexte organisationnel.

En premier lieu, nous établissons une problématique inhérente aux équipes de travail multiculturelles en lien avec une programmation mentale, culturelle et historique de l'employé suivie de nos propositions de recherche. Ensuite, à l'aide d'une recension des écrits, nous cherchons à identifier les éléments qui composent un individu, tant au niveau cognitif que culturel. Nous abordons par la suite les notions de culture, de changement et d'organisation. Nous tenterons d'identifier quels sont les liens entre ces trois éléments dans une logique de changement organisationnel. Nous nous pencherons également sur les travaux du psychologue et sociologue hollandais Geert Hofstede afin de nous aider à identifier tous les différents éléments culturels présents chez tous les groupes ethniques et tenter de découvrir quelle en est leur portée dans l'organisation.

En troisième lieu, nous présentons la méthodologie utilisée dans la présente étude comparative et nous établirons les propositions de recherche. Nous divulguerons ensuite les résultats de notre recherche, incluant les analyses des quatre instruments de mesure utilisés pour la collecte de données et nous analyserons ces dernières en lien avec la problématique portant sur la provenance culturelle face aux modes d'adoption du changement organisationnel.

Finalement, nous concluons avec des recommandations à l'égard des gestionnaires œuvrant en situation de multiculturalisme et de multiethnicité dans leurs équipes de travail.

Les premiers constats issus des résultats de la présente étude nous démontrent qu'il existe des différences socioculturelles plus ou moins marquées dans certaines variables et plus prononcées dans d'autres et qu'il y aurait, selon la population, une différence significative entre la provenance ethnique et la propension au changement.

## AVANT-PROPOS

À la fin des années 80, fraîchement sorti de l'Université, je me suis embarqué dans une carrière d'enseignant et par la suite de conseiller pédagogique qui s'est échelonnée sur près d'une vingtaine d'années. J'ai la prétention de pouvoir affirmer que mon expérience d'enseignant couvre du secteur primaire jusqu'au niveau universitaire, où j'y ai enseigné le français d'immersion pendant plusieurs années, me permettant ainsi de côtoyer diverses cultures. Également, lors de mes années passées dans l'enseignement au niveau secondaire, j'ai eu le privilège de travailler pendant quelques années dans un programme d'éducation internationale où mes cohortes d'étudiants étaient parsemées d'étudiants internationaux. De plus, au début de ma carrière d'enseignant, j'ai travaillé pendant 8 ans dans une école anglophone au cœur de la région du Saguenay-Lac-St-Jean, région majoritairement francophone et de confession catholique ou à tout le moins, majoritairement de dénomination chrétienne. J'y enseignais le français, mais également la musique, la géographie et l'économie dans la langue de Shakespeare. Compte tenu que cette école était située d'une part, dans une région à très forte majorité francophone et éloignée des grands centres et que d'autre part, la clientèle composant cette école était souvent très métissée et internationale, j'ai été en mesure d'y observer des différences évidentes entre toutes les cultures auxquelles je me considérais privilégié d'enseigner, y compris la mienne. De plus, le fait d'être en contact avec ces diverses cultures permet, de manière incontournable, de développer des réflexes chez un enseignant dans sa pédagogie afin de s'adapter à cette clientèle hétérogène.

C'est au fil de ces longues années d'expérience en pédagogie et dans l'acte de la transmission des connaissances, motivé par un souci de maîtriser et de comprendre l'histoire qui me fut transmise par mon contexte familial et également en ayant été bercé par les batailles politiques des 40 dernières années au Québec et au Canada, que mon intérêt d'investiguer sur les différences culturelles et les modes de réaction au changement s'est développé.

Avec cette étude comparative, je ne cherche pas à comprendre pourquoi il existe des différences culturelles entre les peuples, elles sont évidentes, naturelles et essentielles. L'évolution de l'humanité, les mouvements démographiques dans l'histoire, les conflits, les croyances religieuses et bien autres facteurs anthropologiques peuvent en expliquer les origines. Je dois aussi admettre que tout au long du processus de recherche, j'ai eu un souci, voire une crainte, de ne pas tomber dans le profilage racial ce qui n'est bien évidemment pas mon intention de départ. En tant qu'étudiant à la maîtrise en gestion des organisations, mon intérêt premier est de chercher plutôt à comprendre pourquoi, dans un groupe d'employés très diversifié sur le plan ethnique, il faudra négocier différemment avec chacun d'entre eux. Devons-nous exercer un leadership adapté et une gestion différente que l'on soit chef d'entreprise en Angleterre ou au Maroc? Ultimement, et c'est mon passé de pédagogue qui refait surface, je cherche à savoir si notre histoire en tant que peuple d'une part, et d'autre part si notre



système d'éducation peuvent tous les deux former des employés compétitifs et avec une pensée collective dirigée toujours vers l'innovation ici, au Québec.

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à remercier sincèrement mon directeur de recherche, monsieur Yves Lachance, Ph.D., professeur au Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi. Monsieur Lachance a été plus qu'un guide pour moi. Sa rigueur, son approche, son soutien constant, son empathie et sa générosité ont été une source d'inspiration sans faille... et ils le demeureront. Merci.

Également, je veux remercier madame Lise Lachance, Ph.D., professeure au Département des sciences de l'éducation et de psychologie de l'Université du Québec à Chicoutimi, pour son aide précieuse à l'analyse des données quantitatives et pour sa très grande patience avec moi. Merci.

# TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	iii
AVANT-PROPOS .....	iv
REMERCIEMENTS .....	vi
TABLE DES MATIÈRES.....	vii
INTRODUCTION.....	1
 <b>CHAPITRE 1 — PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE</b> .....	 3
La problématique de recherche .....	4
Description du contexte.....	4
Définition du problème.....	5
Objectifs de la recherche .....	6
Portée et importance de la recherche .....	6
Question de recherche.....	6
Propositions .....	7
 <b>CHAPITRE 2 — LE CADRE THÉORIQUE</b> .....	 8
1. Le changement organisationnel.....	10
1.1 Définition du concept .....	10
1.2 Définition de l'organisation .....	11
<i>Crozier et Friedberg</i> .....	11
<i>Morgan</i> .....	15
1.3 L'individu et le changement.....	17
<i>Bernoux</i> .....	17
<i>Gislain</i> .....	19
<i>Bourdieu</i> .....	20
2. La provenance socioculturelle .....	22
2.1 Définition du concept .....	22
2.2 De la difficulté de faire l'analyse de la culture dans les sciences de la gestion .....	24
<i>Clark, Grandt, Heijltjes</i> .....	24
<i>Adler</i> .....	28
2.3 Catégories d'éléments socioculturels .....	36
<i>Brown</i> .....	36
<i>Camberg</i> .....	39
<i>Dulude</i> .....	40
2.4 La culture et la communication. Les employés de cultures différentes perçoivent-ils les tâches différemment? .....	43
<i>Riordan et Vandeberg</i> .....	43
2.5 La résolution de problème : La grille d'analyse culturelle de Trompenaars.....	48
2.6 Le concept d'écologie humaine et culturelle .....	49
<i>Baba</i> .....	49
2.7 La culture nationale .....	54
<i>Selon Newman, Karen L; Noellen, Stanley D</i> .....	54
<i>Martin</i> .....	56

3. La capacité à faire face au changement.....	58
3.1 Définition du concept .....	58
3.2 Éléments qui font que l'individu est capable de faire face au changement.....	58
<i>Walinga</i> .....	58
<i>Lewis</i> .....	70
3.3 Les antécédents et les prédispositions pour faire face au changement .....	73
<i>Lim</i> .....	73
<i>Collectif Cunningham, Woodward, Channon, MacIntosh, Lundrum, Rosenbloom, Brown</i> .....	76
4. La résistance au changement.....	79
4.1 Définition du concept .....	79
4.2 Pourquoi résiste-t-on? .....	81
<i>Szabla</i> .....	81
4.3 Surmonter la résistance au changement.....	88
<i>Ford, Ford et D'Amelio</i> .....	88
<i>Bruckman</i> .....	91
5. La culture dans l'entreprise.....	100
5.1 Définition du concept .....	101
<i>Smircich</i> .....	101
5.2 Les 5 facteurs socioculturels de Geert Hofstede .....	103
<i>Hofstede et Bollinger</i> .....	103
<i>Traits spécifiques des populations selon les 5 facteurs socioculturels d'Hofstede</i> .....	111
5.3 Le principe d'héritage culturel .....	120
<i>D'Iribarne</i> .....	120
<b>CHAPITRE 3 — MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>123</b>
Introduction.....	124
Question de recherche .....	124
Propositions de recherche .....	124
Variable dépendante : L'adoption du changement .....	125
Variable indépendante : Provenance socioculturelle .....	125
Les instruments de recherche .....	126
Échantillonnage .....	129
Collecte de données .....	129
Révision de l'instrument .....	130
Analyses factorielles et rejet de certains items .....	130
Analyse statistiques.....	131
Limitations de la recherche .....	131
Autorisation éthique .....	131
<b>CHAPITRE 4 — ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>	<b>132</b>
Introduction.....	133
Données descriptives sur les populations sondées.....	133
Questionnaire 1 : Coping readinnes index .....	135
Questionnaire 2 : RTC Resistance to change.....	145
Questionnaire 3 : The Culture in the Workplace Questionnaires© de Geert Hofstede .....	149

Questionnaire 4 : Antécédents affectifs et l'engagement organisationnel .....	153
Traitement de l'analyse de variance ANOVA .....	156
Analyse des propositions.....	159
<b>CHAPITRE 5 — DISCUSSION ET CONCLUSION .....</b>	<b>162</b>
·Survol des résultats .....	163
Recommandations .....	166
Conclusion .....	167
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>170</b>
<b>ANNEXE A — ANALYSE DESCRIPTIVES .....</b>	<b>174</b>
<b>ANNEXE B — L'OUTIL DE RECHERCHE .....</b>	<b>183</b>
Questions en mandarin .....	211
<b>ANNEXE C — APPROBATION ÉTHIQUE .....</b>	<b>217</b>
<b>ANNEXE D — SOUS-ENSEMBLES HOMOGÈNES .....</b>	<b>220</b>
<b>ANNEXE E — TABLEAUX DES CORRÉLATIONS .....</b>	<b>234</b>

## INTRODUCTION

De manière générale, l'Amérique a toujours été un laboratoire extraordinaire qui a permis d'observer l'évolution et l'interaction des divers peuples qui la composaient, en raison de sa nature multiethnique. D'où l'expression, *une majorité de minorités* servant à qualifier l'Amérique du Nord. Les gestionnaires d'entreprise de notre époque doivent composer de manière quotidienne avec les diverses cultures formant leurs équipes de travail ainsi qu'avec les construits sociaux qui représentent le tissu humain de leurs entreprises. Par surcroît, ils font régulièrement face aux divers niveaux de capacité d'adaptation au changement de leurs employés provenant d'horizons variés. La mobilité de la main-d'œuvre d'aujourd'hui et les nouveaux moyens de communication comme la visioconférence, qui unissent des équipes de travail de divers pays, et abolissant ainsi les frontières, ne sont que quelques exemples des nouveaux défis de la gestion de la ressource humaine au 21<sup>e</sup> siècle. Dans un contexte d'entreprise, le futur gestionnaire doit avoir une bonne connaissance de la mosaïque sociale de son équipe de travail et surtout, il doit être capable d'identifier et coordonner les diverses coutumes, habitudes et programmations socioculturelles de tous ses employés afin d'exercer une gestion saine et productive.

Les travaux de Hofstede et Bollinger sur la diversité culturelle en entreprise et les styles de gestion s'y rattachant (1987) ont démontré qu'il existait des différences plus ou moins marquées entre les peuples de la planète sur le plan de la ressource humaine. Les auteurs avancent l'hypothèse qu'il est possible d'identifier 5 dimensions culturelles chez tous les peuples et que ces dites dimensions sont propres à chaque communauté culturelle, mettant ainsi en lumière des styles de gestion tout aussi nombreux que variés. Il importe donc d'investiguer si la donnée socioculturelle a un impact significatif sur la gestion des entreprises.

Ainsi, le but de la présente étude comparative est de vérifier l'hypothèse que la provenance ou en d'autres termes, la programmation socioculturelle d'un employé et

son bagage historique et ethnique influencent son adoption du changement. Et c'est précisément sur cet aspect que notre recherche diffère de ce qui a été fait jusqu'à présent. Nous parlerons de programmation culturelle et nous essaierons de comprendre le cheminement social, historique et cognitif qui amène un individu à se définir selon une culture particulière.

Afin d'effectuer notre recherche, nous nous attarderons aux clientèles chinoise, marocaine, française et bien évidemment québécoise, toutes présentes à l'Université du Québec à Chicoutimi, pour des raisons qui seront évoquées un peu plus loin et nous chercherons à déterminer s'il existe des différences dans les modes d'adoption du changement entre ces différents groupes culturels.

Notez qu'en plus, il aurait été bien entendu très intéressant d'avoir un terrain d'analyse beaucoup plus large avec un éventail de communautés culturelles plus grand, mais les groupes ethniques mentionnés plus haut composent une bonne partie de la clientèle estudiantine de l'UQAC et les résultats du présent projet de mémoire peuvent apporter des solutions différentes et des stratégies aux problèmes que vivent les enseignants dans les classes mais également, les Services aux étudiants, le registrariat et les décanats de l'Université du Québec à Chicoutimi.

Le premier chapitre expose la démarche qui conduit à la problématique de recherche et inclut le contexte ainsi que la définition du problème. Le deuxième chapitre présentera les objectifs de la recherche. La question de recherche qui en découle y sera incluse également. Le troisième chapitre établira le cadre théorique de l'étude comparative qui comprend les éléments de la revue de littérature. Le chapitre IV expose la méthodologie de la recherche qui sera employée afin de répondre aux objectifs de recherche. L'analyse des résultats suivra et comprendra également une réflexion sur les limites de cette recherche ainsi que des recommandations présentées aux gestionnaires des secteurs touchés par l'étude.

# **CHAPITRE 1**

## **PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE**



## LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

### ***DESCRIPTION DU CONTEXTE***

La gestion des entreprises dans le monde actuel devient un défi grandissant, en raison, entre autres, de l'afflux d'immigrants, de la mouvance et de la diversification de la main-d'œuvre, l'abolition des frontières commerciales, l'implantation d'entreprises dans un contexte de village global, le commerce électronique et l'utilisation d'équipes de travail en sous-traitance vers d'autres pays. Dès lors, les gestionnaires doivent avoir une bonne compréhension des composantes de leurs équipes de travail afin d'être capable de les inclure de manière active dans le processus de changement organisationnel et d'atteindre un niveau de rendement compétitif. Le secteur universitaire, en général, est très souvent un milieu favorisant la diversité culturelle, tant chez les étudiants que dans le corps professoral. L'adaptation au changement y est donc une question récurrente.

Ceci dit, l'Université du Québec à Chicoutimi, située dans une région plutôt éloignée des grands centres urbains et entourée d'une population plutôt homogène culturellement, n'est pas encore une institution d'enseignement supérieur où la multiethnicité y est devenue banale.

Dans cet esprit, l'Université du Québec à Chicoutimi a inscrit, dans son plan de développement institutionnel<sup>1</sup> datant de 2006, une politique visant à augmenter sa population d'étudiants internationaux et par extension, de veiller à leur réussite. Dès lors, l'institution met tout en œuvre dans le but d'attirer des étudiants provenant d'horizons variés. La venue de cette clientèle est un atout majeur pour l'UQAC car elle enrichit d'une part la vie pédagogique et culturelle de l'Université, mais elle est également un atout financier incontournable en plus de permettre un rayonnement international pour l'institution, sans cesse grandissant au-delà des frontières

---

<sup>1</sup> Université du Québec à Chicoutimi, *Schéma directeur 2006-2011*, Orientation 3.4, page 15.

canadiennes. L'afflux d'étudiants internationaux aide également au renouvellement et à la diversification du nombre d'étudiants constituant la population active de l'UQAC.

Mais la venue de cette nouvelle clientèle ne vient pas sans son lot de difficultés et les principes d'adaptation au changement n'y sont pas étrangers, tant chez cette dite clientèle qui devra s'ajuster que chez le personnel qui devra composer avec cette nouvelle réalité.

### ***DÉFINITION DU PROBLÈME***

L'arrivée d'étudiants internationaux à l'UQAC et le souhait des gestionnaires de l'institution d'en augmenter substantiellement le nombre dans les prochaines années posent de grands défis, tant pour les futurs étudiants qui arrivent que pour le personnel. Il est légitime de se demander, compte tenu du contexte, si les étudiants et même les employés, provenant d'horizons culturels différents, ont tous la même vision et la même capacité d'adaptation au changement en raison de leur provenance culturelle. Les professeurs côtoyant ces étudiants sur une base quotidienne doivent-ils employer des moyens pédagogiques uniformes ou s'adapter à chacune des ethnies composant leurs salles de classe? Les Services aux étudiants de l'UQAC perçoivent-ils des différences entre les diverses clientèles auprès desquelles ils apportent leur soutien de manière quotidienne? Le contexte universitaire dans lequel l'étude comparative sera effectuée peut nous apporter des réponses sur les différences entre toutes les clientèles formant la population d'une entreprise.

Dans le même ordre d'idées, considérant que notre étude a pour objectif la gestion des ressources humaines, et en référence aux éléments cités ci-haut, nous cherchons à vérifier quels seront les meilleurs moyens d'intervention et de préparation dans un contexte organisationnel. Ainsi, afin d'être en mesure d'implanter des changements dans une entreprise en gardant en tête que les employés doivent être partie prenante dudit changement, il est impératif pour un gestionnaire de bien

connaître le tissu socioculturel qui compose ses équipes de travail. Il serait intéressant de savoir si une meilleure compréhension des facteurs socioculturels d'une part et d'autre part, des éléments favorisant le changement nous permettraient de mieux implanter un changement dans un contexte d'entreprise.

Ceci nous amène à poser les questions suivantes:

- Quels sont les éléments qui favorisent l'adoption du changement?
- Existe-t-il des liens entre certains éléments d'une culture et la façon d'aborder le changement?

### ***OBJECTIFS DE LA RECHERCHE***

Les objectifs de la présente recherche se définissent comme suit :

- Identifier les éléments qui définissent la personne au niveau socioculturel.
- Identifier les éléments qui pourront favoriser ou nuire à l'adoption du changement.
- Dégager les corrélations pouvant exister entre la provenance socioculturelle d'une personne et l'adoption du changement.
- Faire des recommandations à l'égard des gestionnaires ou des professeurs afin de faciliter le changement au sein d'une entreprise composée d'une main-d'œuvre multiethnique et au sein de l'UQAC même.

### ***PORTÉE ET IMPORTANCE DE LA RECHERCHE***

Dans un contexte de mondialisation, et dans un contexte universitaire où l'offre de formations d'études supérieures est planétaire avec la visioconférence et la mobilité des étudiants, il apparaît important d'étudier les différents contextes culturels. Le commerce international est maintenant une chose acquise au 21<sup>e</sup> siècle. Les sous-traitants n'ont plus de frontière. Les gestionnaires d'entreprise sont appelés à relever de grands défis au niveau de la gestion de la ressource humaine. Une telle étude permettra de donner des outils aux gestionnaires d'entreprise afin qu'ils puissent implanter des processus de changement avec les plus grandes chances de succès possibles. Également, dans le contexte de l'Université du Québec à Chicoutimi, elle pourrait permettre d'outiller l'administration de l'institution afin qu'elle puisse mieux recevoir ses étudiants

internationaux et permettre ultimement une meilleure rétention de ces derniers dans notre région afin qu'ils puissent être un atout dans la force de travail d'ici.

### **QUESTION DE RECHERCHE**

Ainsi, nous formulons notre question de recherche comme suit :

***Quelles sont les différences dans les modes d'adoption du changement organisationnel entre les clientèles chinoise, marocaine, française et québécoise?***

### **PROPOSITIONS**

Pour être en lien avec les objectifs de la présente recherche, les 5 propositions suivantes ont été retenues. Nous tenterons d'en vérifier la validité avec l'analyse des données quantitatives du questionnaire qui sera administré aux quatre populations ciblées à savoir les Marocains, les Français, les Québécois et les Chinois.

- Proposition 1 : La provenance socioculturelle (définie dans cette étude par les facteurs socioculturels, la résistance au changement et le concept de «Change Readiness») affecte l'acceptation du changement organisationnel.
- Proposition 2 : La clientèle chinoise est plus favorable au changement organisationnel.
- Proposition 3: La clientèle marocaine est plus favorable au changement organisationnel.
- Proposition 4: La clientèle française est plus favorable au changement organisationnel.
- Proposition 5: La clientèle québécoise est plus favorable au changement organisationnel.

# **CHAPITRE 2**

## **LE CADRE THÉORIQUE**

La revue de littérature effectuée cible 5 dimensions. Nous vous présentons dans un premier temps les notions relatives associées au *changement organisationnel*. Il importe en tout premier lieu de comprendre, nonobstant la donnée socioculturelle, les diverses mécaniques du changement organisationnel et d'établir quels sont les possibles facteurs qui peuvent nuire ou faciliter son adoption.

Dans un deuxième temps, la suite du cadre théorique portera sur les recherches effectuées en lien avec *la capacité à faire face au changement chez l'employé* ou ce que l'on appelle communément la notion de *Change readiness*. Les connaissances recueillies mettent en lumière les raisons pour lesquelles un employé pourra être en mesure de faire face au phénomène du changement organisationnel.

Ensuite, nous aborderons le concept de *résistance au changement* en établissant quels sont les facteurs qui pourraient rendre l'individu rébarbatif à un processus de changement organisationnel.

Dans un quatrième temps, et c'est l'essence même de la variable indépendante contenue dans cette étude soit la provenance socioculturelle, nous nous pencherons sur *les éléments socioculturels présents chez l'employé*. C'est en termes d'héritage et de programmation culturelle que nous tenterons d'établir la composition de l'individu socioculturellement.

Et finalement, nous chercherons à identifier et comprendre les impacts de ces facteurs socioculturels à l'intérieur d'un contexte organisationnel et de vérifier ce que les auteurs suggèrent dans la bonne gestion et l'intégration de ces dites dimensions

## 1. LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

### 1.1. DÉFINITION DU CONCEPT

Du point de vue de la gestion des ressources humaines, le thème du changement organisationnel représente un des plus grands défis, sinon le plus grand pour une institution et ses gestionnaires. Il est inévitable et sujet à revenir par cycles plus ou moins rapprochés dans l'histoire d'une entreprise. On comprendra qu'une bonne gestion du changement fera vraisemblablement avancer efficacement et profiter l'entreprise en plus d'assurer un équilibre sur le plan humain au sein de celle-ci. Une mauvaise préparation à l'implantation d'un changement additionnée d'une absence d'écoute des gestionnaires, d'une méconnaissance du milieu par nonchalance ou inexpérience augmente les risques d'échec. Les conséquences pour l'entreprise peuvent en être coûteuses, tant au niveau financier que dans les relations avec les équipes de travail. Une bonne gestion du changement et de toute sa préparation fera en sorte que les employés se sentiront impliqués et seront plus enclins à y participer favorablement. Il va s'en dire également qu'un changement bien planifié et mené avec succès aura un effet bénéfique et à long terme sur la motivation des employés et des gestionnaires.

*One of the core competencies is to be specialists in the understanding of people when they train and coach managers and develop people processes that motivate employees. For the HR (Human Resources) function to be effective, it needs expert knowledge in motivation, work design and leadership. With that in hand, HR managers can monitor the people-management skills of managers and play an active role in the development of managers. When HR managers fail to have, or use, this expert knowledge of people, HR's role is neither strategic nor effective, but rather administrative.*

*Another critical area is the development of processes that effectively motivate employee performance. The HR function must continuously ask whether programs designed to motivate employees actually deliver. Programs that don't deliver, or don't support an organization's goals, should be changed.<sup>2</sup>*

Nous pourrions tout d'abord présenter le changement comme suit :

---

<sup>2</sup> Angus, Duff, Canadian HR Reporter, Insight 35, *How do we know if we're strategic?*, 6 septembre 2010.

*Le changement est un phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement. Ce phénomène peut être déclenché par un stimulus provoquant un écart, un décalage, une rupture ou un déséquilibre.*<sup>3</sup>

*Le changement peut être considéré comme la différence entre 2 états, l'un représentant la situation initiale, l'autre la situation résultante.*<sup>4</sup>

Selon Thiébaud, le changement implique donc le passage d'un état à un autre. Ce passage peut être :

- **Inévitable** : Une conséquence inéluctable de lois et de processus échappant à tout contrôle.
- **Organisé** : Voulu, planifié afin d'atteindre certains résultats prédéterminés.
- **Émergent** : Issu de processus sociaux, politiques, culturels amorcés par quelques acteurs et qui s'amplifient et s'organisent progressivement.<sup>5</sup>

Dans un premier temps, il est important d'établir ce qu'est l'organisation, ses composantes et son fonctionnement. Par la suite, nous ferons un portrait du changement organisationnel dans l'entreprise. Nous présenterons alors une définition de l'organisation par auteurs et nous indiquerons ensuite les liens à faire avec la problématique.

## 1.2. DÉFINITION DE L'ORGANISATION

### **CROZIER ET FRIEDBERG**

Dans les travaux des sociologues Crozier et Friedberg dans leur ouvrage intitulé *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective* (1977), les co-auteurs

---

<sup>3</sup> Morisau, Reynald, *Réingénierie des Processus et des Systèmes d'Information, Contrôle de Gestion*, Université du Valenciennois et du Hainaut Cambrésis, Institut d'Administration des Entreprises de Valenciennes, Maîtrise des Sciences et Techniques Comptables et Financière, année 2001-2003, 84 pages, p.12. Référence à Raynal, Serge, *Le management par projet*, Les éditions d'Organisation, Paris 1998.

<sup>4</sup> Thiébaud, Marc, *Différentes approches pour conduire des changements*, Formation et développement des organisations, Les éditions d'Organisation, Paris 2001. (Extrait du site web de l'auteur <http://www.f-d.org/index.htm>).

<sup>5</sup> Thiébaud, Marc, *Différentes approches pour conduire des changements*, Formation et développement des organisations, Les éditions d'Organisation, Paris 2001. (Extrait du site web de l'auteur <http://www.f-d.org/index.htm>).



établissent dans un premier temps que l'organisation est un construit social, c'est-à-dire que l'ensemble des individus la constituant avec leur rationalité, leurs habitus et leur historique cognitif propre à chacun, sont la somme qui constitue cet environnement. Mais de manière plus centrale, Crozier et Friedberg font le portrait de la dualité entre l'action individuelle et l'action collective et proposent le principe de l'action organisée comme solution aux problèmes que pose cette dite action collective. Il est primordial que l'acteur puisse, à l'intérieur de l'organisation, avoir une autonomie certaine et qu'il puisse être doté d'un pouvoir *régulé par l'autorité de gestion* pour faire en sorte qu'il puisse prendre part au changement et de ce fait, être un élément coopératif dans l'organisation. De ce constat, l'organisation doit évoluer en utilisant des jeux de pouvoir qui pourront habiliter les acteurs dans des tâches de plus en plus significatives et les intégrer activement dans un processus de changement.

*Le jeu est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. C'est l'instrument essentiel de l'action organisée. Le jeu concilie la liberté et la contrainte. Le joueur reste libre, mais doit, s'il veut gagner, adopter une stratégie rationnelle en fonction de la nature du jeu et respecter les règles de celui-ci. Cela veut dire qu'il doit accepter pour l'avancement de ses intérêts les contraintes qui lui sont imposées. S'il s'agit d'un jeu de coopération, comme c'est toujours le cas dans une organisation, le produit du jeu sera le résultat commun recherché par l'organisation.*<sup>6</sup>

C'est une question d'équilibre, mais par-dessus tout, de donner un sens au travail de l'employé. Les auteurs soutiennent également que dans un processus de changement, les conduites des acteurs doivent être coordonnées et interdépendantes d'où la notion de régulation par l'organisation évoquée plus haut. Crozier et Friedberg exposent les trois types d'action chez l'acteur soit :

- **L'action individuelle :** Elle représente l'action initiée par l'acteur seul et accomplie par lui sans se soucier de la collectivité.
- **L'action collective :** Elle représente l'action individuelle de plusieurs individus mais pas nécessairement concertée.

---

<sup>6</sup> Crozier, Michel, Friedberg, Erhard, *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, Paris 1977, 500 pages, p.113.

- **L'action organisée** : Elle représente la coordination délibérée et concertée par les acteurs eux-mêmes de leurs actions individuelles en un processus plus ou moins réglé et finalisé.

Pour revenir à notre définition de l'organisation, Crozier et Friedberg soutiennent que celle-ci est un construit humain et que la rationalité de ce construit est relative à la rationalité de chacun des acteurs le constituant, ainsi que de l'ensemble de leurs différents comportements. À l'intérieur de ce construit, les acteurs qui auront le plus d'influence seront ceux qui seront perçus comme leaders et qui détiendront le plus de qualifications professionnelles.

*...l'acteur n'existe pas en dehors du système, lequel définit la liberté qui est la sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie et qui seul peut le changer.<sup>7</sup>*

*L'acteur est donc engagé dans un système d'action concret et doit découvrir, avec la marge de liberté dont il dispose, sa véritable responsabilité.<sup>8</sup>*

Les auteurs soutiennent que l'acteur aura donc une influence certaine dans l'organisation, non pas seulement en raison de ses objectifs et de ses buts personnels, mais beaucoup plus par les jeux de pouvoir qu'il pourra effectuer dans celle-ci.

Ainsi, l'acteur évoluera avec 2 stratégies dans l'organisation soit :

1. **Offensive** : pour saisir les opportunités. (L'acteur s'implique dans l'entreprise, même au-delà des consignes des gestionnaires.)
2. **Défensive** : pour agir et échapper aux contraintes. (L'acteur s'en tient aux règles établies. Il ne sort pas du cadre et il cherche à se protéger.)

En fait, ce que Crozier et Friedberg soutiennent est que les zones d'incertitude et l'ensemble des acteurs sont des opportunités de changement. Toutes les sources d'interactions et de tractations avec les autres acteurs peuvent être certes des sources

---

<sup>7</sup> Crozier, Michel, Friedberg, Erhard, *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, Paris 1977, 500 pages, p.11.

<sup>8</sup> Crozier, Michel, Friedberg, Erhard, *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, Paris 1977, 500 pages, p.388. (Édition 1992).

de conflits, mais également des sources de solutions. Les auteurs, par contre, mettent en garde que pour que l'action collective fonctionne, elle doit impérativement provenir de la base mais doit aussi être régulée par l'autorité de gestion. Les gestionnaires auraient donc, selon les auteurs, la responsabilité de s'assurer que les acteurs puissent trouver une signification à leur implication dans l'entreprise. L'acteur doit aimer son travail et que ce dit travail ainsi que son action à l'intérieur de l'organisation aient un sens à ses yeux. Cet aspect deviendra sa source de motivation principale.

Il y a donc en résumé, une dualité ou une confrontation entre la coopération et l'interdépendance des acteurs dans l'organisation. D'une part, les acteurs souhaitent coopérer en collectivité pour l'amélioration de l'environnement mais d'autre part, sont interdépendants les uns des autres et doivent diluer leurs intérêts individuels au profit de l'intérêt collectif. La tâche de l'acteur doit contenir les éléments qui puissent la rendre identitaire, c'est-à-dire que l'employé pourra se définir, du moins en partie, par son travail.

Ainsi, relativement à la variable indépendante socioculturelle qui nous intéresse dans la présente étude, la définition de l'organisation par Crozier et Friedberg que nous retiendrons est la suivante :

*L'organisation est un instrument que des acteurs sociaux se sont forgés pour régler leurs interactions de façon à obtenir le minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs, tout en maintenant leur autonomie d'agents relativement libres. D'où l'importance de l'élément culturel dans l'organisation.<sup>9</sup>*

Nous lions les travaux de Crozier et Friedberg à la problématique de la présente recherche parce qu'ils apportent des éléments d'information théoriques importants sur l'employé dans un contexte de changement dans une optique socioculturelle. Cela nous aidera à comprendre si l'acteur fonctionnera sur une base offensive afin de saisir les

---

<sup>9</sup> Crozier, Michel, Friedberg, Erhard, *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, Paris 1977, 500 pages, p.196.

opportunités et par résultante, sera plus apte à adopter le changement organisationnel ou à l'inverse, si sa logique sera défensive en cherchant à échapper aux contraintes et ainsi, sera plus résistant au changement.

Nous nous pencherons maintenant sur ce qu'est le changement organisationnel dans l'entreprise et comment est-il perçu et vécu chez les employés?

### **MORGAN**

L'ouvrage de Morgan, *Images de l'organisation* (1999), bien que très large dans son contenu, expose en utilisant plusieurs métaphores, le contexte dans lequel le changement se met en place à l'intérieur de l'organisation. L'auteur soutient que l'organisation est un objet virtuel créé de toutes pièces mais qu'il devient palpable par les acteurs qui le constituent. L'organisation arrête d'être virtuelle et devient bien vivante car elle est constituée d'êtres vivants. Morgan fait ainsi la description de l'organisation comme ayant une structure corporelle et biologique (La machine et l'organisme). Elle est également munie d'un cerveau (La culture et les politiques internes) et ensuite d'un instrument de pouvoir avec ses contraintes (La prison psychique, le flux de transformation et l'instrument de transformation).

### **L'organisation selon Morgan**

Metaphore	Idées et images centrales de la métaphore
<b>L'organisation comme une machine</b>	Les différentes parties ont une seule place et fonction. Prévision, planification, répartition des tâches selon un plan rationnel.
<b>L'organisation comme un organisme</b>	L'organisation est liée à son environnement, stable ou non et s'y adapte, dans ses dimensions technique et humaine.
<b>L'organisation comme un cerveau</b>	Circulation et traitement de l'information, réseaux, plasticité, innovation, apprentissage,...
<b>L'organisation comme une culture</b>	La culture, comme un ensemble de codes, rites, valeurs, croyances, modèles de signification,
<b>L'organisation comme un système politique</b>	Intérêts conflictuels, stratégies des acteurs, exercice du pouvoir.

<b>L'organisation comme une prison du psychisme</b>	L'organisation est tout à la fois le réceptacle et le siège de mécanismes psychiques inconscients.
<b>L'organisation comme un flux et transformation</b>	Auto-organisation à des fins de conservation de son identité, ordre par le bruit, petits événements, grands effets (et réciproquement...)
<b>L'organisation comme un instrument de domination</b>	Siège de domination sociale, à l'image de la société dans son ensemble. Se manifeste dans les maladies, les accidents, le stress au travail.

10

D'après Morgan, l'organisation est à l'image des traditions et des coutumes des acteurs qui la composent ce qui soutient la démarche de la présente recherche. De ce constat, Morgan perçoit la culture comme l'ensemble des comportements des acteurs. Ainsi, ils deviennent la couleur de l'entreprise et son identité propre. Il soutient également que cette culture sera déterminante dans la motivation ou non des acteurs dans le processus du changement.

La vision culturelle de l'organisation selon Morgan met en lumière que la philosophie d'une organisation est la résultante de son amalgame des diverses cultures qui la composent et lui donnent une identité propre comme l'avancent également Crozier et Friedberg (1977). Morgan soutient également que la philosophie de l'entreprise est la résultante de valeurs et de significations communes et qu'une fois que les gestionnaires en ont trouvé les points majeurs, ces derniers peuvent s'appuyer dessus pour effectuer le changement.

Il est donc à conclure que le changement, selon Morgan, passe par la connaissance des valeurs des acteurs et de leur culture commune. Ceci contribue à notre problématique afin de comprendre si le style de gestion qui sera utilisé en entreprise devra être au diapason de toutes les cultures composant celle-ci.

---

<sup>10</sup> MORGAN, Gareth, *Les images de l'organisation*, Éditions De Boeck, 1999, 498 pages. Inspiré de <http://users.skynet.be/gerard.piroton/Textes-site-DW08/images-org-Gareth%20Morgan-synthese-GP-ligne.pdf>.

### 1.3. L'INDIVIDU ET LE CHANGEMENT

Attardons-nous maintenant sur la relation entre le changement et l'individu. Nous chercherons d'abord à définir la composition de l'individu et ensuite, à comprendre quels sont les mécanismes qui sont déclenchés chez lui lorsqu'il se retrouve face à un processus de changement au sens large, mais également dans un cadre organisationnel.

#### **BERNOUX**

Le sociologue français Bernoux dans son ouvrage *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* (2004), s'intéresse à la motivation et à la mobilisation de l'acteur dans le processus de changement. Essentiellement, il soutient la thèse que le bon fonctionnement d'une entreprise relève de la bonne foi des employés à accepter le processus de changement proposé, mais aussi que cette acceptation sera effective parce que liée à toutes les informations qui leur auront été transmises. En d'autres termes, les acteurs doivent se sentir concernés et impliqués dans le processus de changement sinon, ces derniers risquent de le refuser ou d'aller à contre-courant.

Les acteurs doivent donc adhérer au changement. Mais pour qu'ils y adhèrent, ce changement ne doit pas être perçu par l'acteur comme une imposition mais plutôt comme une offre de participation. Évidemment, tout changement proposé présente une série de contraintes. L'essence des travaux de Bernoux est de trouver les meilleurs moyens de faire accepter ces contraintes par l'acteur.

De ce constat, il soutient la thèse que le changement passera inévitablement par l'action collective telle qu'établie par Crozier et Friedberg (1977). L'organisation doit se soucier et installer un contexte favorable pour que la collectivité de cette organisation puisse se mobiliser à accepter les changements proposés. Ce contexte favorable passe par le sens que l'acteur donnera à son travail.

Comme bien d'autres auteurs, tels Crozier et Friedberg (1977), Bernoux soutient que le travail est le canal identitaire de l'employé. C'est-à-dire qu'il définit sa personnalité et même son existence par l'emploi qu'il occupe. On a vu à maintes reprises des employés faire des dépressions parce qu'on avait changé la machine avec laquelle ils travaillaient depuis des années. Une simple mise à jour d'un logiciel peut créer chez un employé un traumatisme ou un choc. Nous pourrions lier le principe du canal identitaire à la théorie de l'*habitus* de Bourdieu (1994) que nous traiterons plus loin dans cette étude. Le fait qu'un employé se soit approprié une machine, un outil, une salle de travail ou même une équipe et qu'il ait développé une manière de penser et une méthode de travail qui lui est sécurisante font que si on lui propose un changement, on touche directement à son identité. L'acteur percevra donc tout changement comme une atteinte à son existence, à sa raison d'être, et même sa souveraineté territoriale en tant qu'individu. La construction de l'identité de l'acteur en lien avec son travail est le premier élément qui donnera du sens à son travail et par ricochet à tout processus de changement qui lui sera proposé. L'acteur, selon Bernoux, sera plus enclin à l'acceptation d'un changement si son canal identitaire lié à son travail est protégé. L'auteur souligne également que le processus de changement devrait renforcer cette identité et non la diminuer.

*C'est tellement vrai que le lien entre travail productif et citoyenneté (Schnapper, 1997) a été largement souligné. Aujourd'hui, le travail possède la capacité d'intégrer dans la vie collective ceux qui sont en voie d'en être exclus. Puisque notre société est organisée autour de la production de biens et de services-la hiérarchie des valeurs, celle des statuts sociaux, les relations entre les individus, dans la famille même, sont fondées sur cette base-, alors il faut admettre que le travail reste central, que non seulement il assure la vie matérielle, structure le temps et l'espace, mais qu'il est le lieu de l'expression de la dignité de soi, des échanges sociaux. Les sociétés ont réussi tant qu'elles ont conjointement institué l'ordre politique et l'ordre économique. C'est ce lien qu'il faut retrouver ou réactualiser. Le travail est le fondement de la démocratie.<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> Bernoux, Philippe, *Sociologie du changement : Dans les entreprises et les organisations*, Éditions du Seuil, Paris 2004, 308 pages, p.169.

Nous lions les travaux de Bernoux à la problématique de la présente étude car nous chercherons à déterminer si, dans l'adoption du changement, le canal identitaire de l'acteur jouera un rôle prépondérant.

### **GISLAIN**

Selon Gislain, dans le collectif intitulé *Innovations sociales dans le travail et l'emploi : Recherches empiriques et perspectives théoriques* (2006), l'acteur accumule une somme d'expériences de négociation qui se traduisent en habitudes et en croyances. Ces habitudes et ces croyances seront les matériaux de base de ses actions futures à l'intérieur de l'organisation, ce que Gislain appellera la futurité de l'acteur. Ces mêmes croyances et habitudes sont les piliers sur lesquels il pourra donner du sens à ses actions.

L'auteur évoque que les acteurs vivent en société de devenir commun, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent se dissocier des aspirations collectives et que leur réalité est un construit social dans lequel ils se retrouvent constamment dans des situations de transactions à l'intérieur de l'action collective.

Gislain, tout comme les auteurs étudiés précédemment, soutient donc que l'acteur est toujours contrôlé par l'action collective à des degrés divers. Les habitudes et croyances qui proviennent de cette influence de la collectivité sur l'acteur formeront ainsi ce que Gislain appellera la futurité significative commune, c'est-à-dire, l'image que la collectivité se projette du futur. La futurité est donc ce que l'acteur souhaite comme image idéale de son propre futur. C'est elle qui structure les intentions agissantes de l'acteur. Ce qu'il prévoit, ce qu'il désire comme futur, ses comportements iront dans ce sens. Or, la futurité significative commune pourra être traduite également par le désir collectif d'une finalité. En d'autres termes, l'image finale souhaitée par l'ensemble des acteurs.



Ainsi, le passé est sans importance pour l'action. C'est plutôt ce que désire l'acteur pour le futur. Ceci dit, le passé de l'acteur, ses souvenirs influenceront sa futurité d'où le principe d'héritage socioculturel que nous tentons d'aborder dans la présente étude. Et l'acteur agira en conséquence. Les hommes vivent dans le futur mais agissent dans le présent. Il existe donc indéniablement un lien lié à l'histoire et la culture d'un employé qui sera utilisé dans l'avenir.

Selon Gislain, il existe 2 types de futurités :

1. **L'autonome** : qui est celle de l'acteur (action individuelle) L'image du futur que l'employé se projette.
2. **La commune** : qui est régie par l'action collective. L'image du futur que le groupe d'employés se projette à lui-même.

Ce que soutient Gislain est que l'essentiel des transactions des acteurs ou en d'autres termes, les principes qui détermineront ses actions se feront dans une futurité significative commune (action collective plus ou moins organisée). Les acteurs sont mobilisés, concernés et préoccupés par autrui.

Donc, selon Gislain, l'action collective ou comme il l'identifie, la futurité commune, a prépondérance sur l'action individuelle. Si nous mettons cette hypothèse en lien avec la problématique, nous devons en conclure que la culture commune l'emporterait sur la culture individuelle dans un contexte de changement organisationnel en entreprise. En d'autres mots, il se créera une culture propre à l'entreprise issue des différents acteurs présents dans celle-ci, et c'est cette culture qui l'emportera sur les cultures individuelles.

### **BOURDIEU**

Le sociologue français Bourdieu, dans ses ouvrages *Raisons pratiques : Sur la théorie de l'action* (1994) et *Le sens pratique* (1980) expose le concept de l'*habitus* pour définir une des facettes de la personnalité de l'employé. Il définit l'*habitus* comme étant

la résultante de l'ensemble des socialisations, des perceptions, des schèmes d'action et de la trajectoire sociale que tout individu incorpore lentement dans un ensemble de manières de penser, de sentir et d'agir, ayant un effet durable à long terme. Bourdieu soutient que cet *habitus* est en fait la matrice des décisions et des agissements de l'acteur, un genre de programmation culturelle et cognitive sur laquelle l'acteur s'appuiera instinctivement aux niveaux comportemental et rationnel. Toutefois, Bourdieu précise qu'il ne faut pas voir l'*habitus* comme étant une mécanique donnant toujours lieu aux mêmes résultats et qui nous fait agir et interagir sans que nous nous posions la moindre question. Il faut plutôt comprendre la théorie de l'*habitus* comme un musicien ayant accumulé une somme de notions provenant de la théorie musicale, du solfège, de gammes, d'arpèges, d'écoute de divers styles et de phrasés musicaux et que ce dernier utilise par la suite en improvisant par exemple. On ne peut improviser musicalement que si on a accumulé toutes ces notions de théorie musicale et une panoplie d'influences diverses, Ainsi, notre couleur d'improvisation sera distincte des autres musiciens en raison de cette accumulation toute personnelle de données et d'influences musicales. Il faut donc percevoir l'*habitus* comme une signature.

*L'habitus est un système de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente des fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre. Ce concept a alors pour équivalent celui « d'inconscient culturel ».*<sup>12</sup>

L'*habitus* est donc évolutif mais de manière beaucoup plus lente au fur et à mesure des accumulations de socialisations et d'expériences. Il faut le percevoir comme une racine qui, au fil des années, devient de plus en plus profonde et devient ainsi plus difficile à déplacer. D'une part, l'acteur développera un *habitus* propre à lui en accumulant les socialisations et les expériences. D'autre part, nous pourrions aussi en conclure qu'un ensemble d'individus ayant été élevés dans un même quartier, ayant

---

<sup>12</sup> Bourdieu, Pierre, *Le sens pratique*, Éditions de Minuit, Paris 1980, 474 pages, p.88.

fréquenté la même école et faisant partie relativement de la même classe sociale auront des *habitus* qui se ressembleront beaucoup et de ce fait, auront des comportements, des goûts, des coutumes et des habitudes très similaires, sans toutefois dire qu'ils sont identiques. Le concept d'*habitus*, selon Bourdieu, expliquerait donc l'unité des pensées et des actions de chaque acteur mais également des acteurs entre eux.

Les travaux de Bourdieu enrichissent la compréhension d'une certaine programmation cognitive de l'acteur pouvant avoir un effet sur l'adoption du changement chez ce dernier. Il est important de noter que cet ouvrage n'est pas nécessairement en lien direct avec la problématique mais a été plutôt un point de départ pour l'élaboration des propositions de recherche qui en découlent. Le questionnaire utilisé pour la collecte de données n'abordera pas ces notions, mais il demeure intéressant de prendre conscience de ces dernières.

Afin d'être en mesure d'identifier les différences dans les modes d'adoption au changement, il serait utile de nous attarder au facteur socioculturel. Existe-t-il des différences entre les cultures dans l'adoption du changement? Nous nous pencherons maintenant sur la définition de la provenance socioculturelle.

## 2. LA PROVENANCE SOCIOCULTURELLE

Parmi les objectifs de la recherche, nous devons dégager les corrélations pouvant exister entre la provenance socioculturelle d'une personne et l'adoption du changement. Ayant défini les variables de l'adoption du changement, il est temps de nous pencher sur le concept de la provenance socioculturelle.

### 2.1 DÉFINITION DU CONCEPT

Il serait difficile de trouver un peuple, un groupe ethnique, un pays, une province ou même une région ou une ville qui ne se définit pas par la culture. Qu'elle soit, artistique, coutumière, culinaire, langagière, politique, financière, scolaire ou même

familiale, la culture est l'ADN social de l'individu. Il est donc fort à parier que cette même culture soit différente d'un employé à un autre dans une organisation. C'est un peu comme si on filmait un caillou lancé à l'eau et qu'on jouait la bande vidéo à l'envers. Toutes les ondes se dirigeant vers le caillou représentent pour ainsi dire les différentes couches socioculturelles dont il est composé. Qu'elles soient familiale, citadine, régionale jusqu'à celle associée à un peuple et un pays.

Par contre, en faisant jouer le film en temps réel, on s'apercevrait que les ondes générées lorsque le caillou frappe l'eau, et qui représentent les différentes couches culturelles, grandissent au fil du temps mais tentent à s'estomper également. Serait-ce à dire que lorsque l'acteur se retrouve dans une entreprise, sa culture, où pourrions-nous dire ses points de référence socioculturels se trouvent dilués par le groupe? Nous revenons ici aux écrits de Gislain<sup>13</sup> qui soutient que la futurité commune (action collective) a prépondérance sur la futurité personnelle (action individuelle).

*La culture est un système universel d'orientation de l'homme, typique de chaque société, organisation ou groupe de personnes. Ce système est constitué de symboles spécifiques qui font l'objet d'une même tradition au sein d'une même société, organisation, etc.; il influe sur les processus de connaissance (perception, pensée, évaluation) et d'action de tous les ressortissants d'une même culture et définit ainsi leur appartenance. Une telle culture, prise comme système d'orientation, structure donne le champ de connaissance et d'action spécifique des individus se considérant comme appartenant à une société, et elle forme la base nécessaire au développement d'instruments qui leur sont tout à fait propres et qui leur permettent de maîtriser leur environnement (Thomas, 1993 : voir Demorgon, 1996, p. 25).<sup>14</sup>*

Commençons par définir ce qu'est la culture. Lors du travail de recherche portant sur la composition d'une revue de littérature pour la présente étude, nous en sommes

---

<sup>13</sup> Gislain, Jean-Jacques, *Innovations sociales dans le travail et l'emploi : Recherches empiriques et perspectives théoriques* (2006).

<sup>14</sup> Dulude, Chrystian, *L'influence de la culture nationale québécoise en entreprise : Experiences de migrants*, Université de Sherbrooke, Département de psychologie, novembre 2008, 121 pages, p. 9.

venus très rapidement à l'évidence qu'il existait autant de définitions de la culture que d'auteurs qui traitaient de la question. Voici les définitions que nous avons retenues :

*Ensemble des acquis littéraires, artistiques, artisanaux, techniques, scientifiques, des moeurs, des lois, des institutions, des coutumes, des traditions, des modes de pensée et de vie, des comportements et usages de toute nature, des rites, des mythes et des croyances qui constituent le patrimoine collectif et la personnalité d'un pays, d'un peuple ou d'un groupe de peuples, d'une nation.*<sup>15</sup>

*La culture est le visage et l'âme d'un pays, car elle reflète la pensée et la façon d'agir des êtres qui l'habitent. Elle est, dans son sens le plus large, l'ensemble des connaissances, de l'expérience, des croyances, des valeurs, des coutumes, des traditions et des institutions distinctives d'une communauté.*<sup>16</sup>

*Ensemble des faits de civilisation (art, connaissances, coutumes, croyances, lois, morale, techniques, etc.) par lesquels un groupe (société, communauté, groupe social particulier) pense, agit et ressent ses rapports avec la nature, les hommes et l'absolu.*<sup>17</sup>

Autres que les notions évidentes comme l'art et les coutumes, pour la présente étude, nous retiendrons celles de la pensée, de la technique et de la connaissance qui auront une incidence directe sur la relation face au changement.

## 2.2 DE LA DIFFICULTÉ DE FAIRE L'ANALYSE DE LA CULTURE DANS LES SCIENCES DE LA GESTION

### **CLARK, GRANT, HEIJLTJES**

Dans leur recherche portant sur la gestion internationale intitulée *Researching comparative and international human resource management* (2000), les auteurs se sont penchés sur deux questions fondamentales en lien avec le facteur culturel en gestion.

<sup>15</sup> Dictionnaire de l'Académie française, 9<sup>e</sup> édition.

<sup>16</sup> Parlement du Canada, Bibliothèque du Parlement, Direction de la recherche parlementaire, Division des affaires politiques et sociales, *Les arts et la politique culturelle canadienne*, doc. 93-3F (décembre 1993, révisé le 15 octobre 1999), p. 2.

<sup>17</sup> PIRIOU, Jean-Paul, *Lexique de sciences économiques et sociales*, 6<sup>e</sup> éd., La Découverte, 2003, p. 34.

Premièrement, ils se sont demandés *qu'est-ce qui est général et universel dans la gestion des organisations?* Existerait-il des règles de gestion organisationnelle pouvant s'appliquer à tout être humain, faisant fi de sa provenance socioculturelle?

Deuxièmement, *qu'est-ce qui est spécifique à une nation ou à une culture dans la gestion des organisations?* Existerait-il des secteurs ou des facettes chez les employés qui lui sont uniques, hérités de son bagage socioculturel?

En réponse à ces 3 interrogations, le collectif de Clarck établit qu'il existe trois difficultés majeures si on veut évaluer ce qui est spécifique à une culture : la marginalité, l'esprit de clocher et l'ethnocentrisme.

#### **LA MARGINALITÉ**

La culture est un domaine d'étude marginal dans les sciences de la gestion. Il existe peu de recherches approfondies sur la question. La littérature en termes de gestion internationale des ressources humaines est caractérisée par une emphase sur les activités fonctionnelles aux dépens du développement de fondations théoriques. Ce qui résulte en une définition très étroite de la gestion internationale des ressources humaines qui souffre de limitations conceptuelles et normatives semblables à celles trouvées dans les modèles domestiques de gestion des ressources humaines.

Selon le collectif, ainsi qu'Adler (1983), le champ de connaissances dans la gestion internationale des ressources humaines présentent les difficultés suivantes:

- 1- *Il existe un manque de cohérence entre les recherches*
- 2- *Il existe souvent un manque de rigueur analytique*

- 3- *Les études parfois démontrent peu de présence de débats relevant de l'anthropologie, de la théorie organisationnelle et comportementale, de la psychologie et des sciences politiques.*
- 4- *Les études incorporent souvent des designs de recherche ad hoc*
- 5- *On échoue à développer du matériel viable.*

Ainsi, les chercheurs évitent ces problèmes en évitant le sujet de la culture. Ceci dit, la recherche dans ce secteur se développe malgré tout en raison de la compétition nationale et internationale des marchés. Et aussi en raison de la création d'organisations supranationales comme l'Union européenne ainsi qu'une restructuration corporative sans précédent.

*Several factors could account for this paucity of research. As with cross-cultural management studies in the late 1970's and early 1980's, the field of comparative and international HRM research may have been beset by problems that have also bedeviled the development of research from comparative and international perspectives in related disciplines. For example, Kochan, Batt and Dyer (1992) suggested that the international HRM literature is characterized by an emphasis on functional activities at the expense of the development of theoretical foundations. The result is an extremely narrow definition of international HRM that suffers from conceptual and normative limitations similar to those found in models of domestic HRM.<sup>18</sup>*

### **L'ESPRIT DE CLOCHER**

Les auteurs ciblent ensuite l'esprit de clocher comme potentiel problème à l'étude de la donnée culturelle en gestion, ou comme le soulève Nancy Adler (1983)<sup>19</sup>, la vision paroissiale. I.e. que pour une bonne partie, les recherches comparatives sur le sujet de la culture en gestion ne font que très peu référence aux études qui les ont précédées et en résultante, nous pourrions croire que très peu de progrès a été fait dans ce domaine.

---

<sup>18</sup> Clark; Timothy, David Grant; Heijltjes, Marielle *Researching comparative and international human resource management International Studies of Management & Organization*; Winter 1999/2000; 29, 4; ABI/INFORM Global, p. 6

<sup>19</sup> Adler, Nancy J., *A typology of management studies involving culture*, *Journal of International Business Studies* (pre-1986); Fall 1983; 14, 000002; ABI/INFORM Global pages 29-47.

Également, les auteurs soutiennent que l'esprit de clocher est souvent présent dans les études disponibles parce qu'elles proviennent très souvent du monde Anglo-Saxon et ainsi, la vision est biaisée.

*The results of the study suggest that the literature on comparative and international HRM can be accused of exhibiting what might best be called parochial tendencies of two kinds. First, it seems to be largely insulated from earlier work on, and critiques of, the cross-national and international management/organization literature, as reviewed by Roberts (1970), Peng et al. (1990), and Adler and Bartholomew (1992, 1997). As a consequence, the findings could be interpreted as suggesting that little progress has been made and that most studies examining the management of human resources from a comparative and / or international perspective have failed to draw on a number of highly relevant debates and developments in related areas concerning the definition of culture and cross-cultural methodology and anthropology, psychology and organizational behavior.<sup>20</sup>*

### **L'ETHNOCENTRISME**

Un troisième problème identifié à l'étude comparative de la culture en gestion internationale des ressources humaines est l'ethnocentrisme qui, selon Clarck, peut mener à l'imposition d'une vision spécifique culturelle de la gestion des ressources humaines sur les autres cultures. Les instruments d'étude développés dans un pays spécifique ne peuvent pas toujours être utilisés dans une autre culture et ainsi, ne sont pas universels.

*As a consequence, the primary methodological goal of this type of research is standardization (Berry, 1990; Hofstede, 1980, 1980, 1993a,1993b; Negandhi,1974, 1984; Teagarden and von Glinow, 1997). As far as possible, all aspects of the research design are kept identical across national research settings, so that identical instrumentation (except for language) is administered with the same instruction and analyzed using the same methods. By contrast, polycentric approaches assume that HRM can differ on a cultural or countryspecific basis. In such instances, the researcher accepts that standadization is unlikely and that diversity of HTM will vary from*

---

<sup>20</sup> Clark; Timothy, David Grant; Heijltjes, Marielle *Researching comparative and international human resource management International Studies of Management & Organization*; Winter 1999/2000; 29, 4; ABI/INFORM Global pages 6-23, p.15.



*country to country-not least because actual conceptions of HRM will differ across national/cultural boundaries.*<sup>21</sup>

Selon les auteurs, l'ethnocentrisme est également source de problème si les aspects sociétaux et culturels sont retirés des instruments de mesure. La donnée culturelle en sera tenue comme négligeable:

*A further, and related, problem with ethnocentric studies is that, in using instruments and measures that remove societal dimensions from organizations, they fail adequately to specify the nature of societal/cultural differences and how they affect the phenomenon under investigation. The precise nature of societal/cultural factors is rarely explored or explained, so that they become residual variables rather than independant or explanatory variables. (Child, 1981; Clarck, 1996; Cray and Mallory, 1998; Roberts, 1970). Yet the basic purpose of examining human resources from comparative and international perspectives is to contribute an understanding of the extent to which there are differences and similarities among nations as well as between organizations and their members in different national settings.*<sup>22</sup>

### **ADLER**

Pour sa part, Nancy J. Adler de l'Université McGill dans son ouvrage intitulé *A typology of management studies involving culture*<sup>23</sup> pousse plus loin la recherche des difficultés potentielles à l'étude de la culture dans la gestion. Elle énonce en détails six catégories d'approche à la recherche interculturelle en entreprise permettant de mieux gérer les problèmes liés au management. Les six catégories sont les suivantes : l'approche paroissiale, l'approche ethnocentrique, l'approche polycentrique, l'approche comparative, l'approche géocentrique et finalement l'approche synergique.

---

<sup>21</sup> Clark, Timothy; Grant, David; Heijltjes, Marielle; *Researching comparative and international human resource management* International Studies of Management & Organization; Winter 1999/2000; 29, 4; ABI/INFORM Global pages 6-23, p.14.

<sup>22</sup> Clark, Timothy; Grant, David; Heijltjes, Marielle; *Researching comparative and international human resource management* International Studies of Management & Organization; Winter 1999/2000; 29, 4; ABI/INFORM Global pages. 6-23, p.15.

<sup>23</sup> Nancy J Adler, *A typology of management studies involving culture*, Journal of International Business Studies (pre-1986); Fall 1983; 14, 000002; ABI/INFORM Global pages 29-47.

### ***L'APPROCHE PAROISSIALE (ESPRIT DE CLOCHER)***

Comme abordé par Clarck, Grant et Heijltjes (2000), l'approche paroissiale, en ignorant les autres cultures, sous-tend que toutes les nations industrialisées sont similaires. Ainsi, les recherches faites dans cette optique partent avec la présomption que ce qui fonctionne ici le sera ailleurs. En réalité, l'approche paroissiale n'est efficace que si on l'applique localement. L'approche paroissiale malheureusement, dans l'étude des relations interculturelles dans les organisations, comme le soutenait Clarck, Grant et Heijltjes (2000) implique que la culture n'est pas tenue en ligne de compte, ni comme variable dépendante, ni comme variable indépendante. (C'est la seule des six approches qui ne s'attarde pas à la culture). Elle (la culture) est considérée comme une constante.

### ***L'APPROCHE ETHNOCENTRIQUE***

L'approche ethnocentrique implique que les recherches sur les relations interculturelles en entreprise sont conduites avec la vision du pays d'origine et appliquées aux autres. Les recherches avec l'approche ethnocentrique sous-tendent implicitement que la vision du pays d'origine est supérieure et plus importante face aux autres cultures et que par l'étude de celle-ci, ces dernières en bénéficieront. En fait, d'un point de vue de gestionnaire, on se pose la question, *«Est-ce que je peux appliquer cette théorie de gestion à une autre culture (pays)?»* C'est ce qu'on pourrait qualifier d'une philosophie du copier-coller. La seule différence résidant dans la traduction de ladite théorie de gestion.

Cette approche de recherche peut faire ressortir des incongruités comme par exemple que les employés de la culture A sont moins éduqués que la culture B. La faible validité des résultats obtenus avec le même outil de recherche pour deux cultures différentes avec cette approche en confirme l'ethnocentrisme.

### ***L'APPROCHE POLYCENTRIQUE***

Les recherches polycentriques sont utilisées afin de décrire, expliquer et interpréter les différentes pratiques managériales et organisationnelles dans des cultures étrangères données. Elles sont des recherches domestiques conduites dans chacun des pays.

Dans leur forme la plus extrême, les recherches polycentriques perçoivent les institutions comme ayant un sens en termes de culture uniquement.

Les recherches polycentriques sont conçues afin de pouvoir répondre à la question provenant du gestionnaire : *«Comment les gestionnaires et les employés se comportent-ils dans le pays X?»*. Pour les chercheurs, la raison d'être d'une étude polycentrique est d'identifier les relations qui décrivent une culture étrangère.

L'universalité est largement réfutée dans cette approche. L'importance est placée sur les différences et non sur les similitudes. C'est l'approche de base pour les anthropologistes depuis des années. Cette approche est depuis longtemps critiquée car elle est considérée comme descriptive plutôt qu'évaluative. En fait, on questionne cette approche en raison du fait que les chercheurs en management interculturel ont deux idées préconçues :

1. **L'équifinalité** : qui est la présomption qu'il existe plusieurs façons culturellement distinctes d'atteindre un but managériale.
2. **La relativité culturelle** : qui sous-tend qu'une façon culturelle d'atteindre un but managérial n'est pas meilleure qu'une autre.

La première présomption est généralement acceptée par les chercheurs mais pas la deuxième.

Dans la recherche sur le management interculturel, si une façon de faire n'est pas jugée meilleure que les autres, sur les aspects managériaux tels que la productivité, l'efficacité ou la satisfaction, l'approche polycentrique est alors jugée comme incomplète.

#### ***L'APPROCHE COMPARATIVE<sup>24</sup>***

Comme pour la présente recherche, les études comparatives sont conçues afin d'identifier les similitudes et les différences entre deux cultures et plus. Pour les chercheurs, ce type d'approche répond à la question suivante: «*Comment la culture A diffère-t-elle de la culture B?*». Dans quels secteurs nos politiques et stratégies organisationnelles peuvent se rejoindre et être similaires dans toutes les cultures et dans quels secteurs sont elles différentes?

Cette approche est utilisée pour déterminer quelles théories organisationnelles sont universelles et quelles sont celles culturellement spécifiques et ainsi, identifier l'universalité émergente. Dans l'approche comparative, il n'existe pas de culture dominante.

#### ***L'APPROCHE GÉOCENTRIQUE***

L'approche géocentrique elle, investigue essentiellement sur les MNO (Multi National Organizations), i.e., des organisations qui opèrent dans plus d'une nation.

Ce type d'approche tend à trouver les similitudes entre les cultures. Elle sous-tend la présomption qu'il existe des approches universelles efficaces dans la gestion qui sont applicables partout. Adler souligne l'utilisation du terme transnational voulant littéralement dire ici «*au-delà de la nation*» qui indique bien l'approche géocentrique. On ignore pour ainsi dire la facette culturelle.

---

<sup>24</sup> Base de la présente recherche.

Les gestionnaires sont perçus comme étant «au-delà du passeport» i.e., qu'ils doivent avoir une approche managériale pouvant s'adapter à toutes les cultures. On assume une universalité interculturelle sans questionner sa validité. À titre d'exemple : La recherche sur la finance internationale est géocentrique.

Compte tenu que les multinationales ont en général un langage commun (plus souvent qu'autrement l'anglais), la traduction n'est pas un problème.

### ***L'APPROCHE SYNERGIQUE***

L'approche synergique se concentre sur la compréhension des schèmes relationnels ainsi que sur les théories qui s'appliquent lorsque des employés de plusieurs cultures sont en interaction dans un milieu de travail. Cette approche est utilisée afin d'étudier les comportements des employés dans les organisations multinationales et transnationales, les employés qui ont des tâches à l'étranger, et des organisations qui transigent avec des fournisseurs et des clients à l'étranger.

Cette approche aide à répondre aux questions suivantes : *«Comment devrions-nous gérer les interactions interculturelles à l'intérieur de notre organisation?», «Quel est le meilleur moment pour créer des approches universelles de gestion et quel est le meilleur moment pour utiliser les façons indigènes et locales dans l'organisation?»* On se base ici sur les lois et coutumes locales.

Au-delà de ces approches que nous venons de résumer, Adler, dans l'étude de la donnée culturelle en gestion, prône une recherche de la convergence plutôt que de la divergence.

*The question of when (rather than if) culture is most important in relation to other environmental factors was addressed by Child (1981). Child concluded that macro level variables (such as organizational structure and technology) are becoming more and more similar across cultures-and thus culture is becoming a less important variable-whereas micro level variables (most notably the behavior of people within work settings) are remaining culturally distinct-and thus culture is remaining a highly important variable. In other*

words, our organizations are becoming more and more similar worldwide while the behavior of people within those organisations is maintaining its cultural specificity. What Child is suggesting is that there is an interaction between the type of organization variable (more static, macro level, process variables) and the influence of culture. If one simply asks, as the field has for years, if culture is a contingency, then only confusion results. The result of that confusion in the field of cross-cultural management has been a 'convergence versus divergence' debate over the continued presence or absence of cultural influences on organizational functioning. That debate has obscured any understanding of when such a cultural influences are in effect. Synergetic research focuses on better understanding when both naturally occurring and created universal approaches are most effective and when maintaining culturally specific patterns is most effective.<sup>25</sup>

Titre	Culture	Approche face aux similarités et aux différences	Approche face à l'universalité	Type de recherches	Question principale	Principaux buts méthodologiques
<b>Paroissiale</b>	Recherches sur une seule culture	Similarités assumées	Universalité assumée	Recherche sur le management domestique	Quels sont les comportements des gens dans une organisation?	<i>Méthodologies traditionnelles :</i> Tous les problèmes de méthodologies traditionnelles concernant le design, l'échantillonnage, l'instrumentation, l'analyse et l'interprétation sans aucune référence à la culture.
<b>Ethnocentrique</b>	Recherches sur une seconde culture	Recherche de similarités	Universalité questionnée	Répliques dans les cultures étrangères des recherches sur le management domestique	Pouvons-nous utiliser des pratiques de notre pays dans un autre? Est-ce que cette théorie peut être appliquée dans d'autres organisations de la culture A à la culture B?	Standardisation et traduction : Comment la recherche en gestion peut se standardiser entre toutes les cultures? Les répliques de modèles de gestion devraient être identiques à l'étude originale à l'exception de la langue.
<b>Polycentrique</b>	Recherches sur plusieurs cultures	Recherche de différences	Universalité refusé	Recherches individuelles des organisations sur des cultures étrangères en particulier	Comment les gestionnaires gèrent les employés avec des comportements	Description : Comment des organisations d'un pays donné peuvent être étudiée sans

<sup>25</sup> Adler, Nancy J., *A typology of management studies involving culture*, Journal of International Business Studies (pre-1986); Fall 1983; 14, 000002; ABI/INFORM Global pages 29-47, p.44.

					spécifiques dans une culture donnée? Quels sont les patterns des relations organisationnelles dans la culture donnée?	utiliser les <i>home theories</i> et modèles et sans utiliser des mesures obstructives? Le focus est sur les méthodes inductives et non obstructives.
<b>Comparative</b>	Recherches contrastantes sur plusieurs cultures	Recherche de similitudes et différences	Universalité émergente	Études comparatives entre organisations de cultures différentes	Comment les styles de gestion et les styles d'employés sont similaires ou différents entre cultures? Quelles théories fonctionnent à l'étranger et d'autres pas?	Équivalence : Est-ce que la méthodologie est équivalente à chaque niveau du processus de recherche? Est-ce que la définition des concepts clé est définie de manière équivalente? Est-ce que la recherche a été conçue de façon à ce que l'échantillonnage, l'instrumentation, l'administration, l'analyse et l'interprétation soient équivalents en référence à la culture?
<b>Géocentrique</b>	Recherches sur le management international	Recherche de similitudes	Universalité étendue	Études d'organisations multinationales	Comment les organisations multinationales fonctionnent?	Dispersion géographique : Toutes les questions traditionnelles de méthodologie sont importantes avec en plus la complexité de la distance géographique. La traduction représente moins un problème compte que la majorité des MNO utilisent le même langage pour opérer. La question principale est de développer une approche pour étudier la complexité des grandes organisations. La culture est souvent ignorée.
<b>Synergique</b>	Recherches sur le management	Utilisation des similitudes	Universalité créée	Recherches sur l'interaction interculturelle	Comment l'interaction interculturelle	Modèles d'interaction et processus

interculturel	et des différences comme ressources	dans un milieu de travail	dans une organisation locale ou à l'étranger peut être gérée? Comment les organisations peuvent-elles créer des structures et des processus qui seront efficaces avec tous les membres de chaque culture?	d'intégration : Quels sont les moyens les plus efficaces pour étudier l'interaction culturelle dans les organisations? Comment les patterns spécifiques et universels de management peuvent être différenciés? Quelle est l'équilibre approprié entre être culturellement spécifique et culturellement universel dans une organisation? Comment l'utilisation proactive des différences culturelles peut créer de l'universalité acceptée dans les patterns organisationnels?
---------------	--	------------------------------	---	---

26

Camberg nous résume bien la pensée d'Adler sur la recherche culturelle en entreprise :

*In general, our process of social acculturation tells us not approach people who are different than ourselves (Cross, 1992). Yet, there is overwhelming support in the literature for how cultural diversity can build more synergistic and effective organizations (Halverson, 1986; Copeland, 1989; Traindis, 1979; Adler, 1983, 1986). Adler (1983) conducted a survey to identify the impact of cultural diversity on organizations and on the role of the organizational creativity, flexibility, and problem-solving skills, especially on complex problems involving a large number of qualitative factors (Adler, 1983). In these organisations she also found improved effectiveness in working with culturally distinct client groups, and an heightened awareness of the dynamics of the organization and communication patterns within an organization (Adler, 1983). In general she discovered that people often do not recognize the presence of cultural diversity or its potential advantages. In*

<sup>26</sup> Adler, Nancy J., *A typology of management studies involving culture*, Journal of International Business Studies (pre-1986); Fall 1983; 14, 000002; ABI/INFORM Global pages 29-47, p.30.



*fact, people naturally assume similarity even when differences exist (Adler, 1983). According to Adler, (1983) people will often ignore or minimize diversity. She believes it is much more effective to actively manage the impact of cultural diversity on organizations so potential problems can be minimized and potential advantages maximized (Adler, 1983)*<sup>27</sup>

## 2.3 CATÉGORIES D'ÉLÉMENTS SOCIOCULTURELS

Nous établirons maintenant quelles sont les différentes catégories d'éléments socioculturels dans un cadre de gestion organisationnelle.

### **BROWN**

Nous devons évidemment entrer plus directement dans l'analyse de la composition sociale d'un individu et se pencher sur les facteurs de la race, du genre et de l'histoire du groupe social ou ethnique dont il est issu.

Selon Sonya Brown dans son étude *Diversity in the workplace : a study of gender, race, age and salary level (2008)*<sup>28</sup>, la diversité culturelle en milieu de travail peut générer une palette d'émotions variées; les organisations peuvent l'accepter ou la rejeter. Sans égards aux implications émotives, afin d'être compétitives, Brown est convaincue que les organisations doivent se pencher sur l'aspect de la diversité culturelle et de façon globale.

Comme nous l'avons vu précédemment, Brown souligne que ce sont les employés qui définissent la culture dans l'entreprise et par surcroît, plus la culture est diverse, plus il est impératif pour les gestionnaires d'évaluer le climat de cette diversité culturelle.

---

<sup>27</sup> Camberg, Cynthia L., *Valuing a culturally diverse work force : An examination of intended changes and successes as perceived by upper and middle management, supervisors and line staff in a health care organization*, University of San Diego, 1992, 168 pages, p.23.

<sup>28</sup> Brown, Sonya L., *Diversity in the workplace : a study of gender, race, age and salary level* Capella University, February 2008, 95 pages.

Les organisations ne peuvent se concentrer sur le développement de produits sans en augmenter son capital humain et en s'assurant que ce capital est aussi diversifié que le monde dans lequel il existe. C'est l'élément qui rend l'organisation globale...globale!

Brown souligne qu'au-delà de la recherche sur la donnée culturelle en entreprise, il persiste encore des différences importantes entre les hommes et les femmes. Ainsi, la première différence socioculturelle réside toujours sur le thème du genre. La question d'égalité, même dans des pays, tels le Canada, où les combats pour les droits des femmes ont aidé la société à faire d'énormes pas, reste centrale.

*The most fundamental diversity challenge is between men and women, and even with the growth of the corporate culture, there is still the prevailing thought that women are not considered equal to men (Carr-Ruffino, 2003). Although the White woman is part of the privileged class, she is also among those who are oppressed or discriminated against (Cross, Katz, Miller, & Seashore, 1994). Cross et al. shared a warning to White women regarding their unique position: as the White woman is part of the privileged, she should not cause oppression to women of other races.<sup>29</sup>*

*Inequality is not just between the White man and the White woman, but men and women in general, regardless of race. Some researchers, such as Richard Brislin and Tomoko Yoshida, say that gender is not just one of many cultural differences, but the most important cultural difference [and] if organizations can learn to accept and deal with gender differences, all other differences can be handled in due course. (Carr-Ruffino, 2003, p. 139)<sup>30</sup>*

D'après les travaux de Brown, le premier défi pour une entreprise est de reconnaître qu'il existe un problème d'inclusion dans celle-ci et ainsi, de la nécessité de développer des outils permettant d'évaluer le climat de la diversité dans l'organisation.

---

<sup>29</sup> Brown, Sonya L., *Diversity in the workplace : a study of gender, race, age and salary level* Capella University, February 2008, 95 pages.p.28.

<sup>30</sup> Brown, Sonya L., *Diversity in the workplace : a study of gender, race, age and salary level* Capella University, February 2008, 95 pages. P.29.

Brown appelle cette situation le «*inclusion breakthrough*», terme tiré des travaux de Miller et Katz (2002), i.e., que les organisations doivent se soumettre à un processus qui transformera l'organisation d'une culture unique à une culture qui reconnaît et met en valeur la diversité existante. (F. Miller & Katz).

Par contre, elle met en garde de trop en faire et d'en arriver malencontreusement avec un problème éthique. Ainsi, l'organisation peut souffrir grandement si un groupe sent, que dans le but d'éviter d'être inéquitable, un groupe doit souffrir au dépend d'un autre. La mauvaise utilisation des initiatives d'affirmation actives et d'« *inclusion breakthrough* » n'est pas seulement au détriment des initiatives d'inclusion culturelles de l'organisation, elle peut aussi mettre en péril la confiance. Selon Brown, la sensibilité et la flexibilité de la part de l'organisation peuvent être mal interprétées par les employés si la confiance n'a pas été établie à priori. Les leaders de l'organisation devraient d'abord et avant tout établir un lien de confiance en prenant des décisions sécuritaires qui n'affecteront en rien les groupes de travail autant que les gestionnaires. (Costigan, Ilter, & Berman, 1998). Afin d'augmenter les perceptions qu'il existe une atmosphère stable et sécuritaire dans l'entreprise, il est préférable que l'organisation puisse se recadrer d'une situation discriminatoire vers une visant à satisfaire la majorité et non l'ensemble du groupe (D. A. Thomas & Ely, 2001, p. 223).

De plus, Brown soutient que les différences générationnelles doivent être également considérées comme faisant partie de la donnée socioculturelle en entreprise.

*In addition to racial and cultural differences, there are these generational differences that affect the culture. Differences among the generations, including their beliefs and experiences, will undoubtedly lead to communication problems (Leuenberger & Kluver, 2005). The majority of the workforce consists of Baby Boomers and Gen Xers, which could explain the vast number of articles written about the relationship between these two groups (Doverspike, Taylor, Shultz, & McKay, 2000; Giancola, 2006; Gozzi,*

1995; O'Bannon, 2001; Raines, 1999; Sincavage, 2004; Trimble, 2006). *Boomers and Xers will find themselves workforce partners over the next two and a half decades (at least) and, in most cases, Boomers (the older of the two groups) will not be in charge (Raines) and, as a result, diversity in the workplace could prove to be difficult.*<sup>31</sup>

## **CAMBERG**

Cynthia Camberg dans son étude *Valuing a culturally diverse work*<sup>32</sup> a cherché à identifier les méthodes appropriées pour mettre en valeur la diversité culturelle des équipes de travail. Nous nous attarderons par contre seulement sur une de ses découvertes qui fut de réaliser que les répondants au sondage ont exprimé leur inconfort à ce que l'on reconnaisse leurs différences culturelles, préférant que l'on fasse plutôt référence aux différences individuelles. Camberg met donc en garde les chercheurs voulant faire l'étude de la race, de l'ethnicité et la provenance socioculturelle ainsi que sur la compréhension de ces termes par les employés. Certains verront des différences où d'autres n'en verront pas.

*There continues to be a degree of confusion about the individual meanings of the terms 'race', 'ethnicity' and 'culture' (Verma and Mallick, 1988). According to Verma and Mallick, (1989). The concept of 'race' is one of the most abused concepts in cross-culture research. Race is really a biological concept of three broad categories-Caucasian, Negroid and Mongoloid. These categories were formed by categorizing people by their characteristics e.g. hair color, texture of hair, shape of skull, nose, or cheekbones (Verma and Mallick, 1988). Such categories are far too broad and crude to be used in any meaningful. For example, the majority of people from Europe and the Indian subcontinent are considered Caucasian (Verma and Mallick, 1988). However, for some, race is culturally bound, with little to do with conscious awareness, and a lot to do with gut feelings (Rodriguez, 1991). Another problem with using 'race' in cross-cultural research is that it is sometimes used to explain behavioral differences between groups as genetic in origin (Verma and Mallick, 1988). Given the above difficulties associated with the term race,*

<sup>31</sup> Brown, Sonya L., *Diversity in the workplace : a study of gender, race, age and salary level* Capella University, February 2008, 95 pages.p.30.

<sup>32</sup> Camberg, Cynthia L., *Valuing a culturally diverse work force : An examination of intended changes and successes as perceived by upper and middle management, supervisors and line staff in a health care organization*, University of San Diego, 1992, 168 pages.

*using it as a way to better understand people will fail to accurately reflect the differences that exist between groups (Verma and Mallick, 1988).<sup>33</sup>*

## **DULUDE**

Dans l'analyse de la programmation culturelle de l'acteur, nous devons prendre en considération l'histoire du groupe ethnique auquel il est associé. Les événements de l'histoire d'un peuple peuvent représenter une donnée jouant sur l'acceptation du changement par l'employé.

Chrystian Dulude<sup>34</sup>, dans sa thèse de doctorat intitulée *L'influence de la culture nationale québécoise en entreprise* identifie 4 grands moments sociétaux liés à l'influence culturelle et ayant un effet sur la gestion en entreprise. Ses travaux sont fortement influencés par ceux de Demorgon (1996).

*Les orientations culturelles plus prégnantes d'une société peuvent s'expliquer en grande partie par la géohistoire qui lui est propre. Pour permettre de comparer les sociétés entre elles, Demorgon, en se basant sur plusieurs auteurs, identifie quatre grands moments sociétaux au cours de l'histoire de l'humanité.<sup>35</sup>*

Dulude, via les travaux de Demorgon, expose 4 types de sociétés présentes encore aujourd'hui.

La première est la **société communautaire-tribale** : Dans ce type de société, la politique, la religion et l'économie ont sensiblement la même importance.

*Selon Demorgon (1999 : voir Demorgon et Lipiansky, 1999), la société communautaire induit des processus d'égalisation à l'intérieur de l'ensemble*

---

<sup>33</sup> Camberg, Cynthia L., *Valuing a culturally diverse work force : An examination of intended changes and successes as perceived by upper and middle management, supervisors and line staff in a health care organization*, University of San Diego, 1992, 168 pages, p.17.

<sup>34</sup> Dulude, Chrystian, *L'influence de la culture nationale québécoise en entreprise : Experiences de migrants*, Université de Sherbrooke, Département de psychologie, novembre 2008, 121 pages, p. 3.

<sup>35</sup> Dulude, Chrystian, *L'influence de la culture nationale québécoise en entreprise : Experiences de migrants*, Université de Sherbrooke, Département de psychologie, novembre 2008, 121 pages, p. 16.

*social et y diminue les effets hiérarchiques. Elle met l'accent sur la différence entre le masculin et le féminin, mais elle tend à en diminuer la hiérarchisation. Elle favorise la solidarité de groupe, la capacité efficace de coopération, l'élaboration des savoirs pratiques, techniques, informatifs. Le religieux, le politique et l'économique sont davantage enchevêtrés plutôt que séparés clairement. Il existe un mélange d'autorité et de liberté ou l'autorité est ressentie comme émanant du groupe que l'individu a conscience de constituer avec les autres.*<sup>36</sup>

Le deuxième type est la **société royale et impériale** dans laquelle la politique est liée à la religion :

*Les sociétés royales-impériales séparent plus clairement le politique et le religieux qui tous les deux contrôlent l'économique. Dans ce type de société, les membres ne se connaissent plus directement. Le lien social entre eux s'effectue par l'intermédiaire d'un personnage unificateur (un roi, un chef religieux, etc.) qui l'est seulement si l'on croit en lui et qu'il est désigné pour cette fonction. Ce type de société favorise donc l'augmentation de la hiérarchisation.*<sup>37</sup>

Ensuite, le troisième type de forme sociétale est la **société nationale-marchande** où l'économie est le secteur le plus important :

*Les sociétés nationales-marchandes, quant à elles, ont pu favoriser le pragmatisme, la liberté de choix pour les individus et les organisations de même que l'individualisme.*<sup>38</sup>

Et finalement, nous avons la **société informationnelle-mondiale** où l'économie et l'information sont les priorités.

---

<sup>36</sup> Dulude, Chrystian, *L'influence de la culture nationale québécoise en entreprise : Experiences de migrants*, Université de Sherbrooke, Département de psychologie, novembre 2008, 121 pages, p. 16.

<sup>37</sup> Dulude, Chrystian, *L'influence de la culture nationale québécoise en entreprise : Experiences de migrants*, Université de Sherbrooke, Département de psychologie, novembre 2008, 121 pages, p. 17.

<sup>38</sup> Dulude, Chrystian, *L'influence de la culture nationale québécoise en entreprise : Experiences de migrants*, Université de Sherbrooke, Département de psychologie, novembre 2008, 121 pages, p. 17.

*Enfin, la dernière forme sociétale à se mettre en place, soit la société informationnelle-mondiale favorise, entre autres une plus grande prégnance du présent, une prégnance de l'actualité de même que la prise de risques.<sup>39</sup>*

Dans ces 4 types de société sociétale, Dulude soutient que chacune d'entre elles connaît une période dite dominante qui devient par la suite un courant culturel historique. Dulude également soutient que dans l'histoire de chaque pays, tous ces types de société sont présents à divers niveaux d'évolution et influencent les orientations culturelles nationales. Il est donc important d'étudier de plus près ces phases sociétales dans l'histoire d'un pays ou d'un groupe ethnique car selon Dulude (2008), elles peuvent donner la possibilité d'identifier les points de tensions possibles avec des gens venus d'ailleurs (Dulude, 2008). Ainsi, dans une optique de gestion, il est utile pour des agents de changement et des leaders de bien connaître le type de société d'où proviennent les employés qui composent les équipes de travail.

*Chacun des pays se trouvant à un moment différent d'évolution, une prise de conscience de cette variation spatiale et temporelle et des conséquences qui en découlent au niveau des difficultés d'interactions et d'interrelations est essentielle (Demorgon, 2003).<sup>40</sup>*

*Pour comprendre ce qui amène les cultures à privilégier certaines réponses plutôt que d'autres, le recours à l'histoire d'une société est nécessaire. Cette étude confirme certaines orientations culturelles québécoises déjà identifiées dans d'autres types de recherches, mais cette fois-ci, par le biais du vécu quotidien de travailleurs migrants et de gestionnaires non-immigrants qui les embauchent.<sup>41</sup>*

---

<sup>39</sup> Dulude, Chrystian, *L'influence de la culture nationale québécoise en entreprise : Experiences de migrants*, Université de Sherbrooke, Département de psychologie, novembre 2008, 121 pages, p. 17.

<sup>40</sup> Dulude, Chrystian, *L'influence de la culture nationale québécoise en entreprise : Experiences de migrants*, Université de Sherbrooke, Département de psychologie, novembre 2008, 121 pages, p. 17.

<sup>41</sup> Dulude, Chrystian, *L'influence de la culture nationale québécoise en entreprise : Experiences de migrants*, Université de Sherbrooke, Département de psychologie, novembre 2008, 121 pages, p. 105.

## 2.4 LA CULTURE ET LA COMMUNICATION. LES EMPLOYÉES DE CULTURES DIFFÉRENTES PERÇOIVENT-ILS LES TÂCHES DIFFÉREMMENT?

Qui dit culture dit moyen de communication, expression, langue et perception du message reçu. Nous devons nous pencher sur les aspects de la communication entre les gestionnaires et leurs employés. Est-ce qu'une programmation culturelle pourra influencer ou interférer dans la compréhension des consignes et du message véhiculant le changement?

### **RIORDAN ET VANDEBERG**

Il nous est donc apparu essentiel de retenir des textes portant sur les différences d'interprétation des règles en milieu de travail par des employés de cultures différentes. Les travaux de recherche de Riordan et Vandenberg *A Central Question in Cross-Cultural Research : Do Employees of Different Cultures Interpret Work-related Measures in an Equivalent Manner?* (1994) <sup>42</sup> offrent de l'information sur 3 types de cueillettes de données ayant été utilisées sur des groupes de travailleurs américains et coréens pour déterminer si des employés de cultures différentes interprétaient les règles internes d'une entreprise de manière équivalente.

Les auteurs soulèvent que malheureusement, il n'existe à ce jour que très peu de recherches dans le domaine des différences culturelles en milieu de travail, seulement des études comparatives. Il y a donc un manque d'études poussées dans le domaine des construits organisationnels et plus spécifiquement, sur les capacités à pouvoir interpréter de manière précise les données recueillies (i.e. les valeurs moyennes) en comparant directement les différentes cultures.

---

<sup>42</sup> Riordan, Christine M., Vandenberg, Robert J., 1994, *A Central Question in Cross-Cultural Research : Do Employees of Different Cultures Interpret Work-related Measures in an Equivalent Manner?*, Journal of Management, Vol. 20, No. 3, pages 643-671.



Les études existantes cherchent à évaluer, entre autres, 2 éléments principaux :

- 1- La validité des construits dans les règles internes et à l'intérieur de chaque population.
- 2- L'équivalence des règles internes et des construits entre les diverses populations comparées.

Il s'est donc fait très peu de recherche pour déterminer si les règles internes d'une entreprise pouvaient créer des construits équivalents ou différents entre les divers groupes culturels la composant.

La problématique soulevée par le texte de Riordan et Vandenberg soulève essentiellement 2 questions à savoir :

- 1- Est-ce que les instruments de recherche amènent le même cadre de référence chez les différentes cultures?
- 2- Selon les différentes cultures, est-ce que les participants donnent la même valeur aux échelles (1 à 5) incluses dans les 3 questionnaires?

Les auteurs ont cherché à savoir si l'équivalence des mesures pour les échelles de valeurs était vraiment problématique dans les recherches interculturelles portant sur la compréhension des règles internes d'une entreprise. L'étude cherche également à déterminer si les instruments qui existent sont américanisés et lorsqu'ils sont traduits, ils le sont rapidement et sans vouloir comprendre des processus dynamiques.

Essentiellement, les auteurs se réfèrent aux travaux de Hofstede, Bollen et Adler sur les différences culturelles en milieu de travail. Ils exposent 3 instruments de mesures distincts qui ont servi à faire les présentes études soit :

- Le OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) visant à déterminer le niveau d'engagement d'un employé.
- Le OBSE (*Organizational Based Self Esteem*) visant à déterminer le niveau d'estime de soi et d'identité d'un employé. Il mesurait également le degré à laquelle l'employé se perçoit comme étant adapté et efficace dans l'organisation sur 10 points précis.
- Le SWMSS (*Satisfaction With My Supervisor Scale*) visant à déterminer le niveau de satisfaction d'un employé face à ses supérieurs. Il mesurait également la perception d'un employé lors de comportements et de commentaires à son égard envers sa performance sur 18 points précis.

Les auteurs en arrivent à 2 hypothèses bien précises qu'ils chercheront à valider avec l'utilisation des différents tests auprès des 2 groupes culturels visés.

Premièrement, le questionnaire OCQ exposera des équivalences de construits dans les échantillons recueillis auprès des populations américaine et coréenne, tandis que les questionnaires OBSE et SWMSS exposeront des cadres de référence différents et ainsi, l'équivalence des construits ne sera pas supportée dans ces règles parmi les échantillons américains et coréens.

En deuxième lieu, de manière contrastante par rapport à la population américaine, les employés coréens posséderont statistiquement de plus hauts taux de valeurs moyennes dans les résultats des questionnaires OCQ et SWMSS. De plus, les employés américains posséderont statistiquement des niveaux significativement plus hauts au questionnaire OBSE que les employés coréens.

Comme mentionné plus tôt, les études de Riordan et Vandenberg ont été faites auprès de 2 clientèles différentes soit américaine et coréenne. Il est important de souligner que les questionnaires furent traduits et retraduits pour s'assurer de la qualité

de la langue en coréen et en anglais et pour éviter le plus possible les différences d'interprétation qui pourraient fausser les données finales.

Toutes les réponses des 3 questionnaires utilisés étaient sous forme d'une échelle allant de 1 à 5, 1 signifiant *très satisfait* et 5 *pas satisfait du tout*.

L'étude comportait 3 phases distinctes; la phase 1 déterminait l'équivalence entre les variances et les covariances des matrices à travers les différents groupes culturels, la phase 2 (Test du modèle 1) déterminait les différences de conceptualisations des construits par les employés, la phase 3 (Test du modèle 2) déterminait l'équivalence des échelles dans les deux cultures et finalement, une dernière et 4<sup>e</sup> phase était utilisée, mais seulement pour établir la différence des moyennes entre les deux groupes.

Pour ce qui de la phase 1, les auteurs en ont conclu de manière générale que les variances et les covariances entre les 2 groupes culturels n'étaient pas équivalentes dans chaque instrument de mesure.

Dans la phase 2 : (Test du modèle 1), de manière générale que les Américains et les Coréens répondaient aux éléments du questionnaire OCQ en utilisant des cadres conceptuels de référence similaires.

Dans la phase 3 : (Test du modèle 2), tous les points testés, mis à part le point 3, du questionnaire OCQ, fournissaient des données équivalentes à travers les groupes américains et coréens.

Finalement pour la phase 4, le groupe d'employés américains dégagait un plus haut niveau d'engagement organisationnel que les Coréens dans les données recueillies par le questionnaire OCQ.

Au terme de l'étude, les auteurs précisent entre autres que de traduire un instrument de mesure dans la langue d'une culture donnée n'est pas un gage que le cadre de référence sera évoqué dans la culture visée de la même manière que dans la culture d'origine et que les groupes donneront la même valeur aux échelles de valeur. Ensuite, pour les méthodes de cueillettes de données OBSE et SWMSS, Américains et Coréens utilisent un cadre de référence différent lorsqu'ils répondent aux questions sur les mesures d'association, il est donc impossible d'interpréter les différences entre les deux groupes.

Finalement, pour le questionnaire OCQ, les Américains et les Coréens utilisent le même cadre de référence mais ils interprètent différemment la valeur donnée à un 3 dans l'échelle de 1 à 5 par exemple.

*Misunderstandings in organizations are significantly increased when people of different cultural backgrounds work together. Therefore understanding cultural communication styles is an essential element in understanding cultural differences (Braham, 1989). Hall (1959) identified a contextual pattern refers to those conditions which surround the particular message being communicated. Hall (1959) then places these cultural communication patterns on a high/low continuum. He believed that social and cultural conditions surround and influence the life of an individual, an organization and a community (Hall, 1959). Specifically, in high context cultures, such as American Indians, Latin Americans and African Americans, more attention is paid to surrounding circumstances when individuals engage in interpersonal communications (Halverson, 1986). These interpersonnal communications reflect the culture's history and social settings which in turn serves as a back*

*drop for interpreting the behavior and words of the individual (Halverson, 1986).*<sup>43</sup>

## 2.5 LA RÉOLUTION DE PROBLÈME : LA GRILLE D'ANALYSE CULTURELLE DE TROMPENAARS

L'anthropologue néerlandais Fons Trompenaars a élaboré une grille d'analyse afin de permettre aux chercheurs de mieux comprendre les différences culturelles dans un cadre de gestion. Selon Trompenaars, il existe des différences marquées entre les cultures à ce qui a trait à la résolution de problèmes dans 3 secteurs précis soit :

- 1- Les relations interpersonnelles
- 2- L'attitude à l'égard du temps
- 3- L'attitude à l'égard de la nature et de l'environnement

Trompenaars a établi qu'il existait 5 grands axes où se manifestent les différences culturelles dans la façon d'aborder les relations interpersonnelles. Schermerhorn, Hunt, Osborn, de Billy (2006).

1. **L'universalisme** (règles et cohérence) ou **le particularisme** (relations humaines et souplesse)
2. **L'individualisme** (liberté individuelle et responsabilité : l'individu se réalise librement) ou **le collectivisme** (consensus et intérêt collectif : l'individu se réalise à travers le groupe).
3. **La neutralité** (rationalité et détachement) ou **l'affectivité** (expression des sentiments et des émotions).
4. **La vision focalisée** (engagement limité à certains aspects précis de la relation) ou **la vision globale** (engagement envers la personne dans sa globalité).
5. **La réussite** (statut lié au rendement et au mérite) ou **la prédétermination** (statut lié à une position assignée).<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Camberg, Cynthia L., *Valuing a culturally diverse work force : An examination of intended changes and successes as perceived by upper and middle management, supervisors and line staff in a health care organization*, University of San Diego, 1992, 168 pages, p.21.

<sup>44</sup> Schermerhorn, John R. Jr., Hunt, James G., Osborn, Richard N., de Billy, Claire., *Comportement humain et organisation*, 3<sup>e</sup> édition, Éditions du renouveau pédagogique, inc., 2006, 593 pages, p.73.

Trompenaars soutient que l'attitude face au temps se distingue par 2 types de cultures :

- 1- **La culture à orientation séquentielle** : où les événements se suivent de manière linéaire. Ce type de culture selon l'auteur envisage les problèmes comme un enchainement de causes et de conséquences.
- 2- **La culture à orientation synchronique** : où plusieurs événements peuvent se dérouler simultanément et où le passé, le présent et l'avenir sont interdépendants. Ce type de culture envisage comme un réseau complexe d'éléments qui pourront être contradictoires.<sup>45</sup>

Voici quelques exemples tirés de la grille d'analyse de Trompenaars.

Canada, États-Unis, Irlande	←Universalisme ou particularisme→	Indonésie, Chine, Venezuela
États-Unis, Hongrie, Russie	←Individualisme ou collectivisme→	Thaïlande, Japon, Mexique
Indonésie, Allemagne, Japon	←Neutralité ou affectivité→	Italie, France, États-Unis
Espagne, Pologne, États-Unis	←Vision focalisée ou vision globale→	Inde, Grande-Bretagne, Égypte
Australie, Canada, Norvège	←Réussite ou prédétermination→	Philippines, Pakistan, Brésil
Grande-Bretagne, Belgique, États-Unis	←Orientation séquentielle ou orientation synchronique→	Malaisie, Venezuela, France

46

## 2.6 LE CONCEPT D'ÉCOLOGIE HUMAINE ET CULTURELLE

### **BABA**

Marietta Baba, dans son article intitulé *The cultural ecology of the corporation : Explaining diversity in the work group responses to organizational transformation*<sup>47</sup>

<sup>45</sup> Schermerhorn, John R. Jr., Hunt, James G., Osborn, Richard N., de Billy, Claire., *Comportement humain et organisation*, 3<sup>e</sup> édition, Éditions du renouveau pédagogique, inc., 2006, 593 pages, p.74.

<sup>46</sup> Schermerhorn, John R. Jr., Hunt, James G., Osborn, Richard N., de Billy, Claire., *Comportement humain et organisation*, 3<sup>e</sup> édition, Éditions du renouveau pédagogique, inc., 2006, 593 pages, p.73.

<sup>47</sup> Baba, Marietta L., *The cultural ecology of the corporation : Explaining diversity in the work group responses to organizational transformation.*, Journal of applied behavioral science, Vol 31, no 2, June 1995, 202-233.

(1995) établit qu'il existe un système écologique organisationnel dans chaque entreprise. Les concepts d'écologie humaine et culturelle sont utilisés afin d'expliquer les divergences dans les réponses des groupes de travail face au changement organisationnel. Ainsi, selon Baba, l'environnement interne d'une entreprise est conceptualisé comme un système écologique contenant une population diverse de sous-cultures de groupes de travail distincts. Baba définit l'écologie humaine et culturelle selon les éléments suivants : le concept de population, le concept d'environnement, le concept d'adaptation, le problème frontalier et le concept de changement.

#### ***LE CONCEPT DE POPULATION***

Selon Baba, la science de l'écologie se penche sur les relations entre les organismes vivants et leurs environnements. L'écologie humaine et culturelle étend cette logique aux systèmes socioculturels humains. L'écologie culturelle se penche particulièrement sur le lien entre les relations culture/environnement d'une part, et d'autre part, de la façon que ces relations influencent l'interaction des éléments à l'intérieur du système socioculturel. Le schéma interne du système culturel est vu comme le mécanisme principal à travers lequel les humains répondent aux opportunités et aux contraintes environnementales. Le point d'intérêt des travaux de l'auteur est sur le concept de groupes de travail formels à l'intérieur de l'entreprise comme étant la population la plus importante. Un groupe de travail est défini comme un membership à ce que Baba appelle une *formal corporate subunit* i.e., un département, une équipe qui partage des objectifs, des buts et des façons de travailler communs. Ces groupes doivent être considérés comme des sous-cultures.

Ceci dit, ce ne sont pas tous les groupes qui sont considérés comme des sous-cultures. Seulement ceux où les membres d'un groupe de travail partagent une identité qui est suffisamment cohérente pour leur permettre de se percevoir comme distincts.

### ***LE CONCEPT D'ENVIRONNEMENT***

Selon Baba, un élément important de l'analyse environnementale de l'organisation est l'identification des niches écologiques spécifiques qui sont habitées par des populations différentes. La niche écologique est également un concept difficile à définir parce qu'il ne peut seulement être défini qu'avec la seule référence du comportement de son occupant. De manière générale, une niche consiste en une série de ressources environnementales bien précises qui sont utilisées et fournies par une population donnée.

Dans l'écologie organisationnelle, plusieurs types de variables (ou dimensions) ont été utilisées pour définir les niches incluant l'abondance ou la pénurie, l'homogénéité ou l'hétérogénéité environnementale, la stabilité ou l'instabilité, le niveau de concentration ou de dispersion du consensus et finalement, le degré de turbulence.

Dans l'écologie culturelle, l'environnement est généralement compris comme géographique, biologique et l'habitat entourant tout un système socioculturel.

Dans l'écologie organisationnelle, l'environnement est compris comme le contexte externe du système organisationnel entier.

### ***LE CONCEPT D'ADAPTATION***

Un concept central dans la théorie écologique est l'adaptation. L'idée principale derrière l'utilisation qu'en fait l'écologiste en termes d'adaptation est que la population répond ou s'ajuste au changement des conditions environnementales (incluant les changements amenés par les autres systèmes socioculturels) d'une manière qui permet à la population de préserver son bien-être et son existence



Ainsi, les communautés de populations s'adaptent collectivement aux conditions environnementales en formant un écosystème interactif et un réseau interdépendant de populations et leur environnement. La survie est la preuve de l'adaptation.

Il existe selon Baba, 2 types de relations adaptatives dans les populations interdépendantes :

- (a) **La relation symbiotique** qui implique l'adaptation collective des populations avec des rôles fonctionnels différents.
- (b) **La relation commensalistique** définie comme l'adaptation d'une coalition de populations avec des rôles similaires liés de manière horizontales.

#### ***LE PROBLÈME FRONTALIER***

Une des difficultés de l'écologie culturelle est de déterminer la frontière entre le système culturel et son environnement. Dans le processus d'adaptation, les environnements influencent les cultures, et les cultures influencent les environnements.

Baba présente 3 types de frontières dans l'environnement :

- 1- Il existe une frontière entre l'écosystème comme un tout intégral et tout ce qui se trouve à l'extérieur de cet écosystème.
- 2- Ensuite, il existe une frontière entre la communauté interdépendante de groupes de travail et ce qui est à l'extérieur de cette communauté.
- 3- Finalement, il existe une frontière qui sépare chaque sous-culture des groupes de travail et de leurs niches. Du réseau auquel ils appartiennent.

#### ***LE CONCEPT DE CHANGEMENT***

Le changement écologique, défini comme un processus irréversible et non répétable et qui implique l'altération d'un système écologique tout entier, habituellement résulte d'une interaction de forces externes et de conditions internes. (Hawley, 1986). La sélection semble favoriser la performance et la stabilité, ce qui veut dire que les organisations développent des routines ou des pratiques qui sont hautement résistantes au changement.

La perspective de l'écologie culturelle prédit que la diversité à travers les sous-cultures des groupes de travail excèdera celle à laquelle on s'attend basée sur les différences démographiques seulement.

À partir des données obtenues dans cette étude, Baba suggère également que les sous-cultures des groupes de travail sont de petites organisations qui sont en apprentissage et qui s'adapteront lorsque l'environnement leur enverra un stimuli adéquat.

*The emergence of cultural ecology as an area with anthropology is formally associated with the publication of Steward's book, Theory of culture change in 1955. In contrast to other subfields within anthropology that took shape during the same periods (e.g., linguistics), cultural ecology emerged with a far from formally-stated set of principles, theory, or methodology. Rather, during the 1950s a persistent dissatisfaction with existing theories of cultural change that were either too vague to be testable or too rigid to account for variation, stimulated a "tendency to adopt an ecological perspective" (McNetting 1986 :6). Many of the critical early anthropological studies, which paved the way for cultural ecology by explicitly considering links between culture and environment in terms of culture areas, focused on the indigenous people of North America.<sup>48</sup>*

*She calls (Baba) this framework cultural ecology, which conceptualizes the culture of a human social group as a response to that groups' environment including influences emanating from other cultures in that environment. Within a corporation, a subunit's environment is composed primarily of other human groups (rather than the flora, fauna, and climatic features that are emphasized in classical studies of cultural ecology). From this perspective, cultural diversity within a corporation not only would be a function of demographic differences between subgroups but also would reflect the subtle interplay and complex relationships that form among the subgroups. She maintains that this approach is beneficial as it has the potential to accomodate the simultaneous coexistence of hierarchical, egalitarian, shifting networks and other kinds of relationships among subgroups.<sup>49</sup>*

---

<sup>48</sup> Frosh, Kirsten, *Anthropological perspectives on organizational culture*, California state university, 2004, 109 pages, p.24.

<sup>49</sup> Frosh, Kirsten, *Anthropological perspectives on organizational culture*, California state university, 2004, 109 pages, p.40.

## 2.7 LA CULTURE NATIONALE

**NEWMAN, KARENT, NOLLEN, STANLEY D**

Newman et Nollen dans leur article intitulé *Culture and congruence: The fit between management practices and national culture*<sup>50</sup> se sont penchés sur la donnée de la culture nationale dans l'entreprise et dans les pratiques de gestion.

Selon eux, la culture nationale est définie par des valeurs, des croyances et des présomptions acquises très tôt à l'enfance et qui distinguent un groupe d'un autre (Beck and Moore 1985, Hofstede 1991). Cette définition va dans le même sens que la notion d'Hofstede que la culture est le logiciel (comprendre système d'exploitation) de la pensée (1991). Nous parlerons donc ici de programmation culturelle. Ainsi, la culture nationale est incrustée profondément dans la vie quotidienne et est relativement imperméable au changement.

Les auteurs supportent la thèse que la performance d'une entreprise sera meilleure lorsque les pratiques de gestion sont congruentes avec la culture nationale. Les unités de travail qui sont gérées de manière consistante avec les valeurs de la culture nationale sont beaucoup plus profitables que les unités de travail où ce l'est moins.

*National culture is a central organizing principle of employees' understanding of work, their approach to it, and the way in which they expect to be treated. National culture implies that one way of acting or one set of outcomes is preferable to another. When management practices are inconsistent with these deeply held values, employees are likely to feel dissatisfied, distracted, uncomfortable, and uncommitted. As a result, they may be less able or willing to perform well. Management practices that*

---

<sup>50</sup> Newman, Karen L; Nollen, Stanley D, *Culture and congruence: The fit between management practices and national culture*, Journal of International Business Studies; Fourth Quarter 1996; 27, 4; ABI/INFORM Global, p. 753

*reinforce national culture values are more likely to yield predictable behavior (Wright and Mischel 1987), self-efficacy (Early 1994) and high performance (Early 1994) because congruent management practices are consistent with existing behavioral expectations and routines that transcend the workplace. Employees are not distracted from work performance by management practices that ask them to behave in ways that are consistent with extant national culture values.*<sup>51</sup>

Les découvertes dans la présente étude ont une implication importante pour les gestionnaires. Ainsi, les pratiques managériales devraient être adaptées à la culture locale, comme le soutient D'iribarne (1989), pour qu'elles soient les plus efficaces possibles. Les efforts des gestionnaires à encourager la participation des employés peuvent améliorer la profitabilité des unités de travail dans les pays où la distance hiérarchique est faible, comme les États-Unis, mais une plus grande participation des employés pourrait diminuer la profitabilité et non l'améliorer, dans des pays avec une grande distance hiérarchique comme l'Europe latine, et les pays de l'Asie de l'est. Une emphase sur les contributions individuelles des employés améliorera probablement la profitabilité dans des pays individualistes comme les USA, mais la diminuera dans des pays collectivistes incluant l'Asie de l'est.

L'utilisation substantielle de la rémunération liée au mérite ainsi que de la promotion devrait améliorer la profitabilité dans les pays à dimension masculine comme les pays anglo-saxons et germaniques, mais la diminuer dans les pays à dimension féminine comme les pays nordiques comme le Québec. Une approche à court terme à la résolution de problème et un faible sentiment de sécurité d'emploi sont apparemment bons pour la profitabilité dans les pays ayant une vision à court terme comme les États-Unis tandis que les approches à long terme sont mieux dans les pays avec des visions à long terme comme l'Asie de l'est.

---

<sup>51</sup> Newman, Karen L; Nollen, Stanley D, *Culture and congruence: The fit between management practices and national culture*, Journal of International Business Studies; Fourth Quarter 1996; 27, 4; ABI/INFORM Global, p.755.

Ainsi, les auteurs suggèrent que les initiatives corporatives qui sont créées au bureau chef qui sont promues à travers le monde risquent d'être en conflit avec des cultures nationales non réceptives. Tout particulièrement, les pratiques de gestion qui sont favorisées aux États-Unis comme la participation des employés, la responsabilité individuelle et la reconnaissance au mérite. En revanche, des approches à court terme ne sont probablement pas de bonnes stratégies à utiliser dans d'autres pays qui sont culturellement différents des États-Unis.

Une mauvaise utilisation entre les pratiques managériales pour les groupes de travail et la culture nationale réduira probablement la performance globale de l'entreprise. Donc, selon les auteurs, plus le pays hôte sera différent culturellement, plus la compagnie devra s'adapter.

### **MARTIN**

Martin souligne que même avec la globalisation, les compagnies ne peuvent effacer les différences culturelles. L'auteur a découvert après un meeting avec tous les cadres de différents pays que la culture d'une grosse compagnie peut être très efficace à transcender les frontières nationales. C'est une leçon que plusieurs personnes ont apprise dans leur période d'intervention.

*Those who admire globalisation and those who hate it are united in the belief that it is erasing distinctive national attitudes, producing common corporate cultures around the world. Except that it isn't.*<sup>52</sup>

La conclusion de Martin est intéressante : 'Ne traitez pas le monde comme s'il était, ou deviendra homogène'. L'auteur suggère que les gestionnaires se doivent d'accepter la diversité et d'en profiter. Les fusions transfrontières que les compagnies

---

<sup>52</sup> Martin, Peter, *A world of difference: Companies must accept that globalisation cannot erase national cultural diversities*; [London edition]. Financial Times. London (UK): Mar 14, 2002. p. 13.

ont étudiées fonctionnent souvent mieux lorsque les gestionnaires n'essaient pas d'imposer une seule culture mais plutôt d'exploiter les opportunités d'apprentissage que fournissent les hauts niveaux de divergence culturelle. Pour un gestionnaire international, ces 'opportunités' peuvent sembler insurmontables.

Ainsi, l'équilibre entre l'efficacité globale et les différences globales est peut-être la tâche la plus difficile que des gestionnaires internationaux auront à faire face. Dans le passé, ils auraient pu se consoler avec la pensée que c'était une difficulté temporaire. Mais de toute évidence, cette tension continuera dans le futur avec la globalisation.

*Sans conscience de la singularité de leur appartenance culturelle, les personnes ne peuvent prendre en compte - comme objet spécifique nouveau - la problématique de la relation interculturelle. Celle-ci résulte de la nécessité de trouver, si possible, des ajustements dans les communications, les conflits, les coopérations lorsque des différences culturelles sont en jeu (Demorgon, 1996, p. 3).<sup>53</sup>*

*Deux concepts sont essentiels pour bien comprendre les choix des cultures. Il s'agit du complexe de renforcement et du complexe de compensation (Demorgon, 1996). Lorsqu'une orientation culturelle se reproduit de façon semblable dans plusieurs secteurs ou domaines, il est question du complexe de renforcement. Ainsi, à titre d'exemple, l'association entre communication explicite et monochromie permet un renforcement mutuel: Par exemple, on est rigoureux sur les horaires, on s'en tient strictement au planning, on exige le respect du tour de table, on parle de façon détaillée, on exige des engagements précis et planifiés (communication explicite); on ne veut pas être dérangé quand on traite une tâche (monochromie); on attend un strict respect des institutions et des normes, etc. (Demorgon, 2003, p. 308).<sup>54</sup>*

---

<sup>53</sup> Dulude, Chrystian, *L'influence de la culture nationale québécoise en entreprise : Experiences de migrants*, Université de Sherbrooke, Département de psychologie, novembre 2008, 121 pages, p. 8.

<sup>54</sup> Dulude, Chrystian, *L'influence de la culture nationale québécoise en entreprise : Experiences de migrants*, Université de Sherbrooke, Département de psychologie, novembre 2008, 121 pages, p. 12.

### 3. LA CAPACITÉ À FAIRE FACE AU CHANGEMENT

#### 3.1 DÉFINITION DU CONCEPT

Dans un contexte de changement organisationnel, la capacité à faire face à un changement dans une entreprise peut évidemment varier d'un individu à un autre pour diverses raisons. Le gestionnaire doit pouvoir être en mesure de sonder le niveau de préparation à un changement chez ses employés afin de se donner la possibilité de corriger le tir dans l'éventualité où ce dit niveau serait bas. C'est sa responsabilité et nous verrons plus loin dans cette étude que le changement organisationnel passe, d'abord et avant tout, par le gestionnaire lui-même. La présente étude se penchant sur les éléments pouvant aider ou freiner à l'acceptation du changement, nous explorerons le concept de «*Change Readiness*» que l'on pourrait interpréter en français par le niveau de préparation d'un employé à faire face au changement.

#### 3.2 ÉLÉMENTS QUI FONT QUE L'INDIVIDU EST CAPABLE DE FAIRE FACE AU CHANGEMENT

Maintenant que nous avons établi ce que sont respectivement l'organisation, le changement et l'individu, nous nous attarderons par la suite à investiguer sur les éléments chez l'employé qui le poussent à s'impliquer dans un processus de changement ou à l'inverse, qui pourraient le freiner.

#### **WALINGA**

Dans son ouvrage intitulé *Toward a Theory of Change Readiness, The Roles of Appraisal, Focus, and Perceived Control (2008)*, Jennifer Walinga a effectué une recherche portant sur le niveau de préparation d'équipes sportives notamment sur des équipes de soccer de haut niveau lors d'un processus de changement visant à mener l'équipe à gagner un championnat. D'après l'auteur, bien que différentes sur quelques aspects, les équipes sportives et les équipes de travail dans une entreprise possèdent les mêmes visées, dont la principale...gagner.

Walinga définit tout d'abord l'expression «*Change readiness*» à partir de la définition la plus commune du dictionnaire Merriam-Webster:

*Readiness can be defined as “prepared mentally and physically for an experience or action” and at the same time as “preparation of a gun for immediate aim and firing”*<sup>55</sup>

C'est la deuxième partie de la définition qui nous intéresse ici. L'aspect du fusil chargé prêt à viser et à faire feu est questionnable dans un contexte de changement organisationnel selon Walinga., i.e. qu'il serait préférable d'envisager une préparation des employés au changement plutôt dans une optique de les amener à un état d'être en paix avec le processus proposé et ainsi augmenter la confiance de ses derniers. Cet état d'esprit serait plus productif et tiendrait mieux la route dans une vision à long terme lorsqu'on fait face au changement selon l'auteur.

Walinga, dans son étude sur la préparation des équipes sportives, se penche donc sur la notion d'être «en paix» avec le changement proposé, toujours dans un contexte d'entreprise. L'étude se concentre sur les meilleurs moyens pour outiller les employés face au changement et les encourager à avoir confiance en eux dans ce processus en posant les questions suivantes :

1. *Qu'entend-on par le concept d'être prêt au changement?*
2. *Comment les organisations se préparent-elles au changement?*
3. *Quels types de préparations au changement organisationnel supportent le niveau individuel de préparation au dit changement organisationnel?*

L'étude souligne que ce qui est central au succès du changement organisationnel en entreprise est la manière dont on s'y prépare, ce qui semble au premier abord, plus qu'évident. Par contre, et c'est sur ce point que nous pouvons commencer à comprendre la mécanique cognitive de l'individu, Walinga identifie les éléments suivants comme faisant partie intégrante du processus de préparation au changement :

---

<sup>55</sup> Dictionnaire Merriam-Webster, 2005.



- Bien définir les étapes du changement (Lewin's (1958) *theory of change and Prochaska et al.'s (1997) transtheoretical model of change*). Un plan détaillé du changement à implanter incluant les facettes logistiques et humaines est indispensable. Tout doit être clair pour que les gestionnaires autant que les employés puissent se l'approprier et y faire référence en tout temps.
- Connaître les schémas cognitifs ou les attitudes face au changement (Fiske & Taylor, 1984; Isabella, 1990; Lau & Woodman, 1995). La connaissance de ses employés est ici centrale. Comment pensent-ils? Quelle est l'histoire de chacun? D'où viennent-ils? De quelle culture et groupe ethnique sont-ils issus? Ont-ils été bien informés? Ces interrogations sont toutes des questions que les gestionnaires devront obligatoirement se poser préalablement à un processus de changement.
- Connaître les aspects interactifs et interprétatifs de l'état de faire face au changement (Lazarus & Folkman's (1987) *transactional model of stress and coping*). Comment les employés comprennent et perçoivent ce qu'on leur propose? Est-ce qu'ils voient la même image finale que les gestionnaires? Cette futurité dont parle Gislain (2006) Quels sont les relations entre les membres du groupe? Qui peut influencer qui? Négativement ou positivement?
- Connaître les processus cognitifs du changement (Armenakis & Burd, 1988, Armenakis & Harris, 2002; George & Jones, 2001; Thompson & Hunt, 1996)
- Prendre connaissance des corrélations des niveaux de préparation au changement organisationnel incluant le besoin perçu pour un changement, l'efficacité personnel, le contrôle behavioral perçu, la participation active au processus de changement la latitude laissée aux employés (Ajzen, 1991; Armenakis et al., 1993; Cunningham et al., 2002; Prochaska et al., 1997; Terry & Jimmieson, 2003).

Encadré par les théories d'évaluation cognitive, de stress et de la capacité à faire face au changement, l'étude de Walinga met en lumière 3 variables critiques au processus de préparation au changement telles que :

- l'estimation par les employés du processus proposé;
- le niveau d'intérêt des employés face au changement;
- la perception du contrôle sur la situation par les employés.

Walinga soutient qu'il est ainsi possible de faciliter un changement de vision ou de perception du changement proposé en partant d'un état de résistance pour en arriver à un état de résolution de problème et également en amenant les employés à partir d'un désir d'obtenir du pouvoir sur les autres à la reconnaissance du pouvoir de quelqu'un en qui ils ont confiance pour faire changer les choses de manière efficace.

*“The readiness is all,” concludes Shakespeare’s Hamlet, reeling from the changes in his kingdom and agonizing over how best to react. Organizational theorists worldwide might agree; readiness for change is often the crux to any change management strategy (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). If people are not ready for change, they will resist (Lewin, 1945; Prochaska et al., 1994; Prochaska, Redding, & Evers<sup>56</sup>,*

Regardons maintenant les facteurs liés au niveau de préparation au changement. En se servant de la théorie transactionnelle de Lazarus et Folkman (1987) portant sur le stress et la capacité à faire face au changement comme cadre conceptuel, l’équipe de chercheurs de Walinga a étudié les relations pouvant exister entre les variables de changement, de stress, d’évaluation du stress, de focus et de performance au niveau de l’équipe et au niveau individuel sur 3 saisons.

Le changement dans l’équipe de soccer fut un succès car les participants ont décrit leur participation au changement comme étant élevée, les objectifs étaient clairs, la reconnaissance d’un besoin de changement fut comprise de tous et ils ont exprimé qu’ils avaient perçu une augmentation dans le sentiment d’efficacité personnelle en générale.

Cependant, dans bien des cas, même si les organisations accentuent les efforts dits de «*empowerment*», i.e., l’habilitation à des tâches et des responsabilités plus grandes chez leurs employés avec des mécanismes telle que la participation au processus décisionnel, les projets de «*empowerment*» rencontrent souvent de la résistance de la part des employés et sont souvent sans succès parce que ces derniers n’ont pas une image claire du résultat final. (Griffin, 1988; Locke & Schweiger, 1979; Wagner, 1994). Walinga souligne que mêmes avec toute la littérature disponible portant sur le changement organisationnel, il existe malgré tout dans l’implantation d’un

---

<sup>56</sup> Walinga, Jennifer, *Toward a Theory of Change Readiness : The Roles of Appraisal, Focus, and Perceived Control*, Université de Victoria, JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE, Vol. 44 No. 3, (2008) 315-347, 347 pages, p. 315.

changement ce qu'elle appelle un «*implementation gap*», i.e., une zone grise lors de l'implantation du changement organisationnel et individuel. (Armitage et al., 2004). Elle fait référence à cette boîte «*implementation gap*», qui serait liée aux processus cognitifs dans une attitude de changement. Un genre de facteur plus difficilement évaluable et palpable lors d'un processus de changement et de transformation des employés.

Nous nous pencherons maintenant sur le concept de *Change Readiness* ou le niveau de préparation au changement. Selon Walinga, le concept du niveau de préparation à faire face au changement prend racine dès les toutes premières études sur le changement organisationnel. Le plus grand défi du changement réside dans le fait qu'il existe une croyance répandue que les employés doivent être faits pour le changement qui est imminent et non pas préparés. (Armenakis & Harris, 2002).

Augmenter la latitude décisionnelle des employés ainsi que leur participation et leur niveau de pouvoir dans le processus de changement demande que l'approche managériale se transforme d'autoritaire à participative. (Antonacopolou, 1998): Ce qui est plus important que de faciliter la préparation des employés au changement serait plutôt que les gestionnaires eux-mêmes se préparent au changement avant de préparer leurs employés. Le gestionnaire, selon Walinga, doit donc faire partie intégrante du changement...il doit se changer lui-même avant de vouloir changer ses employés et son entreprise.

À partir de cette notion, la base théorique du concept de «*Change readiness*» doit débiter avec la création d'une structure préparatoire qui doit permettre d'atténuer la résistance au changement.(Coch and French, 1948) Cette structure préparatoire doit également aider à faire prendre conscience à l'individu des limites de son pouvoir dans l'implantation du changement organisationnel, ce qui aura comme effet de mettre en perspective son propre rôle dans l'entreprise.

*Getting ready for change, as with any challenge, would demand primary and secondary appraisal and result in certain coping strategies and foci. With greater tolerance for ambiguity, people may be more capable of a productive or developmental approach to change as opposed to a defensive or aggressive approach (Hammond et al., 1986; Sawyer, 1990). The subtle focal distinction presented in this study has meaningful implications for treatment interventions. Rather than the intervention encouraging acceptance of feelings as a means to freeing up cognitive resources, it may be more effective to generate acceptance of perceived lack of control as a more generalizable variable. Recognizing and accepting one's lack of resources in one area may point to resources in another. However, rather than attempting to facilitate acceptance of 'lack of control', there may be more power in facilitating a shift in focus to the challenges that perceived threats pose to an individual's goals (Walinga, 2006, 2007a, 2007b)<sup>57</sup>*

Les groupes étudiés par Walinga qui se sont vus présenter un message rigide n'ont pas bien réagi au changement. Par contre, ceux qui se sont vus présenter une opportunité de participer au processus de changement ont démontré une augmentation de leur productivité.

Les expériences visant à créer une structure préparatoire au changement organisationnel comprenaient des tentatives proactives par un agent de changement à influencer les attitudes, les croyances, les intentions et ultimement les comportements des membres de l'organisation. Comme point central, il est reconnu que le concept de «*change readiness*» inclut la cognition individuelle. (Bandura, 1982; Fishbein & Ajzen, 1975). Il faut comprendre ici que chaque employé dans l'entreprise doit faire son bout de chemin pour comprendre la situation et accumuler de l'information qui pourra ultimement le sécuriser dans le processus de changement avec son mode de pensée qui lui est propre. Le gestionnaire étant au début de la chaîne aidant l'employé dans cette démarche.

---

<sup>57</sup> Walinga, Jennifer, *Toward a Theory of Change Readiness : The Roles of Appraisal, Focus, and Perceived Control*, Université de Victoria, JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE, Vol. 44 No. 3, (2008) 315-347, 347 pages, p. 335.

La majorité des modèles de «*change readiness*» met l'emphasis sur l'importance du gestionnaire à :

- a) *générer une prise de conscience du besoin de changement;*
- b) *supporter les gens dans leur perception de leur habileté à changer.*

Le niveau de préparation au changement n'implique pas nécessairement la facette armée et préparée dans le sens que l'on assume en général; le niveau de préparation peut aussi prendre le sens d'être en paix avec ce qu'on nous propose, d'être tolérant et ouvert au changement. De cette manière, le niveau de préparation au changement est défini comme étant *l'état dans lequel un individu est le mieux préparé pour changer de manière interne* et ainsi, le défi du concept de «*change readiness*» se transforme et devient la question suivante : «*Comment un gestionnaire peut-il se préparer à préparer ses employés au changement?*»

À l'égard du changement individuel, la théorie du «*change readiness*» doit absolument avoir ses bases sur la transformation individuelle de chaque employé avant de penser à une transformation d'équipe. Même si la préparation individuelle au changement est influencée par le niveau de préparation des autres (Griffin, 1987) l'étude de Walinga soutient fortement que le changement organisationnel sera un succès si on commence à se pencher sur le niveau individuel de préparation au changement de chaque individu et même encore plus...en commençant par les gestionnaires eux-mêmes d'abord et avant tout. Après tout, les gestionnaires sont des individus.

En bout de ligne, il apparaît que le succès de tout changement, qu'il soit organisationnel, individuel, initié de l'externe ou de l'interne, dépend de la résolution ou/et de la volonté d'un individu que le changement soit un succès et qu'il en soit partie prenante. Et le changement est et sera toujours initié d'abord et avant tout par l'individu dans l'organisation, pas l'inverse.

*A leader who understands the principles of change readiness may be better able to facilitate readiness among his or her employees and better able to focus on creating sustainable solutions rather than focus on sustaining compliance and control. A change ready leader would ask :*

- *What are the threats this change poses to the organization?*
- *Can we control this change or the threats it poses?*
- *Accepting our lack of control, what are the problems these particular threats pose to the organization's goals?*
- *In what ways can we resolve these problems or challenges?*
- *What changes do my proposed solutions imply for my employees?*
- *And finally, How can I help my employees solve the problems that such changes mean for them?*

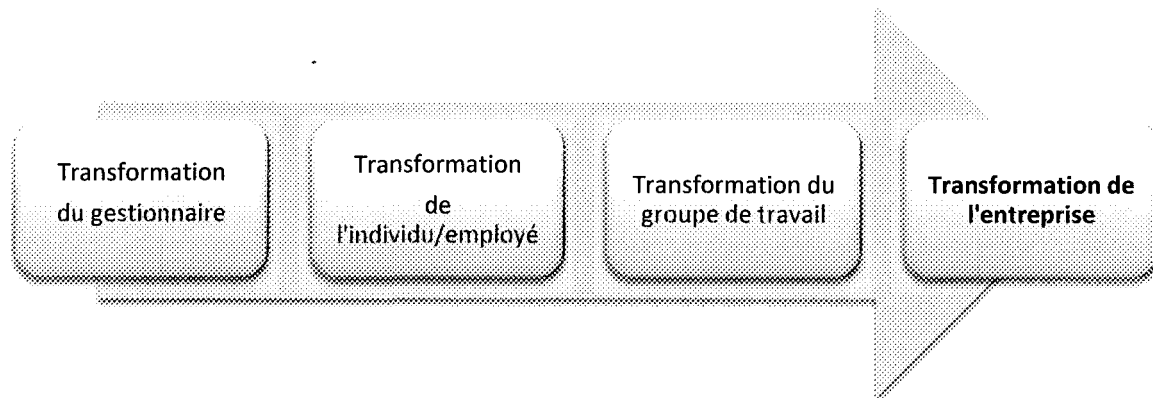
*Change readiness demands that a person (leader or organizational member) is able to focus on his or her power to respond to the challenges of change rather than his or her power over the challenges of change or the change itself.<sup>58</sup>*

Walinga souligne ainsi qu'il est fondamental que le changement organisationnel dépende de l'individu et non de l'organisation. Il semble impératif donc d'explorer tout processus de changement au niveau de chaque individu. Cela implique que le changement doit être impérativement personnalisé le plus possible

Il faut donc viser à une transformation individuelle, ensuite de groupe et enfin, de l'institution. Mais la transformation individuelle commence d'abord et avant tout par celle du gestionnaire.

---

<sup>58</sup> Walinga, Jennifer, *Toward a Theory of Change Readiness : The Roles of Appraisal, Focus, and Perceived Control*, Université de Victoria, JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE, Vol. 44 No. 3, (2008) 315-347, 347 pages, p.341.



Selon Walinga, tout processus de transformation est divisé en 3 étapes bien précises :

1. **La fonte (Unfreezing)** –La fonte qui implique qu’il faut faire fondre le moule de glace qui retient les anciennes croyances, habitudes et préconceptions chez l’individu.
2. **Le déplacement (Moving)** Le déplacement qui implique l’influence du gestionnaire et la mutation des croyances, habitudes et préconceptions chez l’individu.
3. **Le gèle (Refreezing)** La reprise des glaces ou l’établissement de nouvelles croyances, habitudes et conceptions chez l’individu.

Et ces trois étapes sont influencées par :

1. La perception de l’efficacité personnelle de l’individu
2. La perception du contrôle behaviorale de l’individu.
3. Le support des pairs dans l’entreprise.

Mais il faut que l’individu développe ce que Walinga appelle des «*coping skills*», i.e., des habiletés à faire face au changement, à résoudre des problèmes ainsi que des habitudes saines de vie en entreprise.

Afin d’atteindre le meilleur niveau de préparation possible chez l’employé, il est suggéré que l’on puisse offrir à l’employé la possibilité de faire un apprentissage en mode «*reflection-in-action*» ou «*double-loop learning*», i.e., basé sur analyse réflexive. C’est selon Walinga, un des meilleurs moyens pour faire passer celui-ci au travers d’un processus de changement avec succès.

Les travaux de Argyris & Schon (1978) donnent une piste de travail pour la préparation des employés à un changement organisationnel dans un mode d'apprentissage réflexif. Les auteurs présentent la théorie du «*Single-loop*» et du «*double-loop*» learning comme point de départ au changement des perceptions chez l'individu dans un processus de changement.

Dans un premier temps, le *single-loop learning* permet aux individus, aux groupes ou aux organisations de modifier leurs actions en lien avec les différences entre les résultats anticipés et les résultats obtenus. Nous pourrions qualifier le *single-loop learning* du respect des règles.

*The conventional example used to explain this concept is the thermostat. It operates in one mode. When it detects that the room is too cold, it turns on the furnace. When it detects that the room is too hot, it turns off the furnace. In other words, the system includes one automatic and limited type of reaction – little or no learning occurs and little or no insight is needed. Experts assert that most organizations operate according to single-loop learning – members establish rigid strategies, policies and procedures and then spend their time detecting and correcting deviations from the “rules.” You might exhibit this kind of learning when you notice that your client has not produced a certain deliverable on time during a project, so you get angry at your client and demand that your client produce the deliverable – without ever really exploring why your client did not produce the deliverable in the first place.<sup>59</sup>*

Dans un autre temps, le *double-loop learning* permet aux individus, aux groupes ou aux organisations de questionner les valeurs, les prétentions et les politiques qui mènent aux actions prises en premier lieu. S'ils sont capables de les repérer et de les modifier, alors le *double-loop learning* fonctionne. Nous pourrions qualifier le *double-loop learning* du processus de changement des règles. *Double loop learning is the learning about single-loop learning.* (Argyris & Schon, 1978)

- 
- <sup>59</sup> McNamara, Carter *Field Guide to Consulting and Organizational Development*, Authenticity Consulting, LLC; 1ST edition (2006), 499 pages, p.217.



*In double-loop learning, members of the organization are able to reflect on whether the “rules” themselves should be changed, not only on whether deviations have occurred and how to correct them. This kind of learning involves more “thinking outside the box,” creativity and critical thinking. This learning often helps participants understand why a particular solution works better than others to solve a problem or achieve a goal. Experts assert that double-loop learning is critical to the success of an organization, especially during times of rapid change. To continue the above example of your client not producing a deliverable, double-loop learning occurs when you engage your client in discussion about their reasons for the absence of the deliverable, and whether your expectations were realistic or not. Results of the discussion might be, for example, that project timelines are changed or that communications between consultant and client are improved.<sup>60</sup>*

En conclusion, selon Walinga, le *double-loop learning* permet à un individu ou un groupe de prendre connaissance des modèles mentaux qui sont utilisés pour évaluer les situations, les décisions, les actions, les acteurs et les résultats. Nos processus mentaux sont nos paradigmes, nos valeurs et nos croyances sur la manière que le monde fonctionne. Ceux-ci se retrouvent dans notre inconscient la plupart du temps en raison de notre implication dans l'entreprise. Lorsque les employés en deviennent conscients, ils se retrouvent avec beaucoup plus d'options face au changement organisationnel. Nous faisons encore appel ici au passé culturel de l'individu.

Ainsi, si au cœur du processus de changement organisationnel, les gestionnaires sont au fait qu'il doit exister un changement personnel des croyances, des schèmes d'interprétation et des habitudes, il est important de garder à l'esprit que les processus émotionnels et cognitifs sont extrêmement importants dans le processus de changement. Les croyances et les habitudes sont des variables infinies chez chacun des individus.

---

<sup>60</sup> McNamara, Carter *Field Guide to Consulting and Organizational Development*, Authenticity Consulting, LLC; 1ST edition (2006), 499 pages, p.217.

Également, cette programmation provient d'une multitude de facteurs autant historiques, psychologiques, biologiques, émotionnels que situationnels. Le gestionnaire doit donc tenir compte de cette complexité de facteurs et leur variabilité et sa compréhension aidera à sa propre «*Change readiness*» afin d'aider au changement chez les employés.

Walinga soutient que l'état d'être prêt à un changement organisationnel demande, comme n'importe quel défi, une plus grande tolérance à l'ambiguïté. Les gens pourront ainsi être beaucoup plus en mesure d'avoir une approche efficace face au changement qui sera productive à l'opposé d'une approche défensive et agressive.

La préparation au changement implique donc que l'individu soit capable de se concentrer sur son propre niveau de pouvoir afin d'être en mesure de répondre aux défis du changement plutôt que sur le pouvoir qu'il pourrait avoir sur le changement lui-même.

*As Robbie Burns (1785) so aptly asked in his 18th-century poem, To a Mouse, can we do anything today but "guess and fear?" Despite our constant striving for predictability, certainty, stability, and control, "the best laid schemes o' mice an' men/gang aft a-gley." Control is illusory. Yet, leaders are regularly faced with just such problems of ambiguity in attempting to effectively steer their organizations or teams through rapidly changing conditions. Though a precarious stance, uncertainty may be the most realistic summation of the human condition, and it is possible that tolerance for change, uncertainty, ambiguity, and lack of control offers the greatest insight, opportunity, and power for human growth and development.<sup>61</sup>*

Les travaux de Walinga sur le processus de changement dans les équipes sportives nous éclairent énormément dans la compréhension du changement organisationnel en lien avec l'historique des individus. Ils mettent en lumière, entre autres, l'importance du niveau de préparation au changement des employés mais aussi et avant tout du

---

<sup>61</sup> Walinga, Jennifer, *Toward a Theory of Change Readiness : The Roles of Appraisal, Focus, and Perceived Control*, Université de Victoria 2008, 347 pages, p.342.

gestionnaire lui-même. L'étude nous met en garde contre les aspects cognitifs du processus de changement chez l'employé qui sont difficilement palpables. Le lien avec la problématique est essentiel ici car il met en évidence que les facteurs cognitifs peuvent être différents d'un employé à un autre donc, peuvent s'avérer très différents d'une culture à une autre.

### **LEWIS**

La thèse de doctorat de Lewis intitulée *Readiness to change toward cultural awareness and sensitivity in a state mental health organization* (2008) se penche, tout comme celle de Walinga, sur le niveau de préparation au changement organisationnel des employés face aux facteurs culturels et à la sensibilité qu'ils doivent développer à ceux-ci. L'étude s'est effectuée dans divers établissements de soins de santé de longue durée pour problèmes de santé mentale.

Dans sa recherche, l'auteure soutient que, d'ici 2050, la population américaine verra une augmentation de plus de 50% de la diversité ethnique, linguistique et culturelle. On estime que la population adulte appartenant à une minorité ethnique atteindra 40% et 48% pour celle des enfants. Cette augmentation de la clientèle multiethnique apportera son lot défis et de problèmes pour le système de santé américain. Entre autres, on se demande comment le système de santé pourra faire face à une si grande diversité culturelle de sa clientèle et comment pourront-ils faire afin de s'adapter aux besoins en soins de santé mentale de cette population stratifiée culturellement. Il existe donc un besoin incontournable de former une main-d'œuvre possédant des connaissances larges sur l'ensemble des minorités culturelles et sensibilisée à cette clientèle diversifiée et aux besoins propres de chacune dans le secteur de la santé mentale.

Afin d'être en mesure de former adéquatement ce type de ressource, les établissements de santé ont la responsabilité de faire prendre conscience à leurs

employés de tous les facteurs culturels de leur nouvelle clientèle et de surcroît, de les rendre plus sensibles aux différences pouvant exister entre chacune des communautés desservies.

L'étude soutient que les dirigeants des établissements de santé mentale doivent être conscients de leurs propres préjugés culturels en regard de leurs patients et à cet effet, développer d'excellentes connaissances du patrimoine culturel de ceux-ci.

Il y a un besoin grandissant dans la population qui utilise les soins de santé d'une plus grande sensibilité face aux particularités culturelles et une meilleure connaissance des besoins spécifiques en santé mentale de chaque ethnie. À titre d'exemple, on soulève que 22,4% de la population noire et 25% de la population latino-américains recevaient des traitements pour des problèmes de santé mentale comparativement à 37% dans la population blanche. Mis à part les facteurs économiques, cette analyse met en lumière une méconnaissance des populations noire et hispanique résultant en de mauvais diagnostics et des suivis pas toujours adéquats. L'étude souligne également que la population noire était en général moins bien assurée et était plus sujette à mettre fin à ses traitements pour des raisons économiques avant même qu'ils ne soient terminés.

Voici les conclusions de l'étude de Lewis:

Premièrement, après avoir suivi une formation sur la sensibilisation à la diversité culturelle, il existe un lien significatif entre la connaissance de la diversité culturelle chez les employés des établissements de soins de santé mentale et le niveau de préparation au changement. Or, les résultats de l'étude ont clairement identifié qu'il existait effectivement une corrélation positive entre une prise de conscience du facteur culturel, la sensibilité au facteur culturel et le niveau de préparation au changement chez les employés. Plus les employés avaient reçu une formation préalable adéquate en lien avec la diversité culturelle, plus leur niveau de préparation au changement était élevé.

Deuxièmement, les résultats ont confirmé qu'il existait une corrélation positive entre la prise de conscience et la sensibilité au facteur culturel versus l'engagement envers l'organisation. i.e. que plus les employés étaient adéquatement formés et préparés au changement, plus l'engagement envers l'organisation s'en trouvait élevé.

Troisièmement, les résultats ont démontré qu'il existait une corrélation positive entre la prise de conscience et la sensibilité du facteur culturel et le contrat psychologique. i.e. que plus les employés étaient formés et préparés adéquatement au changement, plus le lien avec le patient s'en trouvait solidifié. Les employés avaient une plus grande sensibilité aux problématiques du patient.

Et finalement, à la lumière des résultats obtenus, les analyses confirment qu'il existe bel et bien un lien entre l'éducation et la sensibilisation à la diversité culturelle des employés des établissements de santé et l'acceptation du changement par ceux-ci. Il existe également une corrélation positive entre la connaissance et la sensibilisation des employés aux facteurs culturels de leurs patients face à leur niveau de préparation au changement.

*From the study, we learn that cultural awareness and sensivity had a significant direct impact on readiness to change {...} and self-efficacy. Correlation and regression analysis between cultural awareness and sensivity and readiness to change was small; whereas, the correlation and regression analysis between cultural awareness and sensivity and changeself-efficacy was moderate.<sup>62</sup>*

L'étude de Lewis met en lumière que l'éducation et la sensibilisation face au changement et à la diversité culturelle sont essentielles dans l'implantation du changement organisationnel. Elle implique également qu'il y a des différences de besoins en santé entre les diverses communautés culturelles aux États-Unis et que chacune d'entre elles doit être prise et soignée de manière différente. Elle nous donne

---

<sup>62</sup> Lewis, Pamela, *Readiness to change toward cultural awareness and sensivity in a state mental health organization*, Virginia Commonwealth University, Richmond Virginia, 2008, 275 pages, p.166.

donc en lien avec la problématique des indications sur la variable indépendante de la présente recherche qui est la provenance socioculturelle.

### 3.3 LES ANTÉCÉDENTS ET LES PRÉDISPOSITIONS POUR FAIRE FACE AU CHANGEMENT

Alors, qu'est-ce qui fait qu'un individu accepte le changement? Souvent, on rencontre des personnes, des confrères de travail ou même des membres de notre propre famille à qui on appose l'étiquette de négatif ou de positif. «Ah lui, ne perds pas ton temps, il va encore dire non!», «Demande à Louise, elle va t'aider c'est sûr!». Bref, il y a, pour une multitude de raisons, chez certains, une facilité ou une difficulté à percevoir l'image finale d'un changement. Souvent, on peut même déterminer qu'une couche de la population votera pour un tel mouvement politique pour des raisons historiques et politiques. Il se peut donc qu'il existe chez les individus une programmation socioculturelle qui les suit et qui les influence dans leurs perceptions et décisions. Nous tenterons d'en découvrir les éléments.

#### **LIM**

La thèse de doctorat de Lim intitulée *Effects of multivariate antecedent factors on coping readiness for organizational change* (2008) est une étude qui se penche sur la capacité à être prêt à faire face au changement organisationnel dans le secteur des services postaux américains et sur les différents facteurs pouvant affecter cette même capacité à être prêt au changement. L'auteur de l'étude soutient, entre autres, que l'absence de préparation à faire face au changement proposé en entreprise peut résulter en une augmentation du stress chez les employés, ainsi qu'à générer de l'insécurité, de la peur, de la fatigue et même jusqu' à l'abandon du travail. Tout aussi inquiétant est que l'absence de ses compétences à faire face au changement peut mener à l'absentéisme, la perte de compétitivité, une baisse dans la production et surtout une baisse significative du moral des équipes de travail.

Lim en arrive à la conclusion, tout comme Lewis (2008), que l'absence de préparation à faire face au changement traduite par une mauvaise formation des

employés au préalable, augmente de manière significative le taux d'échec des projets de changement organisationnel. L'étude se penche sur les multiples antécédents, caractéristiques sociales, démographiques et expérientielles des employés pouvant être potentiellement des variables indépendantes qui pourraient avoir un effet sur la capacité à être prêt au changement.

Tout d'abord, l'auteur pose les 4 questions de recherche suivantes afin de comprendre qu'est-ce qui influence le niveau de préparation au changement :

1. Quels sont les effets des variables démographiques tels que les années de service, l'âge, le sexe, le niveau de scolarisation et la position dans l'entreprise sur la capacité à faire face au changement organisationnel?
2. Quels sont les effets des facteurs organisationnels tels le support du supérieur immédiat, le support de l'environnement social, la culture organisationnelle et le climat de travail sur la capacité à faire face au changement organisationnel?
3. Quels sont les effets des facteurs individuels tels le niveau contrôle perçu par l'employé, l'ouverture au changement, l'engagement au changement sur la capacité à faire face au changement organisationnel?
4. Quels sont les effets de la localisation géographique de l'employé et de son quart de travail dans la plage-horaire sur la capacité à faire face au changement organisationnel?

Après avoir effectué l'analyse des données recueillies dans son étude, l'auteur en arrive aux conclusions suivantes :

Concernant l'effet des variables démographiques, l'analyse des résultats s'est avérée peu significative. En effet, les données recueillies sur l'âge et le sexe des employés n'avaient que très peu d'effet sur la capacité à faire face au changement organisationnel. Bien que les données démontrent que le niveau de scolarisation des employés présentait certaines différences, les résultats sont négligeables. Ces variables n'ont donc pas été retenues.

Ensuite, pour ce qui est de l'effet des facteurs organisationnels, les résultats se sont avérés très significatifs et ces variables ont été retenues. Entre autres, les données

portant sur l'appui des supérieurs et sur celui de l'environnement social ont montré des liens évidents avec la capacité à faire face au changement. Ce qui soutient la thèse avancée par Walinga (2008) sur le support du groupe social et des gestionnaires. C'est-à-dire que le support du groupe social joue un rôle primordial dans l'acceptation du changement. Un peu donc l'associer à la donnée socioculturelle.

À la question portant sur l'effet des facteurs individuels, les résultats se sont également avérés très significatifs, surtout dans les données liées au niveau de pouvoir que l'employé semble percevoir. Ici, le concept d'habilitation «*empowerment*» de l'employé semble très important, tel que soulevé par les auteurs précédents comme Walinga (2008). Les données se traduisent par le sentiment, qu'éprouvent les employés, d'être impliqué dans le changement. Si l'employé perçoit qu'il est partie prenante du changement organisationnel, il sera beaucoup plus enclin à l'accepter.

Finalement, sur l'effet de la localisation de l'employé et de la place de son quart de travail dans la journée, les résultats se sont avérés très peu significatifs et ces variables n'ont pas été retenues.

Il est intéressant de constater qu'en lien avec la problématique de la présente recherche, l'étude de Lim apporte des éclaircissements importants sur les éléments qui peuvent affecter la capacité d'adaptation au changement. Notamment l'environnement social de l'employé et le support qu'il peut en retirer. Également, l'habilitation de celui-ci demeure centrale. Nous pouvons donc présumer que cet environnement social, donc culturel, a un effet sur l'adoption du changement organisationnel.



***COLLECTIF CUNNINGHAM, WOODWARD, SHANNON, MACINTOSH, LENDRUM, ROSENBLOOM, BROWN***

Selon le collectif de Cunningham, de tous les facteurs qui influencent l'habileté à faire face au changement organisationnel chez un employé, le fait qu'il soit actif ou passif dans son entreprise joue un rôle prépondérant dans son niveau d'acceptation.

Le collectif de chercheurs a établi, en utilisant le questionnaire de Karasek (1979) qui mesure les risques logistiques et occupationnels du changement ainsi que la capacité des employés à y faire face, que ces derniers occupant des emplois actifs et qui se voyaient donner plus de latitude et de contrôle dans la prise de décision face à d'énormes défis, démontraient une beaucoup plus grande préparation à face au changement organisationnel. On entend par emploi actif celui qui offre une plus grande latitude décisionnelle. Les employés qui avaient une approche active à la résolution de problème obtenaient des résultats beaucoup plus élevés de niveau de préparation au changement.

Ainsi, l'approche active prédit une meilleure participation à la refonte des activités durant une restructuration.

Selon le collectif, les recherches sur le niveau de préparation au changement suggèrent qu'un besoin démontré pour un changement, un sentiment qu'on possède l'habileté d'accomplir avec succès un changement (self-efficacy) et qu'on nous offre l'opportunité de participer au changement contribuent au bon niveau de préparation. (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993).

Le collectif Cunningham et al., fait référence aux travaux de Prochaska et ses collègues qui ont établi que la «construction» d'un haut niveau de préparation individuel au changement se déroule en 3 étapes.(Prochaska et al., 1994; Prochaska, Redding, & Evers, 1997).

1. Tout d'abord, en commençant par l'étape précontemplative où le besoin pour un changement est reconnu et admis par les employés. On peut lier cette étape également la notion de fonte des glaces amenée par Walinga (2008)
2. Ensuite, l'employé passe par l'étape contemplative où il considère mais n'initie pas le changement.
3. Et finalement, lorsque l'étape préparatoire est atteinte, la planification du changement survient. (Prochaska et al., 1994, 1997).

Les bénéfices et les risques du changement organisationnel seront maintenant abordés. Le niveau de préparation au changement commence d'abord et avant tout avec la perception de l'individu des avantages que ledit changement peut lui apporter autant que les risques d'insuccès. Et c'est là que le rôle du gestionnaire prend tout son sens. Ce sera à lui d'y mettre de l'ordre. C'est ce que Walinga (2008) appelle *La Fonte*.

Les auteurs avancent l'hypothèse que les multiples perceptions des employés face aux opportunités d'améliorations dans leur compétence, la qualité du service, les programmes d'assurance qualité ou dans les relations organisationnelles du groupe peuvent toutes influencer, positivement ou négativement, le niveau de préparation au changement.

Les employés, en général, dans un processus proposé de changement, sont confrontés à 3 types de risques :

- **La restructuration** : qui peut présenter une menace de changement d'emploi, de définition de tâche ou même de perte. Donc, si l'employé n'est pas sécurisé dès le départ, le niveau de préparation au changement sera plus faible et se traduira par une faible participation de ce dernier, même pouvant aller jusqu'à l'obstruction du processus.
- **Le fardeau logistique de la restructuration** : qui représente un risque pouvant influencer la balance décisionnelle et réduire le niveau de préparation au changement. L'employé qui sent que son pouvoir dans l'entreprise, souvent acquis sur plusieurs années, diminue, il sera plus rébarbatif à participer au changement proposé.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Note importante : L'étude s'est déroulée dans le milieu de la santé : Les femmes y sont très présentes, et ainsi la logistique d'un changement peut affecter les horaires des femmes (maison vs travail), garderie, tâches ménagères, responsabilités occupationnelles vs les responsabilités domestiques.

- **Le stress** : Parce que le changement organisationnel représente une source considérable de stress (Ferric, Shipley, Marmot, Stansfeld, & Smith. 1995; Woodard et al., 1999). Plus les employés seront stressés, et ici il faut traduire ce stress pas l'inconnu, moins ils seront enclin à participer au changement.

Également, il faut aussi considérer qu'une restructuration peut représenter des risques spéciaux pour des employés souffrant de divers niveaux de détresse psychologique. Les auteurs avancent l'hypothèse que la fatigue émotionnelle et la dépression peuvent réduire grandement le niveau de préparation au changement et la participation aux activités.

Voyons maintenant ce qui a trait à la confiance en soi face à ses habiletés à faire face au changement organisationnel. Toujours selon le même collectif, la perception de sa propre habilité à gérer un changement avec succès a un effet indéniable sur la capacité d'un individu à faire face à un changement organisationnel. (Prochaska et al., 1997). Les employés ayant une grande confiance en eux seront plus sujets à contribuer au changement et à la restructuration organisationnelle. À l'inverse, les employés peuvent résister au changement s'ils croient que leurs capacités à gérer ledit changement sont faibles. (Armenakis et al., 1993; Bandura, 1982).

Ainsi, selon les résultats de l'étude, les employés qui avaient confiance en leurs habiletés ont adopté une approche active à la résolution de problème et à la restructuration d'activités dans l'entreprise.

Finalement, selon le collectif, le niveau de préparation individuel au changement est influencé par des facteurs organisationnels plus larges. Les emplois qui habilitent les employés qui détiennent les compétences, les attitudes et les opportunités pour gérer un changement devraient augmenter la confiance en soi au travail et par résultante, le niveau de préparation au changement organisationnel. (Spreitzer, 1995) (Conger & Kanungo, 1988) (Armenakis et al., 1993; Neuman, 1989).

Les emplois actifs augmentent les opportunités d'apprentissage et contribuent à un stress souhaitable et soutenable qui augmente la motivation et le développement de nouvelles manières de penser. Les employés avec des emplois actifs devraient être plus confiants dans leurs capacités à gérer le changement et mieux préparés à participer à la restructuration organisationnelle.

Les emplois passifs, qui limitent les opportunités de prise de décision et de contrôle, peuvent prédire des niveaux bas de confiance en soi ainsi qu'augmenter la crainte des risques occupationnels et limiter le niveau de préparation au changement.

Ceci dit, les auteurs soulignent que l'étude a démontré que les groupes de travail ayant un plus haut niveau de préparation au changement font face à plus d'interférences avec la vie familiale et un plus haut taux de fatigue émotionnelle.

*Finally, we assumed that individual readiness for change would be influenced by broader organizational factors. Jobs which empower (Spreitzer, 1995) employees with the skills, attitudes and opportunities to manage change should increase work-related self-efficacy (Conger & Kanungo, 1998) and readiness for organizational change (Armenakis et al., 1993; Neuman, 1989).<sup>64</sup>*

#### 4. LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

##### 4.1. DÉFINITION DU CONCEPT

Nous définirons maintenant les grandes lignes du concept de résistance au changement. Il apparaît plus que probable que le concept de résistance au changement est lié de près ou de loin à la notion de conservatisme. Tout comme dans la théorie de Geert Hofstede (1987) sur les facteurs socioculturels, la notion d'incertitude est un bon point de départ pour la compréhension du phénomène de résistance au changement.

---

<sup>64</sup> Cunningham, Charles E., Woodward, Christel A., Shannon, Harry S., MacIntosh, John, Lendrum, Bonnie, Rosenbloom, David, Brown, Judy, *Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates*. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 09631798, 2002, Vol. 75, Issue 4, p. 379.

*Le conservatisme est l'état d'esprit d'une personne qui s'oppose au changement dans le domaine de la vie matérielle ou morale. (Quasi-) sinon conformisme, traditionalisme. Si l'on vit, il faut consentir à voir tout changer autour de soi (...). Le conservatisme à outrance est aussi ridicule en art qu'en politique :<sup>65</sup>*

1. *l'argument de tous les **conservatismes**, se résume en deux mots : intégrité, continuité. Mais l'intégrité qu'il défend est l'intégrité de l'être révolu, et il la défend contre les promesses de l'être en devenir, c'est-à-dire précisément contre la seule continuité qui soit valable, la continuité créatrice....<sup>66</sup>*

En partant de cette notion, il est important dans notre présente analyse d'être capable de déterminer si une équipe de travail et par extension, un groupe culturel, sera plus ou moins conservateur qu'un autre et pour quelles raisons.

*Qu'est ce que la résistance au changement ? Elle appartient à ces notions que nous connaissons tous sans pour autant pouvoir les nommer clairement, comme le bien-être, l'autonomie ou la maladie... Nous la décrirons comme étant la manifestation d'une réticence à modifier ses comportements, représentations ou idées, pour des raisons autres que ses valeurs personnelles (morales, religieuses, sociales).*

*Elle apparaît tout d'abord dans les habitudes de fonctionnement des équipes et des institutions : Refus des nouveautés, des modifications d'horaires, de mode de travail, des changements de poste, de personnel... C'est dans ces domaines qu'elle est la plus visible. Ce n'est toutefois pas son seul terrain de prédilection. Nous la rencontrons également à propos de l'évolution de la législation.<sup>67</sup>*

*La résistance au changement est inhérente à la nature humaine.<sup>68</sup>*

---

<sup>65</sup> France, Anatole, *La vie littéraire*, t. 4, 1892, p. 148. (Inspiré de <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/conservatisme>).

<sup>66</sup> MOUNIER, Emmanuel, *Traité du caractère*, 1946, Collections : Ses oeuvres, T.2 Paris : Éditions du Seuil, 1961, c1947, 793 pages. P.422. (Inspiré de <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/conservatisme>)

<sup>67</sup> Dicquemare, Daniel, *La résistance au changement, produit d'un système et d'un individu*, Les cahiers de l'actif, N°292/293, p.81.

<sup>68</sup> Dicquemare, Daniel, *La résistance au changement, produit d'un système et d'un individu*, Les cahiers de l'actif, N°292/293, p.82.

## 4.2. POURQUOI RÉSISTE-T-ON?

### **SZABLA**

Dans son ouvrage intitulé, *A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and Intentional Responses to Planned Change Across Perceived Change Leadership Strategies*(2007).Szabla<sup>69</sup> a étudié la relation entre la manière dont des employés syndiqués d'une agence gouvernementale américaine percevaient l'implantation d'un nouveau système électronique d'évaluation et comment ils réagissaient au changement organisationnel planifié dans les dimensions cognitive, émotionnelle et intentionnelle. Il a découvert, entre autres, qu'il existait une relation très significative entre la perception de la stratégie de leadership du changement organisationnel et la réponse au changement au travers des dimensions cognitive, émotionnelle et intentionnelle. L'étude a révélé que la perception des employés de l'utilisation d'une stratégie de leadership rationnelle-empirique ou normative-éducative obtenait une réponse plus positive face aux dimensions cognitive, émotionnelle et intentionnelle.

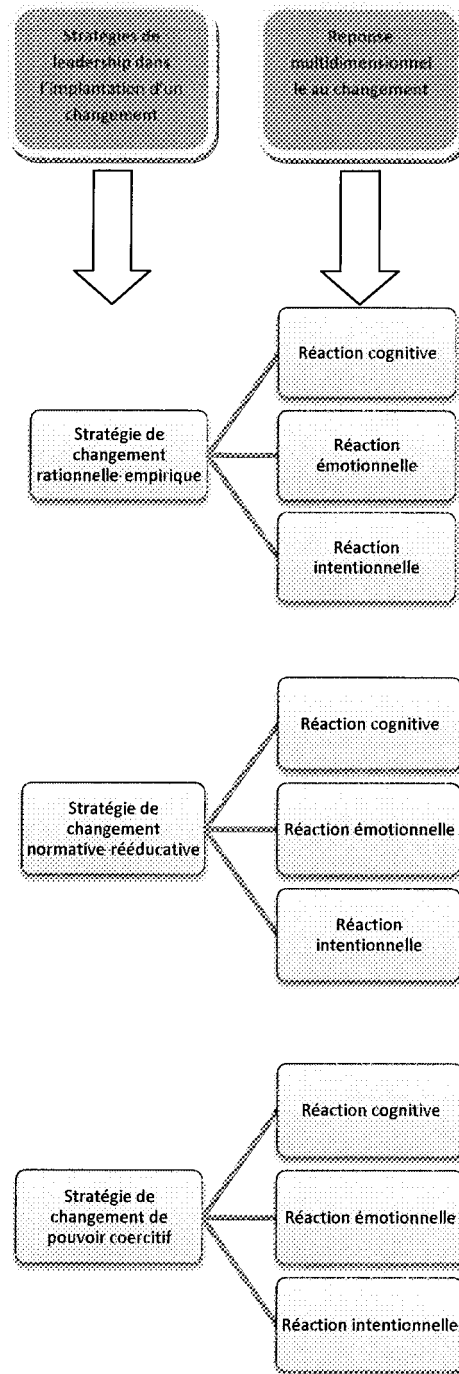
Afin d'explorer et de supporter la question de recherche, le chercheur a établi un cadre conceptuel qui comprend 2 construits :

1. *les stratégies de leadership dans l'implantation d'un changement planifié ;*
2. *une réponse multidimensionnelle au changement organisationnel.*

---

<sup>69</sup> Szabla, David B, *A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and Intentional Responses to Planned Change Across Perceived Change Leadership Strategies*, Human Resource Development Quarterly. San Francisco: 2007. Vol. 18, No. 4; p. 525.

### Cadre conceptuel de Szabla :



<sup>70</sup> Szabla, David S., *A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and Intentional Responses to Planned Change Across Perceived Change Leadership Strategies*, Human Resource Development Quarterly. San Francisco: 2007. Vol. 18, No. 4; p. 525.

Selon Szabla, les recherches des auteurs sur les stratégies de leadership d'un changement organisationnel planifié se basent en général sur la taxonomie de Chin and Benne (1961), qui comprend 3 stratégies fondamentales pour bien diriger un changement planifié :

1. *La stratégie rationnelle-empirique*
2. *La stratégie normative-éducative*
3. *La stratégie du pouvoir coercitif.*

La *stratégie de changement rationnelle-empirique* prend ses bases dans les principes de ce que l'on pourrait appeler l'illumination *Enlightenment* (Chin & Benne, 1961). Les philosophes de cette période ont fait la promotion de la thèse que la raison humaine peut être utilisée de manière efficace afin de contester et faire face à l'ignorance et la superstition dans le but de bâtir un monde meilleur (Munck, 2000). Le raisonnement est une tactique aidant à apporter un changement dans un système social. Ce que cela veut dire, c'est que les experts (internes ou externes au système social) sont engagés pour analyser le système dans le but de le rendre plus efficace.

Avec cette stratégie de changement, nous comprenons que le client du système adoptera le changement organisationnel si celui-ci est logiquement justifié et si ceux qui proposent le changement en démontrent de manière efficace les avantages. Les leaders du changement présument que les employés sont guidés par la raison et utilisent la logique pour changer leurs comportements.

La stratégie de leadership de changement de type *normative-rééducative* prend ses bases dans les liens entre la méthode scientifique et les principes démocratiques (Bradford, 1964). Les techniques scientifiques générées durant l'illumination sont additionnées de doctrines de la démocratie américaine. Les phénomènes sont observés, les hypothèses formulées, les prédictions faites et les tests dirigés et validés (Kitchener, 1999) par un groupe de personnes qui ont comme valeurs les principes de représentation, de participation, d'égalité des droits et des opportunités, le droit à la



dissention, le respect des échéances, la responsabilité, les standards minimum, l'accès à l'information et à la dignité (Derber, 1965).

En contraste à la stratégie rationnelle-empirique de changement, où les données sont assemblées par un chercheur et communiquées à un professionnel, la base de la stratégie normative-éducative représente le processus public d'amasser et tester les données probantes à partir de différents niveaux du système client et la validation consensuelle des résultats. La prétention de cette stratégie de changement est que les individus «*doivent participer*» à leur propre rééducation s'ils doivent être vraiment rééduqués. (Chin & Benne, 1961, p. 32).

La participation du client au design, au développement et à l'implantation à l'effort de changement est la facette distincte de cette stratégie de changement.

La stratégie de leadership de changement du *pouvoir coercitif* est basée sur l'application du pouvoir (Chin & Benne, 1961). Le pouvoir, comme position à l'intérieur d'une hiérarchie sociale ou organisationnelle, est augmentée afin d'implanter le changement. *Cette stratégie de changement sous-tend que les gens dépendent de ceux qui ont le pouvoir.* (Chin & Benne, 1961; Marx, 1818/1883; Mills, 1956; Weber 1898/1947). D'ordre général, avec cette stratégie, les gestionnaires se soucient peu ou pas de la résistance au changement (Chin & Benne, 1961). Les agents de changement annonce simplement le changement à venir et spécifient ce que le client (employé) doit faire pour atteindre les objectifs du changement. (Zaltman & Duncan, 1977).

Nous devons maintenant nous pencher sur les réponses possibles à ces trois types de stratégies d'implantation d'un changement. Afin de bien comprendre la résistance au changement, nous devons l'examiner à partir de 3 dimensions, soit respectivement, cognitive, émotionnelle et intentionnelle. Il est donc à dire que tous les niveaux de comportement instinctif impliquent une connaissance de la chose ou de l'objet (volet

cognitif), un sentiment face à lui (volet émotionnel), et finalement des efforts positifs ou négatifs en lien avec l'objet.

*The tripartite theory of attitudes guided operationalization of the multidimensional response to change construct (Piderit, 2000). This view of attitudes implies that to fully understand resistance one must examine it on three dimensions: cognitive, emotional, and intentional. This cognition, affect, intention distinction is an old one. The tripartite model of attitudes can be traced back to some of the earliest socialpsychology writings. In his discussions of instinctive action, McDougal (1908) defines attitude as “a psycho-physical process, involving psychological as well as physical changes, and one which, like every other mental process, has, and can only be fully described in terms of the three other aspects of all mental processes—the cognitive, the affective, and the conative aspects; that is to say that every instance of instinctive behavior involves a knowing of something or object, a feeling in regard to it, and a striving towards or away from the object”.<sup>71</sup>*

L'étude de Szabla avance 3 hypothèses liées au 3 stratégies présentées plus haut.

Tout d'abord, pour la réponse des employés à une stratégie d'ordre *rationnelle-empirique*, les répondants au changement (employés) qui perçoivent une stratégie rationnelle-empirique obtiendront des résultats beaucoup plus positifs cognitivement, affectivement et intentionnellement comparés à ceux qui perçoivent une stratégie de pouvoir coercitif et moins positive que ce qui perçoivent une stratégie normative-rééducative. C'est-à-dire que les employés accepteront le changement si la présentation du plan de changement organisationnel est cartésienne et logique.

Ensuite, pour ce qui est de *la stratégie normative-rééducative*, Szabla avance que les répondants au changement (employés) qui perçoivent une stratégie normative-rééducative auront des résultats beaucoup plus positifs en terme de cognition, d'affectif et d'intentionnel que ceux qui perçoivent des stratégies rationnelle-empirique ou de pouvoir coercitif. C'est-à-dire que les employés pour qui on aura utilisé une stratégie de

---

<sup>71</sup> Szabla, David S., *A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and Intentional Responses to Planned Change Across Perceived Change Leadership Strategies*, Human Resource Development Quarterly. San Francisco: 2007. Vol. 18, No. 4; p. 525.

rééducation participative et consensuelle au processus de changement seront beaucoup plus enclins à l'accepter.

Et finalement, pour ce qui est de la stratégie du *pouvoir coercitif*, l'auteur avance que les répondants au changement (employés) qui perçoivent une stratégie de pouvoir coercitif obtiendront des résultats moins positifs sur les plans cognitif, émotionnel et intentionnel comparés à ceux qui perçoivent une stratégie rationnelle-empirique ou une stratégie normative-rééducative. Ce qui nous permet de conclure qu'une stratégie d'imposition du changement est évidemment à éviter. Encore une fois, les résultats de l'étude de Szabla confirment cette hypothèse. De ces résultats, Szabla tire les conclusions suivantes concernant la résistance au changement :

Premièrement, la résistance au changement organisationnel est un phénomène complexe et qui peut comporter plusieurs facettes. La réponse globale d'un individu au changement organisationnel peut varier grandement. Elle peut être entièrement positive ou entièrement négative sur les 3 dimensions (cognitive, affective et intentionnelle). Elle peut également s'avérer une addition entre 2 dimensions. De plus, il peut y avoir des secteurs où il existe une ambiguïté dans une seule dimension. Par exemple, un individu peut ressentir des émotions, des croyances et des intentions négatives ET positives.

En second lieu, l'utilisation de stratégies d'implantation de changement basées sur la raison ou la participation peuvent déboucher sur des réponses similaires chez les répondants dans un changement organisationnel. La raison peut être équivalente à la participation dans les processus de changement organisationnel. Les arguments logiques et l'implication des employés dans le processus décisionnel demeurent encore les meilleures tactiques pour générer des émotions et des perceptions positives et ainsi, obtenir l'appui des employés face au changement organisationnel proposé. Même si les stratégies rationnelle-empirique et normative-rééducative demanderont de plus

grandes périodes de temps que la stratégie de pouvoir coercitif, elles seront plus efficaces à long terme pour l'appui au changement.

En conclusion, tel qu'anticipé, l'utilisation de stratégies de pouvoir-coercitif peut générer des réponses moins positives. Ceci dit, selon Szabla, les stratégies de force peuvent tout de même générer des sentiments autant positifs que négatifs chez l'employé et ne diminueront pas nécessairement son appui au changement organisationnel proposé. De manière générale, Ce type de stratégie résultera en un comportement de conformité de la part de l'employé, mais pas d'un total appui. La donnée socioculturelle prend tout son sens ici car nous serions en lieu de nous demander si certains peuples sont plus soumis que d'autres dans les cultures où la distance hiérarchique est très grande. À l'inverse, dans les cultures où la distance hiérarchique est plus faible, le changement pourra même ultimement être torpillé par les employés qui se sentiront brimés. Les stratégies de pouvoir coercitif sont plutôt populaires chez les gestionnaires qui les perçoivent comme très efficaces pour l'implantation d'un changement. Mais à long termes, peuvent s'avérer dangereuses pour l'entreprise et le climat des équipes de travail.

*In their classic study, Coch and French (1948) demonstrated that workers would accept and learn new methods if they participate in the decisions associated with the change. In a pajama factory in Virginia in 1946, the researchers used three experimental groups and one control group to study (1) why people resist change so strongly and (2) what can be done to overcome resistance. Coch and French discovered that participative decision making lessens resistance to change. Motivation and morale were proportional to the degree to which the group shared in the decision making. In fact, as a result of their intervention, productivity in the department under examination increased by 34 percent. Coch and French established the effectiveness of worker participation in decision making during planned organizational change.<sup>72</sup>*

---

<sup>72</sup> Szabla, David S., *A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and Intentional Responses to Planned Change Across Perceived Change Leadership Strategies*, Human Resource Development Quarterly. San Francisco: 2007. Vol. 18, No. 4; p. 530.

### 4.3. SURMONTER LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Maintenant que nous avons établi les grands principes de la résistance au changement, que peuvent faire les agents de changement pour l'atténuer?

#### **FORD, FORD ET D'AMELIO**

Dans l'article de Ford, Ford et D'Amélio intitulé *Resistance to change : The rest of the story*<sup>73</sup>, les auteurs avancent que les croyances face à la résistance au changement sont en général qu'elle est une réaction irrationnelle et dysfonctionnelle chez les employés. Les auteurs tentent d'établir que les agents du changement, en général les gestionnaires, peuvent contribuer à l'occurrence de la résistance au changement par leurs propres actions et inactions mais qu'en contrepartie, la résistance peut devenir une ressource positive pour ledit changement. Ils proposent des solutions permettant de restructurer la résistance face au changement.

La perception de la résistance au changement est en général favorable aux agents de changement (gestionnaires) et défavorable aux employés. Ce que nous entendons par là c'est que les agents de changement sont souvent perçus comme des victimes des réponses irrationnelles et dysfonctionnelles des employés. Cette approche appelée «*change-agent-centric*» présume que la résistance est une analyse fidèle provenant des agents qui ne sont pas biaisés et qui sont objectifs.

Malheureusement, l'erreur d'appréciation majeure est qu'ils ne sont pas perçus comme des participants qui travaillent activement dans leur environnement mais plutôt comme des gens qui font face et qui gèrent les problèmes de manière objective à la résistance des employés. Ainsi, on ne se préoccupe pas assez, pour ne pas dire du tout, de la possibilité que la résistance au changement soit une interprétation des comportements et styles de communication des agents de changement par les

---

<sup>73</sup> Ford, Ford, D'Amelio, *Resistance to change : The rest of the story*, Academy of Management, Review, 2008, Vol. 33, No. 2, 362–377. 2008.

employés. On n'aborde que très rarement le fait que les agents de changement utilisent des attitudes que l'on puisse qualifier de propices à générer de la résistance à travers leurs propres actions et inactions, résultant de leur ignorance, incompetence et de mauvaise gestion en général.

Ce sont souvent les employés qui écopent lorsqu'on parle de résistance au changement.

Comme mentionné plus tôt dans l'étude de Walinga (2008), le collectif de Ford soutient lui aussi que l'agent de changement doit faire partie intégrante dudit processus de changement. En plus d'en être le point de départ, il a la responsabilité de donner un sens au changement proposé. Cette quête de sens ne peut pas venir des employés... On a l'obligation de leur présenter en quelque sorte une image finale, un peu comme quelqu'un qui commande un article en ligne, mais qui veut s'assurer de voir des clichés et s'assurer qu'il n'existe pas de défauts de fabrication.

*Current approaches to change tend to treat change agents like the umpire who asserts, "I call them [balls and strikes] as they are" (Weick, 1979)—that is, assuming they are mirroring a reality in which resistance is a report on objective phenomena that exist independent of them. This assumption ignores that change presents both agents and recipients with potential problems that are an occasion and trigger for sensemaking (Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia, Thomas, Clark, & Chittipeddi, 1994; Weick, 1995). Problems are not givens; they are constructed from novel, discrepant, or problematic situations that are puzzling, troubling, or uncertain to participants (Weick, 1995). Change is a situation that interrupts normal patterns of organization and calls for participants to enact new patterns, involving an interplay of deliberate and emergent processes that can be highly ambiguous (Mintzberg & Waters, 1985). In these circumstances both change agents and change recipients engage in sensemaking: change agents try to determine "How will this get accomplished?" and change recipients try to determine "What will happen to me?" (Gioia et al., 1994).*

*Sensemaking is an active process that involves the interaction of information seeking, meaning ascription, and associated responses (Thomas, Clark, & Gioia, 1993). It includes extracting particular behaviors and communications out of streams of ongoing events (i.e., bracketing), interpreting them to give them meaning, and then acting on the resulting interpretation. In the process, events and meanings become commingled, resulting in what Bohm (1996) terms a net presentation, in which events and meanings are treated*

*as a single, seamless 2008 Ford, Ford, and D'Amelio 363 reality (see also Goss, 1996, and Watzlawick, 1990).*

*Change agents take actions consistent with the net presentation, reifying and objectifying it as if it exists independent of them and as if they had nothing to do with its creation (Berger & Luckmann, 1966). Sensemaking, by including authoring and creation as well as discovery, implies a higher level of change agent involvement than simply reporting or interpretation (Gioia et al., 1994; Weick, 1995).*

*Sensemaking occurs in conversations that involve giving accounts or self-justifying explanations of events and activities. Scott and Lyman (1968) defined an account as a linguistic device employed when action is subject to evaluation, particularly when there is a gap between action and expectation or between promise and performance. A form of defensive speaking (Schutz & Baumeister, 1999), an account's purpose is to explain unexpected or untoward behaviors or outcomes in a way that will help the speaker maintain a favorable relationship with the audience hearing the account. If change agents are expected to mobilize action and fail to do so, an account for the failure is warranted (Eccles, Nohria, & Berley, 1992).<sup>74</sup>*

Selon le collectif, les réactions des employés face au changement ne sont pas nécessairement des obstacles ou des handicaps au succès d'un changement organisationnel. Au contraire, les réactions des employés peuvent avoir de la valeur pour l'existence, l'engagement et la force d'un changement dans une entreprise en servant d'atout et de ressource à son implantation. (Knowles & Linn, 2004b). À titre d'exemple, le changement organisationnel peut générer des discussions et des conversations qui pourront éclairer les gestionnaires positivement. Le défi est que ces nouveaux débats soient entendus par tous pour qu'ils puissent prendre racine et grandir dans l'entreprise...ce qui deviendra un atout. (Barrett et al., 1995). C'est là que la résistance prend sa valeur. La résistance garde la communication active dans l'entreprise ce qui est excellent.

---

<sup>74</sup> Ford, Ford, D'Amelio, *Resistance to change : The rest of the story*, Academy of Management, Review, 2008, Vol. 33, No. 2, 362–377., 2008. p.364.

Ainsi, on doit en comprendre d'après le collectif de Ford que la résistance est une possible forme d'engagement envers le changement (l'acceptation et l'ambivalence en étant d'autres) [Piderit, 2000]) et peut, dans certains cas, être le reflet d'un haut niveau d'engagement des employés parce que certaines facettes de la résistance sont une réflexion. Traiter la résistance comme irrationnelle présume qu'elle viole les standards normatifs de prise de décision en étant le résultat d'un choix non réfléchi, inconsideré et d'ignorance entre l'acceptation, la soumission et la résistance. (Brunsson, 1986). Cependant, comme dans le cas du changement d'attitude tel que soulevé par Walinga (2008), il existe des mécanismes réfléchis et non réfléchis dans l'acceptation et la résistance. (Wegener et al., 2004).

### **BRUCKMAN**

Dans son article intitulé, *Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values*<sup>75</sup>, Bruckman expose certains moyens et attitudes pour surmonter la résistance au changement chez les employés :

*We are all, at times, resisters as well as instigators of change; resistance to change is by itself neither good nor bad. (Lawrence, 1969)*<sup>76</sup>

*A generation has grown up since the scientist and novelist C. P. Snow wrote that until his century, social change was so slow it would pass unnoticed in one person's lifetime. That is no longer so. The rate of change has increased so much that our imagination can't keep up (Toffler, 1970).*<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Bruckman, John C., *Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values*, *The Psychologist-Manager Journal*, 11: 211–219, 2008, Copyright © The Society of Psychologists in Management, ISSN 1088-7156 print / 1550-3461 online.

<sup>76</sup> Bruckman, John C., *Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values*, *The Psychologist-Manager Journal*, 11: 211–219, 2008, Copyright © The Society of Psychologists in Management, ISSN 1088-7156 print / 1550-3461 online, p.211.

<sup>77</sup> Bruckman, John C., *Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values*, *The Psychologist-Manager Journal*, 11: 211–219, 2008, Copyright © The Society of Psychologists in Management, ISSN 1088-7156 print / 1550-3461 online, p.211.



Bruckman soutient qu'il se produit un phénomène de résistance au changement à chaque fois lorsque :

- 1- le changement menace le statu quo (Beer, 1980; Hannan & Freeman, 1988; Spector, 1989);
- 2- le changement augmente la peur et l'anxiété de conséquences réelles ou imaginaires incluant des menaces liées à la sécurité personnelle (Morris & Raben, 1995; Smith & Berg, 1987);
- 3- le changement diminue la confiance dans l'habilité de performer (Bryant, 1989);
- 4- le changement menace la façon dont ont les gens de donner un sens au monde et à la vie, en les faisant se questionner sur leurs valeurs et en les poussant à un type de raisonnement défensif (Ledford, et al, 1989), (Staw, 1981) (Argyris, 1990);
- 5- lorsque les gens ont perdu confiance ou éprouvent du ressentiment face à ceux qui gèrent et amènent le changement. (Block, 1993; Bridges, 1980; Bryant, 1989; Ends & Page, 1977; O'Toole, 1995);
- 6- les employés ont des compréhensions ou des conclusions et des constats différents d'une situation donnée (Morris & Raben, 1995);
- 7- les employés essaient de protéger les relations sociales établies qui sont perçues comme menacées. (O'Toole, 1995).

*The origin of the debate on resistance to change coincides with the introduction of the structured system of industrial work associated with mass production.*

*In fact, the first manifestation of resistance to change goes back to the Luddite movement when, in 1811, Nottinghamshire's employers were threatened by a letter signed by "Ned Lud," and workers exhibited their opposition to the new machines (that were responsible for widespread redundancy) by destroying these production tools.<sup>78</sup>*

Comme nous l'avons exposé préalablement dans le présent mémoire de recherche, Bruckman soutient qu'une des raisons principales d'une résistance au changement est la perception de celui-ci par les employés, ce qui cause du stress organisationnel et personnel. Selon lui, il existe une relation directe entre le nombre de

---

<sup>78</sup> Bruckman, John C., *Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values*, *The Psychologist-Manager Journal*, 11: 211–219, 2008, Copyright © The Society of Psychologists in Management, ISSN 1088-7156 print / 1550-3461 online, p.212.

changements dans une organisation et les changements psychologiques chez les gens qui travaillent dans l'entreprise. Plus il y a de changements introduits dans une courte période de temps, plus les gens et les organisations seront stressés. Même si les intentions de changement sont bonnes, la réaction la plus commune sera défensive. C'est donc important de souligner encore une fois que les agents de changement doivent prendre un soin particulier à gérer les perceptions diverses des employés et que le message ainsi que l'image finale du processus de changement soient clairs. Et qui dit perception, dit également culture d'où l'importance pour le gestionnaire d'avoir une bonne connaissance du tissu socioculturel qui compose ses équipes de travail.

Bruckman établit une liste de stressseurs organisationnels les plus communs et qui surgissent durant des processus majeurs de changement. Ils ont été identifiés comme cause de maladies chroniques chez les employés et ont affecté négativement l'efficacité, la satisfaction chez les employés ainsi que la croissance de l'entreprise.

Ces stressseurs organisationnels sont entre autres :

- L'annonce unilatérale de décisions et changements majeurs.
- Des normes de travail autoritaires, compétitives, pour les workaholics.
- Des transferts de tâches ou l'attribution de nouvelles tâches
- Une réorganisation majeure ou un changement de poste.
- De nouveaux patrons, employés et confrères de travail.
- Des changements dans la charge de travail ou l'horaire
- Des changements dans les procédures ou la technologie
- Un changement de statut, de reconnaissance et d'appréciation
- Une rétroaction seulement lorsque la performance est insatisfaisante
- Des standards et des responsabilités mal définis
- Trop de travail
- Une interruption de tâche
- Une faible participation dans la prise de décision
- Un manque de relations dans l'équipe immédiate pouvant apporter un support

Ces éléments constituant le *Organizational Change Impact Model*<sup>79</sup> proviennent d'une étude étendue sur 39 ans dans plus de 300 organisations basées sur tous les continents.

Bruckman souligne également que la résistance aux changements technologiques peut être aussi grande que la résistance aux changements sociaux. Il en énumère les raisons suivantes:

- S'appropriier un changement prend du temps et des efforts que les employés ne veulent peut-être pas investir à priori.
- S'approprier quelque chose de nouveau veut largement dire de laisser tomber autre chose qui est familier, confortable et prévisible.
- L'agacement et la peur d'être perturbé ou contrarié peut freiner les gens à faire les premiers pas, même s'ils savent que les résultats finaux seront bénéfiques pour eux.
- Si le changement est imposé de l'externe et non provenant de l'interne, la résistance peut provenir d'un problème d'égo.

---

<sup>79</sup> Bruckman, John C., *Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values*, *The Psychologist-Manager Journal*, 11: 211–219, 2008, Copyright © The Society of Psychologists in Management, ISSN 1088-7156 print / 1550-3461 online, p. 214.

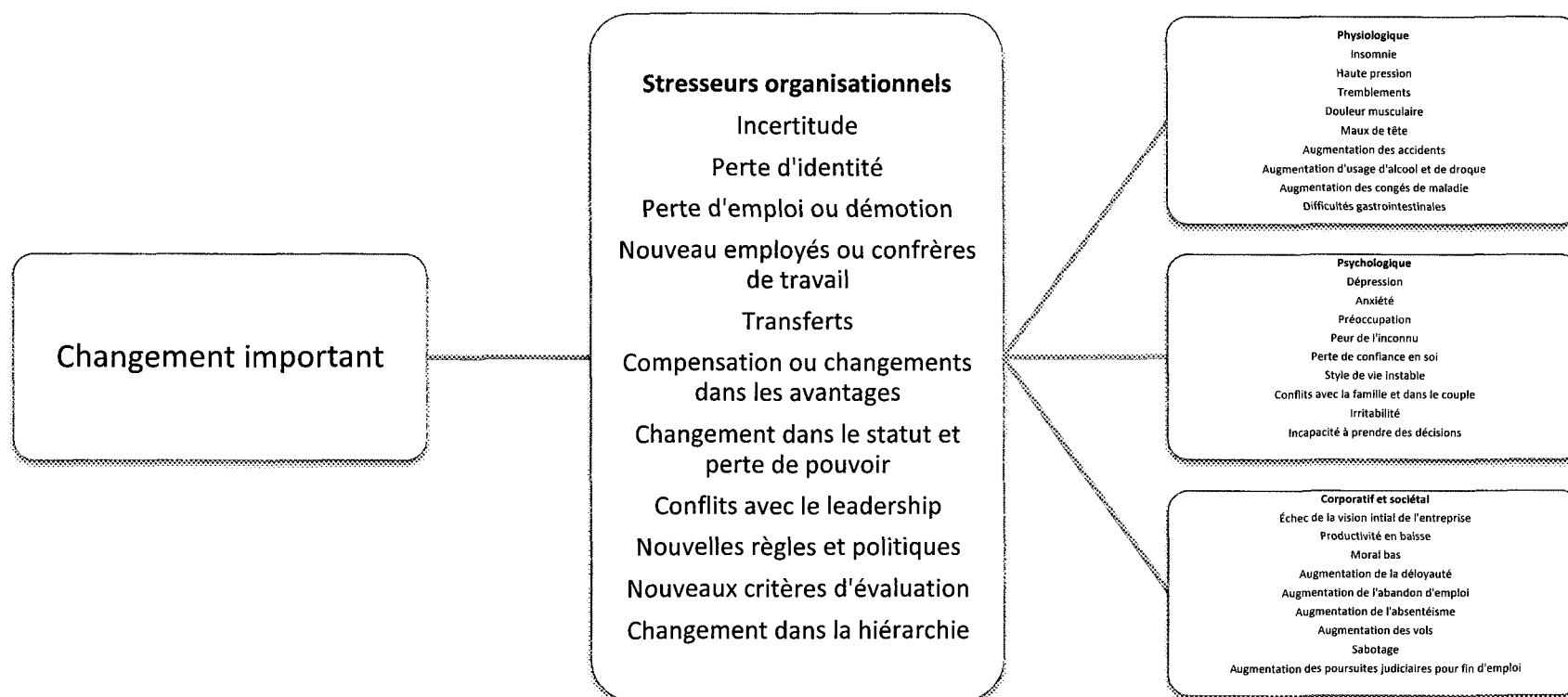


Figure 1 Modèle de l'impact du changement organisationnel<sup>80</sup>

<sup>80</sup> Bruckman, John C., *Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values*, *The Psychologist-Manager Journal*, 11: 211–219, 2008, Copyright © The Society of Psychologists in Management, ISSN 1088-7156 print / 1550-3461 online, p.214.

Pour faire suite à la liste précédente des stressseurs organisationnels, Bruckman propose des stratégies permettant de contrer la résistance au changement. Ces stratégies sont les suivantes : travailler avec le groupe, confronter les peurs liées au changement, prendre en considération la perspective du groupe, bâtir la confiance chez les employés, éviter de manipuler le groupe, être prêt à faire des compromis, permettre au groupe de s'approprier la proposition de changement, être soucieux de la cohérence entre les actions et les mots, récompenser les nouvelles habitudes très rapidement, prendre en considération que les bénéfices financiers renforcent très rarement le changement, gérer les mythes et la réalité et finalement, s'assurer de l'intégrité des gestionnaires. Voici une définition de chaque stratégie.

#### ***TRAVAILLER AVEC LE GROUPE***

Selon Bruckman, un gestionnaire se doit de travailler avec ce qu'il appelle les «*ingrédients naturels*» qui sont à sa portée ce qui demande une étude approfondie de l'histoire du groupe, ce qui pourra donner beaucoup d'informations sur les comportements des membres.

Comment ont-ils été formés? Comment ont-ils évolués et maturés? Une bonne compréhension de «ce qui stimule le groupe» doit être acquise avant qu'un leader puisse introduire de nouveaux éléments dans le mix. L'ignorance ou l'ignorance volontaire de l'ordre naturel du groupe peut mettre en péril le changement organisationnel.

#### ***CONFRONTER LES PEURS LIÉES AU CHANGEMENT***

Le gestionnaire qui demande à ses employés de faire des changements d'attitude significatifs est la demande la plus effrayante que l'on puisse faire. Le niveau de stress dans les organisations et chez les employés est directement lié au niveau du changement vécu. Sous-estimer leurs craintes et une résistance potentielle est l'erreur la plus fréquente que les gestionnaires font lorsqu'ils introduisent un changement.

### ***PRENDRE EN CONSIDÉRATION LA PERSPECTIVE DU GROUPE***

Lorsque les gestionnaires tentent d'obtenir le support d'un groupe pour un processus de changement, le plus grand effet de levier est de découvrir quels sont leurs intérêts personnels à maintenir le status quo et également, quels sont leurs intérêts à faire des changements.

Un leader doit pour ainsi dire, marcher dans les souliers de ses employés et faire appel à leur intérêts personnels afin de découvrir si ces derniers supportent le plan organisationnel et ne créeront pas de nouveaux problèmes.

Si un gestionnaire approche le groupe ou l'organisation à partir des perspectives du groupe et comprend ce qu'ils peuvent perdre, il sera en mesure de faire des interventions auprès de ses employés qui ne déclencheront pas immédiatement des mécanismes de défense individuels.

### ***BÂTIR LA CONFIANCE CHEZ LES EMPLOYÉS***

Bruckman soutient que si les portes menant au changement organisationnel ne sont pas ouvertes, les interventions doivent se concentrer sur la construction de l'équipe, i.e., la construction de la confiance au sein de celle-ci et ouvrir un dialogue honnête avant l'introduction du changement. Si le gestionnaire peut faire baisser le niveau de peur du groupe, il peut ouvrir les portes menant au changement.

Si les portes sont ouvertes totalement ou partiellement, alors la meilleure stratégie que le gestionnaire puisse adopter sera de se concentrer sur les méthodologies qui les garderont ouvertes. Une participation authentique au processus de changement avec un souci de résoudre les problématiques et d'atténuer les craintes aidera à garder le groupe ouvert aux possibilités d'un changement significatif.

### ***ÉVITER DE MANIPULER LE GROUPE***

La pire stratégie de changement organisationnel qu'un gestionnaire puisse utiliser est de prétendre écouter le groupe de travail et de prendre en considération leurs inquiétudes en ayant déjà décidé préalablement de ce qui sera approprié. Ce type d'approche va à coup sûr se retourner contre lui parce que les employés percevront rapidement qu'ils se font manipuler et en conclueront que le processus est malhonnête.

Une autre stratégie qui mène à l'échec est d'impliquer le groupe uniquement dans des changements négatifs. Si le leadership de l'organisation garde jalousement les prérogatives du processus de décision durant le temps où tout va bien, il ne peut s'attendre d'avoir une réaction positive de la part des employés.

### ***ÊTRE PRÊT À FAIRE DES COMPROMIS***

Si le gestionnaire se concentre sur des résultats prédéterminés et ne démontre pas un désir de compromis, les possibilités de support provenant du groupe seront minimisées.

Par contre, les employés qui se sentiront impliqués dans le processus décisionnel apporteront des suggestions qui amélioreront grandement le plan original de changement parce que les gens les plus touchés par le plan corrigeront ses défauts les plus évidents.

Les employés sont beaucoup plus sujets à donner leur support à de nouvelles idées pour lesquelles ils auront eu un rôle essentiel à leur design. Si le gestionnaire approche le groupe ou l'organisation à partir de la perspective de ses membres, il sera capable de faire des interventions qui ne déclencheront pas immédiatement des mécanismes de défense.

### ***PERMETTRE AU GROUPE DE S'APPROPRIER LA PROPOSITION DE CHANGEMENT***

L'appropriation d'une proposition de changement est centrale au succès d'un processus de changement. Si les idées sont générées par le leader, alors le leader devrait mettre sur pieds un procédé qui permet aux membres du groupe de d'apporter leurs propres idées.

### ***LES ACTIONS VS LES MOTS***

Les employés vont faire confiance aux gestionnaires non parce que ces derniers disent, mais en regard de leurs actions. Si les mots et les actions sont cohérents (Les bottines suivent les babines comme on dit au Québec), la crédibilité des gestionnaires sera beaucoup plus grande aux yeux des employés.

### ***RÉCOMPENSER LES NOUVELLES HABITUDES TRÈS RAPIDEMENT***

Un gestionnaire ne peut attendre que les habitudes des employés soient changées complètement avant de récompenser ces derniers. Les gestionnaires doivent renforcer et encourager toute initiative qui va dans la bonne direction.

### ***LES BÉNÉFICES FINANCIERS RENFORCENT TRÈS RAREMENT LE CHANGEMENT***

Selon Bruckman, de manière générale, les bénéfices financiers offerts aux employés sont octroyés annuellement et ont très peu d'effet sur les comportements journaliers de ces derniers.

### ***GÉRER LES MYTHES ET LA RÉALITÉ***

Une des erreurs les plus communes que les gestionnaires commettent le plus souvent est de croire que ce qu'ils perçoivent est la vérité. Ils considèrent ainsi toute autre source d'information comme non pertinente. D'autre part, les employés auront plus tendance à croire les mythes circulant dans l'entreprise plutôt que les réalités



organisationnelles autour d'eux, peu importe la somme d'informations qui leur est proposée. La machine à rumeur se propage en général beaucoup plus rapidement que l'information officielle et peut obtenir une plus grande validité aux yeux des employés. Il est donc crucial pour les gestionnaires d'être au fait de ces rumeurs et de les déprogrammer rapidement.

### ***INTÉGRITÉ DES GESTIONNAIRES***

La valeur la plus importante dans un processus de changement selon Bruckman est l'intégrité personnelle du leader. Est-ce que le groupe a de bonnes raisons de faire confiance au leader? Est-ce que ses actions sont en accord avec ce qu'il dit? Est-il sensible aux besoins du groupe? Si le gestionnaire traite ses employés de façon honnête et transparente, ses employés seront plus enclins à le suivre dans le processus de changement qu'il propose.

Cette liste de stratégies servant à contrer la résistance au changement représente des outils intéressants pour tout gestionnaire. Le concept de résistance au changement est présent dans toute société ou toute entreprise. Nous chercherons à savoir si le niveau de cette résistance au changement diffère d'une culture à une autre. Ainsi, nous définirons maintenant ce qu'est la provenance socioculturelle.

Maintenant que nous avons défini ce qu'est la résistance au changement, nous allons ensuite nous intéresser au concept de culture dans un contexte organisationnel.

## **5. LA CULTURE DANS L'ENTREPRISE**

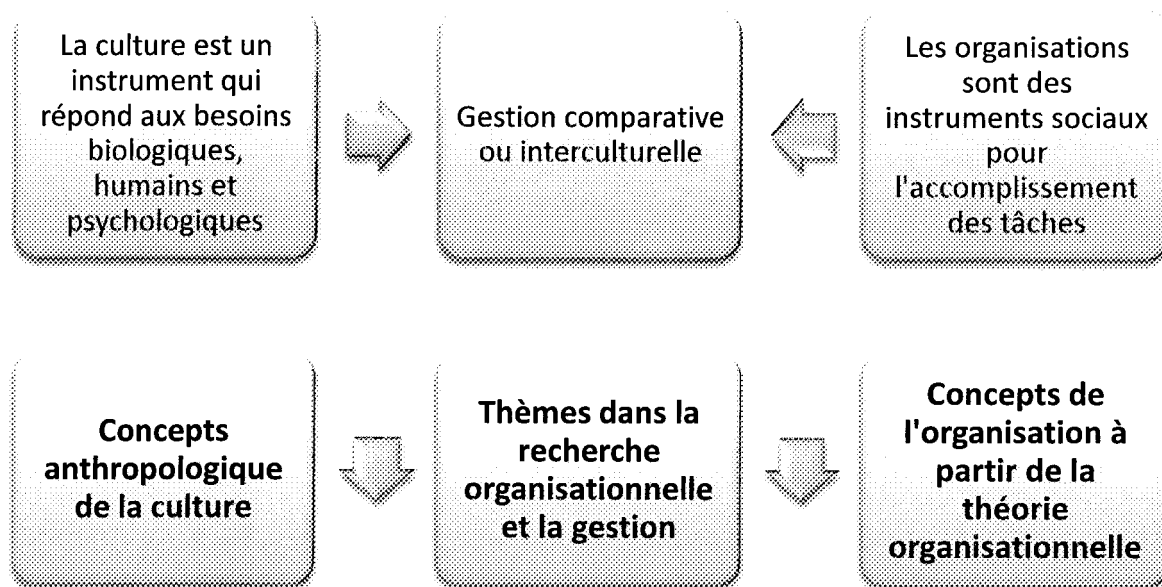
Le concept de culture comme nous avons pu le voir peut s'avérer plutôt large. Nous nous attarderons ici non pas à la culture dite organisationnelle, mais bien à la culture dans un cadre organisationnel. Nous chercherons à savoir quels sont les

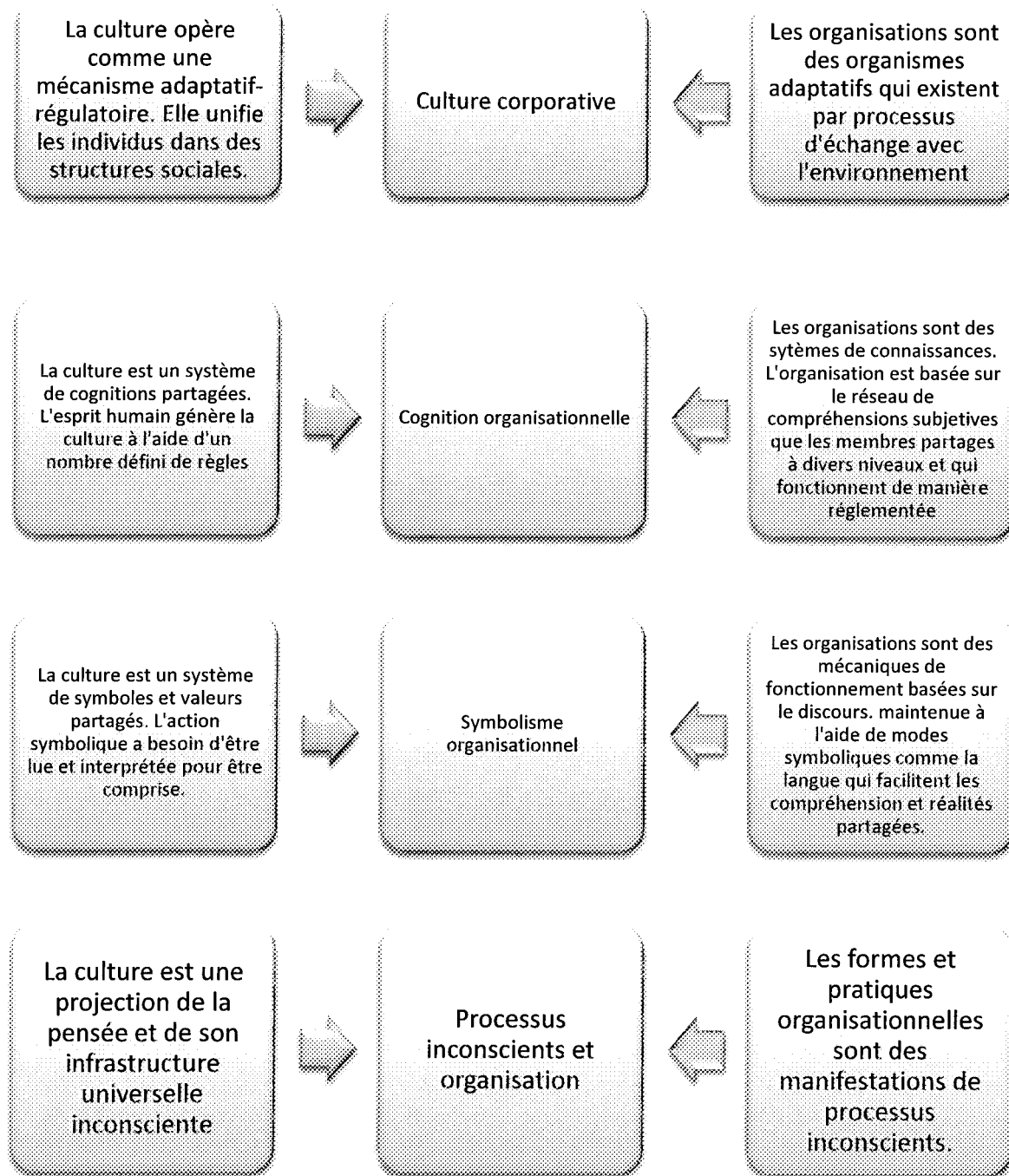
éléments d'une culture qui sont identifiables à l'intérieur d'une entreprise et s'ils diffèrent d'un groupe socioculturel à un autre. Ce qui nous ramène à nos propositions de recherche sur la portée de la culture sur le changement.

### 5.1. DÉFINITION DU CONCEPT

Ainsi, nous en sommes arrivés à définir ce concept socioculturel à l'intérieur de l'organisation elle-même. Nous nous concentrerons principalement sur les travaux de Geert Hofstede, important sociologue hollandais dont les recherches sur les différentes facettes culturelles sont la base de la présente étude comparative. Mais auparavant, nous utiliserons le cadre conceptuel de Linda Smircich qui porte sur la culture dans l'organisation en guise d'introduction à cette section. Dans son article scientifique intitulé *Concepts of culture and organizational analysis (1983)*, Smircich expose les parallèles existant entre les concepts anthropologiques de la culture et les concepts de l'organisation comme base de la recherche en culture en entreprise.

#### **SMIRCICH**





81

<sup>81</sup> Smircich, Linda, *Concepts of culture and organizational analysis*, Figure 1. Intersections of culture theory and organization theory. , 1983, Cornell University, 0001-8392/83/2803-0339, pages 339-358, p.342.

## 5.2. LES 5 FACTEURS SOCIOCULTURELS DE GEERT HOFSTEDE

### **HOFSTEDE ET BOLLINGER**

Hofstede et Bollinger, dans leur ouvrage sur les diverses dimensions culturelles dans la gestion des ressources humaines intitulé *Les différences culturelles dans le management : Comment chaque pays gère-t-il ses hommes? (1987)*, soutiennent qu'en analysant l'organisation ou le groupe social, nous pouvons extraire les traits essentiels et majeurs qui caractérisent chaque culture. Ainsi, les différentes cultures constituant notre monde possèdent ce que Hofstede et Bollinger appellent une programmation mentale qui est relativement stable sur une longue période de temps et qui est incluse dans la programmation cognitive de l'acteur, ce qui rejoint les écrits de Bourdieu sur l'habitus dont j'ai traité plus haut. Cette programmation cognitive est donc partagée par un groupe social identifié mais jamais totalement ou de manière uniforme.

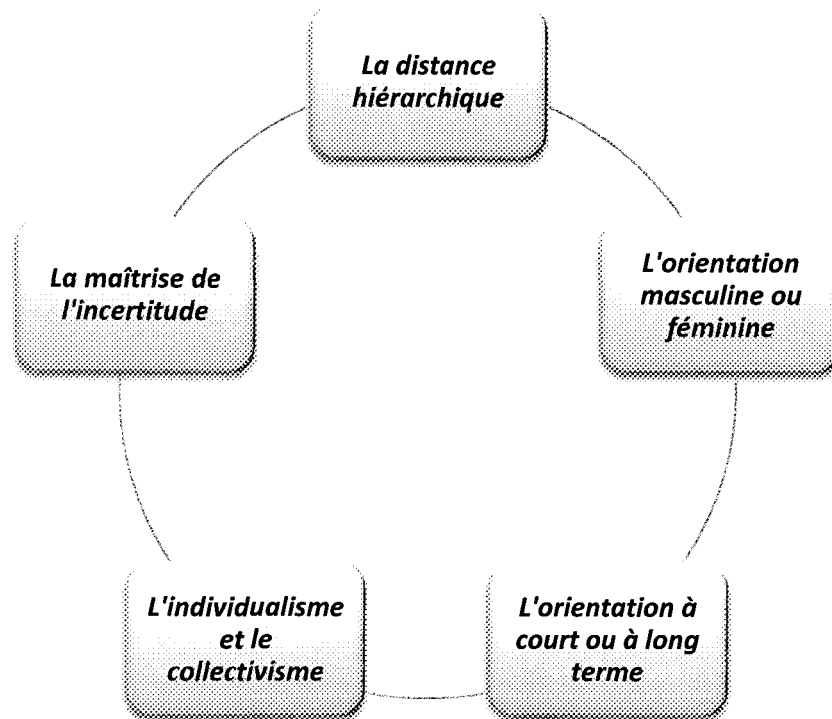
Les auteurs divisent cette programmation cognitive en trois sections distinctes permettant de faire une analyse similaire de chaque culture soit :

- *La programmation universelle, c'est-à-dire biologique;*
- *La programmation collective, comme la langue et les socialisations;*
- *La programmation individuelle, c'est-à-dire les goûts, les habitudes, les expériences.*

Hofstede et Bollinger soutiennent donc que la culture est à la collectivité humaine ce que la personnalité est à l'individu. D'après ses travaux, il avance également que ces programmations culturelles deviennent de plus en plus difficiles à dissocier de l'acteur plus le temps passe et que le changement est très long et même difficile à envisager. Il faut donc passer par le changement du comportement des individus pour modifier leur programmation cognitive.

Les différences marquées entre les peuples, les cultures et les communautés sur le respect des hiérarchies et les niveaux de collectivisme et d'individualisme sont un autre indicateur (baromètre) dans l'acceptation du changement ou du bon fonctionnement

d'une organisation. Hofstede et Bollinger en arrivent à énoncer 5 dimensions culturelles bien précises à chaque peuple, mais pouvant varier drastiquement d'un à l'autre soit :



### Les 5 dimensions culturelles d'Hofstede

- **La distance hiérarchique** : étant le degré d'acceptation culturelle des inégalités de statut et de pouvoir entre les individus.

*Power is essential to the authority in a hierarchical system. Power, in most of time, symbolizes a higher status and respect, and more rights and wealth. Without power to supervise subordinates a structure of the centralized organization will be disintegrated. Therefore, in a hierarchical organization, the members in superior positions would tend to hold their power and to keep a power distance as large as possible. Holt (1998) indicated a culture high in power distance such as Japanese and Chinese cultures, most their people at the lower levels would accept their subordinate status, and respect formal hierarchical authority. These people seldom violate chains of command or openly question decisions by their superiors. On the other hand, people who live in a low company, higher managers normally will be more*

*willing to share their authorities to subordinates in decision making, and to leave certain latitude for disagreement (Holt, 1998,p.347).<sup>82</sup>*

La thèse d'Hofstede soutient que la distance hiérarchique est le niveau d'inégalité perçu et surtout accepté par les employés dans une entreprise. Cette inégalité est la base des organisations. Il soutient également que l'autorité ne prend forme que seulement lorsqu'il y a soumission et le maintien de ce pouvoir satisfait un besoin de dépendance chez l'employé.

Les travaux d'Hofstede jettent la lumière sur un héritage historique de la programmation culturelle. Il avance que (1) les pays de l'équateur ont une plus grande distance hiérarchique, (2) que plus la taille du pays est grande, plus la distance hiérarchique sera faible, que (3) les pays où la distribution de la richesse est inégale auront une plus grande distance hiérarchique et que (4) l'histoire d'un pays est indissociable du rôle de la hiérarchie. Les pays d'origine latine avec histoire commune l'Empire romain auront une distance hiérarchique élevée.

- **La maîtrise de l'incertitude** : étant la propension culturelle à éviter le risque et l'ambiguïté.

*Cultures high in uncertainty avoidance such as Japanese and Chinese cultures reflect that people feel uncomfortable or insecure with risks, chaos, and unstructured situations. As Redpath and Nielsen noted (1997) because of the insecurity, they will try to control their environment by creating laws, rules and institutions. Furthermore, the religious beliefs on absolute truth influence people's value and judgments. People in a strong uncertainty avoidance company are more likely to obey company's rules and wish to have a long term commitment with the company in order to protect their positions and contributions. In contrast, cultures with weak uncertainty avoidance such as American and Canadian cultures reflect that people have more curiosity to discover new things and to accept the differences in a society. Also, they are less anxious about the unknown and the future and more willing to be open-minded. People in a low uncertainty avoidance*

---

<sup>82</sup> Lieh-Ching Chang, *An examination of cross-cultural negotiation: Using Hofstede framework*, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Mar 2003; 2, 2; ABI/INFORM Global, pages. 567-570, p. 569.

*company are more likely to tolerate ambiguity and job mobility and to have less company rituals and more flexibility.*<sup>83</sup>

Pour ce qui est de la gestion de l'incertitude, Hofstede soutient que c'est la capacité d'une culture à pouvoir tolérer l'inquiétude et l'anxiété du futur. Il soutient que les pays où il existe un faible contrôle de l'incertitude, les gens se sentent plus en sécurité et qu'à l'inverse, dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, les gens sont plus anxieux et nerveux.

- **L'individualisme et le collectivisme** : étant des tendances culturelles opposées, l'une privilégiant l'intérêt individuel et l'autre l'intérêt collectif.

*Cultures high in individualism such as American and Canadian cultures would look up to personal achievement, innovation, autonomy and individual heroes. The individual achievement is highly valued and any individual with a great ability will gain the best profit in a company. Being progressive and creative will be appreciated by this culture. In contrast, cultures high in collectivism such as Japanese and Chinese cultures would emphasize more on group harmony, social order, people relationships, loyalty and group reputation. Individual contributions would not be valued if the contributions are against to the group interests or goals. Being conservative and careful sometimes would be necessary for keeping harmony in a collective society.*<sup>84</sup>

Selon Hofstede, les sociétés collectivistes se soucient de la croissance du groupe et à l'inverse, les sociétés individualistes se soucient de la croissance personnelle de chacun. Il soutient également que les sociétés individualistes sont souvent les pays les plus riches et plus développés technologiquement et à l'inverse, les pays plus communautaire sont en général les plus pauvres.

D'un point de vue de gestion, la relation entre les employeurs et les employés dans les pays collectivistes sera établi sur la morale tandis que dans les pays individualistes, les relations seront basées sur les avantages personnels respectifs.

---

<sup>83</sup> Lieh-Ching Chang, *An examination of cross-cultural negotiation: Using Hofstede framework*, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Mar 2003; 2, 2; ABI/INFORM Global, pages. 567-570, p. 569.

<sup>84</sup> Lieh-Ching Chang, *An examination of cross-cultural negotiation: Using Hofstede framework*, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Mar 2003; 2, 2; ABI/INFORM Global, pages. 567-570, p. 569.

Dans la résolution de conflit, les cultures collectivistes chercheront à éviter la perte de fierté et d'honneur et on cherchera le maintien des relations interpersonnelles avant tout, tandis que les cultures individualistes seront portées sur la confrontation directe.

- **L'orientation masculine ou féminine** : étant des tendances culturelles divergentes, l'une valorisant des traits associés au stéréotype masculin et l'autre à ceux féminins.

*A highly masculine culture, gender can be an important issue for hiring or promoting people to top management in many organizations. In a male dominate society, most of parents will hope to have at least one son in their families since they feel only son will qualified to heritage the family's values and assets. Holt (1998) also mentioned that in this kind of society, people tend to value decisiveness, assertiveness, competitiveness and some other traditional manly values as necessary characters to play the leading roles. In addition, in a male-dominated situation, female workers are limited to participate in managerial and professional ranks. Also, in a negotiation process, they would feel more comfortable to deal with men than women. On the other hand, in feminine societies which include Argentina and Spain, women are more prominent in management and professional fields. When women play more important in a society, the degree of competition control and assertive behaviors will be decreased apparently.<sup>85</sup>*

La grande différence ici se situe dans les valeurs favorisant la réussite et le pouvoir versus l'entraide et l'environnement social. En général, les pays masculins vivent pour travailler et les pays féminins travaillent pour vivre.

- **L'orientation à long terme et l'orientation à court terme** : étant des tendances culturelles opposées : l'une privilégiant des valeurs associées à l'avenir, comme l'esprit d'économie et la persévérance et l'autre des valeurs centrées sur le présent voire l'immédiat.

Les travaux d'Hofstede et Bollinger sont centraux dans la démarche de la présente recherche car ils offrent un portrait élaboré de la donnée socioculturelle dans

---

<sup>85</sup> Lieh-Ching Chang, *An examination of cross-cultural negotiation: Using Hofstede framework*, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Mar 2003; 2, 2; ABI/INFORM Global, pages. 567-570, p. 569.

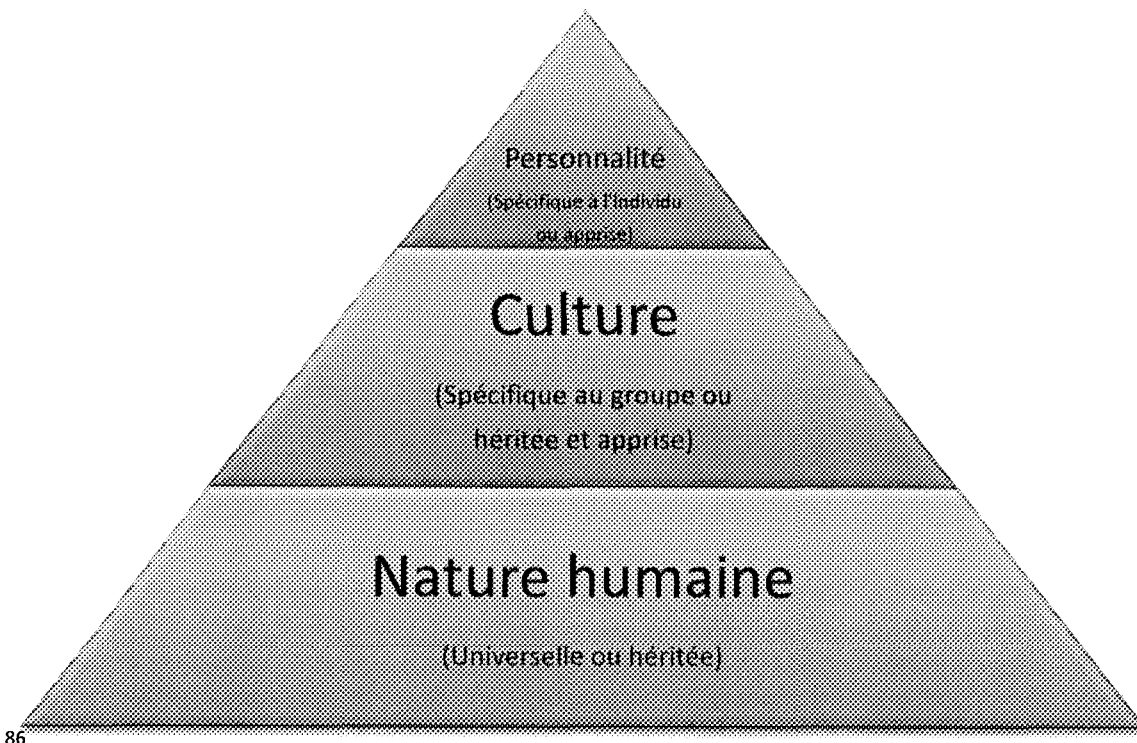


l'entreprise et de l'information sur les différences socioculturelles entre les peuples. Ces 5 dimensions propres à chaque groupe social jettent un éclairage sur la diversité culturelle et ainsi, sont en lien direct avec la problématique de la présente étude comparative.

La théorie d'Hofstede est que chaque employé arrive dans l'entreprise avec une programmation mentale qui lui est propre. La programmation mentale est subdivisée en 3 niveaux distincts :

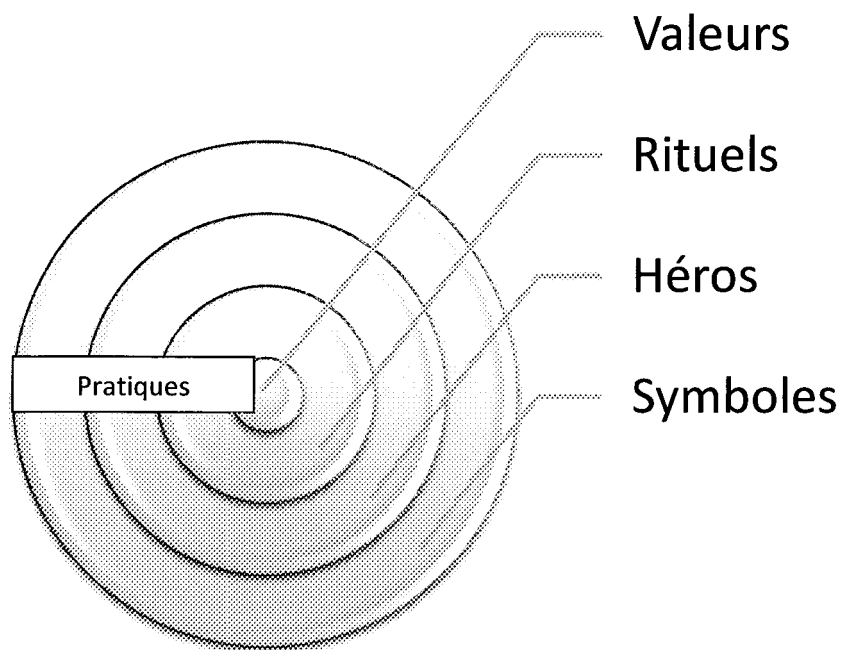
- 1- La programmation universelle, i.e. biologique.
- 2- La programmation collective, i.e., la langue et les relations interpersonnelles
- 3- La programmation individuelle propre à chaque employé

Hofstede soutient que la culture est une programmation collective chez l'homme qui lui permet de faire la distinction entre lui et les autres.



<sup>86</sup> Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael, *Cultures And Organizations - Software of the Mind*, The McGraw Hill Company, 2010, 561 pages. p.6.

Les 3 niveaux d'unicité dans la programmation mentale de l'être humain, Geert Hofstede.



87

*Le diagramme de l'oignon : Manifestations de la culture à différents niveaux de profondeur*

#### **NIVEAUX DE CULTURE**

Hofstede avance que tout être humain est, dès sa naissance, associé à de multiples groupes et catégories et que plus il avance en âge, plus le nombre de ces dits groupes augmente. Il soutient donc que les gens transportent avec eux plusieurs couches de programmations mentales avec eux qu'ils auront acquises au fil des socialisations et qui correspondent à différents niveaux culturels :

- **Le niveau national** : qui est associé à un pays
- **Le niveau régional et/ou ethnique et/ou religieux et/ou linguistique** : avec quoi la grande majorité des nations sont composées

---

<sup>87</sup>Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael, *Cultures And Organizations - Software of the Mind*, The McGraw Hill Company, 2010, 561 pages. p 7.

- **Le genre** : si on est homme ou femme
- **La génération** : ce qui sépare les grands-parents des parents des enfants.
- **La classe sociale** : associée aux opportunités d'éducation et à la profession
- **Organisationnel** : Considérant que les employés d'une entreprise seront beaucoup plus socialisés que les autres.

**TRAITS SPÉCIFIQUES DES POPULATIONS SELON LES 5 FACTEURS SOCIOCULTURELS  
D'HOFSTEDE**

Distance hiérarchique faible (Normes générales, famille, éducation et milieu de travail)	Distance hiérarchique forte
Les inégalités devraient être aplanies	On s'attend à des inégalités entre les gens et elles sont même souhaitées
Il devrait exister une interdépendance entre les riches et les pauvres	Les gens détenant moins de pouvoir devraient dépendre de ceux qui en ont le plus : en réalité, les gens avec moins de pouvoir sont polarisés entre la dépendance et la contredépendance
Les parents traitent les enfants comme des égaux	Les parents enseignent l'obéissance aux enfants
Les enfants traitent les parents comme des égaux	Les enfants traitent leurs parents avec respect
Les enseignants s'attendent à des initiatives provenant des étudiants	On s'attend à ce que les enseignants prennent toutes les initiatives
Les enseignants sont considérés comme des experts qui transfèrent des vérités impersonnelles	Les enseignants sont perçus comme des gourous qui transfèrent leur sagesse personnelle
Les étudiants traitent les enseignants comme des égaux	Les étudiants traitent les enseignants avec respects
Les gens avec plus d'éducation ont moins de valeurs autoritaires que les gens moins éduqués.	Les gens avec beaucoup d'éducation ainsi que ceux qui en moins démontrent également des valeurs autoritaires
La hiérarchie dans les organisations représente de l'inéquité dans les rôles	La hiérarchie dans les organisations reflète l'inéquité existentielle dans les rôles
La décentralisation est populaire	La centralisation est populaire
Il y a un très faible écart dans l'échelle salariale à tous les échelons de l'organisation	Il y a un très grand écart dans l'échelle salariale à tous les échelons de l'organisation
Les subordonnés s'attendent à être consultés	Les subordonnés s'attendent à ce qu'on leur dise quoi faire
Le patron idéal est un démocrate plein de ressources	Le patron idéal est un bénévole autocrate ou un bon père de famille
Les privilèges et les symboles de statut ne sont pas bien perçus	Les privilèges et les symboles de statut sont très bien perçus

88

<sup>88</sup>Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael, *Cultures And Organizations - Software of the Mind*, The McGraw Hill Company, 2010, 561 pages, pages 72, 76.

Distance hiérarchique faible (Politique)	Distance hiérarchique forte
L'utilisation du pouvoir devrait être légitime et sujet au critère de bon et mauvais	Le pouvoir l'emporte sur le droit : Quiconque détient le pouvoir est dans son droit
Les compétences, la fortune, le pouvoir et le statut ne peuvent aller ensemble	Les compétences, la fortune, le pouvoir et le statut vont ensemble
La classe moyenne est la plus nombreuse	La classe moyenne est peu nombreuse
Tous devraient avoir des droits égaux	Les gens qui ont du pouvoir ont des privilèges
Les gens avec du pouvoir essaient de ne pas le laisser paraître	Les gens qui ont du pouvoir l'étale
Le pouvoir est lié à la position, à l'expertise et à l'habilité de donner des récompenses	Le pouvoir est basé sur la famille ou les amis, le charisme et l'habilité d'utiliser la force
La façon de changer un système politique est en changeant les règles	La manière de changer un système politique est en changeant les dirigeants
L'utilisation de la violence dans la politique interne est très rare	Les conflits de politique domestique mènent fréquemment à la violence
Les gouvernements sont pluralistes basés sur le résultat du vote de la majorité	Gouvernements autocratiques ou oligarchiques basés sur la cooptation
Le paysage politique du pays a une position beaucoup plus au centre que de la droite ou de la gauche	Le paysage politique du pays, s'il est permis de manifester, est rarement au centre et beaucoup plus à droite ou à gauche
Les systèmes de pensées philosophiques et des religions présentes dans la société prônent l'égalité	Les religions et le système philosophique en place prônent la hiérarchie et la stratification
Les idéologies politiques existantes prônent le partage du pouvoir	Les religions et le système philosophique en place prônent la lutte pour le pouvoir
Les théories de gestion ciblent le rôle des employés	Les théories de gestion ciblent sur le rôle des gestionnaires

89

<sup>89</sup> Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael, *Cultures And Organizations - Software of the Mind*, The McGraw Hill Company, 2010, 561 pages, pages 76, 83.

Société collectiviste (Normes générales, famille, éducation et milieu de travail)	Société individualiste
Les gens naissent dans des familles étendues ou d'autres groupes sociaux qui continuent de les protéger en échange de leur loyauté	Chacun est élevé pour prendre soin de lui-même et de sa famille immédiate
L'identité est basée sur le réseau social auquel quelqu'un appartient	L'identité est basée sur l'individu
Les enfants apprennent à penser en termes de 'nous'	Les enfants apprennent à penser en termes de 'Je'
L'harmonie devrait être toujours maintenue et les confrontations directes évitées	Quelqu'un qui exprime sa pensée est une personne honnête
Très grande communication	Très faible communication
Les écarts apportent la honte à l'individu et au groupe	Les écarts mènent à un sentiment de culpabilité et la perte de self-respect
Le but de l'éducation est d'apprendre comment faire	Le but de l'éducation est d'apprendre à apprendre
Les diplômes ouvrent la porte à un plus haut statut pour le groupe	Les diplômes augmentent la valeur économique et le self-respect
La relation employeur-employé est perçue en termes de morale comme un lien familial	La relation employeur-employé est un contrat basé sur les avantages mutuels
Les décisions d'embauche et de promotion prennent en considération le groupe lié à l'employé	Les décisions d'embauche et de promotion sont basées sur les compétences et les règlements seulement
La gestion est la gestion des groupes	La gestion est la gestion des individus
Les relations sont plus importantes que les tâches	La tâche l'emporte sur la relation

90

<sup>90</sup>Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael, *Cultures And Organizations - Software of the Mind*, The McGraw Hill Company, 2010, 561 pages, pages 113, 117,124.

Société collectiviste (Politique)	Société individualiste
Les intérêts collectifs l'emportent sur les intérêts individuels	Les intérêts individuels l'emportent sur les intérêts collectifs
La vie privée est envahie par le groupe	Tout le monde a droit à la vie privée
Les opinions sont prédéterminées par l'affiliation au groupe	Tout l'monde s'attend à pouvoir exprimer son opinion personnelle
Les lois et les droits diffèrent de groupe en groupe	Les lois et les droits sont normalement les mêmes pour tous
Produit national brut plus bas	Produit national brut élevé
Le rôle de l'état est dominant dans le système économique	L'état a un rôle limité dans le système économique
L'économie est basée sur les intérêts collectifs et le pouvoir politique est exercé dans l'intérêt du groupe	L'économie est basée sur les intérêts individuels et le pouvoir politique est exercé par le voteurs
Les médias sont contrôlés par l'état	Liberté de presse
Les théories économiques importées d'ailleurs ne peut être appliquées parce qu'elles ne peuvent gérer les intérêts collectifs	Théories économiques locales basées sur la poursuite des intérêts personnels
Les idéologies prônant l'égalité l'emportent sur celles sur la liberté individuelle	Les idéologies prônant la liberté individuelle l'emportent sur les idéologies d'égalité
L'harmonie et le consensus en société doivent être les buts ultimes	La réussite de l'individu est ce qui est de plus important.

91

<sup>91</sup>Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael, *Cultures And Organizations - Software of the Mind*, The McGraw Hill Company, 2010, 561 pages, pages 124, 130.

Société féminine (Normes générales, famille, éducation et milieu de travail)	Société masculine
L'aide à autrui et la préservation sont les valeurs dominantes dans la société	Le succès matériel et le progrès sont les valeurs dominantes dans la société
La personne et les bonnes relations sont importantes	L'argent et le matériel sont importants
Tout le monde se doit d'être modeste	Les hommes doivent être autoritaires, ambitieux et forts
Les hommes autant que les femmes peuvent être sensibles et se soucier de leurs relations	Les femmes doivent être sensibles et s'occuper des relations interpersonnelles
Dans le contexte familial, les pères autant que les mères gèrent les conflits et les émotions	Dans le contexte familial, les pères gèrent les situations et les mères gèrent les sentiments
Les garçons autant que les filles ont le droit de pleurer mais aucun ne devrait se battre	Les filles pleurent mais pas les garçons devraient se battre lorsqu'on les attaque mais pas les filles
Sympathie pour les faibles et les démunis	Sympathie pour les personnes fortes
L'étudiant moyen est la norme	Les premiers de classe sont la norme
L'échec à l'école est un simple accident	L'échec à l'école est un désastre
L'amitié avec les professeurs est encouragée	Les excellents enseignants sont bien vus
Les garçons et les filles étudient les mêmes sujets	Les garçons et les filles étudient des sujets différents
Le travail permet de profiter de la vie	Vivre pour le travail
Les gestionnaires utilisent l'intuition et cherche le consensus	On s'attend des gestionnaires qu'ils prennent les décisions et soient autoritaires
Emphase mise sur l'égalité, la solidarité et la qualité de vie au travail	Emphase mise sur l'équité, la compétition entre collègues et la performance
La résolution de conflit se fait par le compromis et la négociation	La résolution de conflit se fait par la lutte

92

<sup>92</sup>Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael, *Cultures And Organizations - Software of the Mind*, The McGraw Hill Company, 2010, 561 pages. pages 155, 159, 165, 170.



Société féminine (Politique)	Société masculine
Le bien-être pour tous	La performance est l'idéal à atteindre
On doit aider les gens dans le besoin	On devrait supporter ceux qui sont forts
Société permissive	Société corrective
On apprécie ce qui est petit et lent	On apprécie ce qui est grand et rapide
La préservation de l'environnement devrait être la priorité 1	Le maintien de la croissance économique devrait être la priorité 1
Le gouvernement dépense des sommes importantes pour aider les pauvres d'autres pays	Le gouvernement dépense de faibles sommes pour aider les pauvres d'autres pays
Le gouvernement dépense peu pour l'armement	Le gouvernement dépense des sommes importantes pour l'armement
Les conflits internationaux devraient être résolus par la négociation et le compromis	Les conflits internationaux devraient être résolus par la démonstration de la force et le combat
Un grand nombre de femmes sont élues à des postes gouvernementaux	Peu de femmes sont élues à des postes gouvernementaux
Les religions en place prônent la complémentarité des sexes	Les religions en place prônent la prérogative masculine
Le mouvement de libération de la femme sous-tend que les hommes et les femmes sont égaux, tant à la maison qu'au travail	Le mouvement de libération de la femme sous-tend que les femmes seront admises à des postes qui appartiennent seulement aux hommes

93

<sup>93</sup>Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael, *Cultures And Organizations - Software of the Mind*, The McGraw Hill Company, 2010, 561 pages, pages 170, 180.

Faible gestion de l'incertitude (Normes générales, famille, éducation et milieu de travail)	Forte gestion de l'incertitude
L'incertitude est un aspect normal de la vie et il faut vivre au jour le jour	L'incertitude inhérente à la vie est ressentie comme une menace continue que l'on doit combattre
Faible taux de stress	Haut niveau de stress
L'agressivité et les émotions ne devraient pas être visibles	L'agressivité et les émotions devraient permettre, lorsque le moment et le lieu sont propices, de ventiler
État de confort dans les situations ambiguës et le risque	Peur des situations ambiguës et du risque
Règles indulgentes pour les enfants à ce qui est considéré comme tabou.	Règles strictes pour les enfants à ce qui a trait à ce qui est tabou
Il faut être curieux de ce qui est différent	Ce qui est différent est dangereux
Les étudiants sont à l'aise avec les situations d'apprentissage 'open-ended' et les échanges	Les étudiants sont à l'aise avec des situations d'apprentissage structurées et se soucient d'obtenir les bonnes réponses
Les enseignants peuvent se permettre de dire qu'ils n'ont pas la réponse	On s'attend à ce que les enseignants aient les bonnes réponses
Il ne devrait pas exister plus de règles qu'il n'en faut	Besoin émotionnel d'avoir des normes et des règles, même si elles sont inapplicables.
Le temps est le cadre de référence	Le temps c'est de l'argent
On est à l'aise lorsqu'on se sent un peu paresseux; on travaille fort seulement lorsque c'est nécessaire	Besoin de s'occuper et de travailler dur
La précision et la ponctualité doivent être maîtrisées	La précision et la ponctualité viennent tout naturellement

94

<sup>94</sup>Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael, *Cultures And Organizations - Software of the Mind*, The McGraw Hill Company, 2010, 561 pages, pages 203, 208, 217.

Faible gestion de l'incertitude (Politique)	Forte gestion de l'incertitude
Peu de lois et de règles	Plusieurs lois et règles précises
Si les règles ne peuvent être respectées, elles devraient être changées	Si les règles ne peuvent être respectées, nous sommes responsables
La compétence du citoyen versus les autorités	L'incompétence du citoyen versus les autorités
Les manifestations citoyennes sont acceptées	Les manifestations citoyennes devraient être réprimées
Les citoyens perçoivent les institutions d'un bon œil	Les citoyens ont une vision négative des institutions
Tolérance et modération	Conservatisme, extrémisme, droit et ordre social
Attitudes positives face à la jeunesse	Attitudes négatives face à la jeunesse
Régionalisme, internationalisme, intégration des minorités	Nationalisme, xénophobie, répression des minorités
Plus d'infirmières que de médecin	Plus de médecins que d'infirmières
La vision d'un groupe ne devrait être imposée à un autre	Il n'existe qu'une seule vérité et c'est la nôtre
Primauté des droits de la personne	Fondamentalisme religieux, politique et idéologique. Intolérance

95

<sup>95</sup>Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael, *Cultures And Organizations - Software of the Mind*, The McGraw Hill Company, 2010, 561 pages, pages 217, 223.

Orientation à court terme (Normes générales, famille, éducation et milieu de travail)	Orientation à long terme (Normes générales, famille, éducation et milieu de travail)
L'effort devrait donner des résultats rapidement	Valorisation de la persévérance et des efforts soutenus pour des résultats petits mais constants
Respect des traditions	Respects des circonstances
Souci de la stabilité personnelle	Souci pour l'adaptation personnelle
Le mariage est une entente morale	Le mariage est une entente pragmatique
Vivre avec la belle-famille est une source de conflit	Vivre avec la belle-famille est normal
Les jeunes femmes associent l'affection avec un ami de cœur	Les jeunes femmes associent l'affection avec leur mari
L'humilité est seulement pour les femmes	L'humilité est pour les hommes et les femmes
La vieillesse est perçue comme une période malheureuse mais qui débute tard dans le cycle de vie	La vieillesse est perçue comme une période heureuse et qui débute tôt dans le cycle de vie
Les enfants obtiennent des cadeaux par amour et par plaisir.	Les enfants obtiennent des cadeaux dans un but d'éducation et de développement
Les enfants d'âge préscolaires peuvent être pris en charge par les autres	Les mères devraient avoir du temps pour prendre soin de leurs enfants
Les valeurs principales du travail sont la liberté, les droits individuels, la réussite et la liberté d'expression	Les valeurs principales du travail sont l'apprentissage, l'honnêteté, l'adaptabilité et la discipline personnelle
Pensée analytique	Pensée synthétique
Le divertissement est important	Le divertissement n'est pas important
L'importance est mise sur les profits annuels	L'importance est mise sur les profits dans 10 ans
Les employés et les gestionnaires sont psychologiquement dans 2 camps distincts	Les employés et les gestionnaires ont les mêmes aspirations
Souci pour détenir la vérité	Souci pour respecter la vertu
La priorité est donnée à une rationalité abstraite	La priorité est donnée au gros bon sens
Besoin de consistance cognitive	Le désaccord n'est pas un problème

96

<sup>96</sup> Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael, *Cultures And Organizations - Software of the Mind*, The McGraw Hill Company, 2010, 561 pages, pages 243, 251.

### Avantages compétitifs de profils culturels différents : exemples

<b>Distance hiérarchique faible</b>	Assume la responsabilité
<b>Distance hiérarchique grande</b>	Discipline
<b>Société individualiste</b>	Mobilité de la gestion
<b>Société collectiviste</b>	Engagement de l'employé
<b>Société masculine</b>	Production de masse; efficacité; industrie lourde
<b>Société féminine</b>	Service personnalisé; produits sur mesure; agriculture, biochimie
<b>Faible gestion de l'incertitude</b>	Innovations de base
<b>Grande gestion de l'incertitude</b>	Précision

### 5.3. LE PRINCIPE D'HÉRITAGE CULTUREL

#### **D'IRIBARNE**

L'auteur français Philippe d'Iribarne, dans son ouvrage intitulé *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*, (1989) s'est attardé au fonctionnement de trois usines similaires en France, aux États-Unis et au Pays-Bas respectivement. Il a cherché à déterminer si la gestion d'une entreprise pouvait être reliée à l'histoire d'un peuple ou d'un groupe social et la tradition qu'il transporte avec lui comme héritage.

Selon son étude, il y aurait un lien indéniable entre l'histoire d'un peuple et la dynamique des employés dans l'entreprise ainsi que la gestion de celle-ci. Par exemple, les employés américains fonctionnent avec la logique du contrat établi. Provenant de l'héritage américain basé sur des procédures référant à la morale et à l'égalité. Ceci prend sa source de l'acte fondateur par les marchands puritains hollandais de 1620, basé sur la religion et le respect envers Dieu. Dans le 2<sup>e</sup> pays, soit la Hollande, l'auteur a découvert que la communauté était primordiale aux yeux des Hollandais. Il est impératif pour eux que chacun ait sa place dans l'organisation et que le désire de consensus est omniprésent. D'Iribarne explique que la société néerlandaise fonctionne encore sous les

règles déterminées par l'accord de 1579 qui unissait les 7 provinces qui constituent le pays aujourd'hui et où on y retrouve un désir de refuser la domination d'un groupe sur l'autre et de chercher toujours le compromis. Pour le troisième pays inclus dans l'étude, soit la France, il semble que la fidélité et les traditions priment. Chez l'employé français, il y a le facteur responsabilité qui se traduit par l'honneur et le respect de la hiérarchie. Ce souci de l'honneur lié au respect de la hiérarchie découle, selon d'Iribarne, de l'héritage pré-révolution française de l'époque de la royauté. D'après D'Iribarne, la société française est très hiérarchisée et l'employé est très jaloux de son statut et désire conserver son rang d'où un zèle dans l'accomplissement des tâches.

D'Iribarne établit donc un lien direct entre la gestion de la ressource humaine de l'entreprise et l'histoire du peuple qui en forme sa masse ouvrière.

L'étude de D'Iribarne aide à la compréhension des différences culturelles et la provenance socioculturelle. Ceci dit, bien que très intéressante, on ne peut la lier avec la problématique actuelle car les facteurs historiques et politico-culturels évoqués par D'Iribarne rendraient le cadre de l'étude beaucoup trop large compte tenu que nous nous limitons à la variable socioculturelle. Ils pourraient servir dans le cadre d'une autre recherche sur l'adoption du changement organisationnel.

## **CONCLUSION**

De la revue de littérature, nous retiendrons les éléments suivants. Tout d'abord, il apparaît évident que le changement organisationnel passe d'abord et avant tout par le gestionnaire lui-même. Pour initier un processus de changement avec succès, il doit tout d'abord se changer lui-même et par la suite, faire un travail de reconnaissance et d'investigation auprès de ses groupes de travail. Il doit prendre le pouls et se mettre au diapason du tissu socioculturel formant ses équipes de travail. Dans un deuxième temps, nous retiendrons que le succès d'un changement organisationnel passe par l'employé qui doit se sentir concerné, habilité et détenant un part de pouvoir sur le résultat final

du changement, nonobstant sa provenance socioculturelle. Ensuite, toujours dans une logique de changement organisationnel, les gestionnaires doivent prendre en compte une certaine programmation socioculturelle propre à chaque employé. Cet héritage socioculturel est composé de multiple couches; familiale, de quartier, de pays, de raisons historiques et politiques, etc. Le gestionnaire doit composer avec cette réalité afin de l'intégrer efficacement dans la culture dite organisationnelle.

Dans le but de répondre aux propositions de recherche, nous établirons maintenant une méthodologie de recherche découlant de notre cadre théorique. Nous tiendrons compte des facteurs socioculturels en sondant quatre populations différentes. Nous tenterons de vérifier s'il existe effectivement des différences sur les thèmes de la résistance au changement, le niveau de préparation à ce dit changement, dans les antécédents affectifs des employés et finalement sur les différences culturelles dans un contexte organisationnel selon le cadre d'Hofstede. À l'aide des instruments de recherche qui seront expliqués en détails dans le chapitre suivant, nous répondrons au cinq propositions de recherche présentées au chapitre 1.

# **CHAPITRE 3**

## **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**



### ***INTRODUCTION***

Dans ce chapitre, nous présenterons la méthodologie de recherche de la présente étude, la description des instruments choisis pour la collecte de données, la technique d'échantillonnage, le choix et la description du modèle d'analyse statistique en plus de la question de recherche, les variables dépendante et indépendante et les propositions s'y rattachant.

Nous rappelons que le but de l'étude est de vérifier si la provenance socioculturelle d'un individu a un effet sur son acceptation du changement. Nous avons également recueilli, à des fins informatives, les données portant sur le sexe, l'âge, le type d'emploi et la scolarité des personnes sondées.

### ***QUESTION DE RECHERCHE***

Dans un contexte universitaire, quelles sont les différences dans les modes d'adoption du changement organisationnel entre les clientèles chinoise, marocaine, française et québécoise?

### ***PROPOSITIONS DE RECHERCHE***

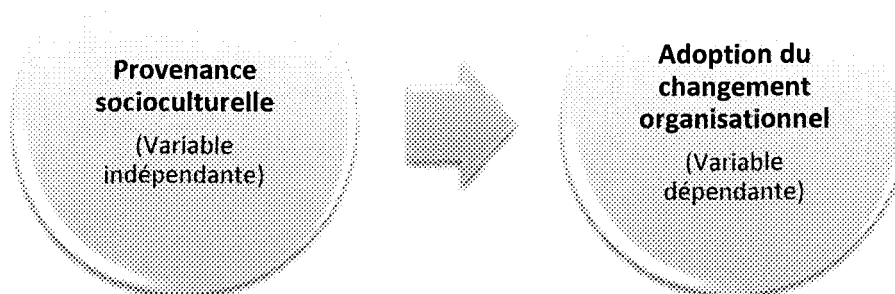
- Proposition 1 : La provenance socioculturelle affecte l'acceptation du changement organisationnel.
- Proposition 2 : La clientèle chinoise est plus favorable au changement organisationnel.
- Proposition 3 : La clientèle marocaine est plus favorable au changement organisationnel.
- Proposition 4 : La clientèle française est plus favorable au changement organisationnel.
- Proposition 5 : La clientèle québécoise est plus favorable au changement organisationnel.

**VARIABLE DÉPENDANTE : L'ADOPTION DU CHANGEMENT**Justification de la variable dépendante

La variable dépendante, soit *l'adoption du changement dans un contexte organisationnel*, a été choisie afin de déterminer quels éléments peuvent l'influencer de manière positive ou négative. Cela nous permet ultimement de s'intéresser aux liens existants ou non entre la programmation socioculturelle des employés et la productivité d'une entreprise et d'établir si les divers éléments socioculturels associés à un groupe social ont une influence significative sur l'adoption du changement organisationnel.

**VARIABLE INDÉPENDANTE : PROVENANCE SOCIOCULTURELLE**Justification de la variable indépendante

À la lumière de la problématique évoquée plus tôt, la variable indépendante de la présente étude est *la provenance socioculturelle* de l'employé. Il faut comprendre ici que cette provenance socioculturelle est un construit d'une multitude d'aspects. Nous cherchons donc à savoir à la fin du processus d'analyse des données, s'il est possible qu'il existe une corrélation entre la culture d'un acteur et l'adoption du changement par ce dernier.



### **LES INSTRUMENTS DE RECHERCHE**

Le questionnaire utilisé auprès de la clientèle est issu de 4 questionnaires déjà existants qui sont : le questionnaire *Coping readiness index* de Juancho Lim (2008), le questionnaire *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization* de Allen et Meyer (1990), le questionnaire *RTC Resistance to change* d'Oreg (2008) et finalement, le questionnaire *The Culture in the workplace questionnaire* de Geert Hofstede (2007).

Les instruments de recherche (annexe B), comportent 146 questions, la majorité utilisant une échelle de Likert étendue de 1 à 5, 1 étant équivalent à 'fortement en désaccord' et 5 étant équivalent à 'fortement en accord'. Certaines questions du premier questionnaire cherchent à savoir si les répondants sont seulement étudiants universitaires ou s'ils occupent un emploi. De plus, nous cherchons à obtenir de l'information sur l'âge, le sexe, les années de service et la scolarité. Ces questions ne sont pas présentées sur l'échelle de Likert mais plutôt par catégories.

Il n'existe aucune différence entre les questionnaires distribués aux 4 populations autre que la traduction en mandarin pour celui destiné aux répondants chinois ainsi que le libellé sur la page titre indiquant si le questionnaire était destiné à la France, au Québec, au Maroc ou à la Chine. La traduction du questionnaire a été effectuée par une étudiante chinoise que l'École de langue française et de culture québécoise engage sur une base régulière pour des services de traduction.

### **PASSATION DU QUESTIONNAIRE**

Les questionnaires ont été distribués en format papier, mais également informatisés et placés sur un serveur Web où les répondants pouvaient remplir ces derniers en ligne.

### **PREMIÈRE PARTIE DU QUESTIONNAIRE : L'INDICE DE PRÉPARATION AU CHANGEMENT**

La première partie du questionnaire comporte 46 questions. Ces questions proviennent essentiellement du questionnaire *Coping readinnes index* de Juancho Lim (2008)<sup>97</sup> et qui cherche à évaluer l'indice de la capacité à faire face au changement chez l'individu. Ce questionnaire est subdivisé en 10 éléments : *l'engagement face au changement* qui inclut les questions 3, 13, 29 et 34; *la communication* qui inclut les questions 2, 17, 30 et 36; *l'engagement envers l'entreprise* qui inclut les questions 14, 27, 32 et 39; *la flexibilité* qui inclut les questions 5, 20, 25 et 38; *le support du leader* qui inclut les questions 4, 8, 11, 22 et 40; *l'ouverture au changement* qui inclut les questions 12, 23 et 33; *la culture organisationnelle* qui inclut les questions 6, 7 et 18; *la perception du contrôle* qui inclut les questions 9, 19, 31 et 41; *le support des pairs* qui inclut les questions 16, 21, 24 et 35; et finalement, *le climat organisationnel* qui inclut les questions 10, 15, 26, 28 et 37.

### **DEUXIÈME PARTIE DU QUESTIONNAIRE : LES ANTÉCÉDENTS AFFECTIFS ET L'ENGAGEMENT**

#### **ORGANISATIONNEL**

Les questions 47 à 70 inclusivement proviennent du questionnaire de Allan et Meyer (1990)<sup>98</sup> sur les antécédents affectifs et l'engagement organisationnel. Cette partie du questionnaire est divisée en 3 sous-groupes soit *l'engagement affectif* qui comprend les questions 47 à 54, *l'engagement à long terme* qui comprend les questions 55 à 62 et finalement, *l'engagement normatif* qui inclut les questions 63 à 70.

---

<sup>97</sup> LIM, Juancho A., Thèse de doctorat en management, *Effects antecedent factors on coping readiness for organizational change*, North central University, Arizona, 2008, 180 pages.

<sup>98</sup> Allen, Nathalie J., Meyer, John P., *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of occupational psychology, 1990, 63, 1-18, The British Psychological Society.

### **TROISIÈME PARTIE DU QUESTIONNAIRE : LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT**

En troisième lieu, la partie suivante du questionnaire provenait du questionnaire du collectif d'Oreg (2008)<sup>99</sup> *RTC Resistance to change* devant mesurer la résistance au changement chez l'individu. Le questionnaire comportait 4 sous-groupes soit la recherche de *la routine* incluant les questions 71 à 75; *la réaction émotionnelle* qui inclut les questions 76 à 79; *la vision à court terme* incluant les questions 80 à 83 et finalement, *la rigidité cognitive* incluant les questions 84 à 86. Notons qu'une seule question du questionnaire original fut laissée de côté en raison de redondance.

### **QUATRIÈME PARTIE DU QUESTIONNAIRE : LES 5 FACETTES CULTURELLES DANS L'ENTREPRISE**

La dernière partie du questionnaire consiste essentiellement en des questions inspirées et adaptées du questionnaire d'Hofstede The Culture in the Workplace Questionnaire™(2007)<sup>100</sup> visant à évaluer les 5 facettes culturelles présentes dans chaque entreprise. Ces facettes sont les suivantes : la distance hiérarchique, l'orientation masculine ou féminine, l'orientation à court ou à long terme, l'individualisme ou le collectivisme et finalement la maîtrise de l'incertitude. Cette partie du questionnaire comprend les questions 87 à 146 inclusivement.

Les 60 questions étaient réparties comme suit : pour la première dimension, soit la distance hiérarchique, les questions 88, 93, 97, 98, 113, 118, 119, 123, 129, 138 y étaient associées. Pour l'orientation masculine ou féminine, les questions 90, 100, 102, 130, 131, 145, 96, 143 ont été retenues. Ensuite, pour l'orientation à court ou à long terme, nous avons les questions 101, 116, 126, 108, 91, 121 (inversée). Pour la dimension individualiste ou collectiviste, nous avons la série de questions suivantes 87, 103 (inversée), 109, 105 (inversée), 110, 112, 122, 127, 107, 133 (inversée) et

<sup>99</sup> Oreg, Shaul et collectif, *Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations*, Journal of Applied Psychology Copyright 2008 by the American Psychological Association 2008, Vol. 93, No. 4, 935–944

<sup>100</sup> ©ITAP International <http://www.itapintl.com/>, <http://www.geert-hofstede.com/>, 2007, Utilisé avec permission à des fins éducatives.

finalement, pour ce qui était de la dimension portant sur la maîtrise de l'incertitude, elle incluait les questions 89, 92, 99, 124, 128, 134, 136 139, 144.

Le questionnaire se trouve à l'annexe B.

*Note importante : Après avoir effectué l'analyse des données avec le logiciel SPSS et d'avoir fait une analyse factorielle approfondie avec l'aide d'une statisticienne d'expérience, les données liées à la gestion de l'incertitude ainsi qu'à l'orientation à court ou à long terme se sont avérées inutilisables pour la présente recherche en raison d'alphas de fiabilité beaucoup trop bas. Compte tenu de la nature socioculturelle de la recherche, il est possible que justement la perception et la compréhension du questionnaire et la programmation socioculturelle des répondants ait eu un effet sur ces 2 items.*

### **ÉCHANTILLONNAGE**

Pour les clientèles comparées, nous avons retenu quatre cultures différentes soit celles des clientèles chinoise, marocaine, française et québécoise qui seraient choisies pour la présente étude. Ces 4 groupes culturels ont respectivement des populations importantes à l'Université du Québec à Chicoutimi.

### **COLLECTE DE DONNÉES**

La collecte de données s'est effectuée en utilisant des questionnaires de format papier et également en ligne sous format PDF sur un site Web sécurisé dont les résultats étaient acheminés par courriel. La collecte de données s'est déroulée premièrement à l'Université du Québec à Chicoutimi avec l'aide du Service aux étudiants qui a accepté d'administrer les questionnaires aux différentes clientèles québécoise, chinoise, française et marocaine.

Ensuite, les questionnaires ont été distribués dans l'université marocaine *ESIG (École supérieure internationale de gestion)* et l'université chinoise *Zhejiang Gongshang University* avec l'aide précieuse de professeurs du Département d'administration de l'UQAC. Finalement, un partenaire français de l'UQAC s'est chargé de faire passer le

questionnaire en France à *l'Université de Nancy 2*. Au total, 112 questionnaires ont été compilés. Toutes les personnes qui ont eu la responsabilité de faire remplir le questionnaire ont signé une entente éthique et de confidentialité exigée par l'UQAC. La collecte de données s'est effectuée d'avril à août 2010.

### ***RÉVISION DE L'INSTRUMENT***

L'outil de recherche a été revue auprès du professeur-tuteur, monsieur Yves Lachance, Ph.D., professeur au Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi. Il a guidé le processus de sélection des questions et a approuvé la version finale du questionnaire. Le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi a également révisé l'ensemble des questions de l'instrument de recherche et a délivré une approbation éthique par la suite.

### ***ANALYSES FACTORIELLES ET REJET DE CERTAINS ITEMS***

Avec l'aide d'une statisticienne, nous avons effectué des analyses factorielles pour l'ensemble des questionnaires. Nous tenons à préciser que les éléments de la première partie de l'instrument de recherche portant sur la flexibilité, l'ouverture au changement, la culture organisationnelle et le support des pairs se sont avérés avec des alphas plutôt faibles, soit en dessous de 0.600 et ce, même si l'analyse factorielle était conforme. De plus, deux éléments de la partie du questionnaire inspirée par Hofstede soit pour la gestion de l'incertitude et la vision à long terme se sont avérés inutilisables en raison de résultats découlant de l'analyse factorielle qui étaient incohérents.

### ***ANALYSES STATISTIQUES***

L'ensemble des analyses statistiques a été effectué à l'aide du logiciel SPSS<sup>101</sup> versions 17 et 18. L'analyse s'est faite sous la supervision de madame Lise Lachance, Ph.D., professeure en statistiques et psychologie du Département d'éducation et de psychologie de l'Université du Québec à Chicoutimi. De plus nous avons utilisé le test d'analyse de variance ANOVA qui nous a permis de vérifier le degré de signification de chaque facteur étudié dans l'instrument de recherche.

### ***LIMITATIONS DE LA RECHERCHE***

L'étude comparative se limite à 4 cultures différentes, toutes présentes à l'UQAC afin de faciliter l'analyse des données qui seront recueillies et pour ne pas trop alourdir ce même processus de collecte de données. Il aurait été bien entendu plus qu'intéressant d'élargir l'étude comparée et de recueillir l'information à l'ensemble de la communauté universitaire et par surcroît faire la comparaison de toutes les cultures présentes dans l'institution, mais le facteur temps ainsi que le faible nombre composant certaines communautés culturelles auraient rendu l'étude impraticable.

### ***AUTORISATION ÉTHIQUE***

La conduite de la collecte de données a exigé l'obtention préalable d'une autorisation éthique délivrée par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi. L'autorisation éthique a été délivrée le 15 avril 2010. La copie de l'autorisation éthique se trouve à l'annexe C.

---

<sup>101</sup> Logiciel SPSS, versions 17, 18, IBM Canada.



# **CHAPITRE 4**

## **ANALYSE DES RÉSULTATS**

## **INTRODUCTION**

Le but de la présente étude est de vérifier si la provenance et les antécédents culturels d'un employé ont un effet sur son acception du changement organisationnel. La question de recherche était construite comme suit : Dans le contexte universitaire, quelles sont les différences dans les modes d'adoption du changement organisationnel entre les clientèles chinoise, marocaine, française et québécoise?

À partir de cette question, nous avons établi qu'il fallait répondre aux quatre sous-questions suivantes :

1. *Quel est le niveau de préparation au changement chez l'individu?*
2. *Quel est le niveau de résistance au changement chez l'individu?*
3. *Quelles sont valeurs culturelles de l'employé (liées aux dimensions culturelles d'Hofstede)?*
4. *Quel est le niveau d'engagement affectif, à long terme et normatif chez l'individu?*

## **DONNÉES DESCRIPTIVES SUR LES POPULATIONS SONDÉES**

Les tableaux statistiques descriptifs se retrouvant à l'annexe A donnent de l'information sur les répondants de la recherche. Nous obtenons des précisions sur les 4 populations ciblées en lien avec leur statut, le groupe d'âge auquel ils appartiennent, la scolarité, les années de service, le sexe, et le corps d'emploi le cas échéant. En ce qui concerne le statut des groupes de participants, on remarque qu'un fort pourcentage des répondants s'identifient comme à la fois étudiant et employé. Pour ce qui est des années de service, la majorité se situait en 0 et 10 ans. L'âge des participants se retrouve en 18 et 40 ans. Fait à souligner, au Maroc, il n'y a eu aucun répondant au-delà de 40 ans. Pour le sexe, sauf pour le Québec et la France qui étaient répartis équitablement, les répondants étaient majoritairement masculins. En lien avec le corps d'emploi, la population marocaine se définissait majoritairement comme étant gestionnaire, pour ce qui est de la Chine et du Québec, les participants se définissaient comme étant professionnels. Pour la France, les participants étaient répartis en proportion égale entre professionnels, employés de soutien et autre. La majorité des répondants avait atteint un niveau universitaire de scolarité.

Note sur la participation de la population marocaine : Même après plusieurs tentatives de distribution des questionnaires par 3 professeurs différents, le taux de réponse des questionnaires provenant de la population marocaine s'est avéré en deçà de 30 répondants.

### ***ANALYSE DES RÉSULTATS***

Nous vous présentons maintenant les résultats de nos analyses liés aux données recueillies à l'aide des instruments de recherche. Nous avons utilisé quatre questionnaires et pour chacun de ceux-ci, nous présentons les résultats pour chaque dimension incluant les moyennes dans un premier temps et nous illustrons plus précisément ces données à l'aide de tableaux graphiques.

La première partie du questionnaire portait sur l'index du niveau de préparation au changement. Le questionnaire était subdivisé en 10 dimensions qui sont les suivantes <sup>102</sup> :

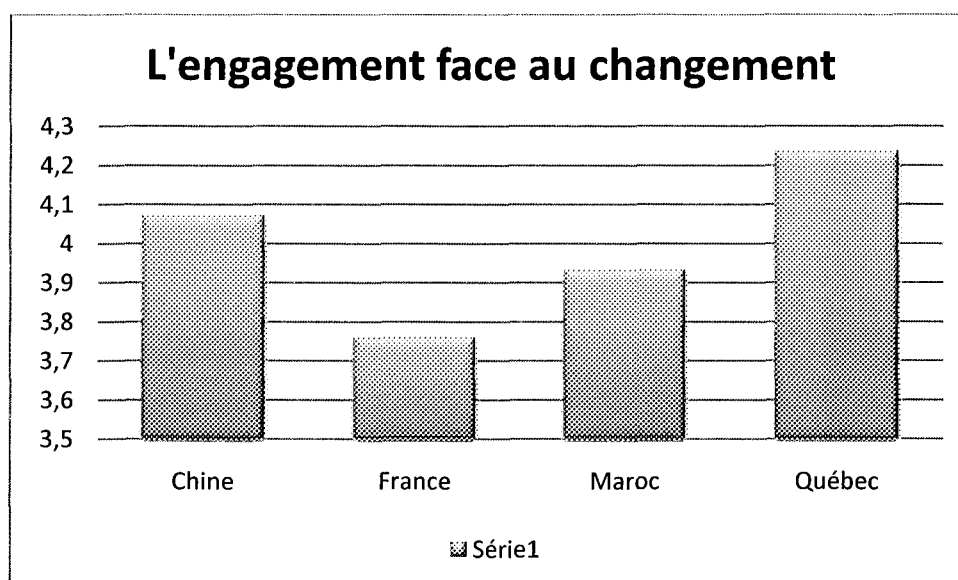
---

<sup>102</sup> L'ensemble des tableaux statistiques se retrouvent aux annexes A, D et E.

## Questionnaire 1 : Coping readinnes index

- *L'engagement face au changement*

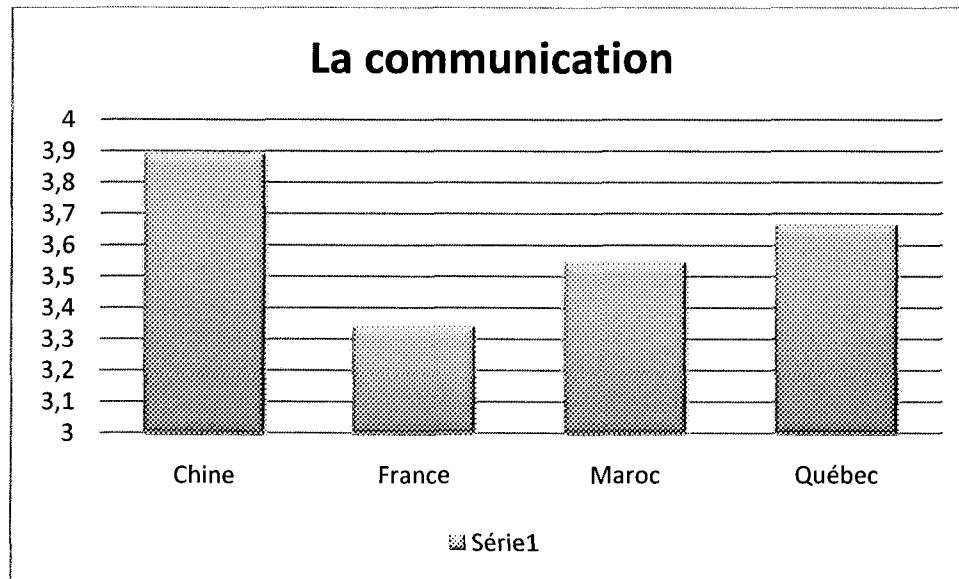
Population	Moyenne
Chine	4,0694
France	3,7581
Maroc	3,9314
Québec	4,2344
Moyenne	4,0115



Pour le premier élément du questionnaire 1, soit le niveau d'engagement face au changement, nous avons obtenu un alpha de fiabilité de 0,696. La moyenne générale pour les 4 populations sondées est de 4,0115. Le Québec se présente comme la population ayant le plus haut niveau d'engagement dans un processus de changement avec une moyenne 4,23 suivi de très près par la Chine à 4,06.

- *La communication*

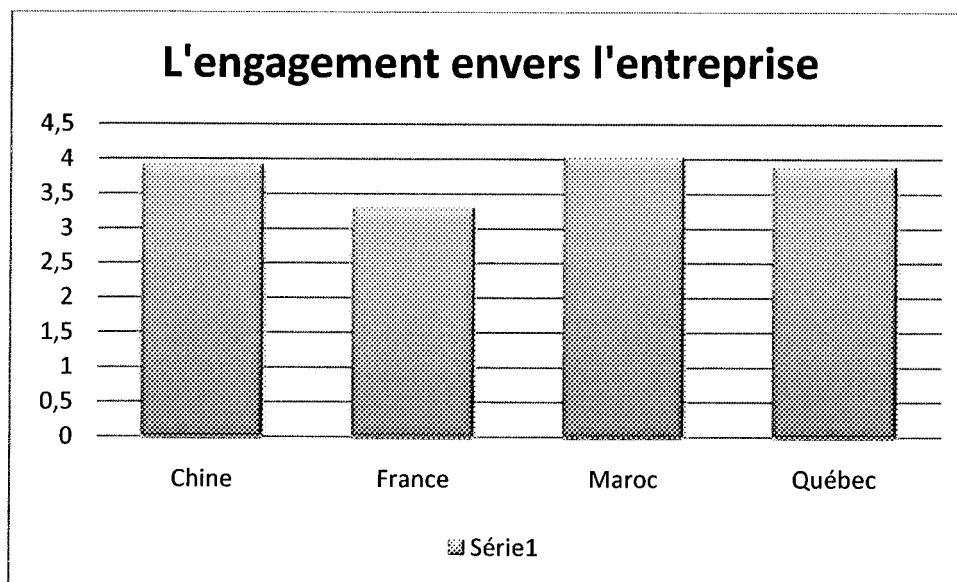
Chine	3,8889
France	3,3387
Maroc	3,5441
Québec	3,6641
Moyenne	3,6293



Pour ce qui de la donnée portant sur la communication, i.e., tous les moyens utilisés par l'entreprise pour informer les employés, articuler et partager l'information en lien avec le changement, nous avons obtenu un alpha de fiabilité de 0,630 avec une moyenne générale de 3,62. Bien que la Chine apparaisse comme ayant le plus haut niveau de communication entre les employés et les gestionnaires avec une moyenne de 3,88, les résultats des 4 populations semblent assez similaires. Il n'existerait donc pas une grande différence culturelle sur le plan de la communication.

- *L'engagement envers l'entreprise*

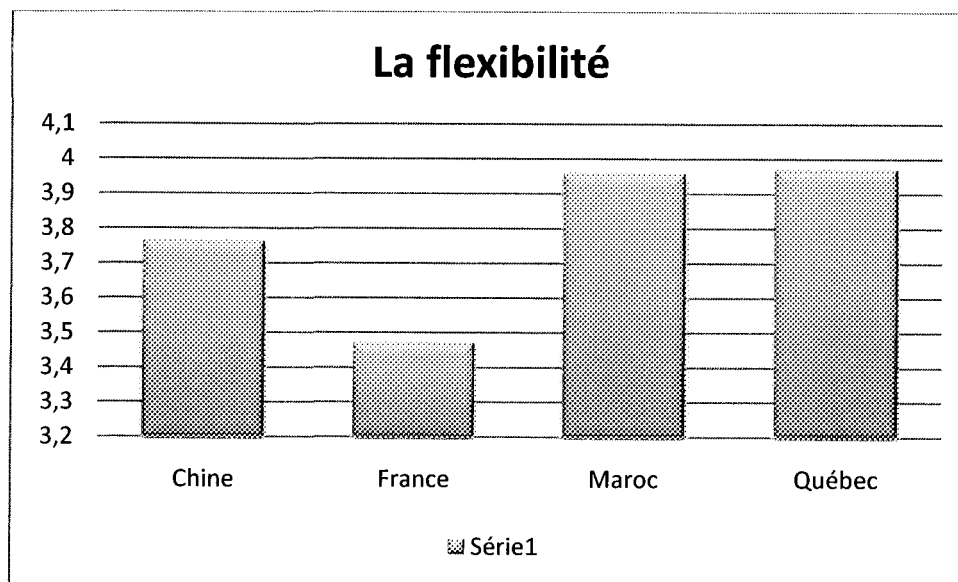
Chine	3,9097
France	3,2796
Maroc	4,0147
Québec	3,8750
Moyenne	3,7471



En troisième lieu, la donnée liée avec l'engagement envers l'entreprise s'avère plus élevée au Maroc avec une moyenne de 4,01 et la France qui arrive au dernier rang avec 3,27. L'alpha de fiabilité était de 0,720 avec une moyenne générale de 3,74.

- *La flexibilité*

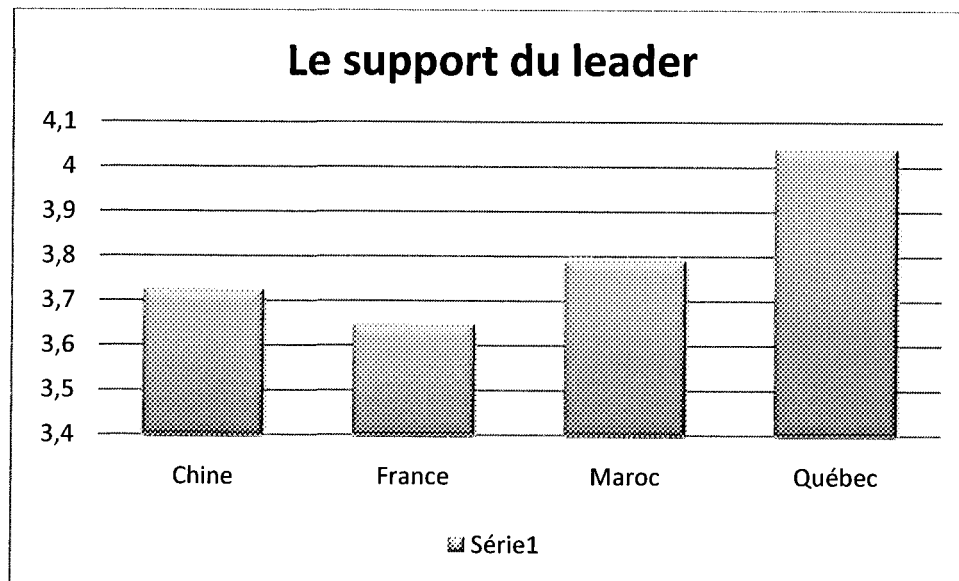
Chine	3,7616
France	3,4677
Maroc	3,9559
Québec	3,9688
Moyenne	3,7687



La quatrième donnée portant sur la flexibilité de l'employé, i.e., le degré de spontanéité, d'ouverture et d'adaptabilité face au changement, confirme d'une certaine manière la donnée précédente sur l'engagement envers l'entreprise. Le Québec s'avère avoir la moyenne la plus élevée avec 3,96 suivi de très près par le Maroc. L'alpha de fiabilité est de 0,510, étant un peu faible et avec une moyenne générale de 3,76.

- *Le support du leader*

Population	Moyenne
Chine	3,7222
France	3,6452
Maroc	3,7882
Québec	4,0375
Moyenne	3,7983

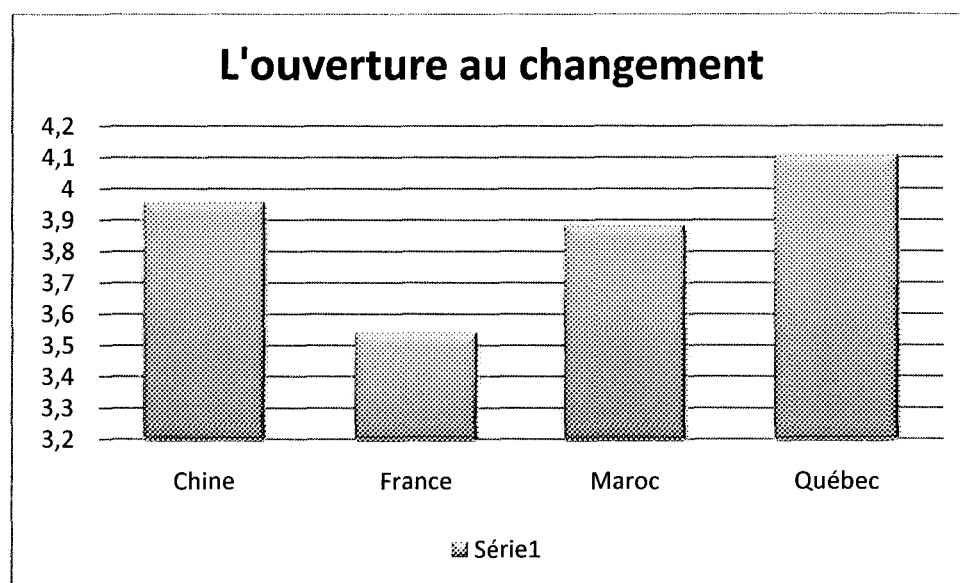


Pour ce qui est du support du leader, i.e., le sentiment que les gestionnaires donnent aux employés les outils et le support nécessaires afin de bien faire face au changement, l'alpha de fiabilité était de 0,778 avec une moyenne générale de 3,79. Le Québec se présente avec la moyenne la plus élevée avec 4,03. Les trois autres populations sont plutôt similaires. Rappelons que le support du leader réfère aux liens entre les gestionnaires et leurs employés. Nous parlons de liens hiérarchiques ici. Il en serait donc à conclure que plus la moyenne est haute, moins la distance hiérarchique est grande.



- *L'ouverture au changement*

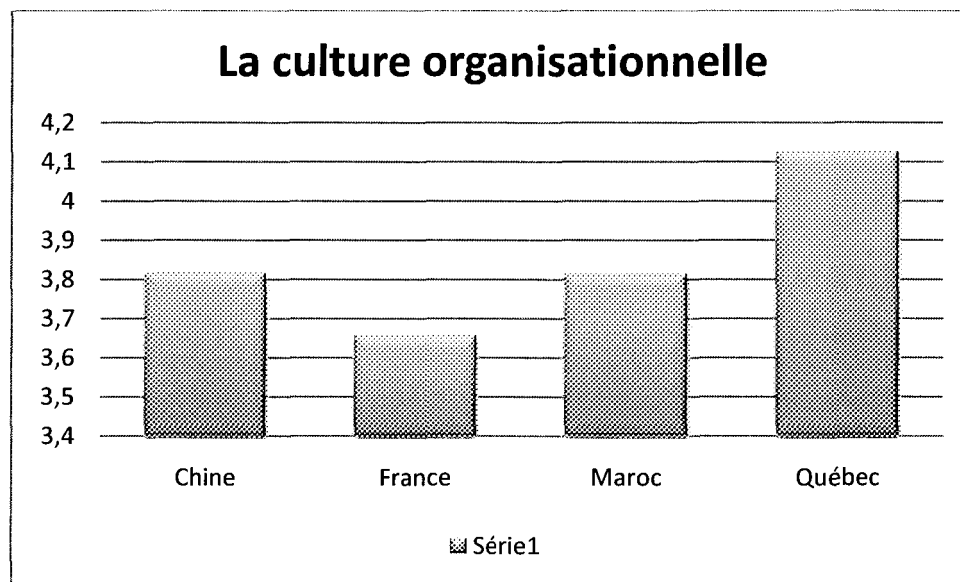
Population	Moyenne
Chine	3,9537
France	3,5376
Maroc	3,8824
Québec	4,1042
Moyenne	3,87



Encore une fois ici, la donnée portant sur l'ouverture au changement s'avère révélatrice. Le Québec avec une moyenne de 4,10 serait donc plus ouvert au changement que les autres. La France est la moins ouverte au changement. Nous pourrions en conclure que les moyennes les plus faibles identifieraient des sociétés plus conservatrices. L'alpha de fiabilité est de 0,484 est un peu faible et nous avons une moyenne générale de 3,87.

- *La culture organisationnelle*

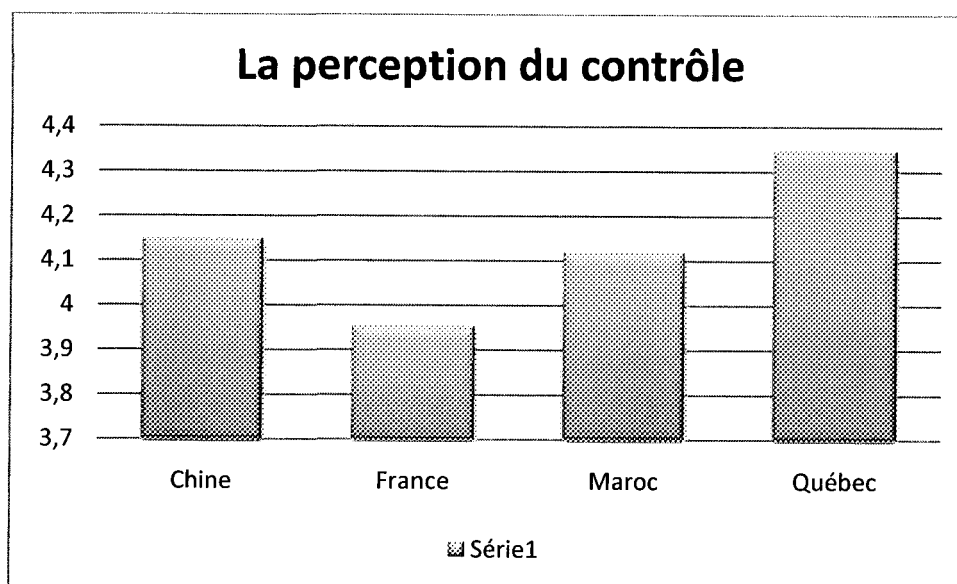
Population	Moyenne
Chine	3,8148
France	3,6559
Maroc	3,8125
Québec	4,1250
Moyenne	3,8580



La culture organisationnelle, i.e., l'ensemble des valeurs, des croyances et des traditions dans l'entreprise auxquelles l'employé se sent attaché, semble plus élevée au Québec avec une moyenne de 4,12. La Chine et le Maroc sont pour ainsi dire ex aequo. L'alpha de fiabilité est faible soit à 0,346 et avec une moyenne générale de 3,85. Cette donnée ne peut être prise en compte.

- *La perception du contrôle*

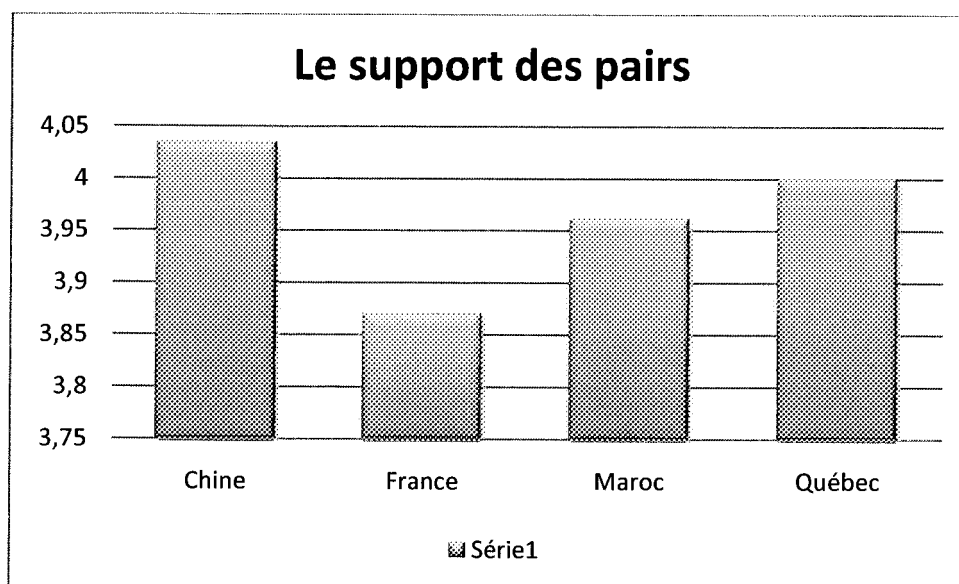
Population	Moyenne
Chine	4,1458
France	3,9516
Maroc	4,1176
Québec	4,3438
Moyenne	4,1444



La donnée portant sur la perception du contrôle que l'employé a face au changement est plus élevée au Québec avec une moyenne de 4,34. La moyenne générale est plutôt élevée avec 4,14. La France se retrouve avec la moyenne la plus basse avec 3,95. Cela pourrait nous indiquer que la distance hiérarchique est plus élevée avec les moyennes les plus faibles. L'alpha de fiabilité est de 0,634.

- *Le support des pairs*

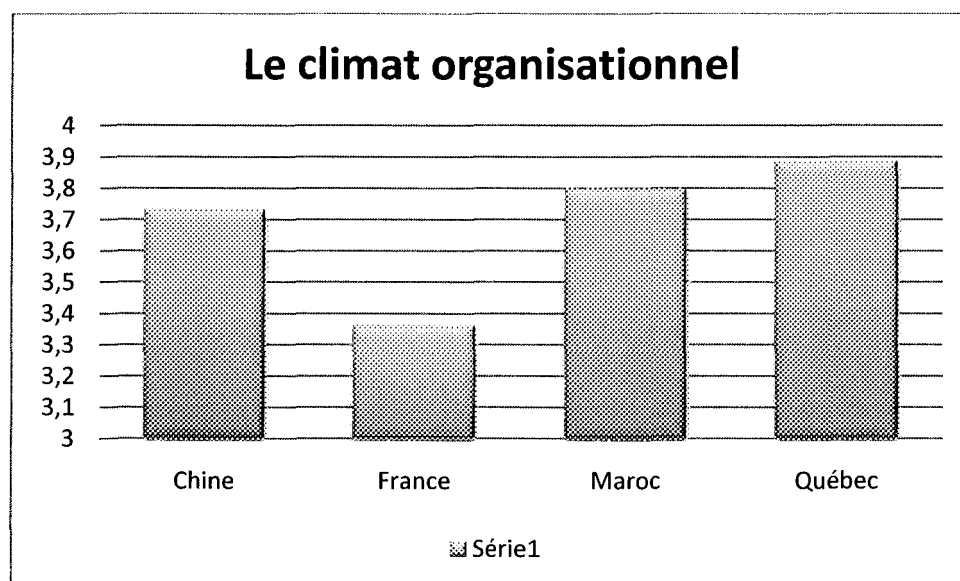
Population	Moyenne
Chine	4,0347
France	3,8710
Maroc	3,9608
Québec	4,0000
Moyenne	3,9705



Sur le plan du support des pairs, i.e., le support informationnel, émotionnel et instrumental apportés par le groupe social, l'alpha de fiabilité est plutôt faible soit à 0,428 et avec une moyenne générale de 3,97. La Chine s'avère ayant le plus haut niveau de support des pairs dans les équipes de travail avec une moyenne de 4,03. Nous pourrions peut-être en conclure qu'il existerait une plus grande solidarité dans les sociétés où la moyenne serait plus élevée. Il est difficile de prendre en compte cette donnée.

- *Le climat organisationnel*

Population	Moyenne
Chine	3,7292
France	3,3575
Maroc	3,7941
Québec	3,8828
Moyenne	3,6818



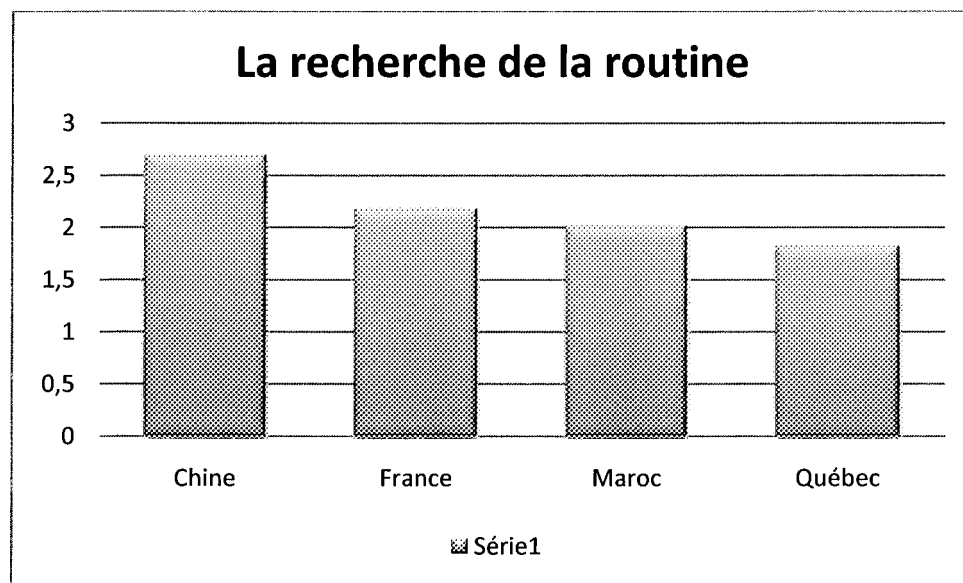
Finalement, pour le 10e item du questionnaire du questionnaire 1, le climat organisationnel, i.e., les normes et les règles dans l'entreprise ainsi que le modèle de communication interne, s'avère plus élevé au Québec avec une moyenne de 3,88 et une moyenne générale de 3,68. Les moyennes des 4 populations sont par contre assez similaires avec la France qui est la dernière. L'alpha de fiabilité est de 0,616

En deuxième lieu, nous avons amassé les données en lien avec le niveau de résistance au changement qui comportait 4 dimensions qui sont les suivantes :

### Questionnaire 2 : RTC Resistance to change

- *La recherche de la routine*

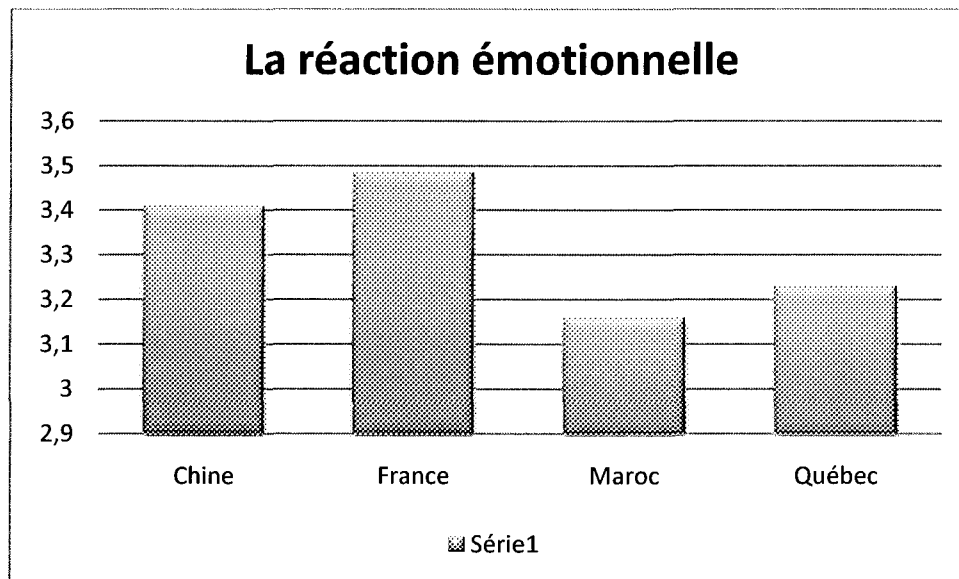
Population	Moyenne
Chine	2,6889
France	2,1742
Maroc	2,0118
Québec	1,8188
Moyenne	2,2121



La moyenne générale liée à la notion de la recherche de la routine s'avère plutôt basse à 2,12. La Chine obtient la plus haute moyenne avec un score de 2,68. On pourrait en conclure que les Chinois recherchent une stabilité dans leur travail à l'inverse des Québécois qui sont moins enclins à la routine. L'alpha de fiabilité est de 0,774.

- *La réaction émotionnelle*

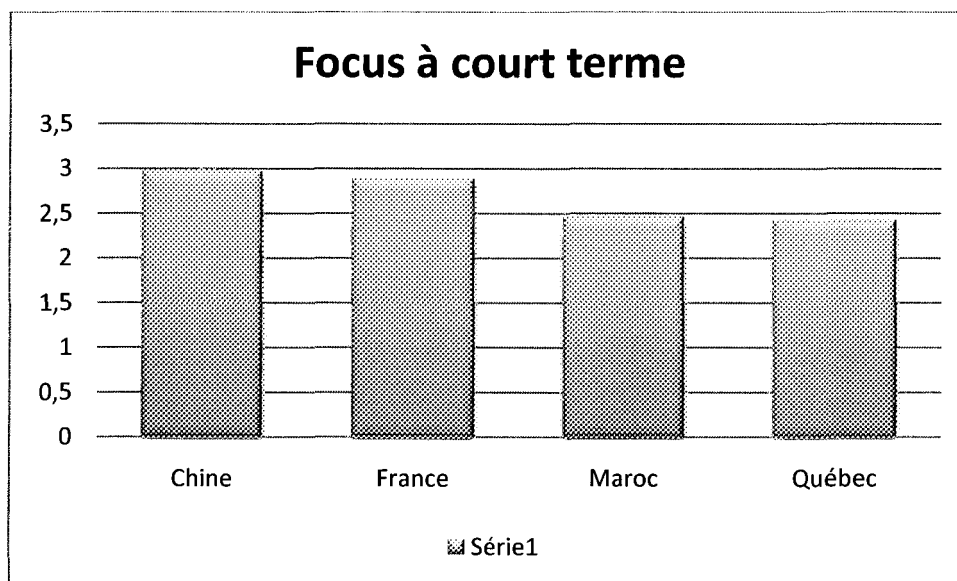
Population	Moyenne
Chine	3,4074
France	3,4839
Maroc	3,1569
Québec	3,2292
Moyenne	3,3420



La réaction émotionnelle face à un changement organisationnel indique que l'employé éprouve d'insécurité face à son emploi si on le place dans une situation d'incertitude. La France obtient le plus haut de réaction émotionnelle avec un résultat de 3,48. La moyenne générale est de 3,34 et l'alpha de fiabilité est de 0,776.

- *Le focus à court terme*

Population	Moyenne
Chine	2,9630
France	2,8817
Maroc	2,4559
Québec	2,4141
Moyenne	2,7155

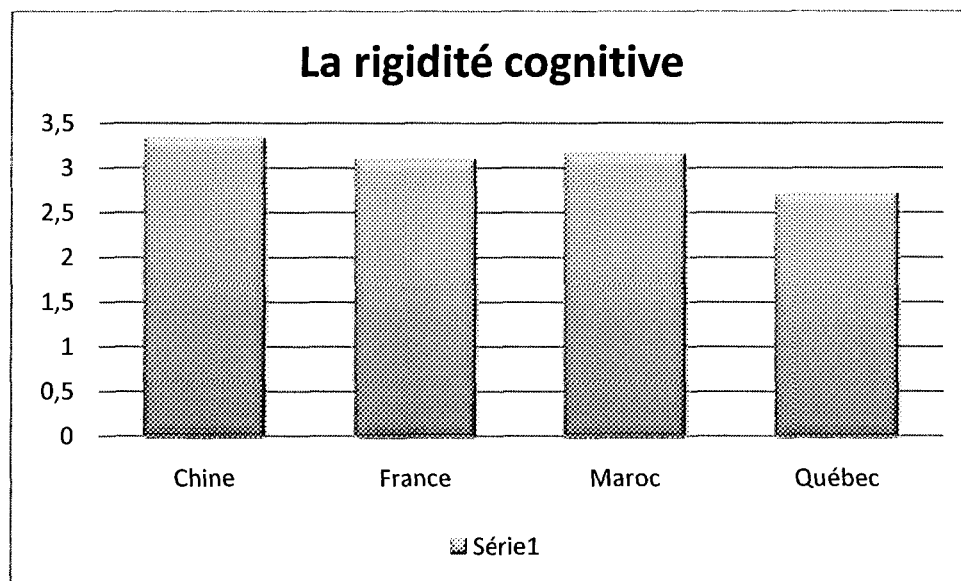


Le focus à court terme ici nous dévoile le degré de chaque individu auquel il se sent préoccupé avec des désagréments à court terme versus les bénéfices à long terme dans un processus de changement. Ainsi, la Chine et la France se retrouvent avec les plus hauts niveaux. Ce qui confirme la donnée précédente en lien avec la réaction émotionnelle. Les employés pour qui la notion de l'emploi à long terme est importante auront une plus grande réaction émotionnelle si on leur propose un changement. L'alpha de fiabilité est de 0,702 avec une moyenne générale de 2,7155.



- *La rigidité cognitive*

Population	Moyenne
Chine	3,3241
France	3,0860
Maroc	3,1569
Québec	2,6989
Moyenne	3,0667



Pour ce qui de l'item portant sur la rigidité cognitive, i.e. que l'employé aura des convictions personnelles fortes un haut niveau de confiance personnelle qui pourrait se traduire par une forme d'entêtement, la Chine se révèle comme ayant le plus haut niveau suivi du Maroc et de la France. Le Québec arrive dernier sur les 4 populations. L'alpha de fiabilité est de 0,741 et la moyenne générale est de 3,06.

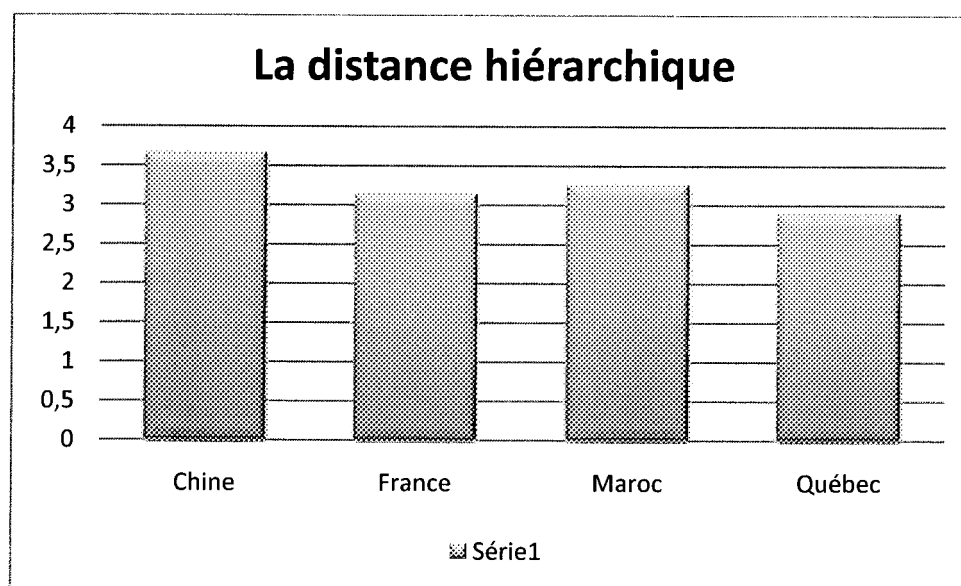
Troisièmement, nous avons adapté la version la plus récente du questionnaire de Geert Hofstede sur la culture en milieu de travail et qui comportait 5 dimensions.

### Questionnaire 3 : The Culture in the Workplace Questionnaire™ de Geert Hofstede

*Note importante: En raison de données que nous devons analyser plus profondément en lien avec l'analyse factuelle des questions, les items portant respectivement sur la dimension de maîtrise de l'incertitude et celle de la vision à long terme n'ont pu être utilisés en raison d'alphas de fiabilité beaucoup trop faibles. Nous précisons également que les données du questionnaire d'Hofstede sont utilisées à fins strictement informatives sur les différences culturelles et n'ont pas été employées pour évaluer le niveau d'acceptation du changement.*

- La distance hiérarchique

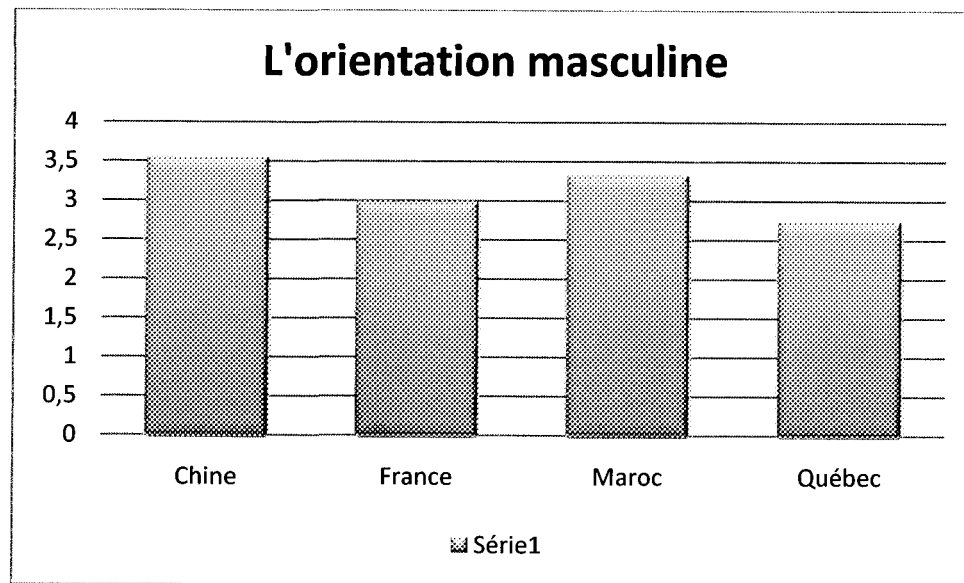
Population	Moyenne
Chine	3,6535
France	3,1323
Maroc	3,2563
Québec	2,8906
Moyenne	3,2454



La moyenne générale en lien la distance hiérarchique est de 3,24. La Chine obtient le plus haut score avec 3,65 et le Québec avec le plus soit à 2,89. Nous pouvons donc en conclure qu'il existe une plus grande distance hiérarchique dans la société chinoise où comparativement au Québec où la distance est plus mince. L'alpha de fiabilité est de 0,715.

- *L'orientation masculine ou féminine*

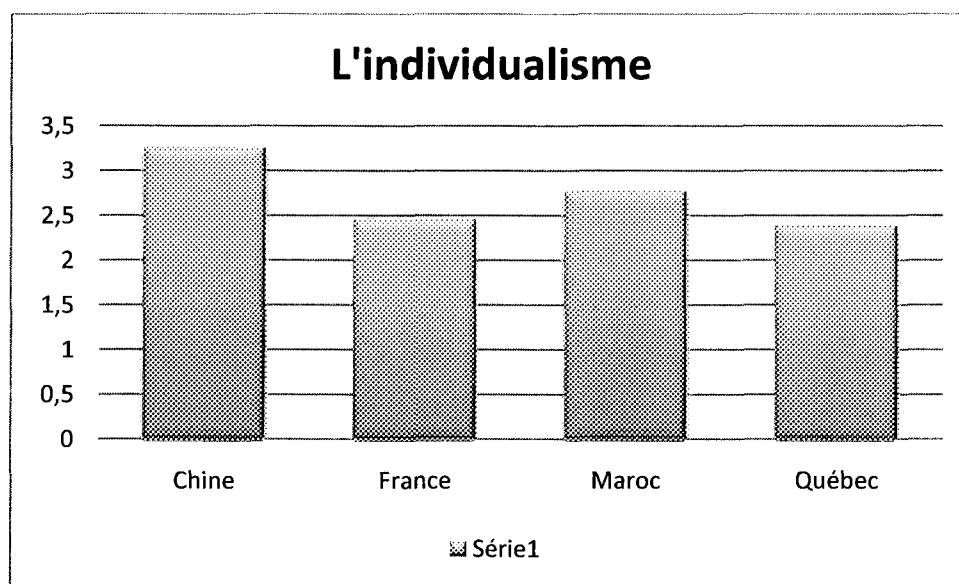
Population	Moyenne
Chine	3,5313
France	2,9677
Maroc	3,3084
Québec	2,7266
Moyenne	3,1244



La 2<sup>e</sup> donnée adaptée du questionnaire d'Hofstede évalue si la société est plus masculine ou féminine. Plus la moyenne s'avérerait élevée, plus la société est masculine et inversement proportionnel. La moyenne générale est de 3,12 et l'alpha de fiabilité est de 0,601. La Chine s'avère la société la plus masculine avec une moyenne de 3,53 et le Québec la société la plus féminine avec 2,72. Nous verrons dans les tableaux comparatifs d'Hofstede ce qu'implique ce genre de résultats.

- *L'individualisme ou le collectivisme*

Population	Moyenne
Chine	3,2472
France	2,4516
Maroc	2,7549
Québec	2,3719
Moyenne	2,7207



Comme dernière donnée analysée, nous vérifions si la culture sondée est plus individualiste ou collectiviste. Les moyennes les plus hautes indiquent une société plus collectiviste. La Chine se révèle la société la plus collectiviste avec un score de 3,24 et le Québec la plus individualiste avec un score de 2,37. L'alpha de fiabilité est de 0,731 et la moyenne générale est de 2,72.

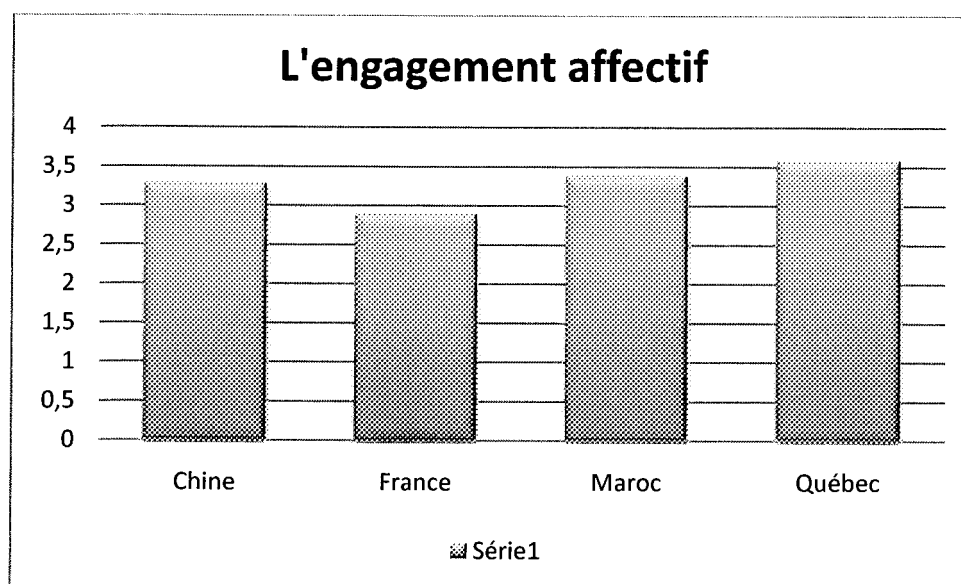
- *La maîtrise de l'incertitude.* (Données non probantes)
- *L'orientation à court ou à long terme.* (Données non probantes)

#### Questionnaire 4 : Antécédents affectifs et l'engagement organisationnel.

Nous avons finalement recueilli les données portant sur l'engagement organisationnel. Cette partie du questionnaire comportait 3 dimensions qui sont les suivantes :

- *L'engagement affectif*

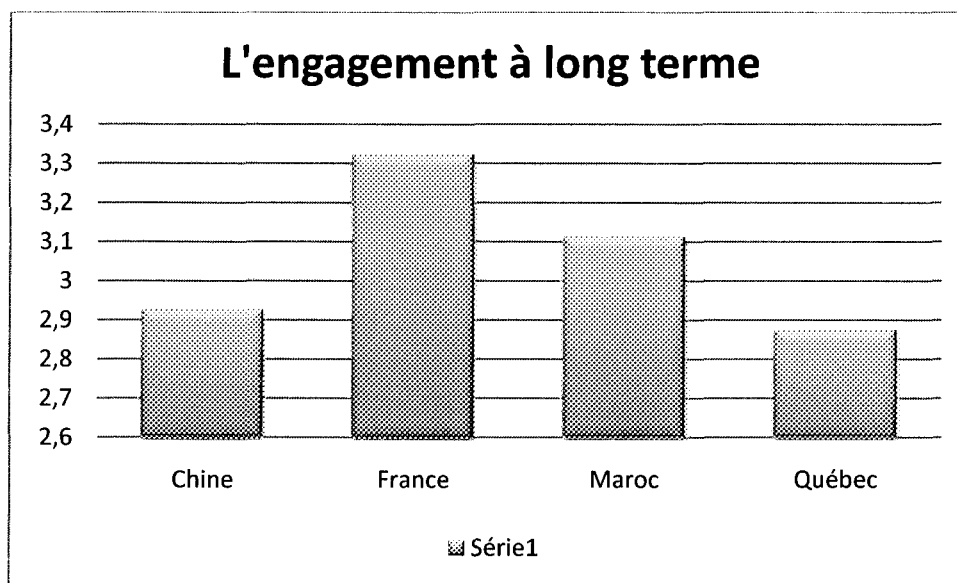
Population	Moyenne
Chine	3,2708
France	2,8790
Maroc	3,3750
Québec	3,5664
Moyenne	3,2629



Pour ce qui de la donnée sur l'engagement affectif envers l'entreprise, l'alpha de fiabilité était de 0,809 avec une moyenne générale de 3,26. Le Québec se retrouve en tête de liste avec une moyenne de 3,56. Fait intéressant, la France s'avère obtenir un score nettement au-dessous de la moyenne avec un résultat de 2,87. Nous pourrions en conclure que les moyennes les plus faibles déterminent une société où les employés sont plutôt détachés affectivement de l'entreprise.

- *L'engagement à long terme*

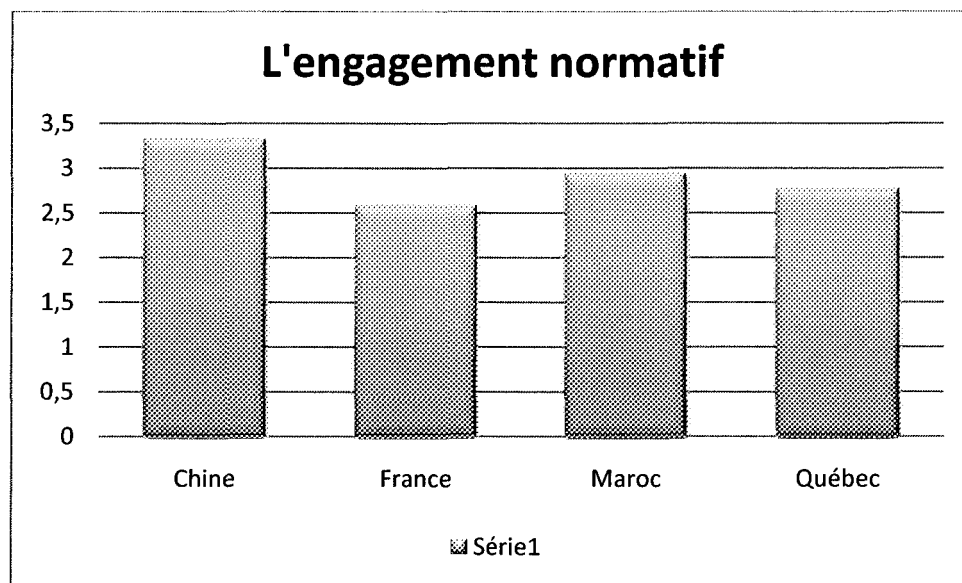
Population	Moyenne
Chine	2,9236
France	3,3226
Maroc	3,1103
Québec	2,8728
Moyenne	3,0436



Cette donnée du 2<sup>e</sup> questionnaire est plutôt intéressante car ici, nous pouvons voir une différence marquée comparativement aux items énumérés préalablement. L'engagement à long terme envers l'entreprise est beaucoup plus marqué chez la population française avec une moyenne de 3,32. L'alpha de fiabilité est de 0,725 avec une moyenne générale de 3,04.

- *L'engagement normatif*

Population	Moyenne
Chine	3,3135
France	2,5760
Maroc	2,9286
Québec	2,7634
Moyenne	2,9081



La troisième donnée du 2<sup>e</sup> questionnaire représente l'engagement normatif, i.e. le niveau d'engagement qu'ont les employés face aux normes présentes dans l'entreprise. La Chine se retrouve avec la moyenne la plus élevée avec un score de 3,31. La moyenne générale est plutôt faible avec un score de 2,90. Les Chinois ont ainsi un plus grand respect pour le contexte normatif dans l'entreprise. L'alpha de fiabilité est de 0,677.



### TRAITEMENT DE L'ANALYSE DE VARIANCE ANOVA

Le test d'ANOVA nous démontre que pour la grande majorité des items, le niveau de signification est très élevé. L'ANOVA nous confirme donc qu'il existe des différences socioculturelles significatives entre les 4 populations sondées. Le support du leader, le support des pairs ainsi que la réaction émotionnelle sont les seuls éléments de l'étude comparative qui ne peuvent être considérés comme significatifs.

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
<b>Engagement au changement</b>	Inter-groupes	3,811	3	1,270	4,306	,006
	Intra-groupes	33,035	112	,295		
	Total	36,846	115			
<b>Communication</b>	Inter-groupes	5,206	3	1,735	4,629	,004
	Intra-groupes	41,980	112	,375		
	Total	47,185	115			
<b>Engagement envers l'entreprise</b>	Inter-groupes	9,469	3	3,156	10,304	,000
	Intra-groupes	34,308	112	,306		
	Total	43,777	115			
<b>Flexibilité</b>	Inter-groupes	4,686	3	1,562	6,283	,001
	Intra-groupes	27,843	112	,249		
	Total	32,529	115			
<b>Support du leader</b>	Inter-groupes	2,768	3	,923	2,755	,046
	Intra-groupes	37,512	112	,335		
	Total	40,280	115			
<b>Ouverture au</b>	Inter-	5,433	3	1,811	7,592	,000

changement	groupes					
	Intra- groupes	26,713	112	,239		
	Total	32,146	115			
Culture organisationnelle	Inter- groupes	3,648	3	1,216	4,141	,008
	Intra- groupes	32,588	111	,294		
	Total	36,236	114			
Perception du contrôle	Inter- groupes	2,436	3	,812	3,470	,019
	Intra- groupes	26,208	112	,234		
	Total	28,644	115			
Support des pairs	Inter- groupes	,485	3	,162	,733	,535
	Intra- groupes	24,713	112	,221		
	Total	25,198	115			
Climat organisationnel	Inter- groupes	3,415	3	1,138	3,931	,010
	Intra- groupes	32,144	111	,290		
	Total	35,560	114			
Climat organisationnel (sans item 26)	Inter- groupes	4,848	3	1,616	4,854	,003
	Intra- groupes	37,285	112	,333		
	Total	42,133	115			
Engagement affectif	Inter- groupes	7,732	3	2,577	6,187	,001
	Intra- groupes	46,655	112	,417		
	Total	54,387	115			
Engagement à long terme	Inter- groupes	3,941	3	1,314	3,157	,028
	Intra- groupes	46,601	112	,416		

	Total	50,542	115			
Engagement normatif	Inter- groupes	10,011	3	3,337	10,805	,000
	Intra- groupes	34,282	111	,309		
	Total	44,294	114			
Recherche de la routine	Inter- groupes	13,862	3	4,621	13,310	,000
	Intra- groupes	38,881	112	,347		
	Total	52,743	115			
Réaction émotionnelle	Inter- groupes	1,024	3	,341	,840	,475
	Intra- groupes	45,523	112	,406		
	Total	46,547	115			
Réaction émotionnelle (sans item 79)	Inter- groupes	1,768	3	,589	1,033	,381
	Intra- groupes	63,890	112	,570		
	Total	65,658	115			
Focus à court terme	Inter- groupes	7,115	3	2,372	6,093	,001
	Intra- groupes	43,595	112	,389		
	Total	50,709	115			
Rigidité cognitive	Inter- groupes	6,727	3	2,242	3,987	,010
	Intra- groupes	62,428	111	,562		
	Total	69,156	114			
Distance hiérarchique	Inter- groupes	10,421	3	3,474	18,294	,000
	Intra- groupes	21,077	111	,190		
	Total	31,498	114			
Orientation masculine ou féminine	Inter- groupes	12,326	3	4,109	28,988	,000

	Intra- groupes	15,733	111	,142		
	Total	28,059	114			
Individualisme ou collectivisme	Inter- groupes	16,137	3	5,379	46,466	,000
	Intra- groupes	12,850	111	,116		
	Total	28,987	114			

### ***ANALYSE DES PROPOSITIONS***

À la lumière des résultats obtenus dans la présente étude comparative, nous sommes en mesure de déterminer si les propositions de départ sont valides ou non.

**Proposition 1 : La provenance socioculturelle affecte l'acceptation du changement organisationnel.**

Les résultats obtenus dans les trois premières parties du questionnaire révèlent qu'il existe de manière très significative des différences culturelles vis-à-vis le changement organisationnel entre les quatre populations sondées. Notamment sur les aspects de la préparation au changement, de l'engagement affectif et normatif ainsi qu'au niveau de la résistance au changement. Nous pouvons donc affirmer que la provenance socioculturelle affecte l'acceptation du changement organisationnel.

**Proposition 2 : La clientèle chinoise est plus favorable au changement organisationnel.**

Les résultats obtenus notamment avec les données touchant le RTC Resistance to change questionnaire démontrent que la population chinoise est plus résistante à un processus de changement. Bien que les scores obtenus concernant l'engagement envers le changement étaient élevés, nous pouvons confirmer que la clientèle chinoise n'est pas la plus favorable au changement organisationnel des quatre populations sondées.

**Proposition 3 : La clientèle marocaine est plus favorable au changement organisationnel.**

Les résultats obtenus démontrent que la population marocaine a un engagement envers le changement et une flexibilité relativement élevés. Également, le RTC révèle que la recherche de la routine et le focus à court terme sont plutôt faibles ce qui démontre un stress moins élevé face au changement. Nous pourrions conclure que la population marocaine est assez favorable au changement.

**Proposition 4 : La clientèle française est plus favorable au changement organisationnel.**

La population française obtient des scores plutôt bas en ce qui a trait aux niveaux d'engagement envers le changement. Également, les résultats du RTC démontrent clairement que la clientèle française a un niveau de résistance au changement très élevé de part l'analyse de la recherche de la routine et du focus à court terme. C'est également la population qui a obtenu le plus haut score en termes d'engagement à long terme. Nous pouvons donc en conclure que la clientèle française est moins favorable au changement que les autres.

**Proposition 5 : La clientèle québécoise est plus favorable au changement organisationnel.**

Les scores obtenus aux niveaux de l'engagement envers le changement, l'engagement envers l'entreprise, la flexibilité l'ouverture au changement, la culture organisationnelle, la perception du contrôle, le climat organisationnel et de l'engagement affectif se sont tous avérés les plus élevés des 4 populations sondées. De plus, les données reliées à la recherche de la routine, le focus à court terme et la rigidité cognitive se sont tous avérés les plus bas des quatre populations. Nous pouvons donc affirmer que la clientèle québécoise est la plus favorable au changement organisationnel.

En conclusion, nous notons que la proposition 1 est valide puisque la provenance socioculturelle affecte effectivement l'acceptation du changement organisationnel. En effet, les propositions 2 et 4 se sont avérées non valides puisque les populations chinoise et française s'avèrent les plus résistantes au changement tandis que les populations québécoise et marocaine s'avèrent les plus favorables. Soulignons que pour la proposition 3, le faible taux de répondants de la population marocaine doit nous questionner s'il est vraiment représentatif de celle-ci.

# **CHAPITRE 5**

## **DISCUSSION ET CONCLUSION**

### ***SURVOL DES RÉSULTATS***

Le premier constat auquel nous arrivons faisant suite à notre étude comparative est qu'il existe effectivement, tel qu'établi par Hofstede (1987), des différences socioculturelles plus ou moins marquées entre les cultures ainsi que sur la perception du changement organisationnel, son acceptation ainsi que sur le niveau de préparation à celui-ci. Les résultats obtenus avec la première partie du questionnaire qui cherchait à évaluer *le niveau de préparation au changement chez l'individu* nous indiquent assez clairement des différences entre les quatre populations sondées.

En premier lieu, nous avons pu observer qu'il existait des différences évidentes dans l'engagement au changement. Dans les données recueillies, il apparaît que le Québec et la Chine ont des niveaux d'engagement plus élevés que le Maroc et la France. En second lieu, le niveau d'engagement envers l'entreprise, généralement élevé, est plus important au Maroc, au Québec et en Chine qu'en France. Il serait à déterminer dans une étude future si ces niveaux sont élevés pour les mêmes raisons. L'analyse de corrélations entre l'engagement au changement et l'engagement envers l'entreprise est assez significative. Il existe donc un certain lien entre ces deux items. Pour ce qui est de l'ouverture au changement, toujours dans la première partie du questionnaire, le Québec et la Chine se sont avérés obtenir les plus hauts niveaux. Les corrélations entre l'engagement au changement, l'engagement envers l'entreprise et l'ouverture au changement se sont avérées très significatives avec les corrélations de Pearson de 0,675 face à l'engagement au changement et de 0,669 face à l'engagement envers l'entreprise. Il existe donc un lien évident entre ces trois items.

Les données recueillies dans la première partie du questionnaire, en lien avec la perception de contrôle qu'a l'employé sur le changement organisationnel, sont également intéressantes. Le Québec se retrouve avec le plus haut niveau suivi de la Chine. Nous pouvons donc conclure que les employés québécois se sentent beaucoup plus impliqués dans un processus de changement que les trois autres populations



sondées. Ces résultats sont appuyés par la thèse de Walinga (2008) qui dit que l'employé doit se sentir partie prenante du changement et qu'il sente qu'il détient un pouvoir certain sur le succès de celui-ci. Il est intéressant aussi de constater que les corrélations entre la perception du contrôle et certains items comme l'ouverture au changement et l'engagement au changement sont plutôt élevées. Nous pouvons donc en conclure que si un employé sent qu'il a du pouvoir sur le changement, il sera beaucoup enclin à y participer et travailler à sa réussite. Ce qui confirme les éléments portant sur cet aspect dans la revue de littérature.

Dans la deuxième partie du questionnaire tirée du questionnaire d'Allan et Meyer (1990) portant sur les antécédents affectifs et l'engagement organisationnel, les données obtenues sont également intéressantes. Pour ce qui est de l'engagement affectif, les résultats obtenus démontrent que le Québec et le Maroc obtiennent les niveaux les plus élevés. Les corrélations avec l'engagement au changement et l'engagement envers l'entreprise sont plutôt élevées avec des niveaux de 0,611 et 0,574 respectivement. Cela démontre que l'attachement affectif envers l'entreprise est directement lié à l'investissement de l'employé envers le changement organisationnel ce qui confirme la revue de littérature. Dans un deuxième temps, les données recueillies portant sur l'engagement à long terme démontrent de manière très prononcée que la France est la population qui a la vision à plus long terme chez employés comparativement aux trois autres populations. Le Québec se présente comme ayant la vision à plus court terme.

Dans un troisième temps, les données reliées à l'engagement normatif révèlent que la Chine et le Maroc sont les populations où cet engagement est le plus élevé. Il semblerait donc que le respect des normes est plus élevé dans ces deux pays. Une différence aussi frappante démontre qu'il existe bien un héritage culturel qui guide les employés dans le mode d'acceptation du changement organisationnel.

Pour ce qui est de la troisième partie du questionnaire, les questions cherchant à évaluer *le niveau de résistance au changement chez l'individu (RTC Resistance to change)* nous démontrent qu'il existe également une différence entre les 4 populations, ceci dit, beaucoup moins marquée. La France et la Chine présentent les niveaux les plus élevés concernant la recherche de la routine et le focus à court terme ce qui révèle un stress dans ces populations face au changement. Également, la Chine et la France sont les populations ayant les plus hauts résultats en termes de réaction émotionnelle face au changement ce qui confirme une plus grande résistance à celui-ci.

Pour ce qui est des données sur la rigidité cognitive, la Chine, le Maroc et la France ont des moyennes assez élevées comparativement au Québec qui est le seul à se retrouver avec une moyenne au dessous de 3. Ceci révèle que la clientèle québécoise a moins de principes et serait ainsi moins entêtée à refuser un changement. Elle y serait plus favorable.

Finalement, le questionnaire adapté de celui conçu par Geert Hofstede visant à trouver quelles étaient les valeurs culturelles de l'employé est celui qui nous donne la radiographie la plus intéressante culturellement mais n'a pas été tenu en ligne de compte pour l'analyse des propositions. En effet, les cinq dimensions culturelles élaborées dans la théorie d'Hofstede sont bien présentes dans chacune des populations sondées et nous pouvons en établir des constats assez précis. Ainsi, la Chine s'avère la population ayant la plus grande distance hiérarchique suivie du Maroc. Le Québec ayant la plus faible distance hiérarchique. Dans un second temps, et ce qui est très intéressant pour notre étude, l'orientation masculine ou féminine des populations sondées semble être la même que la distance hiérarchique avec encore une fois la Chine ayant la société la plus masculine et le Québec la plus féminine.

En dernier lieu, les données liées à l'individualisme révèlent que la Chine est la population la plus collectiviste et que la France et le Québec sont les populations les plus individualistes.

### **RECOMMANDATIONS**

Soutenu par la revue de littérature, notamment les recherches de Walinga (2008), Adler (1983) et Hofstede (1987), ainsi que par les résultats obtenus dans la présente étude comparative, dans un contexte d'entreprise et d'éventuel changement organisationnel, les gestionnaires devront tenir compte des éléments suivants liés aux facteurs socioculturels:

1. **Première recommandation** : Avant d'implanter un changement, les gestionnaires doivent prendre connaissance des particularités socioculturelles présentes dans l'entreprise.
2. **Deuxième recommandation** : Une fois que l'analyse des données socioculturelles dans les équipes de travail ait été faite, les gestionnaires doivent les inclure dans le plan de changement en ayant une sensibilité particulière à ce que les employés prennent part au processus. La perception du contrôle de l'employé sur le changement s'avère essentielle à tout succès d'implantation d'un changement organisationnel.
3. **Troisième recommandation** : Tenir compte que certaines populations auront, par leur héritage et leur programmation culturelle, des niveaux de préparation ou des aptitudes au changement organisationnel différents l'une de l'autre.
4. **Quatrième recommandation** : Il ne peut y avoir de recette lorsqu'on parle de gestion des équipes de travail. Les particularités culturelles définiront singulièrement le type de gestion à utiliser pour chaque contexte organisationnel.
5. **Cinquième recommandation** : En tenant compte des résultats obtenus dans les quatre questionnaires, mais particulièrement avec celui inspiré de Geert Hofstede, notamment les dimensions culturelles telles la distance hiérarchique, l'orientation féminine et la nature individualiste ou collectiviste de chaque population,

l'approche managériale ne peut pas être la même d'un pays à un autre et même d'une ville à une autre. Le gestionnaire doit absolument en tenir compte. Également, il ne peut imposer un style de gestion issu d'une culture différente à celle où il désire appliquer le changement organisationnel. Il doit en respecter les particularités et se changer lui-même avant tout. Il doit s'instruire.

6. **Sixième recommandation :** Lors de toute implantation d'un changement organisationnel, prendre en considération la liste des stressors organisationnels et également de la liste des stratégies d'implantation de John Bruckman (2008)<sup>103</sup>

### **CONCLUSION**

L'analyse des résultats de la présente étude sur les différences culturelles dans les modes d'adoption du changement confirme la première proposition de recherche sur l'effet de la provenance socioculturelle de l'individu sur le changement en démontrant qu'il existe des différences socioculturelles dans l'acceptation du changement et se porte à la suite logique de la revue de littérature effectuée préalablement. L'identification d'une programmation dite culturelle et l'importance pour les gestionnaires de développer une sensibilité face à celle-ci apparaissent évidentes.

La programmation culturelle des gens et dans un contexte organisationnel, des employés, doit être un élément central qui se doit d'être pris en considération. D'une part pour la bonne gestion et la productivité de l'entreprise et d'autre part, obligatoirement et préalablement dans tout processus de changement organisationnel.

Les dimensions culturelles sondées dans les quatre questionnaires utilisés pour la présente étude nous fournissent un canevas intéressant et scientifiquement plausible pour pousser plus loin les recherches dans le domaine de la culture en entreprise. Cette programmation culturelle n'est évidemment pas statique et se présente en évolution et

---

<sup>103</sup> Bruckman, John C., *Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values*, *The Psychologist-Manager Journal*, 11: 211–219, 2008, Copyright © The Society of Psychologists in Management, ISSN 1088-7156 print / 1550-3461

en mutation au fil des années, des associations, des relations etc. C'est donc du devoir du gestionnaire de garder un monitoring constant sur cette mouvance culturelle et de rester près de ses équipes de travail.

Tout au long de cette étude, nous avons gardé constamment en tête de nous prévenir de toute tentative de profilage racial ce qui n'était évidemment pas le but de la présente recherche. La recherche en gestion qui se trouve en arrière-plan du présent document est d'outiller les gestionnaires actuels et futurs à la compréhension des différentes équipes de travail qu'ils dirigent ou dirigeront. La différence culturelle est présente partout... de pays en pays mais également d'une équipe de travail à une autre, d'un département à un autre, d'un pallier hiérarchique à un autre etc. La revue de littérature nous confirme que les gestionnaires d'aujourd'hui doivent être au fait de ces différences et qu'ils doivent s'en informer eux-mêmes en tout premier lieu avant de faire un travail de terrain auprès de leurs employés dans tout processus de changement qu'ils envisagent.

Dans le contexte universitaire où l'étude a été menée et malgré les limites de la recherche, il s'avère impératif que l'administration de l'établissement d'accueil forme ses employés à la différence culturelle tout spécialement ceux qui se retrouvent en première ligne. Les professeurs, les chargés de cours, le personnel de secrétariat, les services offerts aux étudiants et le registrariat. Ainsi, nous supportons l'approche de Walinga (2008) et de celle de Bernoux (2004) qui soutiennent que la première phase de tout processus de changement débute par le changement du gestionnaire lui-même.

Il apparaît impératif de poursuivre la recherche en ce domaine. La littérature et les recherches disponibles sont encore trop peu nombreuses et souvent biaisées par un point de vue anglo-saxon et nord-américain et la mondialisation de notre monde devrait être le leitmotiv à des études plus poussées effectuées dans un contexte global. Les nouvelles forces économiques du 21<sup>e</sup> siècle comme la Chine, l'Inde et plusieurs pays

latinos sont maintenant incontournables et proposent déjà des défis de gestion auxquels nous devront faire face dans un avenir très rapproché.

# **BIBLIOGRAPHIE**

- ADLER, Nancy J., *A typology of management studies involving culture*, Journal of International Business Studies (*pre-1986*); Fall 1983; 14, 000002; ABI/INFORM Global pages 29-47.
- ALLEN, Nathalie J., Meyer, John P., *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of occupational psychology, 1990, 63, 1-18, The British Psychological Society.
- ANGUS, Duff, Canadian HR Reporter, Insight 35, *How do we know if we're strategic?*, 6 septembre 2010.
- BABA, Marietta L., *The cultural ecology of the corporation : Explaining diversity in the work group responses to organizational transformation.*, Journal of applied behavioral science, Vol 31, no 2, June 1995, 202-233.
- BERNOUX, Philippe, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Éditions du Seuil, 2004, 308 pages.
- BOURDIEU, Pierre, *Raisons pratiques : Sur la théorie de l'action*, Éditions du Seuil, 1994, 238 pages.
- BROWN, Sonya L., *Diversity in the workplace : a study of gender, race, age and salary level* Capella University, February 2008, 95 pages.
- BRUCKMAN, John C., *Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values*, *The Psychologist-Manager Journal*, 11: 211–219, 2008, Copyright © The Society of Psychologists in Management, ISSN 1088-7156 print / 1550-3461 online.
- CAMBERG, Cynthia L., *Valuing a culturally diverse work force : An examination of intended changes and successes as perceived by upper and middle management, supervisors and line staff in a health care organization*, University of San Diego, 1992, 168 pages.
- CLARK; Timothy, DAVID Grant; HEIJLTJES, Marielle *Researching comparative and international human resource management International Studies of Management & Organization*; Winter 1999/2000; 29, 4; ABI/INFORM Global p. 6.
- CLUGSTON, Michael, HOWELL, Jon P., DORFMAN, Peter W., *Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?* Journal of Management, Vol. 26, No. 1, 5-30.
- COLLERETTE, Pierre, SCHNEIDER, Robert, *Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique*, Presses de l'Université du Québec, 2007, 365 pages.
- CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard, *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, 1977, 500 pages.
- CUNNINGHAM, Charles E., Woodward, Christel A., Shannon, Harry S., MacIntosh, John, Lendrum, Bonnie, Rosenbloom, David, Brown, Judy, *Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates*. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 09631798, 2002, Vol. 75, Issue 4.
- D'IRIBARNE, Philippe, *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*, Éditions du Seuil, Paris, 1989, 279 pages.



- DICQUEMARE, Daniel, *La résistance au changement, produit d'un système et d'un individu*, Les cahiers de l'actif, N°292/293, p.81.
- DULUDE, Chrystian, *L'influence de la culture nationale quebecoise en entreprise : Experiences de migrants*, Université de Sherbrooke, Département de psychologie, novembre 2008, 121 pages.
- FORD, Ford, D'Amelio, *Resistance to change : The rest of the story*, Academy of Management, Review, 2008, Vol. 33, No. 2, 362–377. 2008.
- FROSH, Kirsten, *Anthropological perspectives of organizational culture*, California state university, 2004, 109 pages
- GISLAIN, Jean-Jacques, collectif : *Innovations sociales dans le travail et l'emploi : Recherches empiriques et perspectives théoriques, Le processus d'innovation sociale : un cadre d'analyse institutionnaliste pragmatiste*, Les Presses de l'Université Laval, 2006, 342 pages.
- HOFSTEDE, Geert, BOLLINGER, Daniel, *Les différences culturelles dans le management : Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Les Éditions d'Organisation, Paris, 1987, 268 pages.
- HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan, MINKOV, Michael: *Cultures And Organizations - Software of the Mind*, The McGraw Hill Company, 2010, 561 pages.
- LEWIS, Pamela H., Thèse de doctorat en politique publique et administration, *Readiness to change cultural awareness and sensitivity in a state mental health organization*, Virginia Commonwealth University, 2008, 275 pages.
- LIEH-CHING Chang, *An examination of cross-cultural negotiation: Using Hofstede framework*, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Mar 2003; 2, 2; ABI/INFORM Global, p. 567.
- LIM, Juancho A., Thèse de doctorat en management, *Effects antecedent factors on coping readiness for organizational change*, Northcentral University, Arizona, 2008, 180 pages.
- *Link to Personal Values Across 17 Nations*, *Journal of Applied Psychology* Copyright 2008 by the American Psychological Association 2008, Vol. 93, No. 4, pages 935–944.
- MCNAMARA, Carter *Field Guide to Consulting and Organizational Development*, Authenticity Consulting, LLC; 1ST edition (2006), 499 pages.
- MARTIN, Peter, *A world of difference: Companies must accept that globalisation cannot erase national cultural diversities*; [London edition]. Financial Times. London (UK): Mar 14, 2002. p. 13.
- MORGAN, Gareth, *Les images de l'organisation*, Éditions De Boeck, 1999, 498 pages.
- MORISAU, Reynald, *Réingénierie des Processus et des Systèmes d'Information, Contrôle de Gestion*, Université du Valenciennois et du Hainaut Cambrésis, Institut d'Administration des Entreprises de Valenciennes, Maîtrise des Sciences et Techniques Comptables et Financière, année 2001-2003, 84 pages.

- NEWMAN, Karen L; NOLLEN, Stanley D, *Culture and congruence: The fit between management practices and national culture*, Journal of International Business Studies; Fourth Quarter 1996; 27, 4; ABI/INFORM Global, pg. 753.
- OREG, Shaul et collectif, *Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations* Journal of Applied Psychology Copyright 2008 by the American Psychological Association, 2008, Vol. 93, No. 4, pages 935–944.
- PALMER, Ian, DUNFORD, Richard, AKIN, Gib, *Managing organizational change : a multiple perspective approach*, McGraw-Hill Irwin, 2006, 367 pages.
- Parlement du Canada, Bibliothèque du Parlement, Direction de la recherche parlementaire, Division des affaires politiques et sociales, *Les arts et la politique culturelle canadienne*, doc. 93-3F (décembre 1993, révisé le 15 octobre 1999), p.2.
- PIRIOU, Jean-Paul, *Lexique de sciences économiques et sociales*, 6<sup>e</sup> éd., La Découverte, 2003, p. 34.
- QUIVY, R., CAMPENHOUDT, Luc Van, *Manuel de recherche sociale*, Dunod, Paris, 1995, 287 pages.
- RAYNAL, Serge, *Le management par projet*, Les éditions d'Organisation, Paris 1998. (page?)
- RIORDAN, Christine M., VANDERBERG, Robert J., *A Central Question in Cross-Cultural Research: Do Employees of Different Cultures Interpret Work-related Measures in an Equivalent Manner?*, Journal of Management, Vol. 20, No. 3, 643-671.
- SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, DE BILLY, *Comportement humain et organisation*, 3e édition, ERPI, 2006, 593 pages.
- SZABLA, David B. *A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and Intentional Responses to Planned Change Across Perceived Change Leadership Strategies*, Human Resource Development Quarterly. San Francisco: 2007. Vol. 18, No. 4; p. 525.
- THIÉBAUD, Marc, *Différentes approches pour conduire des changements*, Formation et développement des organisations, Les éditions d'Organisation, Paris 2001. (Extrait du site web de l'auteur <http://www.f-d.org/index.htm>)
- Université du Québec à Chicoutimi, *Réussir ensemble, Schéma directeur, 2006-2011*, 20 pages.
- WALINGA, Jennifer, *Toward a Theory of Change Readiness: The Roles of Appraisal, Focus, and Perceived Control*, Université de Victoria, JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE, Vol. 44 No. 3, (2008) 315-347, 347 pages

# **ANNEXE A**

## **ANALYSES DESCRIPTIVES**

## Statut \* Groupe de participants

Tableau croisé						
			Groupe de participants			
			Chine	France	Maroc	
Statut	Employé	Effectif	9	19	2	
		% compris dans Groupe de participants	34,6%	61,3%	13,3%	
		Résidu ajusté	,7	2,8	-2,3	
	Étudiant / Employé	Effectif	17	12	13	
		% compris dans Groupe de participants	65,4%	38,7%	86,7%	
		Résidu ajusté	,7	-2,8	2,3	
Total			Effectif	26	31	15
			% compris dans Groupe de participants	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau croisé					
			Groupe de participants	Total	
			Québec		
Statut	Employé		Effectif	12	42
			% compris dans Groupe de participants	38,7%	40,8%
			Résidu ajusté	-,3	
	Étudiant / Employé		Effectif	19	61
			% compris dans Groupe de participants	61,3%	59,2%
			Résidu ajusté	,3	
Total			Effectif	31	103
			% compris dans Groupe de participants	100,0%	100,0%

### Années de service \* Groupe de participants

Tableau croisé					
			Groupe de participants		
			Chine	France	Maroc
Années de service	De 0 à 10 ans	Effectif	21	23	14
		% compris dans Groupe de participants	60,0%	79,3%	87,5%
		Résidu ajusté	-2,5	,6	1,2
	11 ans et plus	Effectif	14	6	2
		% compris dans Groupe de participants	40,0%	20,7%	12,5%
		Résidu ajusté	2,5	-,6	-1,2
Total		Effectif	35	29	16
		% compris dans Groupe de participants	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau croisé				
			Groupe de participants	Total
			Québec	
Années de service	De 0 à 10 ans	Effectif	26	84
		% compris dans Groupe de participants	81,3%	75,0%
		Résidu ajusté	1,0	
	11 ans et plus	Effectif	6	28
		% compris dans Groupe de participants	18,8%	25,0%
		Résidu ajusté	-1,0	
Total		Effectif	32	112
		% compris dans Groupe de participants	100,0%	100,0%

# Âge \* Groupe de participants

Tableau croisé					
			Groupe de participants		
			Chine	France	Maroc
Age	18 - 25 ans	Effectif	12	15	6
		% compris dans Groupe de participants	33,3%	48,4%	40,0%
		Résidu ajusté	-1,0	1,1	,0
	26 à 40 ans	Effectif	17	9	9
		% compris dans Groupe de participants	47,2%	29,0%	60,0%
		Résidu ajusté	,8	-1,7	1,5
	41 ans et plus	Effectif	7	7	0
		% compris dans Groupe de participants	19,4%	22,6%	,0%
		Résidu ajusté	,4	,9	-1,9
Total		Effectif	36	31	15
		% compris dans Groupe de participants	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau croisé				
			Groupe de participants	Total
			Québec	
Âge	18 - 25 ans	Effectif	13	46
		% compris dans Groupe de participants	40,6%	40,4%
		Résidu ajusté	,0	
	26 à 40 ans	Effectif	13	48
		% compris dans Groupe de participants	40,6%	42,1%
		Résidu ajusté	,2	
	41 ans et plus	Effectif	6	20
		% compris dans Groupe de participants	18,8%	17,5%
		Résidu ajusté	,2	
Total		Effectif	32	114
		% compris dans Groupe de participants	100,0%	100,0%

# Sexe \* Groupe de participants

Tableau croisé								
				Groupe de participants				Total
				Chine	France	Maroc	Québec	
Sexe	Homme	Effectif		23	15	16	15	69
		% compris dans Groupe de participants		71,9%	48,4%	94,1%	46,9%	61,6%
		Résidu ajusté		1,4	-1,8	3,0	-2,0	
	Femme	Effectif		9	16	1	17	43
		% compris dans Groupe de participants		28,1%	51,6%	5,9%	53,1%	38,4%
		Résidu ajusté		-1,4	1,8	-3,0	2,0	
	Total		Effectif		32	31	17	32
% compris dans Groupe de participants				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## Corps d'emploi \* Groupe de participants

Tableau croisé					
			Groupe de participants		
			Chine	France	Maroc
Corps d'emploi	Gestionnaire	Effectif	9	1	11
		% compris dans Groupe de participants	25,7%	3,4%	68,8%
		Résidu ajusté	,9	-2,6	5,2
	Professionnel	Effectif	14	9	1
		% compris dans Groupe de participants	40,0%	31,0%	6,3%
		Résidu ajusté	,4	-,8	-2,8
	Employé de soutien	Effectif	12	10	3
		% compris dans Groupe de participants	34,3%	34,5%	18,8%
		Résidu ajusté	1,4	1,2	-,7
	Autre	Effectif	0	9	1
		% compris dans Groupe de participants	,0%	31,0%	6,3%
		Résidu ajusté	-3,1	2,5	-1,2
Total		Effectif	35	29	16
		% compris dans Groupe de participants	100,0%	100,0%	100,0%



Tableau croisé				
			Groupe de participants	Total
			Québec	
Corps d'emploi	Gestionnaire	Effectif	2	23
		% compris dans Groupe de participants	6,3%	20,5%
		Résidu ajusté	-2,4	
	Professionnel	Effectif	18	42
		% compris dans Groupe de participants	56,3%	37,5%
		Résidu ajusté	2,6	
	Employé de soutien	Effectif	4	29
		% compris dans Groupe de participants	12,5%	25,9%
		Résidu ajusté	-2,0	
	Autre	Effectif	8	18
		% compris dans Groupe de participants	25,0%	16,1%
		Résidu ajusté	1,6	
Total		Effectif	32	112
		% compris dans Groupe de participants	100,0%	100,0%

### Niveau de scolarité \* Groupe de participants

Tableau croisé					
			Groupe de participants		
			Chine	France	Maroc
Niveau de scolarité	Secondaire	Effectif	3	2	0
		% compris dans Groupe de participants	8,3%	6,5%	,0%
		Résidu ajusté	1,4	,7	-,9
	Collège	Effectif	30	1	0
		% compris dans Groupe de participants	83,3%	3,2%	,0%
		Résidu ajusté	8,4	-3,8	-2,9
	Universitaire	Effectif	3	28	17
		% compris dans Groupe de participants	8,3%	90,3%	100,0%
		Résidu ajusté	-8,7	3,4	3,2
	Total		Effectif	36	31
% compris dans Groupe de participants			100,0%	100,0%	100,0%

Tableau croisé				
			Groupe de participants	Total
			Québec	
Niveau de scolarité	Secondaire	Effectif	0	5
		% compris dans Groupe de participants	,0%	4,3%
		Résidu ajusté	-1,4	
	Collège	Effectif	4	35
		% compris dans Groupe de participants	12,5%	30,2%
		Résidu ajusté	-2,6	
	Universitaire	Effectif	28	76
		% compris dans Groupe de participants	87,5%	65,5%
		Résidu ajusté	3,1	
Total		Effectif	32	116
		% compris dans Groupe de participants	100,0%	100,0%

# **ANNEXE B**

## **L'OUTIL DE RECHERCHE**

**Les différences dans les modes d'adoption du changement organisationnel entre groupes de travail multiethniques : étude comparative entre les cultures chinoise, marocaine, française et québécoise.**

Cher participant,

Comme étudiant ainsi qu'employé, le présent questionnaire que vous vous apprêtez à remplir servira à la cueillette de données pour mon étude comparative portant sur les modes d'adoption du changement organisationnel entre diverses cultures, et ce dans le cadre de mon projet de maîtrise scientifique en gestion des organisations à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Le questionnaire est divisé en 4 parties et comporte 146 questions. Il vous faudra environ entre 20 et 30 minutes pour compléter le questionnaire et je vous serais reconnaissant de répondre à toutes les questions pour la cohérence des données et afin de faciliter mon travail d'analyse.

L'ensemble des données recueillies reste confidentiel et l'exercice est totalement anonyme, vous ne devez donc pas soumettre votre nom, ni toute autre information pouvant vous identifier.

Je vous rappelle que le processus est entièrement volontaire. En acceptant de répondre au questionnaire, vous présentez votre perception sur divers aspects de cette étude portant sur le changement organisationnel dans un contexte socioculturel.

J'en profite pour vous remercier de prendre le temps de répondre à ce questionnaire, ce qui me permettra d'avancer dans mes recherches sur le changement organisationnel et les différences socioculturelles dans les entreprises.

Respectueusement,

Martin Larose,  
Étudiant à la maîtrise en gestion des organisations, volet scientifique  
Université du Québec à Chicoutimi  
418-545-5011, poste 4756

**PARTIE 1****QUESTIONNAIRE SUR LA CAPACITÉ À FAIRE FACE AU CHANGEMENT**

Les questions suivantes sont construites de façon à évaluer votre opinion à l'égard des processus de changement. Veuillez cocher d'un 'X' dans les espaces fournis ou encercler le numéro de votre choix pour chaque grille de réponses. Nous vous serions reconnaissants de répondre à toutes les questions.

Veuillez préciser si vous êtes :

Employé	
Étudiant/employé	

- 1- Comme employé, je peux affirmer que j'ai été en mesure de faire face aux multiples changements proposés dans mon lieu de travail durant les dernières années.

Fortement				Fortement
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

- 2- Je peux faire confiance à mon université ou mon organisation afin qu'elle me fournisse de l'information adéquate, juste et au bon moment concernant le changement proposé.

Fortement				Fortement
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

- 3- Je ferai ce qui est nécessaire pour que le changement proposé puisse être un succès.

Fortement				Fortement
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

- 4- Mon supérieur/mon patron m'écoute et me supporte dans les processus de changements.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

- 5- Je m'adapte bien au changement organisationnel et au stress qu'il peut apporter.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

- 6- J'apporte ouvertement mon support au changement proposé.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

- 7- Dans mon organisation, je me sens libre d'exprimer mes points de vue concernant les projets de changement.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

- 8- Je peux me fier à mon supérieur/mon patron pour qu'il m'aide lorsque j'en ai besoin.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

- 9- Dans l'ensemble, j'ai confiance dans mes capacités à faire face au changement.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

10- Je comprends très bien les décisions prises par mon organisation.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

11- La relation de travail entre moi et mon employeur m'aide à m'adapter au changement plus facilement.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

12- Dans l'ensemble, je crois que les changements proposés dans mon organisation sont pour le mieux.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

13- Les employés ont un très grand sentiment d'appartenance à leur milieu de travail.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

14- J'essaie de montrer aux autres comment le changement proposé est bon pour les objectifs de l'entreprise.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

15- Le travail d'équipe est continuellement encouragé.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5



16- Durant le processus de changement, je discute avec mes collègues afin d'obtenir du support.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

17- Les employés dans mon organisation ont droit de parole dans les politiques et décisions qui les touchent directement.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

18- On m'encourage à être favorable à de nouvelles et meilleures façons de faire mon travail.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

19- Je suis capable d'accomplir des tâches aussi bien que les autres personnes.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

20- Je fais ce qui est nécessaire une fois que les décisions aient été prises.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

21- Je demande de l'aide aux personnes détenant le pouvoir de faire les choses.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

22- Le support que j'obtiens de mon supérieur / de mon patron m'aide à faire face au changement.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

23- J'essaie de persuader mes collègues de donner une chance de succès au changement proposé.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

24- Je gère beaucoup mieux mon stress lorsque je suis avec d'autres.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

25- Je suis prêt à m'adapter au nouvel environnement du changement avec peu de difficulté.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

26- Dans mon organisation, on délègue facilement les pouvoirs. (aux employés)

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

27- J'essaie de persuader les autres de participer à l'effort du processus de changement.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

28- De l'aide et du support sont disponibles pour tous.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

29- Je travaille à trouver des solutions aux problèmes qu'apporte le changement au meilleur de mes capacités.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

30- J'obtiens des commentaires utiles de la part des autres sur la manière d'effectuer mon travail.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

31- Je peux facilement m'adapter aux changements dans mon lieu de travail.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

32- J'essaie activement d'apprendre de nouvelles façons de faire les choses pour que le changement soit un succès.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

33- Je considère que je suis ouvert au changement.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

34- Je m'engage à la réussite de l'entreprise pour laquelle je travaille.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

35- Je demande conseil à des personnes n'étant pas touchées par la situation et n'ayant pas de pouvoir décisionnel mais étant capable de me conseiller sur les manières à utiliser pour effectuer ce qu'on attend de moi.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

36- L'information portant sur le plan de changement est ouvertement disponible.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

37- Les rétroactions individuelles (feedback) sont encouragées dans mon organisation.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

38- Je tolère facilement les situations conflictuelles, incertaines et peu communes.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

39- Je suis autorisé à contribuer en apportant de nouvelles idées et trouver de nouveaux défis.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

40- Pendant le processus de changement, mes valeurs et mes droits sont respectés.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

41- J'ai une attitude positive face à moi-même.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

42- Années de service

0-10		11-20		21 ans et plus	
------	--	-------	--	----------------	--

43- Âge

18-25		26-40		41 ans et plus	
-------	--	-------	--	----------------	--

44- Sexe

Homme		Femme	
-------	--	-------	--

45- Corps d'emploi

Gestionnaire	Professionnel	Employé de soutien	Autres (Précisez)	
--------------	---------------	--------------------	-------------------	--

46- Niveau de scolarité

Secondaire ou équivalent		Collège ou équivalent		Universitaire* ou équivalent	
--------------------------	--	-----------------------	--	------------------------------	--

\*Précisez : BAC (\_\_\_\_), Maîtrise (\_\_\_\_), Doctorat (\_\_\_\_)

## PARTIE 2

**QUESTIONNAIRE SUR LES ANTÉCÉDENTS AFFECTIFS ET L'INVESTISSEMENT DANS  
L'ORGANISATION EN LIEN AVEC LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT**

**47- Je serais très heureux de pouvoir passer le reste de ma carrière dans cette organisation.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**48- Je prends plaisir à discuter avec mes collègues de l'organisation pour laquelle je travaille.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**49- J'ai le sentiment que les problèmes de cette organisation sont comme les miens.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**50- Je pense que je pourrais développer un sentiment d'appartenance pour une autre organisation aussi facilement que pour celle-ci.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**51- Je ne sens pas que je fais partie de la famille dans cette organisation.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

52- Je ne me sens pas lié de façon affective à cette organisation.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

53- Cette organisation compte énormément pour moi.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

54- Je ne ressens pas un très grand sentiment d'appartenance pour mon organisation.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

55- Je n'ai aucune crainte de ce qui pourrait m'advenir si je quittais mon emploi sans avoir la certitude d'en avoir un autre.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

56- Il me serait très difficile de quitter mon organisation à ce moment-ci, même si je le souhaitais.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

57- Cela causerait beaucoup trop de chambardements dans ma vie si je prenais la décision de quitter mon organisation à ce moment-ci.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

58- Il me serait beaucoup trop coûteux financièrement de quitter mon organisation à ce moment-ci.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

59- Présentement, le fait que je reste dans cette organisation est par nécessité et non par désir.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

60- Je considère n'avoir que très peu d'options pour me permettre de prendre la décision de quitter l'organisation.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

61- Une des conséquences sérieuses résultantes de mon départ de l'organisation serait le peu d'offres d'emploi disponibles.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

62- Une des principales raisons qui me poussent à continuer de travailler pour cette organisation est que cela me demanderait d'énormes sacrifices si je quittais maintenant.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

63- Je pense que de nos jours, les gens se promènent d'une organisation à l'autre trop souvent.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5



64- Je ne crois pas qu'une personne se doit d'être loyale envers son organisation.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

65- Changer d'emploi très souvent, passant d'une organisation à une autre, ne me semble pas très éthique.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

66- Une des raisons principales pour laquelle je continue à travailler pour cette organisation est que je crois que la loyauté est importante et par surcroît, j'ai le sentiment d'avoir une obligation morale d'y rester.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

67- Si l'on m'offrait un meilleur emploi ailleurs, il ne me semblerait pas correct de quitter cette organisation.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

68- On m'a enseigné qu'il était important de rester loyal envers son organisation.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

69- Les choses fonctionnaient mieux lorsque les gens restaient à l'emploi de la même organisation pendant la majeure partie de leur carrière.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**70- Je ne crois pas que de vouloir se dévouer entièrement à une organisation soit toujours valorisé de nos jours.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

### **PARTIE 3**

**71- De manière générale, je considère les changements comme une chose négative.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**72- Je préfère avoir une journée de travail paisible et routinière plutôt qu'elle soit remplie d'événements imprévus.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**73- Je préfère accomplir les mêmes tâches depuis des années que d'en essayer de nouvelles.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**74- Lorsque ma vie devient routinière, je m'efforce de trouver des façons de la changer.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**75- Je préfère que mon travail soit monotone plutôt que de vivre dans l'incertitude d'un changement possible.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**76- Si l'on m'informait d'un éventuel changement majeur en lien avec la façon de faire les choses dans l'université ou à mon travail, je ressentirais probablement du stress.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**77- Lorsqu'on m'informe d'un changement, je suis un peu inquiet.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**78- Lorsque les choses ne vont pas comme prévues, ça me stresse.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

- 79- Si un de mes professeurs soudainement changeait les critères de correction, je me sentirais inconfortable avec cette décision mais si je pense que je réussirais même avec des travaux supplémentaires à faire.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

- 80- Des changements de plans sont pour moi une source de stress.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

- 81- Souvent, je me sens inconfortable face aux changements qui pourraient même avoir le potentiel d'améliorer ma situation.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

- 82- Lorsque quelqu'un exerce des pressions sur moi afin que je change quelque chose, j'ai tendance à résister même si je sais qu'éventuellement ce changement pourrait être bénéfique pour moi.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

- 83- Par moment, je me retrouve à éviter les changements qui, je sais, seront bons pour moi.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

84- Je ne change pas d'avis facilement.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

85- Lorsque j'en suis arrivé à une conclusion, il m'est difficile de changer d'avis.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

86- Mes points de vue sont consistants au fil du temps.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

#### PARTIE 4

87- La poursuite de mes intérêts personnels est plus importante que de maintenir l'harmonie et le consensus dans mon lieu de travail.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

88- La raison principale d'avoir une structure hiérarchique est que tout le monde sait qui a de l'autorité sur qui.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

89- La plupart des organisations fonctionnerait beaucoup mieux s'il n'y avait plus de conflits.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

90- Lorsque les gens échouent, c'est rarement de leur faute.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

91- Le dur labeur n'apporte pas toujours le succès, c'est beaucoup plus une question de chance et de réseautage.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

92- Aller d'une compagnie à une autre est en général la meilleure manière d'obtenir de l'avancement.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

93- Il est rarement bien vu d'être ouvertement en désaccord avec son patron.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

94- On peut être un bon gestionnaire sans avoir de réponses précises à toutes les questions que les subordonnées peuvent avoir en lien avec leur travail.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

95- Avoir de bons rapports avec ses collègues de travail est beaucoup plus important que de travailler à obtenir de l'avancement.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

96- Le succès réside dans le style de vie que quelqu'un peut se permettre.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

97- Il est acceptable d'offrir des traitements de faveur à certains clients et non à d'autres.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

98- Une structure hiérarchique est nécessaire si l'on veut que le travail soit fait.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

99- Je deviens impatient lorsque, dans une situation donnée, les règles ne sont pas claires.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

100- Lorsque la carrière d'un gestionnaire est en jeu, sa famille doit accepter de faire des sacrifices.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

101- L'économie pourrait en bénéficier si on encourageait les gens à économiser plutôt que de dépenser leurs économies.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

102- Les qualités les plus importantes chez quelqu'un sont la loyauté et l'investissement envers la compagnie où il travaille.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

103- Il est essentiel que les gestionnaires puissent être remis en question.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

104- Les règlements freinent la créativité et l'innovation.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

105- Je préfère travailler dans un environnement où l'on valorise la coopération plutôt que la compétition.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

106- Les profits futurs sont plus importants que les profits actuels.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

107- Dans le but de faire des affaires avec quelqu'un, il est nécessaire d'établir une bonne relation sur le plan personnel.



<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

108- Expliquer à un employé comment effectuer une tâche particulière est plus efficace que d'en expliquer les résultats souhaités.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

109- Exprimer mes sentiments au travail me rend mal à l'aise.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

110- La compétition entre employés rend l'organisation meilleure.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

111- Ça n'a aucune importance comment une tâche était accomplie par le passé, si ça n'est plus efficace aujourd'hui, on doit la changer.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

112- Les nouveaux employés ne devraient pas s'attendre à un quelconque support après qu'on leur ait expliqué leur tâche.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**113- Je ne m'attends pas à ce que mon patron me demande conseil lorsqu'il a des décisions à prendre.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**114- Je n'hésiterais pas à quitter mon présent employeur pour un meilleur emploi.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**115- Un emploi avec de meilleurs avantages sociaux est préférable à un emploi avec un salaire plus élevé.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**116- Si un nouveau produit ou service ne rapporte pas de profits rapidement, on devrait l'abandonner.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**117- Je préfère engager des gens que je connais ou qui m'ont été personnellement recommandés.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**118- Plus la position d'un cadre ou d'un gestionnaire est élevée, plus on devrait lui montrer du respect.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**119- Une structure organisationnelle dans laquelle certains subordonnés ont 2 supérieurs ne devrait pas exister.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**120- Il est plus facile de régler les conflits par le compromis et la négociation.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**121- J'accepterais une baisse salariale ou un emploi moins intéressant si je savais que cela pouvait mener à un autre emploi beaucoup plus payant dans les prochaines années.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**122- Les gens devraient être plus responsables pour se procurer ce dont ils ont besoin.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**123- Il est acceptable de contourner la hiérarchie si cela permet d'améliorer l'efficacité.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**124- Les politiques et procédures détaillées sont la clé d'une organisation qui a du succès.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**125- Les gens qui ont eu du succès au travail devraient aider ceux qui en ont eu moins.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**126- Les idées qui résistent au temps et qu'on utilise encore aujourd'hui sont généralement les meilleures.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**127- Il est préférable d'être d'accord avec quelqu'un ou de se taire plutôt que de dire ce que l'on pense vraiment.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**128- J'évitais de proposer des solutions alternatives d'accomplir une tâche si mon patron m'avait déjà expliqué comment le faire.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**129- Une expertise technique de haut niveau est essentielle pour qu'un gestionnaire ait du succès.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**130- Mon travail et ma carrière sont beaucoup plus importants que les autres facettes de ma vie.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**131- C'est la responsabilité du gouvernement d'aplanir les différences entre les gens ayant un revenu élevé et les autres ayant un faible revenu.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**132- Les meilleures organisations sont celles qui fonctionnent comme de grandes familles.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**133- Les employés devraient transmettre à leurs gestionnaires leurs points de vue même si ces points de vue les remettent en question.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

134- Afin que l'innovation soit un succès, toutes les difficultés doivent être prises en ligne de compte.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

135- Obtenir le consensus est plus important que de trancher de manière décisive.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

136- Il devrait y avoir certaines directives sur ce qui est bon et mauvais et qui s'appliquent à tous, peu importe le contexte et les circonstances.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

137- Je suis à mon meilleur lorsque je fais partie d'une équipe.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

138- Un gestionnaire devrait s'attendre à ce que ses subordonnés soient disciplinés et se conforment à ses décisions.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

139- Avant de prendre une décision, il est important d'envisager tous les scénarios possibles et ce qui pourrait en résulter.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**140- Je préfère travailler pour une organisation où l'ambition et la motivation sont valorisées.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**141- Il est impossible d'avoir plusieurs versions de la vérité.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**142- Il est plus important d'entretenir l'harmonie du groupe plutôt que de prendre des décisions rapides.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**143- Les meilleurs employés sont ceux qui accomplissent leur tâche avec peu de supervision.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**144- Si vous voulez qu'un employé compétent puisse accomplir une tâche correctement, il est souvent préférable de lui donner des consignes précises.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

**145- Lors d'une entrevue pour un emploi, vous devriez rester modeste en faisant la description de ce que vous avez accompli ainsi que de vos qualifications.**

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

146- Si je devais recevoir un bonus, je le dépenserais probablement plutôt que de le mettre de côté.

<b>Fortement</b>				<b>Fortement</b>
En désaccord	En désaccord	Ni un ni l'autre	En accord	En accord
1	2	3	4	5

### QUESTIONS EN MANDARIN

1. 在过去的几年里,作为一个大学生或者公司职员,我敢断言我已经能应对在大学里或职场上遇到的各种各样的变化.
2. 我可以信任我的大学或者我的组织提供的及时,准确和充分的有关变化的信息.
3. 我将尽一切必要努力,改进工作.
4. 我的上级/我的老板在变革进程中听取我的意见并支持我.
5. 我能很好地适应组织变革以及其带来的压力.
6. 我曾公开表明我对变革的支持.
7. 在我的大学或我的组织里,我可以自由地表达我对改革的看法.
8. 当我需要帮助时,我相信我的上级会支持我.
9. 总得来说,我相信我有能力应对变革.
10. 我了解明白我的组织所作的决策.
11. 我和我上级的工作关系帮助我更好的适应变化.
12. 总而言之,我组织里的变化是向好的方向发展的.
13. 在工作场所,员工有强烈的责任心.
14. 我尝试向人们展示如何更改工程,以实现组织的目标.
15. 工作团队经常互相勉励.
16. 在变革过程中,我和其他人商量讨论以获得支持.
17. 我组织里的员工可以直接对政策和决定发表言论.



18. 我受到鼓舞，用新的更好的方法来做好自己的工作。
19. 我可以和其他人一样很好的完成工作。
20. 在作出决定后，我作必要的修改。
21. 我请求有能力的人帮忙做一些事。
22. 上级给我的支持帮助我应对变革。
23. 我试图说服我的同事让变革有成功的机会。
24. 当我和别人一起的时候，我能很好的管理自己的压力。
25. 我想以最少的问题来调整环境的变化。
26. 在我的组织里，很容易授权给职员。
27. 我说服他人努力的参与到变革中来。
28. 向所有人提供帮助和支持。
29. 我尽我最大的能力解决变革问题。
30. 我借鉴别人工作上有用的反馈来做好自己的工作。
31. 我可以很容易适应工作场所的变化。
32. 我积极努力学习新的做事方式，以便使改革成功。
33. 我坦然面对改革。
34. 我决心在我工作的公司取得成功
35. 我想请教那些与目前状况没有接触关系，但可以给我建议的人。
36. 公开共享关于改革计划的信息.
37. 个人意见体现了我在组织中的价值
38. 我可以容忍不熟悉的，复杂的，不确定的或冲突的事件
39. 我有权提供意见，并寻求未来的挑战

40. 在改革中, 我个人的权利和价值得到尊重。

41. 我对我自己有个积极的态度。

42-服务年份

0-10岁 \_\_\_\_\_ 11-20岁 \_\_\_\_\_ 21 岁以上 \_\_\_\_\_

43- 年龄

18-25岁 \_\_\_\_\_ 26-40岁 \_\_\_\_\_ 41岁以上 \_\_\_\_\_

44- 性别

男 \_\_\_\_\_ 女 \_\_\_\_\_

45- 职位

经理 \_\_\_\_\_ 专业人员 \_\_\_\_\_ 职员 \_\_\_\_\_

46- 受教育程度

高中毕业 \_\_\_\_\_ 大学毕业 \_\_\_\_\_ 研究生毕业 \_\_\_\_\_

## 第二部分

### 情感承诺量表项目

47. 我将很乐意在该组织渡过我剩下的职业生涯。

48. 我喜欢与外面的人谈论我的组织。

49. 我觉得组织的问题就是我的问题。

50. 我认为我可以很容易的成为组织之间的连接。

51. 我不觉得我是组织这个大家庭的不一部分。

52. 我不眷恋这个组织。

53. 该组织对我个人而言意义重大。

54. 我对该组织没有强烈的归属感。

55. 我并不担心如果我退出之后没有人接手我的工作。

56. 目前我很难离开我的组织,即使我很想。

57. 如果我决定先在离开组织, 那我的生活会有很多混乱。

58. 这个时候离开时组织, 我会感到沉重的经济压力。

59. 目前，事实上我呆在这个组织是必要但不是自己想要的。
60. 我很少考虑离开这个组织。
61. 离开组织的严重后果之一就是我将失去很多机遇。
62. 我继续为这个组织工作的重要原因之一是离开需要相当大的个人牺牲，且另一个组织可能无法向我提供同样的福利。
63. 当今社会，人才流动是很频繁的。
64. 我不认为一个人必须始终忠于自己的组织。
65. 经常跳槽对我来说并不是不道德的。
66. 我继续努力的重要原因之一是我认为忠诚很重要，而且我觉得我道义上有责任留下。
67. 如果我在别人得到一份更好的工组，那我离开组织是不对的。
68. 我被教导，忠于组织很重要。
69. 事情更有利于那些大部分求职生涯呆在同一组织的人们。
70. 我不认为全身心投入组织在今天仍受到重视。
71. 一般来说，我认为变化是一件坏事。
72. 我情愿有个规划好的工作日也不要很多突发事件。
73. 我喜欢做同样的事情而不是去尝试新鲜事物。
74. 每当我的生活形态趋于平稳，我就想办法去改变它。
75. 我宁愿无聊也不要惊讶。
76. 当我被告知计划改变，我会有点紧张。
77. 当事情不按照计划进行时，我会有点紧张。
78. 如果我的一位教授改变了阶段标准，即使我认为我不做任何额外工作也能把它很好的完成,但那很有可能让我感到不舒服。
79. 在我看来，在我看来像一个真正的麻烦。
80. 很多时候，我对于那些甚至可以改善提高我生活质量的新变化，还是有些适应不良。
81. 当有人强迫我去改变的时候，我倾向于抵抗，即使我可能是最终受益者。
82. 我有时会避开一些可能对我有益的变化。
83. 我经常改变我的想法。
84. 我不会轻易改变我的想法。
85. 一旦我得出一个结论，我不会改变我的想法。
86. 我的意见始终如一。
87. 在工作场合，最求个人的利益比维持与同事和谐融洽重要的多。
88. 有等级制度的主要原因是每个人都要知道谁的权力高于谁。
89. 大多数的机构会在没有冲突的情况下运行的更好。
90. 当人们在工作上受挫，这很少会是他们自身的错误。

91. 努力工作不会总带来成功，更需要运气和交流。
92. 从一个公司转战到另一个公司通常是获得成功的最佳方式。
93. 很少公开的对老板表示不满。
94. 就算不能明确地回答所有对于属下以及他们的工作问题，  
你仍能成为一个很好的管理者。
95. 拥有好的人际关系比努力取得进步更重要。
96. 成功就是你能够承担得起现代的生活方式。
97. 给某些顾客而不是其他人优惠的待遇是可以接受的。
98. 要把工作做做好，等级制度是必要的。
99. 我忍受不了没有明确的规章制度的工作环境。
100. 当管理者的职业需要，那他的家庭不得不对此做出牺牲。
101. 如果人们被鼓励节约而不是挥霍，对经济来说是获益的。
102. 对于他或她的公司而言，突出的个人才能比奉献和忠诚更令人赞赏。
103. 很重要的是管理者的权利可以被质疑。
104. 规章和条例会阻碍创造和革新。
105. 我更喜欢在合作的环境下工作而不是竞争。
106. 未来的利益远比眼前的利益来的重要。
107. 和别人做生意时，有必要与他们建立良好的人际关系。
108. 对雇员解释如何执行一个特别的任务比解释预期成果有效。
109. 在工作场合强烈的情绪起伏使我感到不舒服。
110. 雇员间的良性竞争使组织变得更好。
111. 过去事情如何被完成是无关紧要的，如果他现在不运作，就要被改变。
112. 新员工不应该期望任何的特别待遇。
113. 我不会期待我的老板在做出决定前征求我的意见。
114. 为了一份更好的工作，我会毫不犹豫的离开我目前的雇主
115. 对于一份工作来说，好的福利比好的工资要好得多。
116. 如果一个新产品或者服务不能很快的显示出他的利润，它应被放弃。
117. 我比较倾向于雇佣我了解的人或者被推荐的人。
118. 管理层地位越高，越应该被尊重。
119. 一个组织结构中，某些职位的下属应该避免有两个决策者。
120. 最好的解决冲突的方式是妥协和谈判。
121. 如果我知道这将导致在今后几年有一个良好的，高收入工作，当时我会选择低报酬  
或者不感兴趣的工作。
122. 人们应该更加有责任感。

- 123. 如果可以改善工作效率，越级报告是可以接受的。
- 124. 政策和程序的细节是组织成功的关键。
- 125. 那些在工作中取得成功的应该帮助那些比较不成功的。
- 126. 经受住了时间考验的想法，通常是最好的。
- 127. 同意某人意见或者保持沉默比你说出真实想法要好得多。
- 128. 如果我的老板已经告诉我怎么做，我不会用替代方案来完成工作。
- 129. 高级技术知识是一个成功经理必不可少的。
- 130. 我的工作和事业比我生活的其他部分更为重要。
- 131. 减少高收入人群和低收入人群之间的分歧是政府的责任。
- 132. 最好的组织是那些像一个家族的组织。
- 133. 员工应该告诉管理人他们的意见，即使这些意见会激惹一些管理人。
- 134. 为了创新的成功，所有的意外必须加以考虑。
- 135. 获得共识比果断的行动来的更重要。
- 136. 应该制定一个在任何情况下适用于每个人的什么是正确什么是错误的指导方针。
- 137. 当我是一个集团的一部分时，我能发挥到最好。
- 138. 一名经理应该让下属遵守纪律。
- 139. 在作出决定前，必须考虑一切可能的情况和结果。
- 140. 我喜欢在野心受赞赏的组织里面工作。
- 141. 真理只有一个。
- 142. 更重要的是，与其很快地做决策不如保持团体和谐。
- 143. 最优秀的员工是那些很少要监督管理但是能很好的完成工作的人。
- 144. 如果你想一个由能力的员工很好的完成工作，最好给他明确的指示。
- 145. 在面试时，你应该谦虚地描述你的成绩和资格。
- 146. 如果我拿到奖金，我可能会花掉它而不是保存它。

**ANNEXE C**

**APPROBATION ÉTHIQUE**

# UQAC

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1Vice-rectorat aux affaires étudiantes  
et secrétariat général

Comité d'éthique de la recherche

15 avril 2010

Monsieur Martin Larose  
Coordonnateur Assurance qualité des programmes  
Décanat des études de premier cycle  
Université du Québec à Chicoutimi

**OBJET : Décision – Approbation éthique**  
**Les différences dans les modes d'adoption du changement**  
**organisationnel entre groupes de travail multiethniques : étude**  
**comparative entre les cultures chinoise, marocaine, française et**  
**québécoise**  
**N/Dossier : 602.265.01**

Monsieur,

Lors de sa réunion tenue le 12 mars 2010, le Comité d'éthique de la recherche a étudié votre demande d'approbation éthique concernant le projet de recherche cité en rubrique.

Il a alors été décidé à l'unanimité d'accorder l'approbation éthique et ce, sous réserve de remplir les conditions mentionnées lors de la transmission de la décision du Comité d'éthique.

Ayant satisfait les conditions demandées, vous trouverez ci-joint votre approbation éthique valide jusqu'au **15 avril 2013**.

Nous vous rappelons qu'il est de la responsabilité du chercheur de toujours détenir une approbation éthique **valide** et ce, tout au long de la recherche. De plus, toute modification au protocole d'expérience et/ou aux formulaires joints à ce protocole d'expérience doit être approuvée par le Comité d'éthique de la recherche.

En vous souhaitant la meilleure des chances dans la poursuite de vos travaux, veuillez accepter, Monsieur, nos salutations distinguées.



Marie-Josée Dupéré  
Attachée d'assemblée

/mjd

### APPROBATION ÉTHIQUE


Dans le cadre de l'*Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains* et conformément au mandat qui lui a été confié par la résolution CAD-7163 du Conseil d'administration de l'Université du Québec à Chicoutimi, approuvant la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains* de l'UQAC, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi, à l'unanimité, délivre la présente approbation éthique puisque le projet de recherche mentionné ci-dessous rencontre les exigences en matière éthique et remplit les conditions d'approbation dudit Comité.

La présente est délivrée pour la période du *15 avril 2010 au 15 avril 2013*

Pour le projet de recherche intitulé : *Les différences dans les modes d'adoption du changement organisationnel entre groupes de travail multiethniques : étude comparative entre les cultures chinoise, marocaine, française et québécoise.*

Chercheur responsable du projet de recherche : *Martin Larose*

Fait à Ville de Saguenay, le 15 avril 2010

  
Jean-Pierre Béland  
Président du Comité d'éthique  
de la recherche avec des êtres humains



# **ANNEXE D**

## **SOUS-ENSEMBLES HOMOGÈNES**

## Sous-ensembles homogènes

Examen en séquençage				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	2
<b>Student-Newman-Keuls<sup>a,b</sup></b>	— France	31	3,7581	
	— Maroc	17	3,9314	3,9314
	— Chine	36	4,0694	4,0694
	— Québec	32		4,2344
	Signification		,096	,108
<b>Test de Tukey<sup>a,b</sup></b>	— France	31	3,7581	
	— Maroc	17	3,9314	3,9314
	— Chine	36	4,0694	4,0694
	— Québec	32		4,2344
	Signification		,162	,181
<b>Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.</b>				
<b>a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,647.</b>				
<b>b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée.</b>				
<b>Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.</b>				

Communication				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	2
<b>Student-Newman-Keuls<sup>a,b</sup></b>	— France	31	3,3387	
	Maroc	17	3,5441	3,5441
	Québec	32	3,6641	3,6641
	Chine	36		3,8889
	Signification		,132	,104
<b>Test de Tukey<sup>a,b</sup></b>	— France	31	3,3387	
	Maroc	17	3,5441	3,5441
	Québec	32	3,6641	3,6641
	Chine	36		3,8889
	Signification		,218	,174
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,647.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée.				
Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Expérimentation avec l'antropaste				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	2
<b>Student-Newman-Keuls<sup>a,b</sup></b>	— France	31	3,2796	
	Québec	32		3,8750
	Chine	36		3,9097
	Maroc	17		4,0147
	Signification		1,000	,628
<b>Test de Tukey<sup>a,b</sup></b>	— France	31	3,2796	
	Québec	32		3,8750
	Chine	36		3,9097
	Maroc	17		4,0147
	Signification		1,000	,793
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,647.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée.				
Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Résultats				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	2
<b>Student-Newman-Keuls<sup>a,b</sup></b>	— France	31	3,4677	
	Chine	36		3,7616
	Maroc	17		3,9559
	Québec	32		3,9688
	Signification		1,000	,287
<b>Test de Tukey<sup>a,b</sup></b>	— France	31	3,4677	
	Chine	36	3,7616	3,7616
	Maroc	17		3,9559
	Québec	32		3,9688
	Signification		,144	,431
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,647.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée.				
Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Support du leader				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	
<b>Student-Newman-Keuls<sup>a,b</sup></b>	— France	31	3,6452	
	Chine	36	3,7222	
	Maroc	17	3,7882	
	Québec	32	4,0375	
	Signification		,070	
<b>Test de Tukey<sup>a,b</sup></b>	— France	31	3,6452	
	Chine	36	3,7222	
	Maroc	17	3,7882	
	Québec	32	4,0375	
	Signification		,070	
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,647.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Ouverture au changement				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	2
<b>Student-Newman-Keuls<sup>a,b</sup></b>	— France	31	3,5376	
	Maroc	17		3,8824
	Chine	36		3,9537
	Québec	32		4,1042
	Signification		1,000	,226
<b>Test de Tukey<sup>a,b</sup></b>	— France	31	3,5376	
	Maroc	17	3,8824	3,8824
	Chine	36		3,9537
	Québec	32		4,1042
	Signification		,054	,351
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,647.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée.				
Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Culture organisationnelle				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	2
<b>Student-Newman-Keuls<sup>a,b</sup></b>	— France	31	3,6559	
	Maroc	16	3,8125	3,8125
	Chine	36	3,8148	3,8148
	Québec	32		4,1250
	Signification		,542	,099
<b>Test de Tukey<sup>a,b</sup></b>	— France	31	3,6559	
	Maroc	16	3,8125	3,8125
	Chine	36	3,8148	3,8148
	Québec	32		4,1250
	Signification		,716	,166
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,010.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée.				
Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Perception du contrôle				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	2
Student-Newman-Keuls <sup>a,b</sup>	— France	31	3,9516	
	Maroc	17	4,1176	4,1176
	Chine	36	4,1458	4,1458
	Québec	32		4,3438
	Signification		,311	,207
Test de Tukey <sup>a,b</sup>	— France	31	3,9516	
	Maroc	17	4,1176	4,1176
	Chine	36	4,1458	4,1458
	Québec	32		4,3438
	Signification		,462	,325
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,647.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée.				
Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Support des pairs				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	
Student-Newman-Keuls <sup>a,b</sup>	— France	31	3,8710	
	Maroc	17	3,9608	
	Québec	32	4,0000	
	Chine	36	4,0347	
	Signification		,582	
Test de Tukey <sup>a,b</sup>	— France	31	3,8710	
	Maroc	17	3,9608	
	Québec	32	4,0000	
	Chine	36	4,0347	
	Signification		,582	
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,647.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Climat organisationnel				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	2
Student-Newman-Keuls <sup>a,b</sup>	— France	30	3,3267	
	Chine	36		3,6278
	Maroc	17		3,7176
	Québec	32		3,7688
	Signification		1,000	,608
Test de Tukey <sup>a,b</sup>	— France	30	3,3267	
	Chine	36	3,6278	3,6278
	Maroc	17		3,7176
	Québec	32		3,7688
	Signification		,181	,776
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,458.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée.				
Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Climat organisationnel (ensemble 2)				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	2
Student-Newman-Keuls <sup>a,b</sup>	— France	31	3,3575	
	Chine	36		3,7292
	Maroc	17		3,7941
	Québec	32		3,8828
	Signification		1,000	,596
Test de Tukey <sup>a,b</sup>	— France	31	3,3575	
	Chine	36	3,7292	3,7292
	Maroc	17		3,7941
	Québec	32		3,8828
	Signification		,093	,766
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,647.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée.				
Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Ensemble affectif				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	2
Student-Newman-Keuls <sup>a,b</sup>	—	France	31	2,8790
		Chine	36	3,2708
		Maroc	17	3,3750
		Québec	32	3,5664
		Signification	1,000	,221
Test de Tukey <sup>a,b</sup>	—	France	31	2,8790
		Chine	36	3,2708
		Maroc	17	3,3750
		Québec	32	3,5664
		Signification	,125	,344
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,647.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée.				
Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Ensemble à long terme				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	
Student-Newman-Keuls <sup>a,b</sup>	—	Québec	32	2,8728
		Chine	36	2,9236
		Maroc	17	3,1103
		France	31	3,3226
		Signification		,058
Test de Tukey <sup>a,b</sup>	—	Québec	32	2,8728
		Chine	36	2,9236
		Maroc	17	3,1103
		France	31	3,3226
		Signification		,058
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,647.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				



Présentation normative				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	2
<b>Student-Newman-Keuls<sup>a,b</sup></b>	— France	31	2,5760	
	— Québec	32	2,7634	
	— Maroc	16	2,9286	
	— Chine	36		3,3135
	Signification		,062	1,000
<b>Test de Tukey<sup>a,b</sup></b>	— France	31	2,5760	
	— Québec	32	2,7634	
	— Maroc	16	2,9286	2,9286
	— Chine	36		3,3135
	Signification		,107	,066
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,010.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée.				
Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Présentation de la norme				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	2
<b>Student-Newman-Keuls<sup>a,b</sup></b>	— Québec	32	1,8188	
	— Maroc	17	2,0118	
	— France	31	2,1742	
	— Chine	36		2,6889
	Signification		,075	1,000
<b>Test de Tukey<sup>a,b</sup></b>	— Québec	32	1,8188	
	— Maroc	17	2,0118	
	— France	31	2,1742	
	— Chine	36		2,6889
	Signification		,129	1,000
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,647.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée.				
Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Réaction émotionnelle			
	Groupe de participants	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05
			1
<b>Student-Newman-Keuls<sup>a,b</sup></b>	— Québec	32	3,2578
	Maroc	17	3,2941
	France	31	3,4409
	Chine	36	3,4722
	Signification		,611
<b>Test de Tukey<sup>a,b</sup></b>	— Québec	32	3,2578
	Maroc	17	3,2941
	France	31	3,4409
	Chine	36	3,4722
	Signification		,611
<b>Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.</b>			
<b>a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,647.</b>			
<b>b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.</b>			

Réaction émotionnelle (sans item 79)				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	
<b>Student-Newman-Keuls<sup>a,b</sup></b>	---	Maroc	17	3,1569
		Québec	32	3,2292
		Chine	36	3,4074
		France	31	3,4839
		Signification		,394
<b>Test de Tukey<sup>a,b</sup></b>	---	Maroc	17	3,1569
		Québec	32	3,2292
		Chine	36	3,4074
		France	31	3,4839
		Signification		,394
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,647.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Focus à court terme						
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05			
			1	2	3	
Student-Newman-Keuls <sup>a,b</sup>	---	Québec	32	2,4141		
		Maroc	17	2,4559		
		France	31		2,8817	
		Chine	36		2,9630	
		Signification		,807	,635	
Test de Tukey <sup>a,b</sup>	---	Québec	32	2,4141		
		Maroc	17	2,4559	2,4559	
		France	31		2,8817	2,8817
		Chine	36			2,9630
		Signification		,995	,067	,964
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.						
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,647.						
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.						

Résultats cognitive				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	2
<b>Student-Newman-Keuls<sup>a,b</sup></b>	— Québec	31	2,6989	
	France	31	3,0860	3,0860
	Maroc	17	3,1569	3,1569
	Chine	36		3,3241
	Signification		,072	,483
<b>Test de Tukey<sup>a,b</sup></b>	— Québec	31	2,6989	
	France	31	3,0860	3,0860
	Maroc	17	3,1569	3,1569
	Chine	36		3,3241
	Signification		,124	,656
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,469.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée.				
Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Résultats bilingues					
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
			1	2	3
Student-Newman-Keuls <sup>a,b</sup>	— Québec	32	2,8906		
	France	31		3,1323	
	Maroc	16		3,2563	
	Chine	36			3,6535
	Signification		1,000	,307	1,000
Test de Tukey <sup>a,b</sup>	— Québec	32	2,8906		
	France	31	3,1323	3,1323	
	Maroc	16		3,2563	
	Chine	36			3,6535
	Signification		,194	,735	1,000
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.					
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,010.					
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.					

Orientation masculine ou féminine				
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	2
<b>Student-Newman-Keuls<sup>a,b</sup></b>	— Québec	32	2,7266	
	France	31		2,9677
	Maroc	16		
	Chine	36		
	Signification		1,000	1,000
<b>Test de Tukey<sup>a,b</sup></b>	— Québec	32	2,7266	
	France	31	2,9677	
	Maroc	16		3,3084
	Chine	36		3,5313
	Signification		,102	,149
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,010.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée.				
Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Orientation masculine ou féminine				
Groupe de participants			Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			3	4
<b>Student-Newman-Keuls<sup>a,b</sup></b>	— Québec			
	France			
	Maroc		3,3084	
	Chine			3,5313
	Signification		1,000	1,000
<b>Test de Tukey<sup>a,b</sup></b>	— Québec			
	France			
	Maroc			
	Chine			
	Signification			
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.				
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,010.				
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.				

Individualité ou collectivité					
Groupe de participants		N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
			1	2	3
Student-Newman-Keuls <sup>a,b</sup>	— Québec	32	2,3719		
	France	31	2,4516		
	Maroc	16		2,7549	
	Chine	36			3,2472
	Signification		,400	1,000	1,000
Test de Tukey <sup>a,b</sup>	— Québec	32	2,3719		
	France	31	2,4516		
	Maroc	16		2,7549	
	Chine	36			3,2472
	Signification		,833	1,000	1,000
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.					
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 26,010.					
b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.					

**ANNEXE E**

**TABLEAUX DES CORRÉLATIONS**











Correlations									
		Support des pairs	Climat organisationnel	Climat organisationnel (26)	Engagement affectif	Engagement à court terme	Engagement à court terme	Recherche de la routine	Réaction émotionnelle
Engagement du changement	Corrélation de Pearson	,453**	,466**	,503**	,611**	-,298**	,042	-,226*	-,076
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	,655	,015	,417
	N	116	115	116	116	116	115	116	116
Communication	Corrélation de Pearson	,389**	,673**	,662**	,449**	-,163	,358**	-,083	-,001
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,080	,000	,377	,994
	N	116	115	116	116	116	115	116	116
Engagement	Corrélation de Pearson	,520**	,478**	,484**	,574**	-,156	,128	-,230*	-,137
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,094	,174	,013	,144
	N	116	115	116	116	116	115	116	116
Flexibilité	Corrélation de Pearson	,337**	,306**	,307**	,487**	-,272**	,075	-,356**	-,193*
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001	,000	,003	,428	,000	,038
	N	116	115	116	116	116	115	116	116
Support du leader	Corrélation de Pearson	,255**	,581**	,565**	,556**	-,133	,173	-,232*	-,021
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,000	,000	,155	,064	,012	,820
	N	116	115	116	116	116	115	116	116

Ouverture au changement	Corrélation de Pearson	,409**	,502**	,531**	,439**	-,305**	,144	-,365**	-,152
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	,124	,000	,103
	N	116	115	116	116	116	115	116	116
Culture organisationnelle	Corrélation de Pearson	,421**	,521**	,472**	,561**	-,247**	,045	-,416**	-,134
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,008	,633	,000	,152
	N	115	114	115	115	115	114	115	115
Perception du contrôle	Corrélation de Pearson	,273**	,345**	,327**	,303**	-,342**	,047	-,342**	-,220*
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,001	,000	,619	,000	,018
	N	116	115	116	116	116	115	116	116
Support des pairs	Corrélation de Pearson	1	,277**	,298**	,278**	-,172	,064	-,208*	,035
	Sig. (bilatérale)		,003	,001	,003	,065	,495	,025	,706
	N	116	115	116	116	116	115	116	116
Climat organisationnel	Corrélation de Pearson	,277**	1	,933**	,487**	-,120	,222*	-,170	-,172
	Sig. (bilatérale)	,003		,000	,000	,201	,018	,069	,066
	N	115	115	115	115	115	114	115	115
Climat organisationnel (sans item 26)	Corrélation de Pearson	,298**	,933**	1	,482**	,161	,267**	-,158	-,074
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,084	,004	,091	,430
	N	116	115	116	116	116	115	116	116
Engagement affectif	Corrélation de Pearson	,278**	,487**	,482**	1	-,181	,113	-,278**	-,089
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000		,052	,228	,003	,344
	N	116	115	116	116	116	115	116	116



Engagement à long terme	Corrélation de Pearson	-,172	-,120	-,161	-,181	1	,045	,282**	,151
	Sig. (bilatérale)	,065	,201	,084	,052		,630	,002	,105
	N	116	115	116	116	116	115	116	116
Engagement normatif	Corrélation de Pearson	,064	,222*	,267**	,113	,045	1	,238*	-,130
	Sig. (bilatérale)	,495	,018	,004	,228	,630		,010	,167
	N	115	114	115	115	115	115	115	115
Recherche de la routine	Corrélation de Pearson	-,208*	-,170	-,158	-,278**	,282**	,238*	1	,355**
	Sig. (bilatérale)	,025	,069	,091	,003	,002	,010		,000
	N	116	115	116	116	116	115	116	116
Réaction émotionnelle	Corrélation de Pearson	,035	-,172	-,074	-,089	,151	-,130	,355**	1
	Sig. (bilatérale)	,706	,066	,430	,344	,105	,167	,000	
	N	116	115	116	116	116	115	116	116
Réaction émotionnelle (sans item 79)	Corrélation de Pearson	,025	-,165	-,086	-,170	,174	-,223*	,390**	,944**
	Sig. (bilatérale)	,793	,079	,357	,068	,061	,016	,000	,000
	N	116	115	116	116	116	115	116	116
Vision à court terme	Corrélation de Pearson	-,104	-,175	-,130	-,184*	,287**	-,005	,573**	,527**
	Sig. (bilatérale)	,266	,061	,163	,048	,002	,956	,000	,000
	N	116	115	116	116	116	115	116	116
Rigidité cognitive	Corrélation de Pearson	-,110	-,156	-,155	-,146	,093	,275**	,325**	,015
	Sig. (bilatérale)	,240	,097	,097	,118	,324	,003	,000	,874
	N	115	114	115	115	115	114	115	115



		Corrélations					
		R.action émotion nelle (sans item 79)	Vision à court terme	Rigidité cognitive	Distance hiérarchi que	Orientati on masculin e	Individua lisme ou collectivi sme
Engagement au changement	Corrélation de Pearson	,090	-,326**	-,071	-,131	,020	-,100
	Sig. (bilatérale)	,337	,000	,450	,164	,835	,286
	N	116	116	115	115	115	115
Communication	Corrélation de Pearson	,023	-,179	-,045	,086	,186*	,176
	Sig. (bilatérale)	,805	,055	,635	,363	,047	,060
	N	116	116	115	115	115	115
Engagement	Corrélation de Pearson	-,189*	-,246**	-,037	-,047	,157	,016
	Sig. (bilatérale)	,042	,008	,693	,615	,095	,861
	N	116	116	115	115	115	115
Flexibilité	Corrélation de Pearson	-,231*	-,338**	-,089	-,186*	,040	-,072
	Sig. (bilatérale)	,013	,000	,344	,047	,668	,445
	N	116	116	115	115	115	115
Support du leader	Corrélation de Pearson	-,012	-,117	-,139	-,212*	-,126	-,131
	Sig. (bilatérale)	,901	,209	,140	,023	,181	,161
	N	116	116	115	115	115	115
Ouverture au changement	Corrélation de Pearson	-,164	-,427**	-,109	-,156	,088	-,063
	Sig. (bilatérale)	,078	,000	,247	,096	,350	,502
	N	116	116	115	115	115	115
Culture organisationnelle	Corrélation de Pearson	-,128	-,366**	-,081	-,284**	-,153	-,193*
	Sig. (bilatérale)	,172	,000	,394	,002	,104	,039
	N	115	115	114	114	114	114



Perception du contrôle	Corrélation de Pearson	-,217*	-,402**	,004	-,123	,049	-,163
	Sig. (bilatérale)	,020	,000	,965	,190	,604	,272
	N	116	116	115	115	115	115
Support des pairs	Corrélation de Pearson	,025	-,104	-,110	-,018	,117	-,011
	Sig. (bilatérale)	,793	,266	,240	,849	,213	,904
	N	116	116	115	115	115	115
Climat organisationnel	Corrélation de Pearson	-,165	-,175	-,156	-,118	,074	-,042
	Sig. (bilatérale)	,079	,061	,097	,211	,434	,656
	N	115	115	114	114	114	114
Climat organisationnel (sans item 26)	Corrélation de Pearson	-,086	-,130	-,155	-,116	,049	-,023
	Sig. (bilatérale)	,357	,163	,097	,215	,602	,811
	N	116	116	115	115	115	115
Engagement affectif	Corrélation de Pearson	-,170	-,184*	-,146	-,264**	-,211*	-,167
	Sig. (bilatérale)	,068	,048	,118	,004	,024	,074
	N	116	116	115	115	115	115
Engagement à long terme	Corrélation de Pearson	,174	,287**	,093	,079	,096	-,019
	Sig. (bilatérale)	,061	,002	,324	,404	,308	,838
	N	116	116	115	115	115	115
Engagement normatif	Corrélation de Pearson	-,223*	-,005	,275**	,365**	,475**	,481**
	Sig. (bilatérale)	,016	,956	,003	,000	,000	,000
	N	115	115	114	114	114	114
Recherche de la routine	Corrélation de Pearson	,390**	,573**	,325**	,491**	,349**	,521**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	116	116	115	115	115	115
Réaction émotionnelle	Corrélation de Pearson	,944**	,527**	,015	,083	-,029	,071
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,874	,380	,762	,454
	N	116	116	115	115	115	115

