

**École doctorale 139 : Connaissance, Langage, Modélisation**

**EA 4386 – Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale (LAPPS)**

**Thèse de doctorat en Psychologie Sociale, du Travail et des Organisations**

**Valeurs culturelles, Styles organisationnels et  
comportements de citoyenneté chez les managers des  
multinationales implantées en Tunisie**

Présentée et soutenue publiquement par

**Alya EL-GUEYED KRIDIS**

Janvier 2015

En vue de l'obtention du grade de docteur

THÈSE dirigée par :

Mr. Bernard Gangloff

Professeur, Université Paris Ouest

A Skander et Maya

Puisse ce travail vous transmettre l'amour du savoir

Et le goût du labeur et de la persévérance

# Remerciements

« Il n'y a pas d'amour, il n'y a que des preuves d'amour »

Gaston Leroux

Je suis aujourd'hui convaincue que je n'aurais jamais pu arriver au bout de cette thèse de doctorat sans le soutien de certaines personnes dont la générosité, la confiance et l'intérêt pour mon travail m'ont permis de progresser dans cette phase délicate.

En premier lieu, je tiens à remercier mon directeur de thèse, professeur **Bernard Gangloff**, pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant d'encadrer cette thèse de doctorat et pour ses multiples conseils. J'aimerais également lui exprimer ma gratitude pour sa grande disponibilité, son ingéniosité et son respect sans faille des délais serrés de relecture des documents que je lui ai adressés.

Je remercie **les membres du jury** pour le temps qu'ils ont consacré à la lecture de cette thèse et pour m'avoir fait l'honneur d'accepter d'évaluer mon travail.

Je remercie **les managers** qui ont accepté de donner de leur temps précieux afin de répondre à ce long questionnaire malgré leurs lourdes charges et responsabilités.

Je souhaite exprimer ma gratitude et ma reconnaissance à mon mari, **Noureddine**, pour avoir soutenu ce long cursus en psychologie et m'avoir transmis les clés de cette discipline passionnante qui était pour moi une véritable source d'épanouissement intellectuel et d'enrichissement sans pareil. Je le remercie de ses précieux conseils et des longues discussions autour de ma recherche, d'avoir cru en mes capacités, d'avoir été patient et de m'avoir apporté un soutien psychologique dont seuls les grands psychologues ont le secret.

Un grand merci à **ma mère**, qui a su être disponible pour moi et pour ma famille pendant les moments où je devais m'absenter.

Mes remerciements seraient incomplets, si je ne fais pas mention de mes sœurs et amies **Melika, Anissa, Asma** et **Alma** qui m'ont témoigné leur encouragement, leur confiance et leur soutien moral.

Enfin, les mots les plus simples étant les plus forts, j'adresse toute mon affection à mes enfants **Skander** et **Maya** qui ont pu supporter mon éloignement et ont su faire preuve de patience. Leur intelligence, leur confiance, leur tendresse, leur amour me portent et me guident tous les jours.

## Résumé

Cette recherche a pour objectif d'examiner les effets des dynamiques interactionnelles entre systèmes de valeurs individuelles et organisationnelles sur le fonctionnement des entreprises, dans un contexte de diversité culturelle.

Il s'agit d'identifier les valeurs culturelles des managers opérant dans des filiales de multinationales implantées en Tunisie et leur congruence avec les styles organisationnels.

Notre intérêt porte particulièrement sur les dimensions liées à la culture et au climat organisationnels et leurs contributions dans le déploiement des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les résultats mettent en exergue un style organisationnel intégrateur reflétant une congruence entre les valeurs des managers et les valeurs de l'organisation. L'analyse des comportements et des attitudes des managers a permis d'identifier les styles organisationnels susceptibles de favoriser des comportements de citoyenneté. L'analyse corrélacionnelle montre que le climat organisationnel est un bon prédicteur des comportements de citoyenneté.

Mots-clés : Culture, management interculturel, valeurs de travail, culture organisationnelle, climat organisationnel, style organisationnel, comportements de citoyenneté organisationnelle, multinationales, managers.

## **Abstract**

This research aims to study the effects of dynamic interactional between individual and organizational values system on how firms operate in a context of cultural diversity. It comes to identify the cultural values of managers working in multinational subsidiaries operating in Tunisia and their congruence with organizational styles. Our interest is particularly on dimensions related to organizational culture and climate and their contributions in the deployment of organizational citizenship behaviors.

The results highlight an organizational integrator style reflecting congruence between the values of managers and values of the organization. The analysis of the behavior and attitudes of managers identified organizational styles might encourage citizenship behavior. The correlational analysis shows that the organizational climate is a good predictor of citizenship behavior.

**Keywords:** Culture, cross-cultural management, work values, organizational culture, organizational climate, organizational styles, organizational citizenship behavior, multinational, manager

# Table des matières

<b>RÉSUMÉ</b> -----	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> -----	<b>IV</b>
<b>INTRODUCTION</b> -----	<b>1</b>
<b>PARTIE 1 : CADRE THÉORIQUE</b> -----	<b>11</b>
<b>CHAPITRE 1</b> -----	<b>12</b>
<b>1. LA GLOBALISATION DE L'ÉCONOMIE</b> -----	<b>12</b>
<b>1.1. MONDIALISATION ET INTERNATIONALISATION DES ACTIVITÉS</b> -----	<b>12</b>
<b>1.2. TYPOLOGIE DE L'INTERNATIONALISATION</b> -----	<b>13</b>
1.2.1. LES ENTREPRISES INTERNATIONALES-----	14
1.2.2. LES ENTREPRISES TRANSNATIONALES-----	14
1.2.3. LES ENTREPRISES GLOBALES-----	15
1.2.4. LES ENTREPRISES MULTINATIONALES-----	15
<b>1.3. CARACTÉRISTIQUES DE LA GLOBALISATION DANS LE CONTEXTE TUNISIEN</b> -----	<b>17</b>
1.3.1. INTÉGRATION DE LA TUNISIE DANS L'ÉCONOMIE MONDIALE-----	18
1.3.2. LES INVESTISSEMENTS DIRECTS ÉTRANGERS (IDE)-----	19
1.3.3. ÉVOLUTION DES IDE EN TUNISIE-----	20
1.3.4. LES ENTREPRISES ÉTRANGÈRES-----	20
1.3.5. ENTRE ÉCONOMIE FLORISSANTE ET CONCURRENCE RUDE-----	21
<b>CHAPITRE 2</b> -----	<b>22</b>
<b>2. L'INDIVIDU DANS LA SOCIÉTÉ</b> -----	<b>22</b>
<b>2.1. CULTURE ET VALEURS CULTURELLES</b> -----	<b>22</b>
2.1.1. LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA NOTION DE CULTURE-----	22
2.1.1.1. L'école Anglaise-----	24
2.1.1.2. L'école américaine-----	25
2.1.2. DÉFINITION DU CONCEPT DE CULTURE-----	28
2.1.3. LA TRANSMISSION DE LA CULTURE-----	30
2.1.3.1. L'enculturation-----	31
2.1.3.2. L'acculturation-----	32
2.1.4. LE CONCEPT D'IDENTITÉ-----	34
2.1.4.1. L'identité culturelle-----	36
2.1.4.2. L'identité hybride-----	37
2.1.4.3. L'identité professionnelle-----	38
2.1.5. CARACTÉRISTIQUES DE LA CULTURE NATIONALE TUNISIENNE-----	38
2.1.5.1. Culture nationale et identité nationale-----	39
2.1.5.2. La composante linguistique-----	39

2.1.5.3. Les recherches dans le contexte tunisien -----	40
2.1.5.3.1. La distance hiérarchique mais sous réserves -----	41
2.1.5.3.2. Le contrôle de l'incertitude ou comment entretenir le flou-----	42
2.1.5.3.3. Le collectivisme -----	42
2.1.5.4. La culture des cadres et dirigeants tunisiens -----	43
2.1.6. LE CONCEPT D'INTERCULTUREL -----	44
<b>2.2. LES VALEURS DANS LE MILIEU DU TRAVAIL -----</b>	<b>45</b>
2.2.1. LE CONCEPT DE VALEURS -----	46
2.2.2. LES VALEURS DE TRAVAIL -----	50
2.2.3. LE MODÈLE DE PERRON -----	53

**CHAPITRE 3 -----55**

**3. L'INDIVIDU DANS L'ORGANISATION -----55**

<b>3.1. LE MANAGEMENT INTERCULTUREL-----</b>	<b>55</b>
3.1.1. TYPOLOGIE DU MANAGEMENT INTERCULTUREL -----	55
3.1.1.1. Le modèle ethnocentrique -----	56
3.1.1.2. Le modèle polycentrique -----	56
3.1.1.3. Le modèle régiocentrique-----	56
3.1.1.4. Le modèle géocentrique -----	57
3.1.2. LES MANAGERS ET LA FONCTION DE MANAGER -----	57
3.1.2.1. Le concept de manager-----	57
3.1.2.2. Les compétences du manager -----	59
3.1.2.3. Typologies de l'activité du manager -----	61
3.1.3. LES MODÈLES DE MANAGEMENT INTERCULTUREL-----	63
3.1.3.1. Les dimensions culturelles de Geert Hofstede-----	64
3.1.3.2. L'apport de E. T. Hall-----	69
3.1.3.3. Les sept dimensions culturelles de F. Trompenaars -----	70
<b>3.2. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE-----</b>	<b>73</b>
3.2.1. LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE-----	75
3.2.1.1. La culture comme système d'idées-----	76
3.2.1.2. La culture comme système socioculturel-----	77
3.2.1.2.1. Le courant fonctionnaliste-----	77
3.2.1.2.2. Le courant fonctionnaliste-structuraliste -----	77
3.2.1.3. L'école de la contingence -----	78
3.2.2. DÉFINITION DU CONCEPT DE CULTURE ORGANISATIONNELLE-----	79
3.2.3. LE SYSTÈME DE VALEURS ORGANISATIONNELLES -----	82
3.2.3.1. L'apport de Wiener-----	83
3.2.3.2. Le modèle des hypothèses de base de E. Schein -----	85
3.2.3.3. L'apport de G. Hofstede -----	87
3.2.4. LES MODES DE TRANSMISSION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE-----	88
3.2.5. LES SUBCULTURES OU SOUS-CULTURES-----	89
3.2.6. TYPOLOGIE DES CULTURES ORGANISATIONNELLES -----	90
3.2.6.1. La théorie Z de W. Ouchi-----	91
3.2.6.2. Le modèle de Deal & Kennedy -----	92
3.2.6.3. Le modèle théorique de Quinn et Rohrbaugh (1983)-----	93
3.2.7. DISTINCTION ENTRE CULTURE NATIONALE ET CULTURE ORGANISATIONNELLE-----	97
3.2.8. CULTURE D'ENTREPRISE ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL -----	100

<b>3.3. LE CLIMAT ORGANISATIONNEL</b> -----	<b>102</b>
3.3.1. DÉFINITION DU CLIMAT ORGANISATIONNEL -----	103
3.3.2. LES DIFFÉRENTES APPROCHES DANS L'ÉTUDE DU CLIMAT ORGANISATIONNEL -----	105
3.3.2.1. L'approche structurelle -----	105
3.3.2.2. L'approche perceptuelle -----	106
3.3.2.3. L'approche interactionniste -----	106
3.3.2.4. L'approche culturelle -----	107
3.3.3. CONCEPTS APPARENTÉS AU CLIMAT ORGANISATIONNEL -----	108
3.3.3.1. Le climat psychologique -----	109
3.3.3.2. Le climat éthique -----	109
3.3.4. TYPOLOGIE DES CLIMATS -----	110
3.3.5. CLIMAT ET STYLES DE LEADERSHIP -----	111
3.3.5.1. Climat de type autoritaire -----	113
3.3.5.2. Climat de type participatif -----	113
3.3.6. DIFFÉRENCES ENTRE CLIMAT ET CULTURE -----	114
<b>3.4. LES COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE</b> -----	<b>115</b>
3.4.1. DISTINCTION AVEC LES CONCEPTS SIMILAIRES AUX CCO -----	117
3.4.1.1. Les comportements organisationnels prosociaux -----	117
3.4.1.2. Les comportements Extra-rôle -----	117
3.4.1.3. La spontanéité organisationnelle -----	118
3.4.1.4. Performance à la tâche et performance contextuelle -----	118
3.4.1.5. La performance de citoyenneté organisationnelle -----	119
3.4.2. Les comportements de citoyenneté organisationnelle, un concept multidimensionnel	121
3.4.4.1. Les caractéristiques individuelles -----	125
3.4.4.2. Les caractéristiques du leadership -----	126
3.4.4.3. Les caractéristiques de la tâche -----	127
3.4.4.4. Les caractéristiques organisationnelles -----	127
3.4.4.5. Effet modérateur de la culture sur les CCO -----	128
3.4.5. Les théories qui expliquent la relation entre les caractéristiques organisationnelles et les CCO -----	129
3.4.5.1. La théorie de la norme de réciprocité -----	130
3.4.5.1.1. La norme de réciprocité selon Gouldner -----	130
3.4.5.1.2. Les normes de réciprocité selon Levinson -----	131
3.4.5.2. La théorie de l'échange social -----	131
3.4.5.3. Le support organisationnel perçu -----	132
<b>CHAPITRE 4</b> -----	<b>134</b>
<b>PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES</b> -----	<b>134</b>
<b>4.1. PROBLÉMATIQUE</b> -----	<b>134</b>
<b>4.2. HYPOTHÈSES</b> -----	<b>138</b>
4.2.1. LES VALEURS CULTURELLES DES MANAGERS -----	139
4.2.2. LES VALEURS DE TRAVAIL -----	139
4.2.3. CULTURE ET CLIMAT ORGANISATIONNELS -----	139
4.2.4. COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE -----	139
<b>PARTIE II : CADRE EMPIRIQUE</b> -----	<b>140</b>



**CHAPITRE 1 ----- 141**

**1. MÉTHODOLOGIE ----- 141**

**1.1. CHOIX MÉTHODOLOGIQUE ----- 141**  
1.1.1. LA MÉTHODE QUANTITATIVE ----- 141  
1.1.2. LE QUESTIONNAIRE ----- 142  
**1.2. LES INSTRUMENTS DE MESURE ----- 143**  
1.2.1 LE VSM (08) DE G. HOFSTEDE, G. J. HOFSTEDE, M. MINKOV ET H. VINKEN ----- 143  
1.2.2. LE QUESTIONNAIRE DES VALEURS DE TRAVAIL (QVT) ----- 146  
1.2.3. LE FOCUS-93 (FIRST ORGANIZATIONAL CLIMATE / CULTURE UNIFIED SEARCH) ----- 148  
1.2.4. LE QUESTIONNAIRE DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE DE BORMAN, BUCK & AL.  
(2001) COLEMAN & BORMAN, 2000 ----- 151  
**1.3. TYPE D'INVESTIGATION ----- 153**  
**1.4. RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS ----- 154**  
**1.5. MODE D'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE ----- 155**  
**1.6. RÉACTIONS AU QUESTIONNAIRE ----- 155**  
**1.7. MÉTHODE DE DÉPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE ----- 156**  
1.7.1. LE VSM 08 ----- 156  
1.7.2. LE QUESTIONNAIRE DES VALEURS DE TRAVAIL (QVT) DE PERRON ----- 157  
1.7.3. LE QUESTIONNAIRE FOCUS-93 ----- 157  
1.7.4. LE QUESTIONNAIRE DE LA CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE ----- 158  
**1.8. LA POPULATION D'ÉTUDE ----- 158**  
**1.9. LE TERRAIN DE RECHERCHE ----- 161**  
1.9.1. DISTRIBUTION DES ENTREPRISES SELON LES PAYS ----- 162  
1.9.2. DISTRIBUTION DES ENTREPRISES SELON LES SECTEURS D'ACTIVITÉ ----- 163

**CHAPITRE 2 ----- 165**

**2. RÉSULTATS ----- 165**

**2.1. IDENTIFICATION DES VALEURS CULTURELLES NATIONALES DES MANAGERS ----- 165**  
**2.2. LES VALEURS DE TRAVAIL ----- 167**  
**2.3. PROFILS STRUCTURELS ET STYLES ORGANISATIONNELS ----- 174**  
2.3.2. CULTURE ORGANISATIONNELLE ----- 175  
2.3.3. CLIMAT ORGANISATIONNEL ----- 182  
2.3.4. CORRÉLATIONS ENTRE LA CULTURE ET LE CLIMAT ORGANISATIONNELS ----- 188  
**2.4. LES COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE ----- 190**

**CHAPITRE 3 : INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS ----- 196**

**3.1. LES VALEURS CULTURELLES CHEZ LES MANAGERS ----- 197**  
**3.2. LES VALEURS DE TRAVAIL ----- 201**  
**3.3. LES STYLES ORGANISATIONNELS ----- 204**  
**3.4. LES COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE DES MANAGERS ----- 209**

**CONCLUSION ----- 213**

<b>RÉFÉRENCES</b> -----	<b>220</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> -----	<b>263</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> -----	<b>264</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> -----	<b>265</b>
<b>ANNEXES</b> -----	<b>266</b>

# Introduction

Aujourd'hui, l'économie mondiale s'inscrit dans un mouvement de globalisation à travers la multinationalisation des entreprises et la propension des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Dans ce paysage, l'intégration de l'économie Tunisienne dans l'économie mondiale par le biais des Investissements Directs Étrangers (IDE), des opérations de fusion-acquisition, d'alliance et de partenariats entraîne de nouveaux projets et de nouvelles perspectives d'expansion économique pour la Tunisie. Toutefois, la Tunisie en tant que pays arabe émergent est confrontée à une concurrence de plus en plus rude notamment avec la Chine et l'émergence de géants économiques comme les « Brics ». Or, pour résister à cette concurrence et demeurer compétitive, des conditions et un environnement favorables sont nécessaires. En effet, la collaboration dans un contexte international pose la question de la gestion de la diversité culturelle et suppose l'insertion de cette diversité dans un cadre cohérent qui permette la convergence des actions (Meier, 2004). Eu égard l'important enjeu économique et social que représente l'intégration de l'économie Tunisienne dans l'économie mondiale, il devient important de reconsidérer la réalité de ces environnements de travail internationaux.

Face au phénomène de l'internationalisation des entreprises, les études des milieux organisationnels multiculturels se sont de plus en plus imposées en raison des difficultés rencontrées lors de la collaboration des équipes de cultures différentes.

Ces difficultés sont dues entre autres, à la disparité des environnements socio-culturels des partenaires (politique, social, institutionnel,...), à l'invasion technologique (exportations de technologies hors des cultures où elles ont été conçues), à la différence de conceptions quant à l'organisation du travail (temps, coordination, processus de planification, attentes différentes) et au manque de compétences à la communication (transmission de l'information, insuffisances linguistiques). Ces disparités ne manquent pas de générer une consolidation des stéréotypes et un renforcement des présupposés stériles lors de contacts interculturels pouvant aboutir à une perturbation des repères des acteurs au travail.

En effet, les filiales de multinationales sont le lieu où se manifestent des caractéristiques culturelles divergentes et où se pose la problématique de l'adaptation des caractéristiques organisationnelles aux valeurs culturelles du pays d'accueil.

C'est à partir de cet état de fait que plusieurs chercheurs (Hofstede, 1980, 1991a, 1991b, 2001 ; Bollinger et Hofstede, 1987 ; Chevrier, 1996, 2000, 2003 ; D'Iribarne, 1998 ; Schneider et Barsoux, 1997, 2003 ; Trompenaars, 1993a, 1993b ; Meier, 2004) remarquent

que l'une des fonctions organisationnelles les plus difficiles à transférer est certes celle de la gestion des ressources humaines, car elle véhicule les valeurs culturelles des pays où elles ont été conçues. Souvent, l'on assiste dans les filiales des multinationales à des styles de commandement et des décisions stratégiques qui servent plutôt les intérêts et les objectifs économiques des maison-mère sans prendre en compte les spécificités culturelles locales (Permuttler, 1969). Tout semble se passer comme si la globalisation encourageait les entreprises à vouloir uniformiser les systèmes économiques et technologiques et à imposer à leurs filiales et partenaires leurs systèmes d'organisation (Trompenaars, 1993, D'Iribarne 2003), en omettant qu'outre la libéralisation des échanges, la mondialisation suppose aussi des rapprochements humains et des interactions entre acteurs de culture divergentes.

C'est ainsi que les recherches en management interculturel viennent s'opposer à l'idée sous-jacente qu'il existe des principes universels de management indépendamment des contextes nationaux. L'approche du « one best way » représentant l'hégémonie du modèle américain de management s'est heurtée à l'inévitable réalité plurielle des environnements de travail et est aujourd'hui tombée en désuétude. Les pratiques de management fondées sur le principe de *l'homo oeconomicus*, longtemps prôné par l'approche classique taylorienne, sont orientées vers la performance économique et négligent la question fondamentale de la relation qui lie l'individu à son environnement de travail. Or, la capacité à mobiliser les énergies, à susciter les motivations obéit à une connaissance profonde des systèmes de représentation et de valeurs des individus, au rapport qu'ils ont avec leur organisation ainsi qu'au sens qu'ils donnent à leur travail. C'est en mettant l'accent sur le caractère socio-technique de l'organisation, que les chercheurs du Tavistok Institute (Lewin, 1951 ; Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967) et du mouvement du relativisme culturel (Hall, 1979 ; Hofstede, 1980 ; D'Iribarne, 1998 ; Trompenaars, 1993) ont aujourd'hui sonné le glas d'une telle approche. En s'appuyant sur l'hétérogénéité que l'on rencontre au sein d'une même culture, sur les particularismes individuels, sur l'influence de la société et des rencontres interculturelles, le paradigme de la convergence laisse apparaître ses limites. C'est alors que se dessine le modèle qui porte le sujet de notre recherche et qui s'intéresse à l'impact des interactions entre les acteurs et leur environnement de travail, dans un contexte d'interculturalité ainsi que les interactions entre des modes de fonctionnement individuels et organisationnels.

En partant de ce principe du relativisme culturel, la question de l'adaptation de l'environnement organisationnel au contexte local s'est imposée. On assiste dès lors à

l'émergence de procédures psychosociologiques basées sur l'adéquation des caractéristiques organisationnelles avec les traits de personnalité.

A cet égard, le rôle actif des disparités culturelles dans le domaine des environnements de travail et des relations interpersonnelles a été l'objet de nombreuses recherches (Hofstede, 1980, 1987, 1991a, 1991b, 1994, 2001 ; Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010 ; Trompenaars, 1993a, 1993b ; D'Iribarne, 1989, 1990, 1998 ; Chevrier, 1996, 2000, 2003 ; Sainsaulieu, 1983). Ces chercheurs se sont surtout intéressés à l'étude de l'effet des divergences culturelles sur le fonctionnement organisationnel en focalisant notamment sur le rôle actif des références culturelles dans la détermination des modes de management. En effet, en dehors des risques économiques, des contraintes et des risques potentiels sont liés à la disparité des cultures et seraient susceptibles de dégrader les relations entre partenaires et de générer un climat de travail tendu et hostile. A ce propos, Schneider et Barsoux, (1997, 2003) soutiennent l'idée que si chaque groupe culturel a ses propres présupposés qui déterminent ses croyances et ses valeurs, lesquelles définissent ses comportements et attitudes, les interactions entre cultures divergentes pourraient devenir source d'incompréhension et de malentendus. D'autres chercheurs en revanche, pensent que la diversité culturelle peut constituer une source d'avantages concurrentiels (Hoecklin, 1994 ; Adler, 1980). Les dilemmes culturels et les paradoxes (Krewer et al., 2000 ; Cameron, 1986) auxquels les partenaires sont confrontés sont à la base de l'efficacité organisationnelle (Cameron, 1986). Quoi qu'il en soit, la plupart des travaux admettent que la différence culturelle joue un rôle important dans la détermination des pratiques organisationnelles (Trompenaars, 1993 ; D'Iribarne, 1989, 1998 ; Bollinger et Hofstede, 1987). C'est ainsi que les travaux menés par Hofstede ont montré l'impact de la culture nationale sur la structure organisationnelle et les styles de management. Entre la fin des années 1960 et les années 1980, Hofstede a mené une enquête d'opinion en s'intéressant à 116.000 salariés d'IBM à travers 40 pays. Il identifia quatre dimensions principales de la culture nationale : le degré de collectivisme /individualisme, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude ainsi que la masculinité/féminité (Hofstede, 1987). Il en conclut que selon la position des salariés sur chacune de ces quatre dimensions, il était possible de définir des styles de management et d'organisation.

Qu'en est-il des filiales de multinationales installées en Tunisie ? Comment ces paradoxes culturels sont-ils gérés ? Constituent-ils un obstacle pour la collaboration internationale ou au contraire sont-ils un levier qui la propulse vers le succès (Hampden-Turner et Trompenaars, 2004) ? C'est à partir de ces interrogations que l'étude des interactions entre acteurs et

organisation nous paraît particulièrement importante. Ainsi, dans un contexte de travail culturellement hétérogène, approcher la dynamique interactionnelle des acteurs permet une compréhension plus profonde du fonctionnement organisationnel.

En Tunisie, les recherches relatives au style de management international dans le contexte tunisien semblent rares et s'adressent plutôt à un public de gestionnaires et d'économistes. Elles portent notamment sur le transfert des technologies de l'information (Lassoued, 2008) le contrôle de gestion (Lassoued, 2008), les alliances stratégiques (Trabelsi, 2012), sans toutefois donner son importance à l'effet modérateur des valeurs culturelles sur les comportements et les interactions entre acteurs. A notre connaissance, des études relatives aux modes d'interaction entre les managers et leur entreprise, aux styles organisationnels n'ont jamais été élaborées. Les travaux de recherches concernent plus la relation entre managers et subordonnés, mais très rarement le mode de fonctionnement des équipes dirigeantes.

Il est certes, largement admis aujourd'hui que l'explication des comportements humains dans tel ou tel domaine ne peut pas être envisagée sans tenir compte des variables contextuelles et environnementales c'est-à-dire des présupposés culturels des individus et de leurs systèmes de valeurs. C'est pourquoi Vinsonneau affirme que « *L'orientation actuelle est essentiellement environnementale et l'on fait même appel au concept d' « écosystème » pour rendre compte des comportements* » (Vinsonneau, 1997, p. 45). Chaque groupe culturel a ses propres façons de faire et d'agir qui constituent ses « *schémas de penser* », fortement enracinés et qui ne peuvent prendre sens qu'en les resituant dans leur développement historique (Lévi-Strauss, 1985). Pour paraphraser Diaz-Guerrero (1993) au sujet des mexicains, nous pensons qu'on ne peut pas concevoir la psychologie, la façon d'agir et les comportements des tunisiens dans leur travail sans une étude approfondie du contexte tunisien sur plusieurs plans : social, culturel et historique.

### **Objectifs de la recherche**

Jusqu'à une époque récente, l'étude des cultures dans les milieux organisationnels avait pour vocation de faire apparaître les disparités et les similitudes entre plusieurs cultures et non pas comme une variable descriptive et explicative des phénomènes organisationnels (Goodman et Moore, 1972). Dans la présente recherche, la variable culturelle est conçue comme un cadre de référence qui permet de situer l'individu dans son contexte culturel et social afin de mieux comprendre la motivation de ses comportements et de mieux saisir les interactions entre les acteurs dans le cadre de leur travail.

Ainsi, cette thèse a pour objectif l'exploration et la description des problématiques liées au fonctionnement organisationnel et des conditions de travail dans un contexte de diversité culturelle. Il s'agit d'analyser la dynamique interactionnelle des managers travaillant dans des filiales de multinationales avec leur environnement de travail, à travers une étude approfondie des valeurs, du profil structurel et des styles organisationnels.

En raison des aléas de et de la complexité qui caractérisent ces environnements, l'examen du mode de fonctionnement de ces entreprises devient un champ intéressant à étudier. Il s'agit d'identifier les variables qui vont concourir à rendre cet environnement de travail favorable à la collaboration.

Dans la présente recherche, nous allons tout d'abord analyser les références culturelles individuelles en traitant particulièrement les points qui montrent en quoi ces références, en tant que système de valeurs et de significations influant sur les conduites individuelles, peut éclairer dans un contexte de diversité culturelle, les dynamiques interactionnelles et leur influence sur :

- La culture organisationnelle où l'organisation est un espace de construction collective de la réalité organisationnelle à travers les pratiques et les interactions des acteurs,
- Le climat organisationnel en tant que révélateur de la qualité des relations au travail et en tant qu'élément indicateur de la congruence entre valeurs individuelles et valeurs organisationnelles,
- Les comportements et les attitudes des managers à l'égard de l'organisation en tant que conséquence du vécu organisationnel.

Nous nous situons ainsi, dans la même logique que Gauthey et Xardel (1991), qui affirment que *«Tout management est culturel. Les évolutions de l'environnement, les conditions de la vie sociale et les croyances fondamentales déterminent le comportement des individus et des organisations. Il ne peut y avoir de modèle universel et les modes de management ne traduisent souvent que les problèmes spécifiques à une certaine partie du monde. Là réside la complexité, mais aussi le bien-fondé des travaux et recherches dans le domaine du management interculturel»* (Gauthey et Xardel. p.9).



## **Démarche de la thèse**

Étant donné la complexité et les paradoxes qui caractérisent la vie organisationnelle des entreprises internationales et pour une meilleure appréhension de notre terrain de recherche, cette étude s'inscrit dans une perspective systémique, dynamique et intégrative qui nous permet d'analyser la réalité complexe de ce type d'entreprises et la rendre plus intelligible. En effet, les milieux organisationnels multinationaux sont aujourd'hui en perpétuelle évolution en raison d'une part de l'ouverture des marchés, de la concurrence et de la rapidité des progrès technologiques mais aussi en raison de la multiplicité des cultures. L'entreprise multinationale se voit nécessairement soumise à des régulations permanentes en termes d'interaction entre différents systèmes de valeurs.

De fait, ces milieux doivent être étudiés non pas comme un phénomène statique et figé mais comme un processus dynamique, évolutif et continu (Schneider et Barsoux, 1997) notamment en raison de la conjoncture que vit actuellement la Tunisie, toujours en donnant toute son importance aux changements que rencontre cette société.

En effet, eu égard à la complexité des environnements organisationnels internationaux, il serait judicieux de se pencher vers une approche intégrative qui accommode deux pôles de pratiques prenant en compte les caractéristiques organisationnelles et les spécificités culturelles locales. La combinaison de ces deux pôles aboutit à un système de valeurs différent mais spécifique à ce type d'entreprises car, comme le font constater Hofstede (1991) et Dowling et al. (1999), en dépit de la ressemblance apparente des entreprises installées dans différents pays, le comportement des individus travaillant dans ces entreprises est imprégné par leur culture. Aussi, cette étude s'inscrit-elle dans un contexte interactionniste selon une perspective systémique au sens de l'école de Palo Alto. En effet, le style organisationnel ne peut être saisi dans son ensemble qu'en étant lié à un système d'interaction qui met en relation un certain nombre d'acteurs et qui a ses propres caractéristiques, différentes de celles des individus pris isolément. Chaque phénomène organisationnel doit être considéré en fonction des interactions entre les acteurs et des interactions avec l'environnement. L'approche systémique offre plusieurs avantages dans l'étude des phénomènes organisationnels car elle permet de gagner en approfondissement et en compréhension le fonctionnement organisationnel dans son intégralité.

## **Enjeux de la recherche**

Si l'on admet que les valeurs et les styles organisationnels sont fortement influencés par les valeurs culturelles (Bollinger et Hofstede, 1987 ; Trompenaars, 1993 ; D'Iribarne, 1989, 1998) il y a une réelle nécessité d'établir des modèles et des pratiques managériales adaptés à la situation réelle de la Tunisie, c'est-à-dire qui prennent en compte les valeurs culturelles du pays.

En Occident, où l'on assiste au développement des modèles de gestion destinés à gérer les différences culturelles comme l'illustrent les travaux de Hofstede (1987, 2001), de Trompenaars (1993), de Schwartz (1994) et Krewer et al. (2001), force est de constater qu'en Tunisie on n'a pas encore identifié les références culturelles individuelles chez des managers opérant dans des filiales de multinationales pouvant entrer dans le processus de l'adaptation du management au contexte local. Pas plus qu'on n'a déterminé le type de climat qui règne ni même leurs comportements citoyens vis-à-vis de l'organisation qui les emploie.

De plus, selon Mintzberg (1996), la littérature relative au métier et au rôle des dirigeants est peu garnie. En effet, les activités quotidiennes des dirigeants, les difficultés auxquelles ils sont confrontés, la gestion des problèmes, l'incertitude de l'environnement, le commandement, l'autonomie dont ils disposent pour gérer la concurrence et atteindre les objectifs, sont autant de thèmes relatifs à l'activité des dirigeants qui demeurent très peu abordés. Ce constat est particulièrement prégnant dans le domaine des entreprises de grande envergure et plus particulièrement les entreprises multinationales.

Par ailleurs, la conjoncture actuelle par laquelle passe la Tunisie a causé une alarmante baisse des investissements industriels à 100% étrangers qui sont passés de 1080.5 MD lors des six premiers mois de 2013 à 371.8 MD durant les six premiers mois de 2014, enregistrant ainsi une baisse de 65.6%. À partir de ce constat, il est important pour nous de faire l'état de la réalité et des conditions de travail dans les filiales de multinationales implantées en Tunisie telles que vécues par les managers. Nous cherchons à travers cette étude d'apporter des connaissances qui pourront éventuellement concourir à améliorer les conditions de l'intégration de la culture tunisienne dans un environnement international, au développement d'un modèle de management adapté à la culture locale tel que les modèles de gestion élaborés par plusieurs spécialistes du management interculturel.

Il y a donc nécessité aujourd'hui d'insérer la diversité culturelle dans un cadre cohérent et structuré qui permette une convergence des actions en vue d'atteindre les objectifs concurrentiels escomptés.

Dans un contexte économique et culturel marqué par des inconstances identitaires et des contingences sur le plan politique, économique et social dont il faut tenir compte, il est question pour nous de contribuer au développement des connaissances de l'environnement organisationnel dans un contexte interculturel, prenant en compte les variables culturelles et organisationnelles qui affectent la gestion des organisations pour mieux comprendre et améliorer les relations entre l'acteur et l'environnement de son travail.

Ce travail se veut donc, une manière d'explorer et de décrire la réalité de l'univers organisationnel tel qu'il se présente chez des managers travaillant dans des filiales de multinationales implantées en Tunisie.

### **Présentation du plan**

Sur le plan théorique, les recherches qui portent sur les comportements des managers et leurs attitudes envers l'organisation sont centrales. Toutefois, cette question ne peut pas être instruite indépendamment des structures organisationnelles pluriculturelles qui constituent le contexte de l'activité des acteurs. Les thèmes relatifs à l'adaptation de deux systèmes de valeurs différents et l'effet de leur cohérence sur les styles organisationnels sont également abordés puisqu'ils sont au cœur de notre problématique.

Cette thèse comprend deux parties. La première partie renvoie au cadre théorique et contient quatre chapitres.

Dans le premier chapitre, nous présentons le contexte global de l'activité des managers à savoir l'internationalisation des entreprises et la mondialisation de l'économie au sens large. Nous présentons également les caractéristiques de l'internationalisation dans le contexte tunisien.

Le second chapitre est consacré aux rapports de l'individu avec la société, il porte sur la culture, ses modes de transmission ainsi que son influence sur la personnalité et l'identité des individus. Nous exposons également, les caractéristiques culturelles de la société tunisienne. Ensuite, nous analysons le concept de valeurs et plus particulièrement des valeurs liées au travail.

Le troisième chapitre est consacré à l'individu dans le milieu de travail ainsi qu'à ses rapports avec son organisation. Nous exposons dans ce chapitre, les principales références théoriques servant de guide pour la présente recherche et qui sont liées à la culture et aux valeurs organisationnelles, au climat et aux comportements de citoyenneté organisationnelle.

Enfin, dans le dernier chapitre nous présentons notre problématique ainsi que les hypothèses qui en découlent.

La deuxième partie renvoie au cadre empirique de la recherche et comprend deux chapitres.

Le premier porte sur notre choix méthodologique pour cette recherche, le déroulement de l'enquête ainsi que la présentation des différents instruments de mesure qui vont servir à opérationnaliser nos hypothèses. En deuxième lieu, nous présentons la population d'étude ainsi que le terrain de recherche.

Dans le deuxième chapitre, nous exposons les résultats de notre enquête. Pour finir, le troisième chapitre est consacré à l'interprétation et à la discussion des résultats au regard de nos hypothèses et des références théoriques. Nous discutons également des apports et limites de la présente recherche et nous proposons des nouvelles pistes de réflexions et des perspectives de recherches qui pourront concourir à enrichir ce domaine d'investigation.

---

## **Partie 1 : Cadre théorique**

---

# Chapitre 1

## 1. La globalisation de l'économie

L'ouverture de la Tunisie à l'économie mondiale lui offre des possibilités de développement économique

Il est essentiel avant d'appréhender la question de la réalité du fonctionnement organisationnel des filiales des multinationales implantées en Tunisie de comprendre le processus d'internationalisation des firmes et les différentes stratégies mises en œuvre. Au-delà de la définition de la mondialisation, nous présenterons ses caractéristiques dans le contexte tunisien

### 1.1. Mondialisation et internationalisation des activités

Le terme mondialisation appelé aussi globalisation désigne selon Levitt (1983) « *la convergence des marchés qui s'opère dans le monde entier* ». Ce terme réfère à un processus d'intégration des marchés par le biais de la libéralisation des échanges de plusieurs ordres : économiques, technologiques, humains et idéologiques et de l'expansion de la concurrence. Selon Mouhoud (2008), la mondialisation peut être appréhendée de deux manières selon qu'elle est abordée en termes de degré de mobilité des firmes et des facteurs de production qu'elles mettent en œuvre, elle est défini alors comme étant « *l'accélération sans précédent de la liberté de localisation des firmes dans l'espace mondial* » (p.7) ou selon qu'elle est approchée en termes d'intensité et d'évolution de cinq composantes : les délocalisations des activités impliquant ou non les Investissements Directs Étrangers (IDE) ; les flux commerciaux de biens et services entre les filiales des firmes ou entre firmes, et les échanges de biens intermédiaires; les flux financiers ou de capitaux à court terme ; les flux de connaissances et de technologies ; les migrations internationales de travailleurs, qui constituent une composante souvent omise. L'auteur souligne que bien que ces cinq composantes de la mondialisation soient interdépendantes, elles se distinguent sur le plan temporel. La délocalisation et les (IDE) ne constituent pas un phénomène nouveau. En revanche, le flux des connaissances et des technologies sont des composantes nouvelles datant des années 1980 qui caractérisent l'actuelle mondialisation et qui font d'elle un phénomène nouveau en pleine expansion.

Face à la logique économique actuelle de la globalisation caractérisée par une concurrence de plus en plus accrue, par la présence d'opportunités de croissance et de nouveaux défis à relever, l'internationalisation des firmes est devenue une condition nécessaire pour la compétitivité sur les marchés internationaux (Andreff, 2003). Pour assurer leur pérennité, de nombreuses entreprises sont contraintes d'étendre leurs activités sur d'autres zones géographiques au-delà des marchés locaux. Selon Muchielli (1998), cette internationalisation répond à différents facteurs tels que les risques de dépendance aux marchés locaux qui deviennent de plus en plus restreints. Les entreprises sont contraintes de chercher d'autres perspectives d'extension par le biais d'accords tels que l'ALENA (Accord de Libre Échange Nord Américain) ou à s'implanter sur d'autres marchés caractérisés par leur stabilité politique et financière. Mais pour pouvoir maintenir leur position, ces entreprises se trouvent dans l'obligation de s'associer dans le cadre des opérations de fusion-acquisition ou d'alliances internationales. Le but de ces regroupements est de bénéficier des avantages concurrentiels à travers l'extension de leurs activités à de nouvelles zones géographiques. Ainsi, le développement des investissements étrangers, l'expansion des échanges et l'évolution des techniques de l'information et de la communication, introduisent une nouvelle donne dans les entreprises avec laquelle elles doivent désormais composer. Les entreprises sont en effet, devenues des milieux où des cultures différentes se mélangent pour collaborer ensemble. La diversité culturelle fait d'ores et déjà partie du paysage économique mondial.

## **1.2. Typologie de l'internationalisation**

L'internationalisation consiste en l'élargissement du champ d'activités des entreprises hors du territoire local. Elle s'effectue par le biais des IDE, qui consistent en la création de filiales d'une entreprise dans un pays étranger, ou par le transfert de son activité de production du pays d'origine vers un autre pays. On parle alors de délocalisation.

Les définitions des IDE que nous avons rencontrées dans la littérature sont variables et évolutives en fonction de l'entité qui la définit. Nous avons donc opté pour celle du Fond Monétaire International FMI (1997) qui définit les IDE comme étant ceux qui « *sont effectués dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise exerçant ses activités sur le territoire d'une économie autre que celle de l'investisseur, le but de ce dernier étant d'avoir un pouvoir de décision effectif dans la gestion de l'Entreprise. Les entités ou les groupes d'entités associés non résidentes et qui effectuent les investissements sont appelés des Investisseurs Directs, et les entreprises érigées ou non en société (respectivement filiales ou succursales) dans lesquelles ces investissements directs ont été effectués, sont désignées par*

le terme *Entreprise d'Investissement Direct*». Nous notons que cette définition souligne le caractère durable de l'investissement et donc d'une relation sur le long terme, productive, et sur le pouvoir de décision qui implique une influence dans la gestion. Ceci qui se manifeste dans le transfert non seulement de fonds financiers, mais aussi par le transfert de technologie et de capital humain.

Le principal intérêt des IDE est la réduction des coûts (main d'œuvre peu couteuse) mais aussi l'ouverture sur d'autres marchés difficilement accessibles par voie d'exportation. En outre, ils contribuent à la mondialisation de l'économie et sont à la base de la création des firmes multinationales. Toutefois, si les IDE contribuent à la croissance économique des pays d'accueil (employabilité, transfert de nouvelles technologies), d'autres aspects peuvent paraître négatifs comme les conditions de travail et l'exploitation des travailleurs.

Depuis l'avènement de la mondialisation, l'internationalisation des entreprises a évolué au fil du temps pour prendre plusieurs formes en fonction de leurs structures et de leurs stratégies. Porter, (1986) et Bartlett et Ghoshal, (1992) distinguent quatre types d'internationalisation des entreprises en fonction de leur orientation stratégique à savoir :

### **1.2.1. Les entreprises internationales**

Les entreprises internationales sont des entreprises dont le système de décision, de production et de commercialisation est basé dans la société mère et qui étend ses activités à ses filiales dans d'autres pays. De même, les technologies et les compétences sont développées dans le pays d'origine et transférées aux pays d'implantation des filiales. Dans ces entreprises la coordination avec les unités à l'étranger est faible et l'autonomie est réduite au minimum. Dans ce type d'entreprises l'adaptation au contexte local est faible car elles concernent particulièrement les nouvelles firmes ou les petites et moyennes entreprises (PME) dont les activités se limitent à la gestion des négociations commerciales avec le pays d'accueil.

### **1.2.2. Les entreprises transnationales**

Les entreprises transnationales sont des entreprises qui assurent une sorte de combinaison des deux cultures à travers une coordination globale en même temps qu'elles permettent une autonomie locale. Elles adoptent une stratégie qui leur permet de pallier aux pressions concurrentielles en créant des réseaux intégrés d'unités dont chacun a un rôle distinct.



### **1.2.3. Les entreprises globales**

Les entreprises globales ou mondiales utilisent leurs ressources de façon intégrée et standardisée. La prise de décision est partagée et elles se caractérisent par une forte coordination entre les sociétés mères et les filiales qui sont fortement interdépendantes. Les avantages concurrentiels concernent notamment la réalisation d'économies d'échelle et le partage des coûts.

### **1.2.4. Les entreprises multinationales**

La firme multinationale est une entreprise qui possède des implantations dans un ou plusieurs pays par le biais de ses filiales et a une maison-mère dans son pays d'origine. Le qualificatif « multinationale » désigne le caractère universel d'une stratégie de gestion. Charles Albert Michalet, économiste français, spécialiste des multinationales définit une Multinationale comme : « *une entreprise le plus souvent de grande taille, qui, à partir d'une base nationale, a implanté à l'étranger plusieurs filiales dans plusieurs pays, avec une stratégie et une organisation conçue à l'échelle mondiale* » (1976, p. 15). Pour lui, les multinationales sont motivées par cinq déterminants :

- La recherche des matières premières
- Contourner certaines entraves liées à l'échange international : consommation des produits sur le marché où ils sont fabriqués pour éviter les taxes douanières à l'importation.
- Recherche de marchés extérieurs pour pallier à la concurrence du marché intérieur.
- La perte d'un avantage technologique sur le marché national qui les contraint à se délocaliser pour éviter la concurrence.
- La recherche de coûts du travail moins onéreux.

Parce qu'elles ont une influence sur le système international, les multinationales sont considérées comme des puissances économiques en apportant un soutien à l'économie des pays d'accueil par le biais de l'investissement, en créant notamment de l'emploi. Toutefois, Nolan (2002) considère que les multinationales n'ont pas « une loyauté spécifique » mais agissent selon « des questions d'économie d'échelle, de politique fiscale et de rapatriement des profits ».

D'autre part, les multinationales se différencient par ses différentes représentations :

- La société-mère : appelée également « maison-mère » ou « entreprise-mère », c'est une société dont dépendent un groupe d'entreprises - qu'on appelle succursales et /ou filiales dont le capital est supérieur ou égal à 50 %.- et sur lesquels elle exerce un pouvoir de contrôle. La société mère s'occupe généralement de la direction, l'administration et le contrôle par l'intermédiaire d'administrateurs ou gérants, qu'elle désigne. En outre, l'activité d'une société mère peut être la gestion du capital et de participation dans des sociétés variées. On parle alors de « Holding » ou de « société de portefeuille », par exemple EADS pour Airbus. Une société mère peut appartenir à un individu ou à groupe d'individus mais plus généralement ses actions sont traitées en bourse. La société mère ne doit pas être confondue avec le siège social qui désigne le lieu où est localisé le principal établissement d'une société et où s'effectuent ses activités juridiques et administratives.
- La filiale : la filiale est une société qui est contrôlée par la société mère dont elle détient plus de la moitié du capital, c'est-à-dire que la société mère a suffisamment de droits de vote dans l'assemblée générale des actionnaires pour pouvoir passer ses décisions. La filiale constitue une entité juridique distincte de la société mère contrairement à la succursale.
- La succursale est une société qui fait juridiquement partie d'une société mère et qui exerce des activités similaires avec la société mère mais dans des locaux différents et en ayant une certaine autonomie sur le plan économique. Ainsi, contrairement à la filiale, la succursale n'est pas une entité morale, elle est le prolongement de la société dont elle émane.
- Société offshore : (appelée aussi société extraterritoriale) c'est un mot anglais qui désigne les activités qui se déroulent au large des côtes de certains états. La société offshore est une société non résidente et donc exempte d'impôts. Les sociétés offshore recourent aux pays à faible fiscalité pour s'implanter afin d'éviter les charges fiscales auxquelles elles auraient été soumises dans leur pays d'origine.
- Joint venture : C'est un terme anglais appelé en français coentreprise ou encore entreprise commune créée par deux entreprises ou plus dont les parts sont égales pour poursuivre un objectif commun pour une durée limitée. C'est une alliance stratégique que Dussauge (1996) définit comme « *une association entre plusieurs entreprises (concurrentes ou potentiellement concurrentes), qui choisissent de mener à bien un*

*projet, un programme ou une activité spécifique en mettant en commun des compétences et ressources* ». Cette définition affirme que ce type d'alliance stratégique permet aux entreprises de partager des technologies et de diversifier leurs activités. La joint venture permet d'organiser des relations durables dans certains cas et présenter certains avantages tels que : garantir la sécurité du contrôle sur la technologie, participer au capital, permettre au licencié d'accéder au savoir-faire

- Fusion-acquisition : Les investissements directs à l'étranger peuvent être aussi réalisés par fusion ou acquisition d'entreprises étrangères déjà existantes. Ce terme désigne le rachat d'une entreprise par une autre. L'entreprise acquise peut conserver son intégrité, ou bien être fusionnée à l'entreprise acquérante. Les fusions-acquisitions qui se font au niveau international sont regroupées sous le sigle FAT (fusions-acquisitions transnationales). Les opérations de fusions-acquisition sont mises en œuvre dans le but d'accroître leurs activités économiques et d'augmenter leur compétitivité. On parle alors de *croissance externe* à l'opposé d'une croissance interne ou organique qui consiste en l'augmentation du chiffre d'affaires sur un même périmètre de sociétés.
- Le partenariat ou alliance est l'association de deux ou plusieurs entités distinctes, non concurrentes pour coopérer dans le but de réaliser un objectif commun tout en gardant leur autonomie. La relation de partenariat est formalisée par un contrat qui définit clairement les responsabilités, les rôles et les contributions financières de chacun des partenaires. L'intérêt du partenariat réside dans l'échange des savoir-faire, la diminution des risques financiers ainsi que l'accès facile aux marchés. Sur le plan des ressources humaines, il permet de créer des synergies, de mettre en commun des ressources et d'affronter les aléas de l'environnement.

### **1.3. Caractéristiques de la globalisation dans le contexte tunisien**

Le tissu industriel tunisien comporte deux types d'entreprises : les entreprises nationales qui peuvent être soit à caractère monopolistique, des entreprises privées ou des petites et moyennes entreprises et les entreprises étrangères.

Les entreprises étrangères implantées en Tunisie ayant plusieurs filiales dans le monde constituent l'objet de notre recherche. Notre objectif principal étant l'exploration des spécificités de ces milieux organisationnels et le mode d'interaction entre acteurs travaillant dans des entreprises dans lesquelles deux systèmes culturels différents ou plus se côtoient.

Dans un contexte d'internationalisation, la globalisation de l'économie et les (IDE) constituent pour la Tunisie un support essentiel pour le développement économique, en créant de nouveaux emplois, en permettant le transfert des technologies nouvelles, en diversifiant le tissu économique du pays, le pourvoyant ainsi d'un haut pouvoir compétitif à l'échelle mondiale.

Dans ce chapitre, nous allons passer en revue un aperçu sur l'état des (IDE) en présentant les caractéristiques des entreprises internationales (à capital étranger et mixtes) implantées en Tunisie qui constituent le terrain de notre recherche.

### **1.3.1. Intégration de la Tunisie dans l'économie mondiale**

Dans un contexte économique marqué par la mondialisation et la globalisation des marchés, la situation géographique de la Tunisie est favorable aux investissements étrangers. Sa proximité avec l'Europe lui permet de jouer une grande mobilité industrielle et commerciale avec des partenaires notamment européens. La Tunisie est en effet, un véritable carrefour de civilisations et une plaque tournante pour l'investissement, la production et la commercialisation, accroissant ainsi l'attrait des investisseurs étrangers.

Dans la Tunisie d'avant l'indépendance, le tissu industriel était presque inexistant et les produits qui venaient de la France payant un droit de douane faible voire inexistant empêchaient la production locale de se développer. Dès les années 1980 et grâce à la libéralisation de l'économie, à l'installation de plusieurs réformes, à la création d'une infrastructure adaptée et au développement du niveau de la formation professionnelle et universitaire visant à renforcer l'employabilité, la Tunisie aujourd'hui « *fait partie de la poignée de nations du monde en développement qui a su tirer profit de la vague du redéploiement d'activités Nord-Sud* » (Wilmots, 2003. p.32).

Le dernier rapport sur la compétitivité globale 2011-2012 élaboré par le Forum Économique Mondial de Davos, classe la Tunisie au 40<sup>e</sup> rang sur 142 pays développés et émergents en matière de compétitivité globale dépassant ainsi plusieurs pays de l'Union Européenne. De même, le rapport de la Banque Mondiale « *Doing Business 2014* » classe la Tunisie à la 51<sup>ème</sup> position sur 185 pays et à la tête des pays du Maghreb (FIPA, 2014).

La Tunisie est le premier pays de la rive sud de la Méditerranée à avoir signé en 1995, l'accord d'association et de libre-échange avec l'Union Européenne. Cet accord instaure une zone de libre-échange et permet l'accès sur le marché de l'Union européenne des produits

industriels et des produits agricoles tunisiens. La même année, elle devient membre de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce). Cet accord lui permet de bénéficier du soutien des instances internationales telles que la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement (BAD), la BERD et l'Union européenne.

La Tunisie bénéficie d'autre part, d'accords préférentiels (Système Généralisé de Préférence (SGP)), avec les pays maghrébins et arabes et d'autres marchés dans le monde: le Japon, le Canada, les États-Unis, la Suisse et l'Australie et avec plusieurs pays africains : Guinée, Sénégal, Burkina Faso, Niger...

### **1.3.2. Les Investissements Directs Étrangers (IDE)**

La stabilité politique, économique et sociale qu'a connue la Tunisie d'avant la révolution du 14 Janvier 2011, ainsi que l'amélioration de l'environnement des affaires grâce aux nombreuses réformes, sont autant d'avantages significatifs dont jouit la Tunisie.

Consciente de l'importance des investissements directs étrangers (IDE), comme choix majeur et partie intégrante de l'économie du pays, de nombreux efforts ont été déployés pour soutenir l'investissement étranger et améliorer l'environnement des affaires. Une économie libérale est instaurée et l'investissement est libre aussi bien pour les tunisiens que pour les étrangers dans la majorité des secteurs d'activités. Les investisseurs étrangers peuvent avoir jusqu'à 100 % du capital du projet sans autorisation dans la majeure partie des secteurs et sont libres de rapatrier les bénéfices et le produit de cession du capital investi en devises surtout que depuis 1994, le dinar tunisien est devenu convertible. Concernant les sociétés étrangères ayant leurs sièges sociaux en Tunisie, elles bénéficient d'une garantie de transfert pour tout ce qui concerne les revenus du capital ainsi que pour les opérations commerciales et opérations liées à la production.

Ainsi, au mois de décembre 2012, la Tunisie compte un total de 3068 entreprises étrangères ou à capital mixte opérationnelles (chiffre en baisse depuis 2010 qui comptait 3135 entreprises) et elles emploient environ 332617 personnes. Le nombre d'entreprises à capital 100 % étranger dépasse la moitié de la totalité des entreprises étrangères (FIPA, 2014).

Ces dernières années, l'investissement étranger a progressé dans les secteurs à fort contenu de valeur ajoutée. En effet, les investissements directs étrangers (IDE) ont enregistré une évolution importante. En 2010, ils représentent 18,5 % des investissements productifs, 38,5% des entrées de capitaux extérieurs, 3,5 % du PIB et 18 % des créations d'emploi. Notons que

la prépondérance de l'investissement étranger est manifestée dans le secteur manufacturier même si les IDE dans ce secteur ont connu, au cours du premier trimestre 2011, une baisse significative de 23% par rapport à la même période en 2010. Le flux des IDE 2012, par pays d'origine, montre une prédominance du Qatar suivi de la France (ibid., 2014).

### **1.3.3. Évolution des IDE en Tunisie**

Les évènements récents qui ont surgi en Tunisie en Janvier 2011 ne sont pas sans conséquences sur le système économique tunisien notamment sur les investissements étrangers considérés comme le pilier de l'économie tunisienne. En effet, et en raison de l'instabilité politique, de l'absence de sécurité et des soulèvements des employés, de nombreuses entreprises étrangères ont suspendu définitivement leurs activités, ce qui a engendré la perte de plus de 11000 emplois. Selon le directeur général de la FIPA, les investissements étrangers en Tunisie ont chuté de 29,7% en 2011 par rapport à 2010. Le responsable a déclaré, que cette baisse est relativement imputée à "l'arrêt des opérations de privatisation et des grands projets prévus pour l'année 2011".

Les évolutions des IDE observées au cours du premier trimestre 2012 ont été de 28,3% par rapport à 2011 et de -9,7 % par rapport à 2010.

### **1.3.4. Les entreprises étrangères**

Depuis plus de trente ans, la Tunisie a été choisie par les entreprises étrangères comme site d'investissement rentable. Elle continue jusqu'à aujourd'hui d'être un pays d'accueil attractif pour l'investissement étranger.

Ces entreprises réalisent des profits et développent leurs activités. Le nombre d'extensions ne cesse d'augmenter d'une année à l'autre. Plusieurs grands groupes se sont élargis. Le partenariat est important, près de la moitié des entreprises étrangères sont à capital mixtes, elles se sont associées à des Tunisiens sous forme de joint-venture. 76 % des entreprises étrangères exportent la totalité de leur production.

La France est le premier investisseur en Tunisie avec 1269 entreprises, ensuite l'Italie avec 747 entreprises puis l'Allemagne 241 entreprises.

Le nombre des entreprises arabes (moyen orient, péninsule arabique) installées en Tunisie se dénombrent à seulement 218 entreprises et les pays asiatiques ne comptent que 28. (FIPA, 2014).

### **1.3.5. Entre économie florissante et concurrence rude**

La Tunisie détient à son compte un fort investissement étranger dans différents secteurs, notamment le secteur industriel (Sfeir, 2006). Elle est le premier exportateur industriel d'Afrique en valeur absolue (Chelbi, 2004). Près de 70 % des exportations du secteur sont le fait d'entreprises bénéficiant depuis 1972 d'un statut off-shore (loi n°72-38). Cette loi (dite loi 72) qui donne le droit de travailler pour le marché européen, accorde pour les entreprises le principe d'extraterritorialité qui consiste en la libre importation de biens nécessaires à leurs production et l'exportation des résultats de leurs productions. Les secteurs du textile et de l'agroalimentaire représentent 50 % de la production et 60 % de l'emploi de l'industrie manufacturière. La Tunisie est également le quatrième fournisseur de l'Union européenne en produits textiles, elle était jusqu'en 2002 le premier fournisseur de la France avant d'être devancée par la Chine en 2003.

Malgré sa prospérité, l'industrie tunisienne fait face à la concurrence mondiale : l'ouverture de l'Union Européenne à l'Europe de l'Est, la fin des accords multifibres qui limitaient les importations de textile en provenance de Chine et d'Inde particulièrement et la mise en place d'une zone de libre-échange avec l'Union Européenne le 1<sup>er</sup> janvier 2008 fait que la plupart des avantages dont bénéficiaient jusque-là les entreprises étaient réduits. A cet effet, la banque mondiale estimait qu'un tiers des 250 000 emplois du secteur était menacé. De fait, plusieurs programmes de modernisation et de mise à niveau des entreprises ont été établis afin d'adapter le secteur à la concurrence internationale : le programme de mise à niveau est lancé en 1996 et renforcé en 2002 par le Programme de modernisation industrielle subventionné, en partie, par l'Union Européenne, qui bénéficie aussi bien aux entreprises tunisiennes qu'aux entreprises étrangères implantées sur place (FIPA, 2014).

De plus, de nombreux efforts ont été déployés en termes de diversification, notamment par les exportations de produits mécaniques, électriques et électroniques (ibid., 2008). Quelque 550 entreprises du secteur, dont Alcatel-Lucent, Zodiac ou Latcore investissent ou sous-traitent en profitant d'une main-d'œuvre qualifiée et peu coûteuse. Notons que le pays détient déjà 2 % du marché mondial de la confection de câbles avec l'implantation en 2008 des groupes Dräxlmaier, Kromberg & Schubert, Sewon et Sumitomo Electric Bordnetze (potentiel de 14.900 emplois) (Barrouhi, 2008b). Il n'en reste pas moins que les délais de production et de livraison restent un élément de décision important pour les fabricants européens, comme par exemple le groupe Benetton qui fabrique plus du tiers de sa production mondiale en Tunisie (Barrouhi, 2008a).

## **Chapitre 2**

### **2. L'individu dans la société**

L'objectif de notre recherche étant d'explorer le fonctionnement des entreprises multinationales à travers la description approfondie du profil structurel et des styles organisationnels dans un contexte interculturel. Il serait judicieux avant de traiter cette problématique de faire état de la notion de culture, de la définir et de l'analyser car non seulement la culture exerce une influence sur le développement de la personnalité des individus et de leurs comportements, lesquels sont en même temps l'expression de la culture (Vinsonneau, 1997), mais aussi parce que la perception et les représentations qu'a un individu de son travail et de son entreprise sont sous l'emprise des références culturelles (Faverge, 1974). Certains chercheurs considèrent en effet, que la perception du climat organisationnel est le produit des références culturelles (Bouwen et al. 1984) et que ces représentations sont un indicateur des attitudes et des comportements des individus à l'égard de leurs entreprises (Pohl, 1996).

#### **2.1. Culture et valeurs culturelles**

Le but de ce chapitre est d'émettre quelques éclairages préliminaires de la notion de culture et de mettre en exergue les liens entre la culture et la personnalité ainsi que le rôle joué par la culture dans le fondement de l'identité.

Dans un second lieu, nous nous attacherons à la description des caractéristiques des valeurs culturelles nationales en Tunisie.

En dernier lieu, nous présenterons les fondements théoriques du concept de valeurs et nous éclairerons sur le rôle de ces valeurs dans le milieu de travail.

##### **2.1.1. Les fondements théoriques de la notion de culture**

La notion de culture a intéressé plusieurs champs théoriques : l'ethnologie, l'anthropologie, la sociologie, la psychologie etc., et a été largement traitée tant elle recouvre tous les domaines des sciences de l'homme. L'imbroglio que suscite la notion de culture revient d'abord à la quantité des sens qu'elle recouvre mais aussi à la multiplicité des champs théoriques et à leurs conceptions parfois divergentes de la relation de l'homme à son environnement. Il convient avant de définir cette notion de délimiter le sens qu'elle recouvre.

Morin (1984, p. 345) dénombre cinq sens au mot culture:



- Anthropologique I : la culture s'oppose à la nature et englobe tout ce qui est du domaine du comportement acquis.
- Anthropologique II : la culture comprend les activités humaines pourvues de sens et surtout son aspect sémantique et intellectuel.
- Ethnographique : la culture englobant les croyances, rites, normes, valeurs et modèles de comportements.
- Sociologique : la culture s'occupe du domaine psychoaffectif, de la personnalité, de la sensibilité et des adhérences sociales.
- Littéraire : la culture englobant la littérature classique et artistique.

Kroeber et Kluckhohn (1952), en examinant la littérature anthropologique ont repéré 164 définitions différentes, ils ont tenté de décrire la culture et ses effets selon cinq catégories:

- Les états mentaux : les prescriptions culturelles agissent sur les états affectifs et sur la perception des individus. Face à des stimuli considérés comme objectivement identiques, les réactions diffèrent d'une culture à une autre car ils n'ont pas les mêmes significations dans l'une ou l'autre culture.
- Les types de comportements : Les mœurs, les rites et les habitudes permettent de différencier une culture d'une autre.
- Les savoir-faire : les codes de communication (langages), les façons de faire constituent des patrimoines de savoir-faire qui distinguent les cultures les unes par rapport aux autres.
- Les produits de l'application de ces savoir-faire : Ce sont les empreintes de ces savoir-faire sur l'environnement : maisons, véhicules, œuvres religieuses et artistiques, etc.
- Les institutions et modes d'organisation formels et informels

En dehors de la polysémie du terme de culture, les définitions formulées autour de cette notion peuvent paraître pour la plupart insuffisantes et ne rendent pas compte des particularismes des groupes culturels et des variations interethniques, ce qui contribue à entretenir son caractère insuffisant et équivoque. L'objet de ce chapitre est donc de montrer comment la culture est une notion intégratrice qui renvoie à une configuration globale

transcendant les particularités des groupes minoritaires. Nous nous attacherons également à évoquer l'influence de la culture sur la formation de la personnalité. Nous nous attacherons également à présenter les définitions qui reflètent le mieux la relation avec la perspective de notre recherche qu'entretient l'individu avec son environnement.

Dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, les fondateurs de l'anthropologie se sont appliqués à donner les bases conceptuelles de la notion de culture à partir des études de terrain des sociétés primitives. C'est en effet, depuis la naissance de l'anthropologie scientifique que les études culturelles se sont affranchies du modèle occidental pris comme unique référence dans l'explication des conduites humaines selon une logique ethnocentrique. : C'est le principe du relativisme culturel défendu notamment par F. Boas (1940) en s'opposant aux tenants de l'universalisme qui ne tient pas compte des situations particulières. Deux grands courants anthropologiques se sont attachés à expliquer les caractéristiques culturelles des peuples dans leurs contextes particuliers à savoir l'école anglaise d'anthropologie sociale et l'école américaine d'anthropologie culturaliste.

#### ***2.1.1.1. L'école Anglaise***

Tylor (1871), un des pères fondateurs de l'anthropologie sociale "anglaise" et un des premiers à avoir donné une définition conceptuelle de la notion de culture, considère la culture comme un fait universel au sens où elle n'est pas l'apanage d'une race supérieure. Il définit la culture comme «... *un tout complexe qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la morale, les lois, les coutumes, ainsi que toutes autres dispositions et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société* ».

Dans sa définition réputée pour être plutôt descriptive mais ayant un caractère toujours actuel, Tylor souligne trois caractéristiques de la culture : sa complexité, son caractère acquis qui renvoie à l'aspect dynamique et évolutif de la culture et son caractère collectif en référence à la vie sociale dans l'émergence de la culture. Pour lui, il n'y a pas de culture en dehors d'une vie collective. Cette dimension collective de la culture est confortée par la définition donnée par Hofstede et Bollinger (1987) selon laquelle la culture est «*une programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre*» (p. 27). Ces auteurs considèrent que la culture est à la collectivité ce que la personnalité est à l'individu (Ibid, 1987).

Depuis Tylor, le courant britannique s'est enrichi notamment sous l'impulsion du courant fonctionnaliste initié par Malinowski (1944), Evans-Pritchard (1940) et Radcliffe-Brown

(1952). Ce dernier stipule que la culture est l'ensemble de croyances et de valeurs qui permettent la participation et l'adaptation à une vie sociale. Malinowski, considère chaque société comme une entité autonome qui a sa propre histoire et sa propre trajectoire et dont la structure obéit à une logique fonctionnaliste.

Partant du principe que l'analyse fonctionnelle définit la fonction comme étant la satisfaction d'un besoin au moyen d'une activité, Malinowski définit la culture comme étant une fonction, un moyen adapté pour la satisfaction des besoins fondamentaux, c'est-à-dire qu'elle a un aspect rationnel. Ainsi définie, la culture est un tout où entrent des institutions autonomes permettant à l'individu à travers des moyens de satisfaire ses besoins. Dès lors, la culture devient représentative de tout ce qui est acquis à l'individu par la société et tout ce qui est transmis lors du processus de socialisation.

Malgré les limites qu'a connues ce courant, l'intérêt de sa contribution réside dans le fait d'avoir montré que la psychologie individuelle dépend du contexte culturel. Cependant, c'est grâce à l'anthropologie culturaliste américaine que l'on assistera à l'étude de l'impact de la culture sur la personnalité et sur la genèse des comportements.

#### *2.1.1.2. L'école américaine*

Les anthropologues culturalistes représentant l'école américaine (Mead (1901-1978), Boas, Benedict (1887-1948), Kardiner (1891-1981) et Linton (1893-1953)), étudient la culture selon une perspective qui s'intéresse aux comportements des individus et non pas au fonctionnement des structures sociales (comme c'est le cas pour l'école anglaise). Ils se sont attachés à travers leurs observations, d'une part à l'étude de l'influence de la culture sur la personnalité, et d'autre part à expliquer les processus de transmission des éléments culturels et des systèmes de valeurs.

C'est ainsi que Benedict (1946, 1950) et M. Mead (1953) étaient les premières à expliquer que la formation de la personnalité d'un individu est liée aux caractéristiques de la culture dans laquelle il a baigné.

Dans ses études R. Benedict s'intéresse aux différences de personnalités selon les cultures. Pour elle, il existe une personnalité commune typique d'une culture, il y a autant de cultures qu'il y a de sociétés. La notion de « pattern of culture » introduite par R. Benedict souligne un modèle de conduite caractéristique d'une culture qui va façonner le psychisme des individus dans un sens spécifique. Ce « pattern of culture » ou « modèle culturel » en tant que système

de valeurs et de normes communes représente la convergence des traits culturels ou de « sous-systèmes culturels » pour former un système ou une configuration plus vaste et plus cohérente.

A partir de ce constat, plusieurs études ont tenté d'expliquer cette liaison entre la personnalité et la culture en se référant aux théories de l'apprentissage (la théorie behavioriste de J.B. Watson, 1913, 1919, 1924). Miller et Dollard (1941), affirment que le phénomène de socialisation est le résultat d'un ensemble de conditionnements. Mais, cette théorie ne rend pas compte des mécanismes psychiques liés à l'intériorisation des valeurs culturelles. C'est à la psychanalyse que le mérite revient dans l'explication approfondie des mécanismes psychologiques mis en œuvre dans le processus d'enculturation, c'est-à-dire dans l'intériorisation des valeurs et normes culturelles inculquées pendant l'enfance.

Aussi, A. Kardiner un des pères fondateurs de l'anthropologie culturelle s'est-il intéressé aux processus d'enculturation dans une optique psychanalytique et élaboré un modèle théorique de la culture fondé sur le lien entre culture et personnalité. Il introduit le concept de « *personnalité de base* » qui est « *le commun dénominateur des personnalités individuelles dans un groupe social donné* » (Dufrenne, 1953. P. 2). Kardiner (1968), distingue le rôle déterminant des institutions primaires (comme l'éducation) dans la formation de « la personnalité de base » des institutions secondaires sur lesquelles va se projeter cette personnalité de base pour les constituer. Pour lui « la personnalité de base » n'est pas seulement le reflet de la culture : elle est nécessaire au processus de la conception de la culture, à son existence et à sa pérennité.

« Caractère national », « personnalité de base », « pattern of culture » sont des notions qui soulignent le caractère unifié de la psychologie des individus appartenant à une même culture. Cette unification s'illustre clairement dans la définition que l'école culturaliste donne à la notion de culture qui est considérée comme « *la somme globale des attitudes, des idées et des comportements partagés par les membres de la société en même temps que des résultats matériels de ces comportements, les objets manufacturés. Au-delà des particularismes et de la diversité sociétale, il s'agit de mettre en évidence l'influence des institutions et des coutumes sur la personnalité* » (Abélès). Malgré la reconnaissance des variations individuelles, cette définition admet que les membres d'une société réagissent dans l'ensemble selon les mêmes références à chaque situation spécifique. Il se dégage de cette définition une forme de

déterminisme de l'effet de la culture sur la personnalité, une forme d'essentialisme qui soutient une causalité linéaire du conditionnement de la personnalité par la culture.

Cette conception de la culture, bien qu'elle ait grandement contribué à remettre en question les phénomènes de l'ethnocentrisme en mettant en lumière le caractère relatif des formes culturelles, a malgré tout dressé un tableau immuable, voire rigide des cultures où le rôle de l'individu dans le processus d'enculturation a été fortement négligé (Vinsonneau, 1997).

Toutefois, c'est à Linton (1945) que revient le mérite d'avoir introduit une nouvelle conceptualisation de la culture qui rend compte du rôle actif du sujet dans la stabilité et le changement de la culture en accordant toute son importance à la part des conduites individuelles dans le processus d'enculturation. En adoptant une perspective dynamique dans l'étude de la culture, Linton remet en cause la passivité de l'individu dans le processus d'enculturation en montrant son rôle actif dans ce processus. Pour lui, si la culture est inhérente à la personnalité, elle est alors le produit du comportement humain c'est-à-dire qu'elle s'érige dans et par les comportements des individus. Cette relation interactive entre l'individu et sa culture prend ses racines dans l'apprentissage et l'intériorisation des modèles culturels et se poursuivent tout au long de la vie de l'individu.

Par ailleurs, et sans négliger l'importance des sociétés complexes qui se distinguent par de nombreuses subcultures où les individus ne partagent pas forcément le même patrimoine culturel, ni la même perception et vécu des situations sociales, nous considérons que la culture est un système qui dépasse la somme des éléments qui le composent. Nous pouvons dire alors que la culture d'une société n'est pas une juxtaposition des traits de personnalité des individus qui la composent mais une « configuration globale », une unité, un ensemble cohérent et homogène qu'il convient d'étudier afin de saisir la complexité du lien qui existe entre l'individu et sa culture. Ceci rejoint l'affirmation de Tylor (1871) (cité par Linton, 1945. P.21) selon laquelle « *la culture est un tout complexe qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la morale, les lois, les coutumes et toutes autres dispositions et attitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société* ».

Ce sont en effet, les modèles culturels qui permettent de structurer les groupes sociaux et de maintenir l'unité sociale au-delà de la différence entre des sous-groupes à l'intérieur d'une même société. Au delà des particularités individuelles, la notion de culture traduit un mode de vie, des façons d'agir et de faire des membres d'une société dans une situation spécifique.

Même s'il semble que les deux courants de l'anthropologie présentent certaines analogies, leurs domaines d'investigation sont distincts: alors que l'anthropologie culturelle « américaine » s'intéresse aux liens entre la personnalité et la culture et aux processus d'enculturation, l'anthropologie sociale « anglaise » envisage la culture comme fondement des institutions. L'approche anthropologique de la culture bien que largement controversée, occupe malgré tout une place importante dans la littérature et dans les recherches sur la culture. Comme l'avait relevé Hall (1979), les courants anthropologiques soulèvent trois traits essentiels de la culture : son caractère acquis; ses divers traits sont organisés en systèmes et enfin, elle est partagée au sein d'un groupe.

Tous les aspects de la culture cités plus hauts et leur influence sur la formation de la personnalité donnent à cette notion son caractère complexe d'autant plus qu'elle revêt plusieurs définitions.

### **2.1.2. Définition du concept de culture**

Une des définitions les plus célèbres mais aussi les plus générales est celle admise par l'UNESCO (1982) qui conçoit la culture comme « *...l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances* » (p.13). Cette définition englobe tous les aspects que recouvre la notion de culture qui va de la culture en tant que connaissances construites par l'individu jusqu'au système des valeurs et croyances d'un groupe social donné.

Certains auteurs ont formulé des définitions plus délimitées mais plus élaborées en mettant l'accent sur l'aspect psychologique, sociologique et économique de la culture. Ainsi, Goodenough (1957, 1964) en donne la définition suivante : « *La culture d'une société est constituée de tout ce que l'on a à connaître ou à croire pour se comporter de façon acceptable aux yeux des individus qui en font partie. La culture n'est pas un phénomène naturel; elle n'est pas faite de choses, de comportements ou d'émotions. C'est bien plutôt une façon d'organiser ces éléments. C'est la forme des choses que les gens ont dans la tête, leurs modèles de perception, de mise en relation et d'interprétation de ces éléments mentaux* » (p.36). Cette définition conçoit la culture comme un système de connaissances qui permet à l'individu de percevoir d'une façon adaptée et acceptée par les membres de son groupe. Cette définition s'inscrit dans une approche cognitive de la culture.

Krewer (2000), connu pour ses recherches dans le domaine de l'interculturel notamment au sein des entreprises multiculturelles donne la définition suivante : « *La culture est un système d'évidences qui donnent aux membres d'un groupe culturel l'impression que les règles qui structurent leur communication quotidienne et leur comportement quotidien sont normales, évidentes et prévisibles.* » (p. 115).

Certains trouvent toutefois, qu'il est difficile de définir la culture car elle est diversité et qu'un même phénomène peut être vu différemment dans un même pays (D'Iribarne, 1998).

Pour Hofstede et Bollinger (1987), la culture est « *une programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre* » (p. 27). Ces auteurs considèrent que la culture est à la collectivité ce que la personnalité est à l'individu (Ibid, 1987).

La définition formulée par Camilleri, un des pionniers de la psychologie culturelle, nous paraît la plus précise et la plus explicite. La culture est définie comme étant « *un ensemble plus ou moins fortement lié des significations acquises les plus persistantes et les plus partagées que les membres d'un groupe, de par leur affiliation à ce groupe, sont amenés à distribuer de façon prévalante sur les stimuli provenant de leur environnement et d'eux-mêmes, induisant vis-à-vis de ces stimuli des attitudes, des représentations et des comportements communs valorisés, dont ils tendent à assurer la reproduction par des voies non génétiques.* » (Camilleri, 1989, p. 27).

Nous notons dans cette définition le caractère constant, transmissible, et reproductible de la culture.

En effet, Camilleri (1989) admet que la culture intervient dans le domaine des « *unités de sens* » et des significations qui sont le moyen qui permet à l'individu d'accéder au réel. Un stimulus ne peut agir sur l'individu que s'il est bordé de sens lequel à son tour décide de ses conduites (Ibid, 1989). Toutefois, nous ne pouvons pas qualifier de culturelles toutes les significations car elles peuvent apparaître de façon éphémère tels que les phénomènes de mode, ou des mouvements idéologiques passagers. Peuvent être qualifiés de culturels les traits consensuels qui sont à la fois synchroniques (le plus loin à travers le groupe) et diachroniques (le plus durablement dans le temps). Ainsi, la culture se caractérise par deux dimensions fondamentales : le patrimoine commun et l'ancienneté (Clapier- valladon, 1976).

Mais la plupart des auteurs spécialistes de la culture (Camilleri (1989), Malinowski (1944), Clapier- Valladon (1976) s'entendent sur le fait qu'elle est l'ensemble de croyances, de valeurs et de standards partagés par un groupe social donné dans le but de s'adapter avec les autres membres du groupe et est transmissible à travers les générations.

Toutes ces définitions appuient le caractère collectif et stable de la culture qui transcende les particularités individuelles. La notion de culture traduit en effet, un mode de vie, des façons d'agir et de faire des membres d'une société dans un contexte particulier et selon les mêmes prescriptions culturelles. Elle exprime un modèle culturel.

Toutefois, sur le plan de la dynamique des cultures, il convient de faire la distinction entre valeurs individuelles et valeurs collectives. Les valeurs individuelles en tant que traits de personnalités des individus par rapport à leurs attentes, telles que les valeurs de travail, sont construites et évolutives selon les situations. Alors que les valeurs collectives en tant que valeurs partagées et enracinées dans la collectivité, sont figées et stables dans le temps et n'évoluent que très rarement et très lentement (Bollinger et Hofstede, 1987).

Par ailleurs, il serait difficile d'expliquer la stabilité culturelle sans faire appel aux mécanismes responsables de sa pérennité à savoir la transmission de la culture, l'enculturation et l'acculturation. Il serait tout aussi judicieux de définir ces concepts relatifs à la transmission de la culture afin d'éviter d'entretenir la confusion entre eux.

### **2.1.3. La transmission de la culture**

La culture selon Camilleri apparait comme une construction synchronique et diachronique afin d'assurer la continuité des traditions et des valeurs à travers les générations par le biais de la socialisation.

Selon Cavalli-Sforza et Feldman (1981), la transmission de la culture se fait par analogie à la transmission génétique. La transmission de la culture fait référence à son caractère constant mais aussi évolutif à travers les générations par le processus d'apprentissage qui est pour Linton (1945) nécessaire à la survie des groupes. Cavalli-Sforza et Feldman (1981), distinguent trois types de transmission culturelle :

- La transmission verticale indique la transmission des valeurs et des traditions de père en fils qui est la seule manière de garantir la stabilité des traditions.
- La transmission horizontale désigne la transmission des valeurs culturelles au sein d'une même génération.



- La transmission oblique est la transmission des valeurs par d'autres adultes que les parents, liens entre culture et personnalité

L'école américaine culturaliste (R. Benedict, M. Mead, A. Kardiner, et R. Linton) s'est intéressée à l'étude des liens qui existent entre culture et personnalité et particulièrement les mécanismes qui permettent l'intégration des valeurs sociétales.

### **2.1.3.1. L'enculturation**

C'est à M. Mead que nous devons le concept d'enculturation qui désigne le processus par lequel le groupe transmet à sa descendance, dès sa naissance, des éléments de la culture et des valeurs partagées (Dasen, 2000).

Herskovits définit l'enculturation comme un processus: «... *par lequel l'individu assimile durant toute sa vie les traditions de son groupe et agit en fonction de ces traditions. Quoiqu'elle comprenne en principe le processus d'éducation, l'enculturation procède sur deux plans, le début de la vie et l'âge adulte. Dans les premières années l'individu est conditionné à la forme fondamentale de la culture où il va vivre. Il apprend à manier les symboles verbaux qui forment sa langue, il maîtrise les formes acceptées de l'étiquette, assimile les buts de vie reconnus par ses emballages, s'adapte aux institutions établies. En tout cela il n'a presque rien à dire il est plutôt instrument qu'acteur* » (cité par Dasen, 2000).

Dans le même esprit, Camilleri (1989) définit l'enculturation en la situant comme « *l'ensemble des processus conduisant à l'appropriation par l'individu de la culture de son groupe.* » (p.28).

L'enculturation apparaît à partir de ces deux définitions comme un aspect de la « socialisation » par laquelle l'individu entre en relation avec l'ensemble des significations collectives du groupe tout au long de son existence. Pendant l'enfance, l'enculturation paraît comme un processus d'influence au sens où l'enfant subit les éléments de la culture et ne peut s'y opposer. Plus tard, à l'âge adulte, ayant intériorisé les propositions de son environnement, il prend un rôle actif par rapport à son enculturation. Le processus d'enculturation peut impliquer également des significations collectives étrangères au patrimoine culturel, qui peuvent être inculquées par la famille ou par d'autres moyens existant dans le groupe. (Camilleri, 1989).

### 2.1.3.2. *L'acculturation*

L'acculturation est un processus d'intégration des valeurs et des normes d'une autre culture lors de contacts entre deux cultures différentes.

En 1936, Herskovits, Linton et Redfield proposent dans le Mémoire du Social Science Research Council de 1936 pour l'étude de l'acculturation la définition suivante : « *L'acculturation est l'ensemble des phénomènes résultant du contact direct et continu entre des groupes d'individus de cultures différentes, avec des changements subséquents dans les types de culture originaux de l'un ou des deux groupes* » (Wachtel et Revel, 1996).

L'acculturation selon cette définition exige une rencontre directe et permanente entre deux groupes issus de cultures différentes, marquée par une imprégnation, voire des changements se manifestant dans l'un ou l'autre des groupes. Cependant, Camilleri estime qu'un contact direct des groupes n'est pas indispensable pour que des cultures s'influencent mutuellement.

En outre, le phénomène d'acculturation est variable et se situe entre deux pôles : Une seule culture qui influence l'autre et dans ce cas il y a une relation de domination ou bien il y a des échanges partagés pouvant aboutir ou non à une modification des traits échangés. Il s'agit d'une réinterprétation des éléments culturels par groupes dans une situation de contact interculturel.

Le changement généré par l'acculturation relève de cinq variables selon Camilleri :

- Son *origine* ou sa provenance interne ou externe au groupe
- La *vitesse* avec laquelle s'effectue le changement
- Son *étendue* ou son importance selon le nombre de sous-systèmes atteints par la transformation.
- Sa profondeur
- Sa *fiabilité* ou son degré de concordance avec le contexte dans lequel il s'inscrit.

Camilleri remarque deux attitudes extrêmes de l'acculturation chez l'individu : la « *séparation* » c'est l'indifférence ou la rupture -qui peut être réactionnelle- avec la culture dominante ; et la « *assimilation* », une fusion totale en celle-ci, par laquelle le sujet ne s'inscrit plus à son ancien système culturel et abandonne son identité culturelle d'origine pour adopter la culture dominante.

La contre-acculturation en revanche, n'est pas l'opposé de l'acculturation mais plutôt un positionnement différent, qui se traduit par l'appropriation des valeurs de la culture dominante à laquelle on s'oppose. Ce processus contre-acculturatif aboutit à « l'intégration » et se traduit par l'élimination par le sujet des tensions dues aux différences des groupes tout en restant enraciné dans sa culture de référence (Camilleri, 1989). Comme le fait remarquer Cuche (1996) la contre-acculturation est « loin d'être un retour aux origines, n'est en fait qu'un type parmi d'autres de nouvelle structuration culturelle. Elle produit non pas de l'ancien, mais du nouveau » (p. 66).

Ainsi, la notion d'acculturation s'avère dans le vif de notre objet de recherche dans la mesure où notre population d'étude est en contact permanent avec des cultures et des modèles d'organisation des entreprises internationales. Ce phénomène n'est pas étranger à la Tunisie : la Tunisie est un pays qui a vu une affluence de plusieurs civilisations et cultures à travers son histoire qui date de plus de 3000 ans. Les contacts entre plusieurs cultures ont toujours existé ce qui a contribué à construire la culture tunisienne à travers les échanges et les emprunts. Ces emprunts à d'autres cultures sont transformés en fonction des normes et des valeurs du groupe et vont donner lieu à de nouvelles formes culturelles. Autrement dit, la culture, loin d'être un système figé, va intégrer de nouvelles spécificités culturelles en les réinterprétant et les intégrant sans que celle-ci ne disparaisse. Mais alors comment une culture se modifie-t-elle ?

En raison de nos vieilles racines historiques, il est rare que les normes et les valeurs d'une culture changent par l'adoption d'autres valeurs extérieures. Les présupposés culturels évoluent à travers les générations en raison des changements dans l'environnement. C'est ainsi que Hofstede et Bollinger (1987) constatent que les conditions liées à la nature (changement climatique) ou à l'homme (technologique, économique, colonisation) sont susceptibles de provoquer des changements, mais toujours de façon lente. Cela s'explique par le fait que les institutions – gouvernement, structures familiales, système juridique- qui sont le reflet des normes et traditions, servent en même temps à les renforcer. La figure 1 met en évidence les mécanismes de stabilisation de la culture.

De fait, le changement culturel procède non pas par la modification des valeurs mais par le changement du comportement. Selon qu'il s'agit d'individus ou de société le changement du comportement précède à celui des valeurs. Cette idée est appuyée par l'affirmation de Kunkel (1970) selon laquelle « *Le problème le plus important du développement économique n'est pas la modification des attitudes et des valeurs, mais le changement de l'environnement de*

*l'homme qui entraîne un nouveau comportement.»* (Kunkel, cité par Hofstede et Bollinger, 1987). Ainsi, cette affirmation vient-elle étayer notre hypothèse qui réfère à l'émergence d'une nouvelle culture, hybride, produit d'un mixage culturel et non pas à l'hégémonie d'une culture dominante sur une autre. Même si à l'ère de la mondialisation on assiste à une extension de la culture occidentale, celle-ci peut gagner à faire association avec d'autres cultures mais manquera à les faire disparaître.

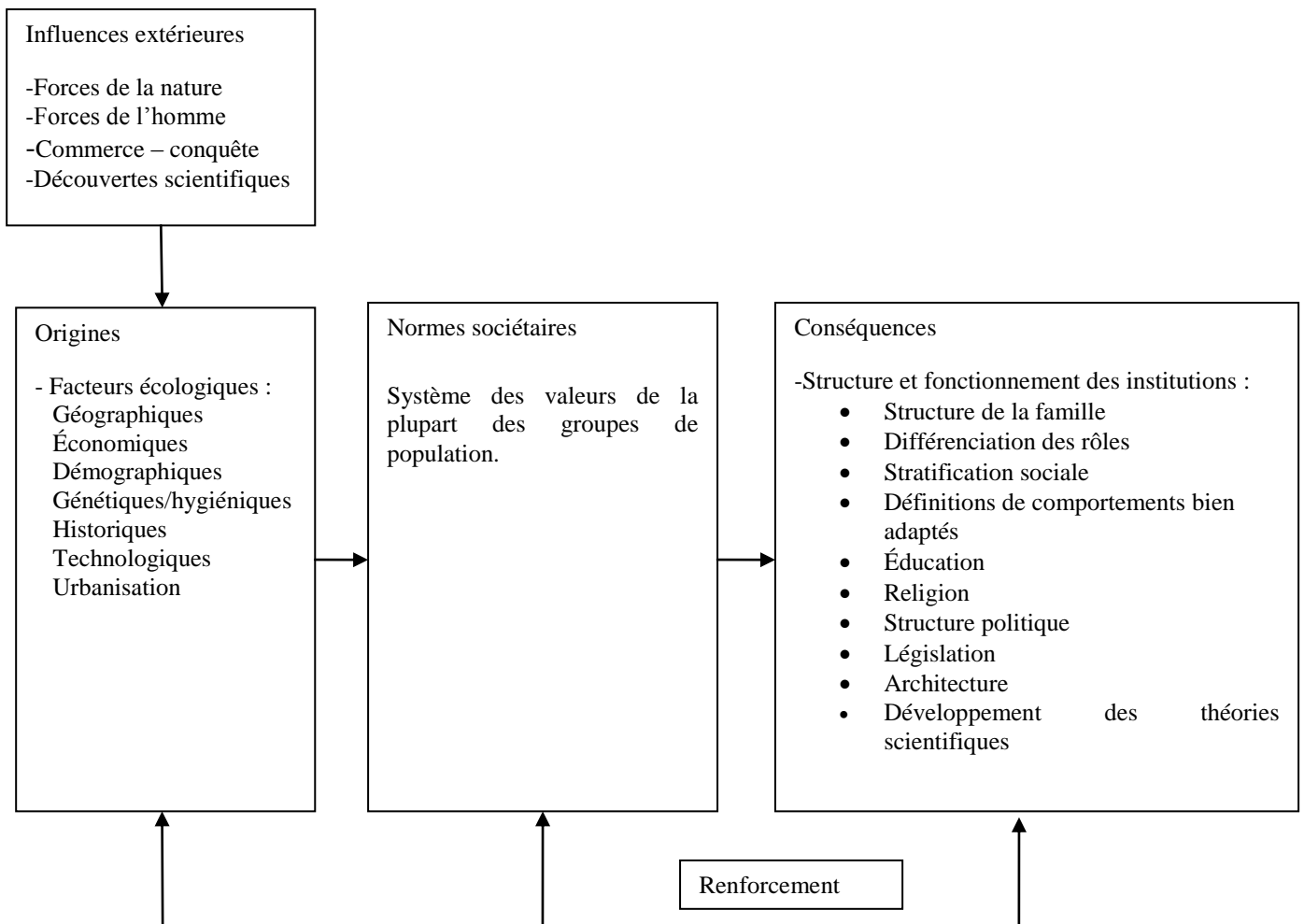


Figure 1 : Schéma de stabilisation de la culture (Hofstede et Bollinger, 1987).

#### 2.1.4. Le concept d'identité

La culture ne reflète pas seulement les différences des croyances et des valeurs au niveau du groupe, elle est aussi l'expression des façons de penser, d'agir et de communiquer chez un individu. Elle fonde selon Camilleri (1989), « *l'identité socio-culturelle de la personne, mais en même temps elle rend subjective et globalisante la perception des sujets relevant*

*d'identités différentes* » (p.14). Les références culturelles constituent le fondement de la construction identitaire de l'individu, c'est pourquoi il est important de se pencher sur la notion d'identité, notion particulièrement importante si on veut comprendre les comportements des acteurs en contact avec d'autres cultures. L'identité recouvre plusieurs formes : elle est individuelle, sociale, ethnique, culturelle et hybride, toujours définie par rapport à la relation qu'entretient l'individu avec son environnement. Kastersztein (1990) la définit comme « *une structure polymorphe, dynamique, dont les éléments constitutifs sont les aspects psychologiques et sociaux en rapport à la situation relationnelle à un moment donné, d'un agent social (individu ou groupe) comme acteur social* ». (p.28). Dans cette partie nous allons nous limiter à la définition de l'identité de façon générale avant de mettre l'accent sur l'identité culturelle et l'identité hybride qui sont au cœur de notre problématique de recherche.

L'identité est ce qui définit et caractérise une personne en référence à son groupe d'appartenance mais elle reflète en même temps ce qui le distingue des autres groupes. De ce fait, l'identité revêt un double statut : psychologique - dans le rapport à soi - et sociologique - dans le rapport à l'autre - c'est-à-dire qu'elle est individuelle mais aussi sociale. Les sociologues et les psychologues considèrent l'identité comme un processus dynamique en perpétuelle évolution qui se construit dans une situation d'interaction avec les autres (Kastersztein, 1990 ; Taboada-Leonetti, 1990 ; Dorais et Searles, 2001 ; Camilleri, 1989) et se modifie par les contacts avec la différence (Hall, cité dans Hall et duGay, 1996). Elle est de ce fait selon Camilleri (1989) « *une dynamique d'aménagement permanent des différences, y compris des contraires, en une forme qui nous donne le sentiment de n'être pas contradictoire.* » (p. 44)

Nous sommes dans un rapport dialectique entre être le même et intégrer l'autre, entre la constance et l'altérité dans la mesure où entre ce qui est nous-mêmes et l'autre il existe une continuité (ibid., 1989). Dans cette optique, Ferréol et Jucquois (2003) affirment que «cette altérité est à la fois condition et instrument de la dynamique identitaire» (p.156).

Comme nous l'avons vu plus haut, autant la culture est caractérisée par sa permanence autant l'identité bien que d'apparence constante est susceptible de se transformer et d'évoluer en fonction des exigences environnementales. Ainsi, si l'identité est un phénomène individuel qui permet de se situer par rapport au monde et en rapport avec son histoire culturelle particulière et ses traits de personnalité, elle est néanmoins collective. L'identité sociale est cette partie de soi qui est liée à « *la connaissance de son appartenance à certains groupes*

*sociaux et à la signification émotionnelle et évaluative qui résulte de cette appartenance. »*  
(Tajfel, 1972. p. 292).

Ainsi, la notion d'identité sociale fait référence à l'assimilation de soi à son groupe d'appartenance ou endogroupe (Turner et al. 1987, Tajfel, 1981) par opposition à l'exogroupe. Cette catégorisation endogroupe/exogroupe fait référence selon Tajfel (1981) à la différenciation nous/eux qui représente les deux pôles de l'identité sociale.

#### ***2.1.4.1. L'identité culturelle***

Il est difficile de parler d'identité sans évoquer le rapport qu'entretient un individu avec l'environnement qui l'entoure. Or, les différents environnements auxquels on est confronté ne sont pas constants. Dans un contexte de diversité culturelle où plusieurs systèmes culturels se côtoient, les enjeux identitaires deviennent importants.

La culture étant l'ensemble des croyances, des façons de faire et d'agir d'une collectivité, on peut dire que l'identité culturelle est la manifestation de ces particularités culturelles lorsqu'on est en interaction avec un autre groupe dont la culture est différente. Elle réfère à une appartenance à un groupe culturel.

De même, l'identité culturelle est un processus évolutif et continu qui est redéfini toujours lors de contacts interculturels. Comme l'affirme (Malewska-Peyre, 2003) «la connaissance d'une culture nouvelle, d'une situation nouvelle peut être la découverte de nouvelles possibilités d'action, d'un autre type de relations humaines, d'un engagement émotionnel, d'une nouvelle créativité» (p.123). Ainsi, les identités se modifient-elles par la nécessité de s'adapter à de nouveaux contextes culturels.

L'identité étant le sens que donnent les individus sur leur être, l'identité culturelle est cet équilibre instable qui se fait entre intégration de l'autre et enracinement dans son propre système culturel, elle procède à la manière d'un funambule avançant sur une corde tout en maintenant constante son évolution.

Dans la même veine, Camilleri (1989) pense que la culture est fondatrice de l'identité socio-culturelle de l'individu, en ce sens qu'elle s'exprime non seulement dans la différence de croyances, de normes et de valeurs d'un groupe mais aussi dans l'individu lui-même dans sa manière de penser ou de communiquer. Il explique la complexité dans les relations interculturelles par la façon subjective de percevoir l'autre dans sa différence et son identité

propre d'où les problèmes qui se nourrissent de fausses images, des stéréotypes, des préjugés qui sont véhiculés de génération en génération suivant l'histoire de leurs rapports.

Outre cette catégorisation des identités il existe une autre identité qui contribue à définir et situer les acteurs sociaux les uns par rapport aux autres lors d'une situation d'interaction interculturelle comme l'identité hybride.

#### ***2.1.4.2. L'identité hybride***

Lors de contacts interculturels, afin d'assurer son adaptation à son nouveau contexte, l'individu est amené à intégrer certains éléments de la culture d'accueil. Cet état représente l'hybridité qui réfère selon Bhabha (1994) à un espace entre-deux ou « in-between » dans lequel l'individu entre en négociation avec son identité personnelle et l'identité de l'autre. Il s'agit de l'identité hybride désignant une stratégie d'acculturation qui consiste en une redéfinition culturelle où les deux cultures sont réarrangées et recombinaées lors de contact avec de nouvelles valeurs culturelles. De même, Grossberg (1996) soutient l'idée que l'identité hybride est une forme d'inconstance due à l'existence de deux identités concurrentes. L'individu va osciller entre deux orientations maintenir sa culture d'origine ou adopter la culture de l'Autre. Dès lors nous ne sommes plus face à une dichotomie nous/eux comme c'est le cas concernant l'identité culturelle mais dans une stratégie de négociation entre le soi et l'autre.

Ainsi, la rencontre de deux systèmes culturels différents et parfois contradictoires peut générer un ensemble d'attitudes visant à minimiser les tensions dues à cet affrontement. Ces attitudes peuvent prendre différentes formes dont les pôles extrêmes sont « *l'appropriation* » ou « *l'indifférence* » à la culture étrangère. Les individus lors de contacts avec des cultures auxquelles il faut s'adapter usent de manipulations de certains codes culturels afin de faire l'économie des tensions dues à cet affrontement. Pour réussir leur intégration tout en préservant leur identité, ils modifient leurs représentations de certaines valeurs tout en restant ancré dans leur culture d'origine (Vinsonneau, 1997).

Tableau 1: Classification des stratégies identitaires selon le modèle de Camilleri (Vinsonneau, 1997)

Objectif visé	Se référer à une culture unique	Articuler les références culturelles des systèmes en présence
Attitude du sujet		
Repli	Crispation identitaire, conservatisme et repli sur la culture d'origine (les immigrés peuvent, par exemple, réintroduire des rites et des mœurs qui n'ont plus cours au pays des origines).	Syncrétisme : emprunt d'éléments aux deux cultures sans souci de cohérence (l'immigré maghrébin peut, par exemple, rester musulman mais ne plus respecter le ramadan ou les interdits alimentaires).
Ouverture	Fluidité identitaire et opportunisme : on se coule dans la culture d'adoption, pour en acquérir les avantages préférentiellement.	Intégration : recherche d'une synthèse nouvelle et cohérente entre les deux cultures.

#### 2.1.4.3. L'identité professionnelle

La culture professionnelle est une culture acquise au travail. Elle renvoie à la définition que se donne l'acteur de son propre vécu et de sa situation dans l'organisation et de ses relations à autrui (Simard et Poupart, 1988). Elle rassemble une communauté d'individus ayant un métier basé sur des formations et des expériences professionnelles similaires. Les travaux de Sainsaulieu (1977) ont montré que l'individu construit une partie de son identité par le biais de son activité professionnelle en s'identifiant à ses pairs ou à ses supérieurs. Cette identité professionnelle qui est à la base de certaines façons de faire et d'agir est construite à travers des mécanismes de socialisation que Berger et Luckmann (1966) appellent la « *socialisation secondaire* ». Cette socialisation se traduit en termes d'intériorisation de savoirs liés à une spécialité donnée, vectrice de modes d'expression (jargon et langage, formules) et d'un univers symbolique (valeurs, représentations, normes de comportement) spécifiques (Chevrier, 1996). L'ensemble d'un savoir-faire complexe et particulier à une discipline professionnelle donnée, procure à la communauté professionnelle une identité plus marquée comme c'est le cas pour les cultures techniques que Chevrier (1996) considère comme des cultures transnationales.

#### 2.1.5. Caractéristiques de la culture nationale tunisienne

L'analyse de la réalité organisationnelle dans les entreprises multiculturelles nécessite une analyse du contexte culturel du pays d'accueil. Cette analyse culturelle consiste non seulement en un retour aux origines de la culture tunisienne mais aussi à son évolution dans le



temps en raison des influences externes. Toute culture est le produit d'un héritage mais aussi d'adoption d'autres traits culturels et de la création de nouveaux éléments.

Ainsi, nous voulons dans cette partie montrer comment le contexte organisationnel devient l'expression de la culture nationale. Nous présentons dans cette section les spécificités de la culture tunisienne en mettant l'accent sur la diversité culturelle qui caractérise ce pays et sa prédisposition à accueillir et à s'acculturer avec des valeurs culturelles qui lui sont étrangères.

#### ***2.1.5.1. Culture nationale et identité nationale***

La Tunisie est un carrefour de civilisations. Sa culture est le produit de plusieurs influences cumulées tout au long de son histoire qui date de plus de 3000 ans. Sa position géographique centrale et stratégique dans le bassin méditerranéen et sa proximité avec l'Europe (elle se situe à seulement 140 km du détroit de Sicile) fait de la Tunisie un pays convoité par les grandes civilisations. Plusieurs cultures s'y sont succédées : d'abord, les berbères -Amazighs- dont une minorité existe encore aujourd'hui, Carthage punique et l'Empire romain (toutes ces civilisations ont laissé leurs empreintes dans des sites archéologiques). Ainsi, au fil des siècles la Tunisie devient une synthèse de plusieurs cultures (berbère, punique, romaine, arabe, turque, européenne, africaine, juive, chrétienne, musulmane). Ces influences ethnoculturelles se voient aujourd'hui dans divers domaines tels que l'architecture, la gastronomie, la musique, les coutumes, les habits traditionnels etc.

Ainsi, tous ces éléments montrent que la Tunisie est l'héritage d'un brassage culturel, ce qui atteste de sa prédisposition et de son ouverture à la diversité et au dialogue interculturel (UNESCO, 2009).

#### ***2.1.5.2. La composante linguistique***

Pour pouvoir comprendre une culture, il est indispensable de comprendre sa langue. Ceci est d'autant plus nécessaire que l'on travaille dans un environnement interculturel car la langue n'est pas un simple vecteur arbitraire de la pensée, mais elle se rapporte automatiquement à la culture (UNESCO, 2009) et est la partie la plus reconnaissable d'une culture (Hofstede et Bollinger, 1987).

Au cours de son histoire, la Tunisie a subi plusieurs influences linguistiques notamment la langue berbère et le latin, avant d'avoir aujourd'hui, comme langue officielle et langue de l'enseignement, l'arabe. Dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, lors de la colonisation française on a introduit dans l'enseignement les langues étrangères (italien et français) dans le but d'élargir

le savoir et de s'ouvrir sur la modernité. La langue française était à cette époque la langue administrative et celle de l'enseignement. Après l'indépendance, elle devient la deuxième langue de l'enseignement et l'anglais la troisième langue. Cet état de fait s'insère dans le cadre d'une politique éducative et culturelle : l'ouverture sur le monde et sur la modernité. De plus, le tourisme et la migration vers l'Europe ont favorisé l'apprentissage d'autres langues comme l'allemand, l'italien et l'espagnol.

Si l'arabe constitue la langue officielle du pays, l'arabe tunisien qu'on appelle communément « darija » est la langue parlée par les tunisiens avec des variétés dialectales en fonction des régions. Le dialecte tunisois est celui le plus influencé par les langues euro-méditerranéennes comme l'italien (en raison de la colonie italienne qui représentait jusqu'à 40 % de la population urbaine) et le français mais comporte aussi un nombre important d'expressions espagnoles et turques. Ainsi, le dialecte tunisois qui représente aujourd'hui le tunisien standard bénéficie d'une dimension interculturelle qui caractérise cette métropole.

La langue française quant à elle, jouit d'un statut spécial car elle marque l'ouverture aux valeurs de la modernité et au libéralisme. La pratique de la langue française est considérée comme un signe distinctif de promotion sociale.

A l'époque de la colonisation jusqu'aux premières années de l'indépendance, les cadres et les professionnels de l'enseignement étaient formés dans des universités notamment françaises. Peu à peu l'on assiste à l'arabisation de l'enseignement et de l'administration mais les langues européennes (notamment le français) continuent à être largement pratiquées dans certains milieux professionnels et à se renforcer grâce au tourisme et à l'ouverture économique et culturelle. Malgré l'arabisation, l'enseignement dans les milieux scolaires et universitaires (notamment dans les matières scientifiques) se fait dans les deux langues l'arabe et le français. Ainsi, le bilinguisme et la biculturalité sont deux caractéristiques de la société tunisienne. Ils traduisent non seulement le fait de parler plusieurs langues mais aussi d'être capable d'assimiler plusieurs cultures.

### ***2.1.5.3. Les recherches dans le contexte tunisien***

En étudiant la culture de sept pays arabes (sans avoir étudié la culture nationale de la Tunisie), Hofstede (1987, 1991, 2001), Hofstede et al. (2010), les a regroupés suivant des variables identiques des dimensions culturelles et les a classés, suivant un critère d'homogénéité.

Ainsi, les pays arabes apparaissent comme ayant : Une grande distance au hiérarchique, un contrôle de l'incertitude moyennement élevé, un esprit moyennement individualiste, une mentalité plutôt masculine, une orientation sur le court terme, une mentalité moyennement retenue. Toutefois, la culture nationale de la société tunisienne ne semble pas obéir à cette configuration. Assurément, la culture arabe n'est pas un concept homogène (Solberg, 2002 ; Ben Hamadi et Chapelier, 2012) et il serait inconcevable qu'il puisse y avoir une seule culture arabe.

De par sa position géographique, son héritage culturel et civilisationnel, la Tunisie a une culture qui lui est spécifique et la distingue des autres pays. Des recherches élaborées dans le contexte tunisien ont pu montrer des nuances par rapport à cette configuration arborée par Hofstede.

En effet, les travaux de Zghal (1982, 1991) dans le contexte organisationnel tunisien ont pu mettre en avant des valeurs culturelles fondées sur les principes d'égalités et de dignité et la recherche et la création de situations floues. Selon elle, cette logique culturelle puise ses racines dans la conscience collective de la société à travers les textes coraniques et le hadith et à travers les proverbes. De même, les recherches de Ben Fadhel (1992) sur les valeurs culturelles chez les tunisiens sur un échantillon représentatif du tissu social à partir des proverbes ont pu confirmer les quatre dimensions de Hofstede auxquelles s'ajoutent deux nouvelles dimensions : l'anxiété et la tolérance.

Nous abordons maintenant dans la partie suivante les deux principales composantes de la structure organisationnelle qui sont en fait les deux éléments clés d'une culture à savoir la distance hiérarchique du pouvoir et le contrôle de l'incertitude.

#### **2.1.5.3.1. La distance hiérarchique mais sous réserves**

Le principe d'inégalité dans le pouvoir trouve son fondement dans le coran qui reconnaît une inégalité entre les humains sur la base de deux facteurs : la piété et le savoir. Toutefois, si les préceptes du coran accordent un statut égal à tous les humains, le système social hiérarchisé institue une inégalité dans les statuts sociaux. Cette double contradiction se voit également dans la sagesse populaire qui ne reconnaît comme digne que le travail libre tout en incitant à renoncer à sa fierté si l'on devait absolument travailler (Zghal, 1982, 1991). La notion d'égalité et de dignité sont donc une composante centrale dans la société tunisienne, les slogans brandis lors du soulèvement du 14 Janvier 2011 appelant « Travail, Liberté et Dignité » appuient cette thèse, slogans constituant aujourd'hui la devise du pays.

D'autre part, dans les familles arabo-musulmanes marquées par la culture de l'obéissance, seul le père détient le pouvoir absolu. L'enfant, dès son jeune âge grandit dans un environnement caractérisé par la soumission et le respect. Ce modèle est ensuite perpétué dans les relations élèves/maîtres, subordonnés/ chefs.

Ainsi, la réalité sociétale de la Tunisie selon Zghal renferme une *double identité contradictoire* : une structure sociétale hiérarchisée et la croyance dans l'égalité de tous les humains. L'acceptation d'une distance hiérarchique, d'une soumission à l'égard de l'organisation doit être compensée par la notion d'égalité et de dignité. Le paternalisme représente une façon qui vient résoudre ce dilemme entre soumission et égalité par le respect que donne le chef à ces subordonnés tout en exerçant son pouvoir (Ibid., 1982, 1991). Cette mobilité entre l'acceptation de l'inégalité du pouvoir et le refus de l'inégalité entre les hommes se manifeste notamment dans leur penchant pour une distance hiérarchique moyenne légitimée par le savoir mais qui tendrait vers la centralisation (Soyah et Magroun, 2004).

#### **2.1.5.3.2. Le contrôle de l'incertitude ou comment entretenir le flou**

Le système bureaucratique peut être vécu de façon conflictuelle (Zghal, 1982) et générer certains blocages et résistances quant à l'application des règles et des procédures édictées (Crozier, 1970). Dans les organisations tunisiennes, cette situation conflictuelle peut engendrer « la création de situations floues » telles que l'absence de règles précises dans des situations particulières, production de règles ambiguës donnant lieu à différentes interprétations ou encore la fuite devant les responsabilités. Cette situation existe aussi bien chez le chef que chez les subordonnés, à des degrés divers en fonction des situations et des acteurs. Cette tendance à accepter les situations incertaines a été également relevée par Ben Fadhel (1992). Ainsi, ce constat laisse supposer que la société tunisienne est caractérisée par un faible contrôle de l'incertitude.

#### **2.1.5.3.3. Le collectivisme**

La Tunisie comme les pays arabo-musulmans accordent une place prépondérante aux valeurs liées à la solidarité et à la fraternité. Ces valeurs ont une origine profonde rattachée à la religion et au sens de la famille. Dans cette perspective Zghal (1982,1991) évoque l'importance accordée par la société tunisienne aux différents groupes d'appartenance sociale (famille, région, école, organisation...) et à la difficulté à accepter l'autorité surtout si celle-ci n'est pas justifiée.

Certaines études tunisiennes (Ben Fadhel, 1992) vont dans le sens de cette réalité et ont mis en avant l'orientation plutôt communautaire des tunisiens. Toutefois, dans les sociétés industrialisées caractérisées par la diversification, les individus tendent « à *accroître leurs coefficient individuel aux dépens du caractère d'appartenance* » c'est-à-dire à se différencier de leur identité pour s'adapter aux exigences d'un environnement changeant et dynamique. (Camilleri, 1989, p. 59). C'est ainsi que certaines études tunisiennes relatives au contexte organisationnel ont pu montrer une tendance moyennement collectiviste qui s'explique par l'émergence de certaines valeurs individualistes dans la société tunisienne (Lassoued, 2001, Soyah et Magroun, 2004).

#### ***2.1.5.4. La culture des cadres et dirigeants tunisiens***

Nous nous appuyons dans cette partie sur deux études récentes : celle de Ben Hamadi et Chapellier (2012), cherchant à déterminer une typologie des dirigeants de PME tunisiens et celle de Soyah et Magroun (2004) dans une étude relative aux cadres tunisiens travaillant dans des banques.

Les résultats de la recherche de Ben Hamadi et Chapellier (2012), appuient l'idée que la culture arabo-musulmane n'est pas un concept homogène. Ils concluent qu'il existe une configuration culturelle pour chaque profil de dirigeant

Dans la même optique, Soyah et Magroun (2004), à partir de leurs résultats, ont noté qu'il y avait omniprésence chez les cadres-dirigeants des deux mentalités individualiste et collectiviste. Ils avaient expliqué ce fait par la culture clan qui réfère à la solidarité des individus appartenant au même clan et au calcul rationnel pour ceux appartenant à des clans différents. Ils en concluent également que la culture des cadres-dirigeants se distingue par une assez grande distance hiérarchique justifiée par l'inégalité sociale en termes de richesse et de savoir, une prédominance de la dimension masculinité et un fort contrôle de l'incertitude qui se traduit par une grande anxiété associée à l'incapacité d'anticiper l'avenir, une volonté de combattre les situations ambiguës et d'éviter les risques par l'instauration de mécanismes de standardisation et de formalisation des rôles caractéristiques des entreprises bureaucratiques.

En effet, des études incluant les dimensions culturelles de Hofstede dans le contexte tunisien ont montré une variabilité dans les résultats.

Ainsi, et selon toutes apparences, nous pouvons considérer qu'il existe autant de formes culturelles qu'il existe de contextes organisationnels. Ce fait même montre l'impact que peut avoir les valeurs de l'organisation sur la culture nationale.

### **2.1.6. Le concept d'interculturel**

Le préfixe «inter» -du latin- signifie «entre» et renvoie à une situation entre deux positions, il marque la séparation, l'espacement ou la réciprocité. Le terme «interculturel» évoque selon Clanet (1990) un double sens: il est à la fois liaison et séparation, il le définit comme *«l'ensemble des processus -psychiques, relationnels, groupaux et institutionnels- générés par les interactions de cultures dans un rapport d'échanges réciproques et dans une perspective de sauvegarde d'une relative identité culturelle de partenaires en relation»* (p.21). Il s'agit dans cette définition d'une réciprocité d'échange qui permet à chacun des partenaires de conserver son identité dans une dynamique relationnelle qui par opposition à une culture stable est en perpétuelle transformation.

Pour Cohen-Emerique (2000) l'interculturel *«c'est l'interaction de deux entités qui se donnent mutuellement un sens dans un contexte à définir à chaque fois. C'est un processus ontologique d'attribution de sens et un processus dynamique de confrontation identitaire qui peut malheureusement évoluer vers un affrontement identitaire, une dynamite identitaire»* (p.172).

Pour sa part, Lipiansky (1995) pense que *«l'interculturel n'est pas seulement la mise en relation de deux objets, de deux ensembles indépendants et relativement fixes. C'est un phénomène d'interaction où ces objets se constituent tout autant qu'ils communiquent»* (p.192). L'interculturel selon cet auteur réfère à un mode particulier de relation où la différence culturelle n'est plus considérée comme une séparation entre deux identités différentes mais plutôt comme une relation qui agit et transforme la dynamique interactionnelle. La notion de réciprocité est capitale dans les échanges et dans la complexité dans les relations entre cultures. L'interculturalité s'inscrit ainsi, dans une dynamique profondément interactive et non pas dans un champ comparatif qui évalue les différences entre les cultures (Ladmiral & Lipiansky, 1989).

Ainsi, notre travail rejoint cette conception interactionniste de l'approche interculturelle en ce sens que la cohabitation entre deux cultures implique un échange et une adaptation réciproques des valeurs.

Comparer la culture est un sujet qui a fait couler beaucoup d'encre et ne constitue pas notre objectif pour la présente recherche. Nous nous situons plutôt dans une approche interactionniste qui met en évidence la dynamique interactionnelle d'individus issus de cultures différentes à travers l'étude de la relation entre l'organisation et son environnement. Le but est de rapprocher les cultures plutôt que de les séparer, accroître l'unité, la cohésion et l'harmonie entre les acteurs et non pas chercher ce qui peut les diviser.

Les études relatives au champ de l'interculturel varient en fonction de la conception de l'homme. Ainsi, l'approche anthropologique considère l'homme comme universel, c'est-à-dire qu'il y a des points communs chez tous les hommes (par ex. les besoins physiologiques). L'approche psycho-culturelle voit que chez des hommes appartenant à un même groupe on partage des points communs (par ex. les croyances) et enfin, l'approche psychologique considère que l'homme est un être unique (par ex. la personnalité) (Lainé, 2004).

A travers ces différentes définitions du champ de la recherche interculturelle, les chercheurs (Berry, 1997; Bredendiek et Krewer, 2001; Dasen, 2000; Guerraoui et Troadec, 2000; Troadec, 1999), Guerraoui & Troadec (2000), ont retenu trois perspectives de recherche interculturelle :

- La perspective culturelle ou indigène qui renvoie à «*l'étude d'un phénomène à l'intérieur d'une même culture*» (Dasen, 2000, p. 11).
- La perspective interculturelle comparative ayant trait à «*l'étude d'un phénomène dans plusieurs cultures*» (ibid.).
- La perspective «interculturelle», qui réfère aux études de «*processus mis en jeu par la rencontre de personnes d'origines culturelles différentes*» (ibid.).

## **2.2. Les valeurs dans le milieu du travail**

En psychologie, les valeurs représentent une thématique centrale dans l'étude du comportement humain. Bien que les valeurs permettent de prédire les comportements des individus dans différents contextes, leur étude obéit à plusieurs niveaux d'analyse selon que ces valeurs sont individuelles (Rokeach, 1973, 1979 ; Sagie et Elizur, 1996 ; Schwartz, 1992,1994, 2006), organisationnelles (Schein, 1985 ; Hofstede, 1980 ; Super, 1970, Ros, Schwartz et Surkiss, 1999, Spony, 2003, Wils, Lancasu et Waxin, 2007), ou nationales (Hofstede,1980, Schwartz et Bilsky, 1990 ; Schwartz et Sagiv, 1995).

En psychologie du travail, l'intérêt grandissant que porte cette discipline aux valeurs revient au fait que les valeurs de travail conditionnent les comportements des individus dans le travail (Den Hartog et al. 1996, Denison et Mishra, 1995, Hooijberg et Petrock, 1993, McDonald et Gandz, 1992, Quinn, 1988). Plusieurs recherches empiriques sur les valeurs de travail se sont basées sur l'étude de la congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles pour expliquer certains comportements et attitudes des individus à l'égard de leurs entreprises. Ainsi, l'étude des valeurs de travail dans des contextes internationaux peut-elle procurer une compréhension plus profonde de la perception du style organisationnel, des comportements des individus à l'égard de leur organisation.

### **2.2.1. Le concept de valeurs**

Le concept de valeurs revête plusieurs acceptions. L'absence de définition précise et consensuelle de ce terme est due à la multiplicité des disciplines qui étudient ce concept. Rokeach (1979) en a identifié cinq : la sociologie, la psychologie, la philosophie, les sciences de la communication et les sciences du management. Dans la littérature, le concept de valeurs a été assimilé aux croyances (Schwartz, 2006; Ros, Schwartz et Suskiss, 1999; Rokeach, 1973) aux besoins (Maslow, 1954) et aux attitudes (Campbell, 1963 ; Rokeach, 1968). Il a également été rattaché aux traits de personnalité (Rokeach, 1973,), à des intérêts (Allport, 1961 ; Rokeach, 1973) ou encore aux critères de choix.

En psychologie, l'étude des valeurs s'est surtout concentrée sur les croyances, les attitudes, les besoins et motivations et les traits de personnalité.

Les auteurs qui se sont intéressés à l'étude des valeurs se rejoignent pour la plupart sur la définition des caractéristiques des valeurs, leur nature et leur fonctionnement (Rokeach (1973), Bollinger et Hofstede (1987) Schwartz 1992, 1996, Kluckhohn et al, 1952) tout en utilisant des terminologies différentes.

Ainsi, Kluckhohn (1951), Rokeach (1973), assimilent la valeur à une croyance qui est une proposition consciente ou inconsciente permettant de dire si un état est désirable ou non. Rokeach (1973) définit une valeur comme étant « *une croyance durable, qu'un mode spécifique de comportement ou but de l'existence est personnellement ou socialement préférable à un autre mode de comportement ou but de l'existence opposé ou convergent* » (p. 5). Les valeurs ont une composante cognitive et affective, une prédisposition à agir qui apparaît comme des croyances reliées entre elles. C'est une fois qu'une valeur (ou croyance) est intégrée par l'individu qu'elle devient un système de valeurs hiérarchisées (Hofstede,



1980 ; Rokeach, 1973, 1979 ; Schwartz, 1992 ; Kluckhohn, 1951; Maslow, 1954) défini par Rokeach comme « [...] *une organisation durable de croyances, relatif à des manières de se conduire, préférables pour l'individu, ou à des états finals de l'existence pouvant être classés, selon leur importance relative* » (p. 5). Cette définition atteste de la nature persistante des valeurs et de leur caractère durable. Les valeurs sont aussi ce qui est désiré par l'individu et ce qui est désirable par la personne et par la société. (Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1973).

Tout comme les croyances, les valeurs comprennent une *dimension instrumentale*, la manière souhaitable de se comporter (être propre, sincère ou humble etc.) ou à *une dimension terminale* comme la recherche de « *buts finals* » que tout individu souhaite atteindre comme le pouvoir ou la liberté. Ainsi, les valeurs pour Rokeach apparaissent comme des idéaux de nature abstraite et qui ne sont pas liées à des situations concrètes.

De même, Bollinger et Hofstede (1987) rejoignent Rokeach dans sa conception des valeurs et considèrent ces dernières comme la tendance chez un individu à privilégier une situation à une autre. Attitude et croyance sont l'équivalent de la « *programmation mentale* » composée par les valeurs collectives. Les valeurs pour Hofstede se distinguent également par leur intensité et leur direction. Ce qui correspond aux valeurs désirées (d'ordre phénoménologique) et les valeurs désirables (d'ordre idéologique).

A l'instar de Kluckhohn (1951), Parsons et al. (1952), met les valeurs au centre de la théorie de l'action sociale et conçoit les valeurs comme des « *représentations collectives* » qui ont pour fonction d'assurer la pérennité des modèles culturels. Pour cet auteur, l'assimilation des valeurs par l'individu se fait par l'institutionnalisation de ces valeurs.

Pour Maslow (1954), les valeurs traduisent des besoins physiologiques et psychologiques hiérarchisés. C'est une fois ces besoins sont satisfaits suivant un ordre de priorité qu'ils peuvent se transformer en valeur dite « absolue » et accéder au mode de comportement socialement désirable.

A l'instar de la théorie des besoins de Maslow (1954), la théorie des valeurs de Schwartz (1992, 2006) suppose qu'il existe des valeurs de base admises dans toutes les cultures qui ont des caractéristiques communes et universelles parce qu'elles répondent à des besoins nécessaires à l'existence humaine : les besoins biologiques, les besoins de liens sociaux et le besoin de la survie des groupes. Ce qui différencie une valeur d'une autre n'est pas tant sa structure que la motivation qui la nourrit et l'objectif qu'elle exprime. Pour cet auteur, les

valeurs sont l'expression de « *domaines de motivation universels* ». Avec cette conception universaliste des valeurs, ces dernières sont définies comme étant « *des concepts, socialement désirables que l'on utilise pour représenter ces objectifs au niveau mental, et en même temps le lexique utilisé pour parler des ces objectifs dans les interactions sociales* » (Schwartz, 2006. P. 932). Cette définition rejoint celle de Rokeach (1973) selon laquelle le fonctionnement d'une valeur varie selon qu'on l'utilise comme un moyen ou comme une finalité. Si les valeurs peuvent paraître similaires, dans une certaine mesure, ce qui les distingue c'est le degré d'importance que les individus accordent à leurs différentes valeurs. Les valeurs les plus importantes sont celles qui se rattachent à des objectifs permanents et auxquelles les individus prétendent dans une situation (Schwartz, Sagiv et Boehnke, 2000). Ainsi, chez une personne, la motivation constitue le principal moteur dans la structuration de la hiérarchie de ses valeurs (Schwartz, 2006).

En outre, Schwartz considère que les valeurs ont des caractéristiques communes et admises dans toutes les cultures. Ces caractéristiques sont au nombre de six :

- 1) Les valeurs sont des croyances** en ce sens qu'elles sont foncièrement liées aux sentiments et aux émotions. Lorsque l'individu vit des situations en cohérence avec ses valeurs, des sentiments de satisfaction sont déployés, si au contraire il ne peut pas préserver ses valeurs un sentiment de désespoir peut s'emparer de lui.
- 2) Les valeurs expriment des objectifs désirables** qui suscitent la motivation. La bienséance, la justice, le respect sont autant de valeurs qui font naître la motivation.
- 3) Les valeurs transcendent les actions et les situations spécifiques** c'est-à-dire que les valeurs ne sont pas réductibles aux simples faits ou actions tels que le respect ou l'honnêteté mais elles contiennent des concepts plus généraux tels que les normes ou les attitudes.
- 4) Les valeurs orientent l'action** dans le sens où l'individu évite les agissements qui peuvent le mettre en conflit avec ses valeurs et privilégie ceux qui satisfont à ses croyances.
- 5) Les valeurs obéissent à un ordre d'importance** c'est-à-dire que chez un individu elles sont hiérarchisées en fonction de ses priorités.
- 6) Tout comportement est guidé par de multiples valeurs** cela veut dire que plusieurs valeurs concourent à l'activation de tel comportement ou telle attitude en fonction du contexte. Selon les situations, on choisit (inconsciemment) des valeurs au détriment d'autres.

Selon Schwartz, les comportements et les attitudes résultent d'un agencement entre des valeurs appropriées et d'autres contradictoires (1992, 1996).

Cette dernière caractéristique décrit « la structure des relations entre les valeurs ». Schwartz avance l'idée que les valeurs entretiennent entre elles des relations de compatibilité et d'antagonisme. Cela veut dire que lorsqu'on agit selon une certaine valeur, les conséquences - qui peuvent être d'ordre pratique, psychologique ou social- de cet agissement peuvent être en accord avec certaines valeurs et entrer en conflit avec d'autres. Autrement dit, tout individu possède des valeurs antagonistes auxquelles il ne se réfère pas dans un même acte. Il agit selon des valeurs antagonistes à des moments différents et en fonction des différents contextes.

Dans son modèle circulaire des relations entre les valeurs, Schwartz identifie dix types de valeurs : a) pouvoir ; b) accomplissement ; c) hédonisme ; d) stimulation ; e) autonomie ; f) universalisme ; g) bienveillance ; h) tradition ; i) conformité ; j) sécurité.

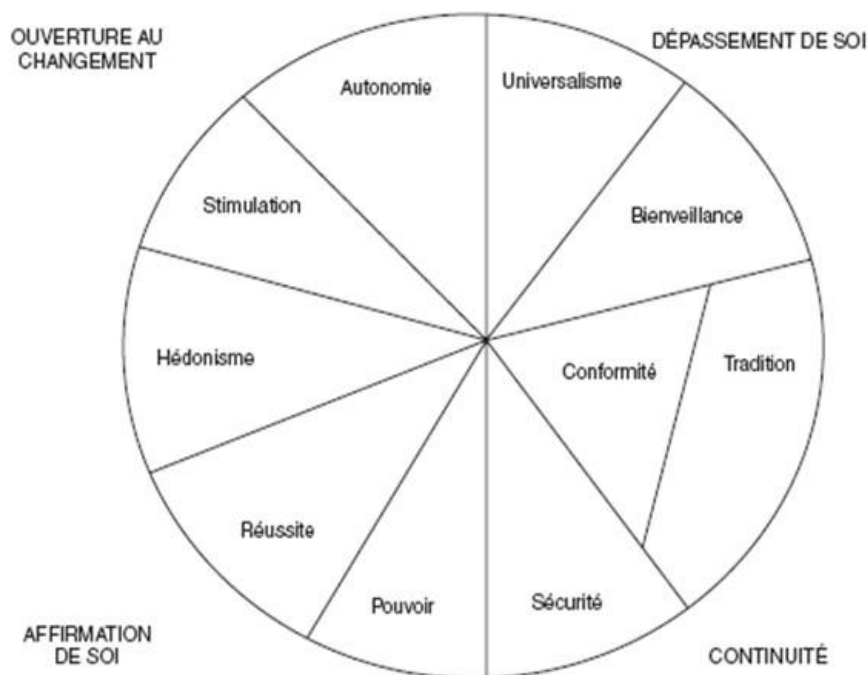


Figure 2 : Modèle théorique des relations entre les dix valeurs de base. (Schwartz, 2006)

La figure 2 décrit la structure circulaire des relations antagonistes et compatibles entre les valeurs de base. On voit par exemple que la dimension « *affirmation de soi* » et les valeurs qui

lui sont liées (réussite et pouvoir) s'opposent à la dimension « *dépassement de soi* » les valeurs (universalisme et bienveillance).

L'intérêt de la théorie des valeurs de base de Schwartz réside dans le fait d'avoir mis en évidence d'une part, le fonctionnement des valeurs en tant que :

- Source de motivation,
- Influence sur l'attention, la perception et l'interprétation des situations
- Influence sur la programmation d'action

Et d'autre part, d'avoir éclairé les processus qui conduisent les valeurs de travail à avoir un effet sur le comportement (Schwartz, 1999 ; Ros, Schwartz et Surkiss, 1999). En effet, ces auteurs soutiennent que la structure cognitive des valeurs est similaire à celle des valeurs de travail.

### **2.2.2. Les valeurs de travail**

Traditionnellement et selon l'approche par traits et facteurs, les valeurs de travail étaient considérées comme une caractéristique de la personnalité d'un individu qui le prédestine à une profession donnée, elle revêt, de ce fait, un caractère stable et immuable.

En psychologie du travail, les valeurs de travail occupent une place centrale, cela est dû à quatre éléments essentiels :

- Leur caractère désirable qui transcende les situations immédiates.
- Leur stabilité dans le système de représentation des individus.
- Les valeurs correspondent à des attentes individuelles, elles répondent donc à une dimension sociale.
- Les valeurs sont liées aux choix et actions des acteurs dans un contexte

Les valeurs de travail réfèrent à ce qu'un individu cherche dans son travail et apparaissent comme une manière qui contribue à l'affirmation de l'identité psychosociale de l'individu (Super et Šverko, 1995). En effet, certains auteurs qui ont mis en évidence les valeurs recherchées dans le travail (Super, 1970, 1973 ; Super et Šverko, 1995 ; Šverko et Visek-Vidovik, 1995) font la distinction entre les différents aspects de ces valeurs :

- l'aspect utilitaire des valeurs de travail associé à la réalisation de soi, au fait d'avoir un prestige, un statut,
- un deuxième aspect, celui d'actualisation de soi, qui fait référence au fait de pouvoir utiliser le maximum de ses habiletés et de développer son plein potentiel et faire preuve d'altruisme.
- Le troisième, c'est l'aspect psychologique ou individuel, lié à l'importance accordée au fait d'être autonome dans son travail,
- l'aspect social qui se traduit par l'importance accordée à la qualité des relations et des interactions sociales, ainsi qu'à la variété des tâches.
- Enfin, l'aspect de l'aventure qui correspond au goût du risque auquel certains individus accordent de l'importance dans leur travail.

Au-delà de la nature intrinsèque des valeurs de travail qui sont liées aux aspects psychologiques du travail telles que l'actualisation de soi et l'intérêt des activités et la satisfaction qui en résulte, les valeurs de travail peuvent être également extrinsèques lorsqu'elles sont liées aux aspects matériels tels que le salaire, les bénéfices, la sécurité (Elizur, Borg, Hunt et Beck, 1991 ; Ros et al, 1999).

Par ailleurs, et en référence au modèle théorique de Schwartz (2006), Morin (2008) a dégagé quatre ensembles de valeurs associées au travail.

- Des valeurs liées à la valorisation personnelle : les valeurs accordées à l'autorité et au prestige corrélées avec des valeurs de valorisation personnelle (pouvoir, accomplissement et hédonisme).
- Les relations aux autres et à la société : les valeurs attribuées à la contribution sociale, au travail en équipe et aux contacts avec autrui corrélées avec des valeurs transcendantes (universalisme et bienveillance).
- Les valeurs liées au travail : la variété des tâches, l'intérêt du travail et l'autonomie décisionnelle corrélées avec les valeurs de développement (stimulation et autonomie).
- Les valeurs liées aux conditions de travail : le salaire, les conditions de travail, la sécurité de l'emploi corrélées avec les valeurs de conservation (sécurité, conformité et tradition).

Pour cette auteure, la motivation, la performance et l'engagement des membres envers l'organisation dépendent de l'ensemble de ces valeurs. En outre, la place importante accordée à l'environnement professionnel peut être favorable à l'expression des valeurs de travail, et à la possibilité pour l'individu de discuter de ses droits et ses préférences (Dose, 1997). Dose, affirme que le caractère consensuel de certaines valeurs encourage l'individu à adopter cette attitude dans un climat organisationnel qui le favorise. C'est ainsi qu'apparaît l'importance pour les managers de comprendre les valeurs de travail de leurs employés afin de développer leur système de management et atteindre les performances organisationnelles (Matic, 2008).

Bien que pour certains auteurs, les valeurs de travail soient stables, elles revêtent néanmoins un caractère variable c'est-à-dire, qu'elles n'ont pas toutes le même ordre d'importance chez un même individu (Perron, 1997).

Au-delà de la variabilité au niveau individuel, les valeurs varient aussi en fonction des aspects socioculturels (Lévy-Leboyer et Sperandio, 1987). Les valeurs de travail se modifient aussi en fonction de la culture, de l'environnement, des situations, de la technologie utilisée et des expériences vécues par l'individu. Ainsi, les valeurs sont-elles conçues non plus comme des caractéristiques immuables de la personnalité mais comme des variables évolutives en fonction des contextes rencontrés par la personne. A cet égard, Super avance l'idée que l'expérience de la vie et du développement professionnel structurent notre approche du travail. De même, Spony (2003) a pu montrer, à travers son modèle des valeurs, que la dimension culturelle a souvent un plus grand impact sur le système des valeurs des cadres que les valeurs individuelles. Le contexte et les circonstances de vie peuvent allouer une importance majeure de certaines valeurs désirables au détriment d'autres. Certains facteurs tels que le niveau d'étude, l'âge, le genre et l'environnement peuvent avoir un effet sur la hiérarchie et la préférence des valeurs.

En admettant que les valeurs de base de Schwartz sont applicables dans différentes situations et divers contextes culturels, dans une situation de travail, les valeurs de travail sont également des croyances relatives à l'atteinte d'objectifs ou de comportements désirables. (Ros, Schwartz et Surkiss, 1999, Schwartz, 2006). Selon ces derniers, « *Les objectifs ou les valeurs du travail seraient des expressions de valeurs de base dans la situation de travail* » (p. 49). Les différents objectifs de travail sont ainsi ordonnés en fonction de leur importance en tant que principes directeurs dans l'évaluation des résultats et dans le choix parmi différentes alternatives de travail.

### 2.2.3. Le modèle de Perron

En matière de valeurs de travail, nous nous référons dans cette étude au modèle de Perron. Celui-ci voit l'importance des valeurs de travail dans trois éléments fondamentaux renvoyant : à ce que la personne désire réaliser par le travail, à ses attentes par rapport au travail et au fait qu'elles soient liées de façon cohérente aux choix de carrière et aux actions. En effet, ses recherches auprès d'étudiants ont permis de montrer le rôle des valeurs dans le processus de choix de carrière, leur relation avec la personnalité et les intérêts professionnels (Perron, 1980, 1984, 1986a, 1986b). Pour Perron (1986), les valeurs de travail sont conçues comme un objectif à atteindre. Il les définit comme « *une conception explicite du degré d'importance qu'une personne accorde à des modalités d'être ou d'agir en vue d'atteindre un but dans un secteur défini d'activité* » (Perron et St-Onge, 1991, p.80). Ainsi définies, les valeurs de travail font référence à l'importance du travail dans la vie d'une personne, à ce qu'elle considère comme essentiel dans le travail, c'est-à-dire ce qu'elle cherche à réaliser et ses attentes par rapport au travail. Perron met en évidence le caractère cognitif des valeurs qui se traduit par une transformation des représentations en attentes et besoins individuels. Lorsqu'un individu parle de ses valeurs, il exprime ses besoins. C'est lors des interactions entre individus dans un cadre professionnel ou familial que les valeurs se voient naître pour devenir ensuite des guides et des standards. La conception de Perron des valeurs de travail rejoint celle des auteurs décrits plus haut, en ce sens qu'elles expriment des attentes, des représentations, ce qui est désirable dans le travail.

Se basant sur les travaux de Super (1970, 1973), Perron et Dupont (1974) ont tenté de réunir en des ensembles cohérents les éléments ou les valeurs auxquelles les gens accordent le plus d'importance dans le travail. Les éléments les plus dominants considérés comme des valeurs de travail se comptent en cinq : **le statut** souligne la reconnaissance et la réussite sociale, le pouvoir, **la réalisation** liée à la créativité, à l'innovation, à l'affirmation de soi et au fait de mettre au profit l'organisation de ses ressources personnelles, **le climat** relatif à l'atmosphère du travail et à son organisation, à l'acceptation et à la compréhension par les collègues et le supérieur hiérarchique, **le risque** qui signe les défis à relever, la persévérance dans le travail, les imprévus, et les situation de compétition et **la liberté** liée aux aspects concernant l'autonomie et l'indépendance, au fait d'avoir une certaine marge de manœuvre dans le travail. Ces cinq valeurs constituent les cinq dimensions du questionnaire des valeurs de travail (QVT) élaboré par Perron.

A la suite de Perron, plusieurs chercheurs ont évalué les valeurs de travail dans d'autres contextes. Ainsi, dans une étude relative au choix de formation, Lagabrielle et Saubion (2005) ont montré que les valeurs de travail varient en fonction des types de personnalités en se référant à la typologie de Holland (1979). Pour chaque type de personnalité, correspondent des valeurs spécifiques qui vont concourir à leur implication et leur efficacité dans le travail.

Au-delà de leur importance dans l'orientation professionnelle, les valeurs de travail en tant que composante de l'identité professionnelle, peuvent être appréhendées comme meilleurs prédicteurs des comportements des individus au sein de l'organisation.



## **Chapitre 3**

### **3. L'individu dans l'organisation**

Un des objectifs majeurs de cette étude est l'examen et l'analyse des interactions entre les systèmes de valeurs individuels et organisationnels au sein des entreprises multinationales.

Pour bien comprendre cette interaction et le fonctionnement des milieux organisationnels internationaux, il nous est important d'explorer deux variables : la culture organisationnelle et le climat organisationnel. Nous allons tout d'abord présenter le champ du management interculturel, sa typologie et de ses différents modèles d'analyse. Ensuite, nous exposerons les fondements et les différents modèles théoriques de la culture et du climat organisationnel. Enfin, nous aborderons le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle en mettant en avant ses différents déterminants

#### **3.1. Le management interculturel**

Dans cette section, nous allons examiner les spécificités du management interculturel et l'influence des valeurs culturelles nationales sur le fonctionnement organisationnel.

Avec la nouvelle conjoncture des années 1980 et l'émergence de la globalisation des marchés et les différentes formes organisationnelles : création de filiales à l'étranger, multiplication des fusion-acquisition et des alliances stratégiques, les entreprises sont de plus en plus exposées à des risques de chocs culturels. Du coup, les pratiques de management se voient contraints d'adapter leurs stratégies de gestion des marchés et des groupes humains en regard d'autres conceptions culturelles. Toutefois, le management interculturel ne se limite pas seulement aux chocs entre cultures nationales mais peut comprendre aussi les cultures régionales, les différences entre classes sociales ou encore concerner les cultures du métier et du savoir-faire. L'intérêt du management interculturel réside dans le dépassement de la simple gestion des chocs et des risques des différences pour les considérer comme des opportunités à manager c'est-à-dire un management qui saura s'adapter et tirer parti de ces différences.

##### **3.1.1. Typologie du management interculturel**

La mondialisation de l'économie et l'internationalisation des échanges implique la gestion des relations entre la société-mère et les filiales. Ces principes de gestions varient en fonction des choix de la culture d'entreprise des société-mères déterminés par le degré d'importance

accordée aux éléments de centralisation/décentralisation ainsi qu'à la standardisation et la formalisation des procédures.

La nécessité de répondre à un contexte interculturel permet de faire face aux difficultés liées à la diversité des attentes et aux caractéristiques de la culture locale (Meier, 2004). Perlmutter (1969) distingue quatre modèles de pratiques de management dans les entreprises interculturelles en regard de facteurs environnementaux.

#### ***3.1.1.1. Le modèle ethnocentrique***

Ce modèle fortement utilisé dans les années 1960 – 1970, est basé sur la standardisation des systèmes de gestion, établis à partir des intérêts et des objectifs de la société-mère. Les filiales disposent d'une faible autonomie et les postes de commandement sont tenus par des cadres expatriés qui transfèrent les valeurs de l'entreprise. Ce modèle de gestion privilégie la conformité plutôt que la diversité, instaurant ainsi un système d'autorité unique et cohérent qui peut s'avérer efficace dans les environnements stables et peu évolutifs. Toutefois, ce modèle présente des limites lorsque l'environnement requiert une certaine adaptation spécifique et dans les contextes changeants et complexes où les solutions ne peuvent être définies au préalable. On trouve ce modèle généralement dans les pays en voie de développement caractérisés par un personnel peu compétent.

#### ***3.1.1.2. Le modèle polycentrique***

Ce modèle s'oppose au modèle ethnocentrique. Il prend en compte la réalité locale et agit en fonction des différentes cultures des pays. Les filiales des entreprises sont considérées comme des entités distinctes et bénéficient d'une forte autonomie. Les responsabilités sont déléguées aux cadres locaux occupant les postes clés. Cependant, ce modèle pose les limites d'un manque de cohérence interne et l'absence de synergie entre le siège social et sa filiale.

#### ***3.1.1.3. Le modèle régiocentrique***

Ce modèle se positionne entre une vision mondiale dans la gestion des entreprises et une vision locale. En s'installant dans des espaces proches sur le plan géographique (division en blocs régionaux) et sur le plan culturel (valeurs et histoires communes), les entreprises entendent bénéficier d'une économie d'échelle. Dans ce modèle, on cherche la réalisation de synergies entre pays voisins en favorisant une culture de proximité. Le modèle régiocentrique présente l'avantage de disposer de firmes supranationales tout en respectant les différences culturelles. Cependant, les limites se posent en termes de sous-estimation de certaines différences culturelles comme dans le cas d'une association entre les pays asiatiques connus

pour leur hétérogénéité culturelle comme le Japon et le Vietnam malgré leur proximité géographique.

#### ***3.1.1.4. Le modèle géocentrique***

Le modèle géocentrique place l'entreprise dans un système global de prise de décision. Le siège et la filiale sont inscrits dans un processus alliant intégration mondiale et spécificités locales. Dans ce type d'entreprises, les cadres sont recrutés en fonctions de leurs compétences indépendamment de leurs origines culturelles.

Les différents modèles de management interculturel tels que présentés par Perlmutter (1969), sont fondés à la fois sur les trois principaux critères dans la définition des approches organisationnelles à savoir : le degré de complexité ; l'autorité et la prise de décision ; l'évaluation et le contrôle et les relations intra-firmes.

### **3.1.2. Les managers et la fonction de manager**

La littérature relative au style de management s'est beaucoup intéressée à la catégorie des managers. Selon l'approche adoptée, l'intérêt est porté sur le style de leadership ou le style de management, les pratiques de gestion ou encore le travail d'encadrement. Dans la mesure où cette catégorie de travailleurs constitue notre population d'étude, il nous est important de préciser la notion de manager en la définissant et en développant les divers travaux qui lui sont liés.

#### ***3.1.2.1. Le concept de manager***

A l'origine le mot manager du verbe français du 15<sup>ème</sup> siècle, « mesnager », signifie en équitation « tenir en main les rênes d'un cheval », provenant lui-même de l'italien « maneggiare » : manier, avoir en main et du latin « manus » : la main. Par extension, le mot a désigné le fait de tenir les rênes d'une organisation. Peu à peu le mot a évolué en Anglais pour donner le verbe « to manage » et « management » mais subsiste en français pour désigner en équitation « le manège ». Un manager peut désigner un cadre dirigeant dans une organisation mais aussi un imprésario qui dirige une carrière sportive ou artistique.

Dans les milieux organisationnels, le terme « manager » présente un éventail assez large d'acteurs au travail qui va du dirigeant à l'encadrement jusqu'aux ingénieurs. Son utilisation peut de prime abord paraître outrancière tant elle est employée pour recouvrir différents niveaux hiérarchiques dans différents secteurs d'activités. Ainsi, le « Big Boss » d'une

multinationale de grande envergure est manager, un directeur de production ou des ressources humaines est manager aussi.

En effet, dans la terminologie anglo-saxonne, on parle de manager pour désigner différents corps de métiers qui ont pour fonction la responsabilité, l'initiative, l'élaboration des stratégies, le commandement et la prise de décision. Ainsi nous avons :

- Top manager (N) : dirigeant
- Senior manager (N-1) : équipe de direction. (par exemple le directeur des ressources humaines).
- Middle manager (N-2) : encadrement
- (N-3) : Ingénieurs

Cette catégorisation anglo-saxonne des managers englobe aussi bien les dirigeants que les cadres mais semble toutefois être l'équivalent de la fonction de « cadres » en France. D'après Sainsaulieu (1988), les cadres peuvent être regroupés en trois catégories : les cadres issus des grandes écoles (HEC, Polytechnique, ENA, ENS...), les cadres intermédiaires formés dans les universités, les écoles d'ingénieurs, de commerce ou de gestion et les cadres autodidactes qui n'ont pas bénéficié d'une formation universitaire. Pour Mispelblom Beyer (2006) le terme « cadre » désigne « une très vaste et une très hétérogène catégorie sociale » (p. 29). Comme nous l'avons vu, les frontières entre manager et cadre sont aussi culturelles.

Quoi qu'il en soit, en dépit de cette hétérogénéité des managers ou des cadres, il y a un caractère commun qui les homogénéise, celui de leur capacité de mobilisation et leur sens des responsabilités (Pichon, 1998). Cette fonction qui suppose un engagement et un investissement dans le projet de l'organisation, réfère aussi à l'acceptation des responsabilités techniques, organisationnelles et financières. En outre, dans la catégorisation française, ce qui différencie un cadre d'un dirigeant est plutôt le statut social que la fonction d'où l'utilisation du terme cadre-dirigeant pour désigner le leadership. Le terme cadre reste trop spécifique pour rendre compte de la population de notre étude. C'est pourquoi nous utilisons dans la présente recherche le terme « manager » qui réfère plus à la fonction plutôt qu'au statut social.

Management et leadership sont considérés comme des éléments essentiels dans la compétitivité des entreprises (Kent, Crofts et Azziz, 2001). D'ailleurs, le leadership est considéré comme partie intégrante du management et requiert certains critères essentiels dans la poursuite des exigences des environnements internationaux.

### ***3.1.2.2. Les compétences du manager***

La littérature anglo-saxonne est davantage fournie que la littérature francophone dans la description des compétences du manager.

Plusieurs chercheurs ont développé des modèles de compétences du manager (Boyatzis et Goleman, 2006; Boyatzis, 1982; Goleman, Boyatzis, et McKee, 2002; Spencer et Spencer, 1993), ces modèles essaient de comprendre les compétences qui sont liées à une meilleure performance.

Au fil du temps, la description des compétences en management est devenue plus précise y compris les comportements observables (Woodruffe, 1993) et les habitudes répétitives (Cardona & Chinchilla, 1999).

Katz, R. T. (1974), a identifié quatre compétences du manager qui se divisent en deux catégories : les compétences génériques et les compétences spécifiques.

- *Les compétences génériques comprennent :*

- Les compétences conceptuelles qui correspondent à l'aptitude mentale du manager à analyser les situations et à sa capacité à prendre des décisions adéquates.
- Les compétences interpersonnelles liées à la capacité du dirigeant à la communication et à sa faculté à mobiliser le potentiel de son équipe et à la motiver.
- Les compétences techniques qui sont relatives à la maîtrise des outils et des techniques propres à des domaines spécifiques.
- Les compétences politiques liées aux facultés du dirigeant à exercer son pouvoir et à gérer les intérêts.

- *Les compétences spécifiques comprenant :*

- le contrôle de l'environnement et des ressources ;
- l'organisation et la coordination ;
- la gestion de l'information ;
- la recherche de croissance et de développement ;
- la motivation du personnel ;
- la gestion des conflits et ;
- la résolution des problèmes stratégiques.

Un dirigeant dans une entreprise internationale doit être doté d'aptitudes supplémentaires à celles requises dans les entreprises locales. En plus des habiletés linguistiques, il est nécessaire de faire preuve de flexibilité, d'accepter les situations incertaines et ambiguës.

Dans un environnement biculturel, les compétences interpersonnelles sont considérées comme indispensables pour le bon fonctionnement interne de l'organisation. C'est en effet grâce aux relations de confiance et de loyauté que la transmission de savoirs, la motivation, la coordination et le contrôle peuvent être assurés. Toutefois, ces compétences ne constituent pas à elles seules un critère de sélection. Ce sont les compétences techniques qui occupent une place centrale.

Aussi, les compétences d'un manager selon Mintzberg (2004) dépendent-elles de la compréhension et de la manière d'appréhender son travail, un manager doit pouvoir travailler en prenant du recul et en traitant les informations. Il a identifié plusieurs compétences du manager à savoir: développer des relations avec ses pairs, conduire les négociations, motiver les subordonnés, résoudre les conflits, établir les réseaux d'information pour collecter et diffuser l'information, prendre des décisions adéquates dans un contexte d'incertitude, distribuer les ressources, procéder à l'introspection afin de progresser dans son rôle. Par son comportement, le manager génère les valeurs qui vont gérer les interactions entre acteurs.

La plupart des modèles de compétences ont été élaborés dans un contexte d'un seul pays. Cela montre que la définition, les perceptions et les attributions de compétences sont culturellement sensible (Javidan, Dorfman, Sully de Luque, et House, 2006; Schwartz, 2004). En dépit de ce fait, certains de ces modèles pourraient être utilisés par des sociétés internationales comme s'ils étaient également valables dans les différentes cultures. Cela peut créer des problèmes de validité en raison de la différence culturelle.

Ces auteurs ont développé un ensemble de compétences de leadership qui seraient stables à travers les cultures.

- Les compétences externes qui sont des compétences orientées vers la production de la plus grande valeur économique à l'entreprise. Ces compétences sont associées à la connaissance de l'entreprise et l'utilisation des ressources qui peuvent affecter la rentabilité de l'organisation.
- Les compétences interpersonnelles sont des compétences orientées vers l'établissement de relations efficaces dans l'organisation. Ces compétences sont associées à des

comportements qui développent les capacités relationnelles des employés et leur rendement au travail.

- Les compétences personnelles sont des compétences orientées vers le développement de l'exemplarité du dirigeant et de son professionnalisme. Ces compétences sont liées à la prise de décision et aux processus d'apprentissage.

### **3.1.2.3. Typologies de l'activité du manager**

La littérature concernant la définition du travail et de la fonction du dirigeant opérant dans des entreprises internationales reste pauvre et ne rend pas totalement compte de leur rôle défini par Raveleau (2008) comme l'ensemble de comportements liés à une position organisationnelle donnée. De façon générale, le rôle du dirigeant comporte quatre dimensions : la dimension d'unité de comportement liée aux activités au sein de l'organisation ; la dimension fonctionnelle renvoie aux fonctions de l'organisation déterminées par ces activités ; la dimension relationnelle réfère aux aspects affectifs de ces activités dans les relations entre acteurs et la dimension concrète qui regroupe tous les aspects constituant l'enveloppe concrète des activités.

En outre, Barabel et Meier (2006), ont établi une typologie des rôles afin de comprendre et mieux cerner l'activité du dirigeant. Ils distinguent une typologie statique et une typologie animée.

La typologie statique propose une classification des rôles des dirigeants à partir de leurs pratiques quotidiennes. À cet effet, Mintzberg (1973), propose une typologie de 10 rôles répartis en trois catégories qui rendent compte de l'ensemble des activités des dirigeants au sein de l'organisation.

Tableau 2 : Rôles des managers selon Mintzberg (1973)

<b>Rôles interpersonnels</b>	<b>Rôles d'information</b>	<b>Rôles de décision</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle de symbole</li> <li>- Rôle d'agent de liaison</li> <li>- Rôle de leader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle d'observateur actif</li> <li>- Rôle de diffuseur</li> <li>- Rôle de porte-parole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle d'entrepreneur</li> <li>- Rôle de régulateur</li> <li>- Rôle de répartiteur de ressources</li> <li>- Rôle de négociateur</li> </ul>

Ces trois catégories de rôles rendent compte des trois fonctions organisationnelles : la fonction de relation, la fonction d'information et la fonction de décision. Chacune des fonctions est la conséquence logique de celle qui la précède. Cette typologie de Mintzberg

présente car elle ne rend pas compte de l'ensemble du travail des dirigeants de multinationales.

Dans la même perspective, Barabel (1999) interroge 109 dirigeants sur la définition des différents rôles considérés comme faisant partie de leur métier et sur le temps qu'ils consacrent dans leur travail sur une moyenne annuelle. Les résultats donnent la typologie suivante :

Tableau 3 : Les principales activités du dirigeant dans son temps de travail (Barabel, 1999. P.4)

Rôles (regroupement)	Responsabilités principales du dirigeant	% du temps de travail
Décider	1. Fournir une direction et un planning stratégique (prise de décisions, réflexion stratégique, agenda...)	18
Rôles interpersonnels internes (leadership, relier, gérer)	2. Organiser, développer et utiliser l'équipe de management (top management team) 3. Créer un environnement organisationnel approprié et un système de valeurs organisationnelles 4. Gérer le personnel, se soucier du développement du personnel (comité de carrière, formations, ...).	16 12 8
Contrôler	5. Surveiller et évaluer les opérations	12
Rôles interpersonnels externes (informer, s'informer, représenter l'entreprise)	6. Rencontrer et développer la clientèle/relations fournisseurs (prospector, discuter, renforcer les liens...) 7. Maintenir des relations positives avec le conseil d'administration et les actionnaires (informer, ...) 8. Fournir une représentation externe effective et se maintenir au courant des tendances et des événements importants (congrès, presse, remise de médailles, ...).	10 10 8
Autres	9. autres	6
TOTAL	Ensemble des activités du dirigeant	100

Malgré les avantages que présente cette typologie, elle comporte des inconvénients car elle présente les rôles comme indépendants les uns des autres et ne rend pas compte d'un modèle interactif qui met en évidence les interactions des différents rôles du dirigeant. Or, dans un système organisationnel, les différents rôles interagissent entre eux et forment un tout intégré



des différentes activités du dirigeant. Ces rôles se structurent et se définissent à travers les multiples interactions avec les autres acteurs et avec l'organisation elle-même.

En ce qui a trait aux typologies animées, celles-ci mettent en exergue la réalité du travail des dirigeants et la présentent sous un aspect très contrasté. C'est ainsi que Quinn (1984) caractérise l'activité du dirigeant par la complexité, les paradoxes et les contradictions. C'est une activité particulière où la parole et le pouvoir constituent des dimensions importantes. Ces caractéristiques confèrent au métier de dirigeant un statut particulier.

En faisant la synthèse de plusieurs travaux notamment ceux de Mintzberg (1973), Donaldson et Lorsch (1983) et Katz, R. T. (1974), Hart et Quinn (1993), analysent les effets de deux rôles du dirigeant sur la performance organisationnelle : le dirigeant en tant que créateur d'une vision et en tant que créateur de motivation.

En tant que créateur de vision le dirigeant donne un sens à la mission et à l'identité de l'entreprise en articulant les objectifs de l'entreprise avec son orientation future. Cette compétence exige une capacité d'analyse de l'environnement de l'entreprise et de ses perspectives d'évolution. Ce rôle caractérise le leader visionnaire qui maîtrise son environnement. Quant à la création de motivation celle-ci relève de la capacité du dirigeant à mobiliser l'ensemble de l'organisation vers les objectifs à atteindre, à donner une forme concrète aux valeurs organisationnelles et à les faire partager par les autres acteurs. Cette compétence est rattachée à l'aptitude du dirigeant à définir et expliciter les valeurs de l'organisation.

Les typologies animées envisagent les organisations comme un système vivant et confèrent au métier de dirigeant un caractère dynamique et évolutif où la créativité et l'innovation sont de mise. C'est en ce sens que Calvo (2004), souligne que le dirigeant construit son rôle en fonction de ses capacités créatives mais aussi en fonction des jeux d'interactions avec son environnement interne et externe. De ce fait, l'organisation et ses différents acteurs constituent un cadre structurant des rôles du manager. Cette approche dynamique liée au rôle du manager constitue un point d'ancrage pour notre recherche sur l'analyse des modes et des styles organisationnels dans les entreprises internationales.

### **3.1.3. Les modèles de management interculturel**

L'examen et l'analyse des valeurs culturelles des sociétés et leur impact sur le fonctionnement dans les organisations permet de nous éclairer sur ce qui tend à nous échapper de la vie

organisationnelle. Plusieurs travaux en effet, témoignent d'un lien entre les cultures nationales des pays et les styles de management. Dans cette section, nous présentons les travaux de pionniers en matière de management interculturel des entreprises internationales.

C'est à E. T. Hall (1979), que l'on doit l'une des premières études structurée concernant les cultures nationales dans laquelle il établit une distinction entre « cultures à contexte fort » et « cultures à contexte faible », deux éléments culturels qui diffèrent selon les pays.

A la suite de Hall (1979), de nombreux auteurs tels que Kluckhohn et Strodtbeck, (1961) ; Adler, (1991) ; Ouchi, (1981) ; Bartlett et Ghoshal (1988, 1990, 1992) ; Laurent (1983) ; Schneider et Barsoux (1997, 2003), Trompenaars (1993a, 1993b) ; D'Iribarne (1989, 1998), ont élaboré également plusieurs recherches sur le management interculturel. Toutefois, les travaux de Hofstede (1980, 1994) restent une référence majeure dans le domaine des recherches en management interculturel, bien qu'ils soient l'objet à de nombreuses controverses aussi bien sur le plan théorique que méthodologique (Merritt, 2000; Mc Sweeney, 2002; Williamson, 2002).

### ***3.1.3.1. Les dimensions culturelles de Geert Hofstede***

Depuis 1967 Hofstede a opéré dans un environnement international en tant que sociopsychologue. Il a réalisé une série d'enquêtes sur les valeurs du personnel des filiales d'une des plus grandes entreprises multinationales qui l'a amené à la comparaison des nations, d'abord comme membre du personnel international d'une multinationale (IBM) et plus tard comme professeur invité à une école de commerce internationale en Suisse. Dans son livre, *Culture's Consequences* (1980), il a combiné ses expériences personnelles avec l'analyse statistique des deux banques de données. La première et la plus large comprend les réponses aux mêmes questions d'une enquête d'attitudes sur des échantillons appariés d'employés provenant de 40 pays différents (l'enquête Hermès), couvrant soixante-douze filiales, trente-huit professions et traduit en vingt langues. Le questionnaire porte essentiellement sur les valeurs personnelles liées à la situation de travail. La seconde consistait en des réponses à certaines de ces mêmes questions par des étudiants issus de 15 pays et d'une variété d'entreprises et d'industries.

À l'issue de l'analyse, il a relevé des différences systématiques entre les nations en particulier pour les questions ayant trait aux valeurs. Il en a conclu que les valeurs, dans ce cas, sont des préférences générales pour un état de choses par rapport aux autres et ils sont pour la plupart inconscients (Hofstede, 1980).

Le modèle de Hofstede repose sur le postulat que la culture est une « *programmation mentale* » qui puise son origine dans l'environnement social de l'individu dès la naissance et se poursuit à travers les expériences que nous faisons tout au long de notre vie, comme la famille puis l'école, le groupe d'amis, ensuite se poursuit dans le milieu de travail et on ne peut comprendre ce qui se passe dans l'environnement de travail que si l'on sait ce qui s'est passé avant car il est le prolongement des relations vécues antérieurement. Ces « *schémas de penser* » que Hofstede appelle « *programmes mentaux* » par analogie avec la programmation informatique, sont le fruit d'un apprentissage par assimilation des « *modèles de pensée* » que nous avons acquis depuis notre prime enfance.

Les valeurs qui différencient les pays les uns des autres, plutôt que les individus sont groupées en quatre. Elles ont porté sur quatre problématiques anthropologiques que les différentes sociétés traitent différemment : les moyens de faire face à l'inégalité, les façons de faire face à l'incertitude, la relation de l'individu avec son groupe et les implications émotionnelles d'avoir été né comme fille ou comme garçon.

Ces quatre valeurs sont devenues les quatre dimensions principales de la culture nationale à savoir : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, individualisme vs collectivisme et masculinité vs féminité. Entre 1990 et 2002, ces dimensions ont été largement reproduites dans six autres études transnationales sur des populations très différentes qui vont des consommateurs aux pilotes de ligne, couvrant entre 14 et 28 pays. Dans l'édition 2010 de son livre « *Cultures et Organisations: Nos programmations mentales* », ces dimensions ont fait l'objet d'étude de 76 pays.

- **Distance hiérarchique (PDI)**

La distance hiérarchique est la mesure dans laquelle les membres les moins puissants des organisations et des institutions (comme la famille, l'entreprise, l'école, l'état) acceptent et s'attendent à ce que le pouvoir soit inégalement réparti. Hofstede définit la distance hiérarchique comme « *le degré d'attente et d'acceptation d'une répartition inégale du pouvoir par les individus qui ont le moins de pouvoir au sein des institutions et des organisations d'un pays* » (Hofstede et al., 2010 p. 83). Cette définition suggère que le niveau d'inégalité d'une société est approuvé par les subordonnés, ceux qui ont le moins de pouvoir, en fonction de leur système de valeur mais elle existe tout autant chez les dirigeants. Qu'elle soit faible ou forte, une distance hiérarchique marque l'inégalité dans les rôles. Si dans le milieu organisationnel une faible distance hiérarchique est synonyme d'inégalité à des fins pratiques,

une forte distance hiérarchique reflète une inégalité «existentielle» entre les dirigeants et leurs subordonnés. Pouvoir et inégalité, sont des faits extrêmement fondamentaux de toute société. Les pays arabophones par exemple sont marqués par une forte distance hiérarchique.

- **Contrôle de l'incertitude (UAI)**

Cette dimension réfère à la manière dont les individus abordent le risque, l'inconnu, l'imprévisible, car «*tout ce qui est différent est dangereux*» (Hofstede 1991, p.169).

Chaque culture à sa façon d'appréhender l'incertitude et l'inconnu et développe des moyens plus ou moins différents pour se protéger de l'incertitude (technologies, lois, règles, religions). La technologie aide à se protéger des incertitudes causées par la nature et les guerres. Les règles et les lois cherchent à éviter les incertitudes liées au comportement imprévisibles d'autrui. La religion aide à accepter les incertitudes face auxquelles nous sommes désarmés. Les cultures marquées par un **fort contrôle de l'incertitude** tentent d'éviter ces situations par le recours à des lois strictes et à des règles, par des mesures de sécurité, et sur le plan philosophique et religieux cela se traduit par une croyance en une vérité absolue. Sur le plan organisationnel, cela se manifeste par une résistance au changement. Dans ce type de culture, les individus sont aussi plus émotionnels et plus nerveux. A l'opposé, les cultures qui ont un **faible contrôle de l'incertitude** sont plus tolérantes, acceptent la différence, elles essaient d'avoir le moins de règles possible. Sur le plan philosophique et religieux, elles permettent à de nombreux courants de circuler côte à côte. Sur le plan organisationnel les décisions et les prises de risque individuelles sont valorisées, la concurrence entre employés est acceptée. Les gens au sein de ces cultures sont plus flegmatiques et contemplatifs et peu émotifs.

- **Individualisme vs Collectivisme (IND)**

**Individualisme** par rapport à son contraire, **Collectivisme**, est le degré auquel les individus sont intégrés dans des groupes. Hofstede donne la définition suivante de cette dimension « *l'individualisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont lâches, dans lesquelles tout individu est censé s'occuper de lui-même et de sa famille proche. Au contraire, le collectivisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles chaque individu est, dès sa naissance, intégré à un endogroupe fort et cohésif qui, tout au long de la vie de l'individu, le protège en échange d'une loyauté sans faille*» (Hofstede et al. 2010, p.116). Cette définition montre que dans les cultures **individualistes** nous rencontrons des sociétés

dans lesquelles les liens entre les individus sont distants : chacun est censé s'occuper de lui-même et de sa famille immédiate. A l'opposé, dans les cultures **collectivistes**, nous trouvons des sociétés dans lesquelles les individus dès la naissance sont attachés aux groupes avec des relations solides, les familles sont souvent larges (oncles, tantes et grands-parents) qui continuent de les protéger en échange d'une loyauté inconditionnelle. Le collectivisme au niveau des organisations se manifeste par la priorité des relations personnelles et par la loyauté et le sens du devoir, alors que l'individualisme signe la priorité des tâches et des fonctions, la distinction nette entre relations professionnelles et relations personnelles et la valorisation de l'initiative et de l'intérêt personnel.

- **Masculinité vs Féminité (MAS)**

Masculinité par rapport à son opposé Féminité, fait référence à la répartition des rôles affectifs qui existent entre les sexes. L'enquête HERMES a révélé que les valeurs des femmes diffèrent moins entre les sociétés que les valeurs des hommes lesquelles contiennent une dimension très affirmée et compétitive. Le pôle autoritaire est appelé masculin, il souligne une tendance à un certain matérialisme, l'affirmation de soi, goût de l'exercice du pouvoir, valorisation du travail par rapport aux autres activités, la réussite et l'indépendance. La féminité, au contraire marque une orientation sur les personnes (*people orientation*), une importance accordée à la qualité de vie dans le travail, à l'intuition et à l'émotion.

- **Orientation à long terme vs Orientation à court terme (LTO)**

Cette dimension a été ajoutée par Michael Bond et ses collaborateurs en 1991, grâce aux recherches menées sur des élèves de 23 pays. En 2010, la recherche par Michael Minkov a permis d'étendre les résultats de cette dimension à 93 pays, en utilisant des données récentes du VSM à partir d'échantillons représentatifs des populations nationales. Les sociétés orientées à long terme favorisent les vertus pragmatiques orientées vers les récompenses futures, de l'épargne notamment, la persistance et l'adaptation aux circonstances changeantes. À l'opposé, les sociétés orientées à court terme favorisent les vertus liées au passé et au présent, comme la fierté nationale, le respect de la tradition, le «sauver la face» et l'acquiescement de leurs obligations sociales.

Deux nouvelles dimensions ont été ajoutées dans la nouvelle version du VSM (08) par Minkov (2007), basées sur ses travaux et sur son analyse de la World Values Survey :

- **Indulgence vs sévérité (IVR)**

Hofstede et al., (2010), donnent à cette nouvelle dimension la définition suivante : *«l'indulgence représente la tendance à permettre la satisfaction relativement libre des désirs fondamentaux et naturels de l'homme liés au plaisir de la vie et au fait de s'amuser. Le pôle opposé, la sévérité, reflète la conviction qu'une telle satisfaction a besoin d'être contenue et régulée par des normes sociales rigoureuses»* (p. 338).

A partir de cette définition, cette dimension apparaît comme la caractéristique d'une société qui permet une certaine liberté de satisfaire certains sentiments et désirs, en particulier ceux liés aux loisirs, aux plaisirs de la vie (mariage, amis, consommation). A l'opposé, la sévérité caractérise une société qui contrôle l'accomplissement des désirs de ses membres et où les gens se sentent moins en mesure de profiter de la vie. Ces dimensions correspondent à la distinction faite par l'anthropologie américaine entre sociétés souples qui tolèrent les comportements déviants et sociétés strictes qui ont de fortes valeurs liées à l'organisation collective, à la formalité et à la durabilité (ibid). Selon les auteurs, cette nouvelle dimension n'a pas encore bénéficié d'un appui théorique et mérite d'être approfondie par des études empiriques.

- **Monumentalisme vs Flexhumilité (MON)**

Cette dimension caractérise une société qui récompense ceux qui sont, au sens métaphorique du terme, considérés comme monuments, impénétrables : une tendance à l'autovalorisation, à la fierté. Les personnes *«monumentales»* se caractérisent par une forte religiosité et une grande fierté de leur appartenance nationale et tendent à faire honneur à leurs parents. A l'opposé flexhumilité est typique d'une société où l'humilité, la flexibilité et l'adaptabilité aux circonstances sont récompensées. La dimension monumentalisme vs flexhumilité a montré une forte corrélation négative avec la dimension Orientation à long terme. Ceci a permis aux auteurs de conclure que des dimensions similaires d'un point de vue conceptuel et statistique pouvaient être obtenues à partir de perspectives théoriques et de bases de données très différentes (Hofstede et al, 2010).

Les travaux de Hofstede ont montré l'existence de différences de valeurs liées à la situation de travail à travers différents pays. D'autres auteurs ont également étudié les différences culturelles selon une approche anthropologique tel qu'il apparaît dans les travaux de E. T. Hall (1976).

### 3.1.3.2. *L'apport de E. T. Hall*

De par son exposition précoce à la diversité des cultures, E. T. Hall anthropologue américain, a consacré sa vie à la recherche et au décodage des couches plus profondes du comportement humain. Ses recherches relatives aux perceptions culturelles de l'espace ont débuté lors de la seconde guerre mondiale alors qu'il était en service dans l'armée américaine en Europe et aux Philippines. Pendant ce temps, ainsi que pendant son service ultérieur en tant que directeur du programme de formation de l'Institut du service extérieur pour les techniciens qui sont affectés à l'étranger, Hall a observé les nombreuses difficultés créées par les échecs de la communication interculturelle. Hall a observé que les différences fondamentales dans la façon dont les membres de différentes cultures perçoivent la réalité étaient responsables de la mauvaise communication. Il a alors informé les officiers du service extérieur qu'il y avait de profondes disparités dans les attitudes des membres de différentes cultures à l'égard du temps, de l'espace et des relations.

La thèse de Hall affirme que les cultures peuvent être situées les unes par rapport aux autres à travers leurs styles de communication. Dans ses recherches, il met en évidence que les différences culturelles entre les pays sont liées au contexte et au temps de la communication.

Dans son ouvrage *La dimension cachée* (1966), Hall a développé sa théorie de la proxémique, faisant valoir que la perception humaine de l'espace, bien que provenant d'un appareil sensoriel que tous les humains partagent, sont modelés par la culture. Chaque culture à sa propre définition et ses modes d'organisation de l'espace qui sont inconsciemment intériorisés par les individus et peuvent conduire à des défaillances de la communication et de la compréhension dans les contextes interculturels (Brown, 2009).

Il distingue ainsi, deux types de contextes culturels : les cultures à contexte fort et les cultures à contexte faible. Par contexte, Hall entend l'ensemble des informations qui donnent une signification à une situation donnée. Dans les cultures à contexte fort les individus n'ont pas besoin d'informations explicites. La communication est subjective et non verbale en raison des liens interpersonnels forts et fondés sur l'harmonie et l'unité. Ce type de communication caractérise les cultures communautaires qui ont un mode de communication riche. A contrario, les cultures à contexte faible, l'information est formelle et objective. Les relations entre les personnes sont de courte durée et la communication est explicite et codée. On

rencontre ce type de communication dans les cultures individualistes qui privilégient un mode de communication pauvre.

Hall a également établi une distinction entre le temps monochrome et le temps Polychrone pour décrire deux façons opposées de traiter avec le temps ou les tâches. On entend par monochrome le traitement séquentiel de la tâche (faire une chose à la fois). Dans les cultures monochroniques, les individus ont tendance à avoir un modèle de temps linéaire. Avec ce type de fonctionnement, les individus se concentrent, font rigoureusement leur travail et n'aiment pas être interrompus d'où la difficulté à gérer les imprévus. Les Nord-américains et les Européens du Nord sont généralement considérés comme étant monochroniques. A l'inverse, les individus polychroniques, aiment être impliqués dans de nombreuses tâches à la fois (gestion globale des problèmes) et sont plus portés sur les relations personnelles que sur le travail. Ils coopèrent avec les autres et ont une forte capacité d'adaptation et d'ouverture ainsi qu'une gestion aisée des interruptions et des imprévus. Dans les cultures polychroniques, les individus ont un modèle de temps cyclique plutôt que linéaire. La plupart des pays asiatiques sont considérés comme polychroniques.

### ***3.1.3.3. Les sept dimensions culturelles de F. Trompenaars***

Dans son ouvrage «*Riding the waves of culture*» (1993), F. Trompenaars analyse l'impact des différences culturelles nationales sur les pratiques de management. L'auteur analyse les principaux écarts culturels selon 7 dimensions :

- **Individualisme ou collectivisme**

L'individualisme réfère à l'orientation vers soi-même. Dans les cultures individualistes, la personne est considérée comme plus importante que le groupe. Les gens préfèrent la liberté individuelle et l'initiative, la prise de responsabilité et l'auto-réalisation. A l'inverse, dans les cultures communautaires le groupe est considéré comme plus important que l'individu, parce qu'il lui assure une sécurité et une aide en échange de la loyauté. L'appartenance à un groupe est plus importante que la liberté et l'indépendance personnelle.

Dans le contexte organisationnel la culture individualiste, la récompense est donnée en fonction de la performance individuelle; les employés ont assez d'initiative et d'autonomie pour prendre leurs propres décisions et sont autorisés à faire preuve de créativité et d'apprendre à partir de leur erreurs. Les intérêts personnels sont prioritaires par rapport à ceux de l'organisation. Ce type de culture est particulièrement présent dans les pays anglophones



Par contre, dans la culture communautaire, la décision est plutôt collective et la récompense est donnée en fonction de la performance du groupe. Ce type de culture existe notamment en Égypte, le Mexique et l'Inde (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997).

- **Universalisme ou particularisme**

Selon Trompenaars, dans les cultures universalistes, les gens respectent généralement les normes qui sont universellement acceptées et les relations entre eux sont prescrites par les lois, les règles et les valeurs. Les règles ont une place plus importante que les relations interpersonnelles. Les cultures universalistes considèrent que si une solution a permis de résoudre un problème, elle doit être toujours appliquée.

D'autre part, dans les cultures particularistes, l'accent est mis davantage sur les relations interpersonnelles plutôt que sur les règles et les lois universelles, les individus accordent plus d'importance aux obligations relationnelles et aux circonstances conjoncturelles. Face à un problème, la culture particulariste cherche une solution adaptée à la situation.

Les cultures universalistes sont typiques en Suisse, les États-Unis et au Canada, alors qu'on trouve le type particulariste en Russie, en Chine et en Inde.

- **Objectivité ou subjectivité**

Cette dimension réfère à la façon dont les individus expriment leurs émotions face aux situations à forte dimension affective, selon les pays et les cultures.

Dans les cultures «objectives», les individus croient qu'ils doivent toujours contrôler leurs émotions, avoir des attitudes neutres et rationnelles et ne pas exprimer leurs sentiments.

Ici, les individus sont censés gérer leurs émotions avec rigueur; ne pas laisser pas le langage du corps à transmettre des émotions ; ne pas laisser les sentiments interférer dans les relations professionnelles.

Dans les cultures «subjectives», par contre, les individus sont autorisés à exprimer spontanément leurs sentiments au travail, à utiliser le langage du corps. Les cultures neutres ou objectives incluent la Suède, les Pays-Bas, la Finlande et l'Allemagne. Les cultures émotionnelles sont typiques de la Pologne, l'Italie, la France et l'Espagne.

- **Culture diffuse ou limitée**

Cette dimension concerne la part de l'intimité et de la vie privée dévoilée dans le contexte professionnel qui peut varier selon les cultures. Trompenaars distingue deux types de cultures: les cultures «limitées» et les cultures «diffuses».

Les individus appartenant à une culture «limitée» pensent que les aspects professionnels et personnels doivent demeurer distincts et les interactions entre les individus doivent être très bien définies. Ce qui signifie qu'ils peuvent très bien travailler ensemble sans nécessairement avoir une bonne relation personnelle.

En revanche, dans une culture «diffuse», il n'y a pas de frontière entre la vie privée et la vie professionnelle. Les individus croient que le fait d'avoir de bonnes relations personnelles avec leurs partenaires de travail est une condition essentielle pour le succès dans ce domaine. On trouve les cultures «limitées» aux USA, en Suisse, en Allemagne, dans les pays scandinaves et les Pays-Bas.

- **Statut attribué ou statut acquis**

Cette dimension concerne la position sociale qui s'avère être différente selon les cultures. En effet, dans certaines cultures, le statut social est attribué en fonction de l'âge, de l'origine, de la profession, du niveau d'études. Dans d'autres cultures, on l'acquiert par ses réalisations, ses succès, ses actions personnelles.

Dans une culture orientée vers la réussite, la valeur des individus est évaluée sur la base de leurs actions et performances, et tirent leur statut social et professionnel de ce qu'ils ont accompli, de sorte que le statut «acquis» est le résultat d'une action.

A l'inverse, dans une culture où le statut est «attribué», les individus l'ont dès la naissance selon l'âge, le sexe ou la richesse. Le statut n'est pas fondé sur ce qu'une personne a fait ou fait, mais sur ce qu'est cette personne.

Les pays concernés par le statut «attribué» sont les États-Unis, le Canada, l'Australie et les pays scandinaves. Le statut «acquis» est typique de la France, l'Italie et le Japon.

- **Temps séquentiel vs synchrone**

Cette dimension se rapproche de celle de E. T. Hall (1979), concernant le temps monochronique et polychronique.

Dans une culture séquentielle, les individus ont tendance à concevoir la structure du temps comme étant séquentielle et à accorder une importance différente au passé, présent et futur. Pour eux, l'ordre des événements est important et la ponctualité et la planification sont des valeurs respectées.

A l'inverse, dans une culture à temps synchrone, les individus voient le passé, le présent et l'avenir comme des périodes interconnectées de sorte qu'ils ont tendance à travailler sur plusieurs projets à la fois.

Les cultures séquentielles sont typique des pays comme l'Allemagne, le Royaume-Uni, et les États-Unis. Les cultures synchrones sont plutôt au Japon, l'Argentine et le Mexique.

- **Volonté de contrôler ou de suivre la nature**

Cette dernière dimension concerne le rapport à l'environnement. Certaines cultures croient qu'elles peuvent contrôler la nature. Les membres de cette culture sont orientés vers eux-mêmes, ils considèrent l'organisation comme obéissant à ceux qui la conduisent. D'autres, plus orientés vers l'extérieur, pensent que l'homme doit accepter les lois de l'environnement qui s'impose à lui et veulent vivre en harmonie avec la nature. Les cultures asiatiques et africaines respectent la nature alors que les cultures occidentales sont plutôt orientées sur la transformation de l'environnement.

### **3.2. La culture organisationnelle**

Une organisation est vue à la fois comme une action d'organiser et comme la façon avec laquelle les choses sont organisées. On trouve des composantes communes dans les organisations : une collectivité d'individus en interaction qui réalisent des activités en vue d'atteindre des buts communs. Il s'agit donc d'une unité complexe qui met en système des phénomènes d'ordre matériel, économique, culturel et relationnel.

La littérature qui s'est intéressée à l'étude des environnements de travail a recensé trois approches complémentaires permettant d'aborder les méthodes d'appréhension et de définition de la culture organisationnelle qui sont l'analyse culturelle, la «corporate culture» et la culture organisationnelle

- L'analyse culturelle

L'analyse culturelle développée par Douglas (cité par Calvez 2006) au cours des années 1970 a pour objet de comparer les cultures à partir d'une analyse de la formation des institutions sociales et porte sur le rôle de la culture dans la fabrication de l'ordre social. L'intéressante contribution de l'analyse culturelle de M. Douglas réside dans le fait d'avoir donné une dimension sociologique à la culture en dépassant le niveau anthropologique, qui limite la personnalité humaine dans une conception figée qui s'établit à l'enfance, et en donnant toute son importance aux principes qui orientent et alimentent les comportements des individus au cours de leur évolution et de leurs interactions.

Dans cette perspective, l'analyse culturelle envisage la culture d'entreprise comme un processus dynamique en perpétuelle évolution, qui replace les individus dans leur contexte social, politique et économique et introduit par là deux concepts fondamentaux pour expliquer les changements culturels, celui du processus et du contexte social global.

Ainsi, l'analyse culturelle ne considère pas la culture comme un système figé qui gouverne les comportements des individus en façonnant leur personnalité, mais au contraire comme un cadre de référence, que les individus transforment au cours de leurs interactions.

Cette conception de la culture est appuyée par Sainsaulieu (1977) qui explique dans son ouvrage *"L'identité au travail"* que l'entreprise n'est pas un lieu où les différentes cultures se heurtent mais qu'au contraire, c'est un lieu d'apprentissage culturel qui agit sur l'identité des acteurs, ses recherches avaient pour but de montrer " *comment les rapports de travail pouvaient être l'occasion d'apprentissage de normes supplémentaires à celles de l'école ou de la famille.*" (Sainsaulieu, 1977, p. 300).

L'entreprise est de ce fait un lieu où se crée et se produit la culture d'entreprise qui est à la base de tout changement organisationnel. Dans une entreprise, les individus construisent le sens de leurs actions en fonction des exigences du contexte social dans lequel ils se trouvent.

- La «Corporate Culture»

La «Corporate Culture» est un courant développé principalement par les gestionnaires et constitue un nouvel outil de gestion de la culture d'entreprise par opposition aux approches classiques mécanistes d'auparavant. Les «croyances fondamentales» décrites par Davis (1984), montrent la nécessité des entreprises de s'inscrire dans une logique philosophique quant à la gestion de l'organisation et quant au choix des stratégies à adopter. Ce nouvel outil de gestion est ainsi intimement lié à la stratégie de l'entreprise (Davis, 1984; Pümpin et al, 1985).

Dans la même veine, Deal et Kennedy (1982) développent un modèle interprétatif dont l'objectif est d'étudier les cultures d'entreprises fortes qui ont des valeurs largement partagées par les employés, afin d'identifier la culture idéale, celle qui conduit au succès. Ils en ont déduit qu'une forte culture organisationnelle comprend cinq éléments :

- une philosophie largement partagée ;
- la vision du personnel comme ressource fondamentale ;

- des leaders et des héros charismatiques ;
- des rites et des cérémonies ;
- des attentes claires à propos de la direction de l'organisation.

Lorsque tous ces éléments sont présents, la culture joue un rôle déterminant dans le fonctionnement de l'organisation. Il en résulte chez ses membres un fort sentiment d'appartenance et une affirmation de leur identité propre par opposition aux autres organisations.

L'approche de la «Corporate Culture» présente des avantages en ce sens qu'elle assure une culture forte et homogène pour asseoir une stratégie claire.

Toutefois, elle contient également des inconvénients du fait qu'elle exige une cohérence et une homogénéité des valeurs et des habitudes culturelles de l'entreprise. Les différences et divergences individuelles sont par conséquent généralement considérées comme des défauts occasionnant des dysfonctionnements dans le système organisationnel. La «Corporate Culture » considère, de ce fait, la personne comme totalement soumise aux exigences de la culture de l'entreprise.

Si la «Corporate Culture» est une approche pragmatique, à visée foncièrement économique et élaborée par des gestionnaires, la culture organisationnelle s'attache plutôt aux dimensions psychosociales de l'entreprise avec une approche psychosociologique de la culture d'entreprise. De même, la «Corporate Culture» réfère aux entreprises du secteur privé, alors que la culture organisationnelle englobe tous les secteurs organisationnels (secteurs privés, étatiques, organisations à but non lucratif etc.) (Mead. R et Andrews, 2009).

### **3.2.1. Les fondements théoriques de la culture organisationnelle**

Il est difficile de remonter à l'origine du concept de culture organisationnelle, mais la dimension culturelle des organisations est apparue pendant les années 1980 à l'époque de l'avènement de la mondialisation et au jaillissement de la multinationalisation, notamment avec l'apparition des entreprises japonaises qui ont remis en cause l'universalité des modèles occidentaux de management. C'est ainsi que le concept de culture organisationnelle a vu le jour principalement grâce travaux de pionniers en matière de management tels que Ouchi (1981), Peters et Waterman (1982), Schein (1985), Hofstede (1981) et Cameron et Quinn (1998). En effet, les ouvrages de Peters et Waterman «*In Search of Excellence*» (1982) et de

«*Corporate Culture*» de Deal et Kennedy (1982) ont suscité une réflexion sur la culture organisationnelle. Ces auteurs n'ont pas formulé de définition explicite de la culture organisationnelle, cependant, ils ont soulevé l'importance de comprendre cette dernière et ont montré par des études de cas qu'une forte culture organisationnelle favoriserait l'excellence.

Les disciplines qui se sont intéressées à l'étude des organisations, -la psychologie sociale, les sciences de gestion, la sociologie- se sont appuyées sur des conceptions différentes, chacune selon son approche, qui ne tiennent compte que d'un aspect particulier de la réalité organisationnelle complexe. Dans cette section, nous décrivons les courants qui se sont intéressés à l'étude de la culture organisationnelle et particulièrement ceux qui se sont attachés à l'analyse de l'influence des environnements socioculturels sur les systèmes organisationnels.

Deux courants de pensées divergents ont notamment abordé la conception de la culture organisationnelle en tant que système idéationnel, chargé de symboles ou en tant que système socioculturel (Allaire et Firsirotu, 1988). Selon ces auteurs, les deux conceptions se reflèteraient dans les différents travaux sur la culture organisationnelle.

### ***3.2.1.1. La culture comme système d'idées***

Selon l'approche idéationnelle, la culture est considérée comme une entité abstraite, un produit de l'esprit qui «...*n'appartient pas au monde matériel puisque ce n'est pas un objet que nous pouvons voir, toucher, flairer, goûter ou, d'une manière générale, percevoir par les sens. Elle appartient à l'univers des objets imaginés*» (Taylor, 1993, P. 52).

C'est à partir de la conception de la culture de l'anthropologue Geertz (1973) selon laquelle la culture est un univers conceptuel de symboles et de produits de l'esprit qui orientent les comportements des individus que le courant symbolique a vu le jour. Cet auteur considère la culture comme «... *le tissu de significations en vertu duquel les êtres humains interprètent leurs expériences et orientent leurs actions* » (1973, p. 145). Ainsi pour les anthropologues symbolistes, il convient de déchiffrer ces symboles de la culture pour comprendre leurs retentissements sur la vie des individus (Geertz, 1973, Smircich, 1983).

Les tenants du courant symbolique considèrent que l'organisation « est » une culture (Brunet et Savoie, 2000). De ce fait, la culture est admise comme une entité qui transcende l'individu ou le groupe pour être le produit d'une collectivité. L'environnement social construit par la collectivité influence le comportement de ces derniers. Par ce processus d'influence

réciroque les individus sont à la fois acteurs et sujets dans leur système social (Giddens, 1979 ; Riley, 1983). L'approche symbolique considère la réalité organisationnelle comme un phénomène résultant des interactions des individus avec leur environnement organisationnel.

### ***3.2.1.2. La culture comme système socioculturel***

Traditionnellement, en raison de la complexité et de la variété des milieux organisationnels, les recherches et les théories des systèmes socioculturels portent sur l'étude de leurs structures, de leur fonctionnement, des processus évolutifs ainsi que des typologies des formes organisationnelles (Allaire et Firsirotu, 1988). Nous tenterons de présenter les différents courants qui considèrent la culture comme un système socioculturel à savoir le courant fonctionnaliste et le courant fonctionnaliste-structuraliste.

#### **3.2.1.2.1. Le courant fonctionnaliste**

Les fonctionnalistes pensent qu'une organisation est composée de plusieurs variables dont il convient d'étudier les relations entre elles afin d'en extraire des modèles. Un des premiers chercheurs à avoir mis l'accent sur la relation entre l'organisation et son environnement est l'anthropologue Radcliffe-Brown (1952) qui affirme l'existence d'une relation d'interdépendance entre l'organisation et son environnement dans laquelle la culture joue un rôle déterminant. A cet égard, les recherches menées selon cette approche s'intéressent à l'étude des relations de cause à effet entre diverses variables, leur mesure, l'élaboration de définitions et la généralisation des phénomènes observés (Shockley-Zalabak, 1986).

Ainsi, pour les tenants de l'approche fonctionnaliste, la culture est une dimension de l'organisation qui peut être manipulée. Elle existe par ses manifestations (valeurs, artefacts et croyances partagées) sur lesquelles les dirigeants peuvent avoir une influence pour susciter telle ou telle conduite (Pfeffer, 1981).

#### **3.2.1.2.2. Le courant fonctionnaliste-structuraliste**

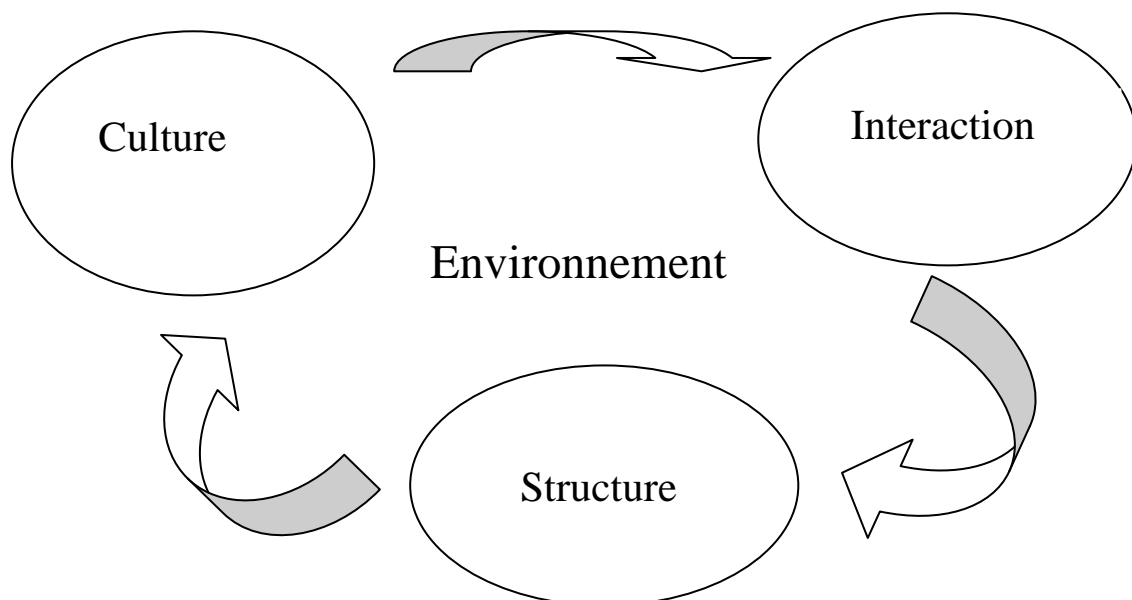
L'école fonctionnaliste-structuraliste considère l'organisation comme un système qui a des buts (Parsons, 1960), des intentions (Barnard, 1938) et des besoins (Selznick, 1957) et dont les interactions avec l'environnement sont de nature fonctionnelle. De ce fait, les organisations sont infiltrées par les valeurs du système social environnant (Allaire et Firsirotu, 1988). Toutefois, selon Selznick (1957), et Rhenman (1973), cette infiltration des valeurs sociétales à l'intérieur du système organisationnel n'empêche pas le développement d'autres systèmes de valeurs spécifiques à l'organisation. C'est ainsi que Allaire et Firsirotu (1988)

pensent qu'en dépit de son intégration dans le système de valeurs sociales, l'organisation est imprégnée par l'histoire et les valeurs des dirigeants qui lui confèrent une culture spécifique.

### ***3.2.1.3. L'école de la contingence***

Cette école établit une relation d'interdépendance de la structure organisationnelle et de son fonctionnement avec les caractéristiques de son environnement. La contingence est qualifiée de structurelle car les changements dans les variables internes et externes vont nécessairement avoir une incidence sur la structure organisationnelle.

De ce point de vue, l'organisation est conçue comme un organisme vivant qui interagit avec son milieu et qu'il convient de considérer comme un système qui d'une part, prend des formes variées en s'adaptant aux influences de l'environnement (Lawrence et Lorsch, 1967), qu'elles soient d'ordre culturel, social ou politique (Meyer et coll., 1978) et d'autre part, entretient une influence réciproque avec l'environnement (Pfeffer et Salanick, 1978). Ainsi, il existe une relation dialectique entre la culture et l'environnement qui apparaît comme un facteur déterminant dans le développement de la culture organisationnelle (Allaire et Firsirotu, 1988).



*Figure 3 : Cadre d'analyse de la contingence structurelle*



Toutefois, les tenants de l'école écologique-adaptationniste affirment que s'il existe une interaction réciproque entre l'organisation et son environnement, les facteurs de contingence ne se limitent pas seulement aux valeurs et à la culture de la société mais contient de nombreux autres facteurs susceptibles d'influencer les valeurs de l'organisation (Child, 1981). Pour dire les choses autrement, une organisation peut entretenir en son sein d'autres sous-systèmes culturels différents de la culture de la société (Allaire et Firsirotu, 1988).

### **3.2.2. Définition du concept de culture organisationnelle**

Le terme organisation recouvre une entité impliquant des activités humaines comme une entreprise, une association, les établissements scolaires, une ONG etc. soit un système organisé d'activités et plus précisément un système socioculturel formant un tout intégré dans le sens où les schémas collectifs de signification et de valeurs sont indissociables de la structure organisationnelle (Allaire et Firsirotu, 1988).

Le concept de culture organisationnelle est un concept récent et revêt plusieurs acceptions. En effet, Ott (1989) avait recensé 73 définitions de la culture organisationnelle. Les définitions sont nombreuses et variées, elles peuvent comprendre la structure organisationnelle, les règles, les valeurs, les normes, et même le «climat» de l'organisation. De ce fait, Aktouf (1990) remarque que ce concept est «un fourre-tout où s'entrecroisent et se télescopent, pêle-mêle, du leadership, des valeurs, des symboles, des mythes, des légendes, des sagas, des anecdotes, des croyances, des structures, des habitudes, des langages, des rites, des cérémonies, des règles sociales, des normes, des *credo*, des philosophies de gestion, des savoirs partagés, des façons d'être ou de s'habiller, des déterminants inconscients, etc.» (p.555).

Jaques (1951) dans ses travaux au Tavistock Institute, en Angleterre, fut le premier chercheur à avoir utilisé le terme culture pour décrire une organisation. Dans son ouvrage «*The Changing Culture of a Factory*» (1951), il distingue trois éléments au sein de l'entreprise qu'il analyse :

- La structure sociale de l'entreprise (hiérarchie, système consultatif, système de promotion)
- La culture de l'entreprise
- La personnalité de l'entreprise (le comportement de ses membres).

Ces trois éléments résument, en effet, le caractère substantiel de la culture d'une organisation qui peut être défini et analysé. Pour Jaques, la culture n'est pas l'unique élément qui prime dans une organisation, tous les éléments sont en interaction et chaque élément se modifie et se développe en fonction des modifications qui interviennent dans les autres éléments.

Ainsi, la conception de Jaques de la culture organisationnelle est intégrative de plusieurs variables organisationnelles. Il donne une des premières définitions de la culture d'organisation comme étant «*son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres pour être acceptés dans l'entreprise (...). Chez ceux qui font partie de l'entreprise, depuis un certain temps déjà, la culture constitue une partie de leur seconde nature. Les nouveaux se reconnaissent au fait qu'ils ignorent la culture de l'entreprise; les inadaptés, au fait qu'ils la rejettent ou qu'ils sont incapables de l'utiliser*». (Jaques, (1951) ; trad. fr. (1972) pp. 216-217).

A l'instar de Jaques, la dimension culturelle dans l'organisation a été essentiellement mise en valeur par Schein. Dans son ouvrage incontournable «*Leadership and Organizational Culture*» (1985), Schein a conceptualisé les différents niveaux de la culture ainsi que les différentes manières d'envisager la culture organisationnelle. Schein définit la culture organisationnelle comme un : «*un système de postulats qu'un groupe donné a inventé, découvert ou développé en apprenant à faire face aux problèmes de l'adaptation de l'environnement et de l'intégration interne, et qui a fonctionné à satisfaction ; considéré comme valide, ce système peut être enseigné aux nouveaux membres de l'organisation afin qu'ils perçoivent, pensent, sentent et agissent dans la ligne de l'entreprise*» (Schein, 1984, p.3). Cette définition met en avant l'ensemble des valeurs, de normes et d'«artefacts» qui régissent la manière dont les individus interagissent entre eux et s'investissent dans leur travail. Elle a notamment le mérite d'accorder plusieurs significations à la culture organisationnelle qui va des phénomènes visibles de la culture comme les artefacts aux phénomènes latents et moins explicites à savoir les principes sous-jacents.

Plus tard, plusieurs auteurs ont tenté, d'une part de définir le concept de culture organisationnelle et d'autre part, d'identifier ses fonctions (Deal et Kennedy, 1982 ; Hofstede, 1993; Schein, 1985; Kilmann et al. 1985 ; Lemaître 1987, Davis, 1984, Thévenet, 1993). Toutefois, ces auteurs, n'attribuent pas tous la même définition à la culture organisationnelle.

Pour certains, le mot culture recouvre plusieurs significations : ensemble de valeurs partagées, normes communes, système de représentations ou encore identité collective.

Dans cette perspective Kilmann et al. (1985) affirment que la culture organisationnelle englobe les philosophies, les croyances, les valeurs, les attitudes, les attentes et les normes communes aux personnes travaillant dans une organisation.

Dans le même esprit, Lemaître (1987) voit en la culture d'entreprise un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres d'une entreprise. Selon lui, la culture représente la conscience de la mission et des objectifs à atteindre qui se résument dans ses trois fonctions principales, elle permet de :

- Procurer à l'entreprise son identité ainsi qu'un sens d'identité à ses membres en renforçant leur sentiment d'appartenance.
- Mobiliser les énergies en se focalisant sur des objectifs majeurs et générer un engagement vis-à-vis de la mission de l'organisation.
- orienter les comportements vers un certain nombre de normes d'action (Lemaître, 1984 ; Greenberg, 2002).

Dans la même veine, Davis définit la culture d'entreprise comme *«l'ensemble des croyances et des valeurs partagées qui donnent un sens aux membres d'une institution, et leur fournit des règles de comportement dans l'entreprise»* (Davis, 1984, p. 1).

A partir de ces définitions de la culture organisationnelle, il est possible d'ores et déjà de dégager des éléments de définition communs. Ainsi, une définition synthétique de la culture d'entreprise renvoie-t-elle à un système de valeurs, de croyances et de normes partagées par les membres, transmis aux nouveaux et dont l'effet principal réside dans l'atteinte des objectifs et dans la manière de traiter divers problèmes organisationnels. Elle est de ce fait, un moyen de faire converger des individus dans la même direction, en leur permettant de lutter efficacement contre l'ambiguïté de l'environnement. La culture sert à préciser ce qu'est une organisation, son rôle et la place qu'elle doit occuper, pour permettre aux acteurs de se développer au sein de son environnement.

Si les valeurs partagées par les membres d'une organisation constituent le système de valeurs de l'organisation comme l'affirme Wiener (1988) *«The shared values of organizational members constitute an organizational value system»* (p. 535), il serait alors judicieux pour

cette étude qui se réfère autant aux valeurs individuelles qu'organisationnelles d'analyser ce construit.

### **3.2.3. Le système de valeurs organisationnelles**

Certains auteurs sont considérés comme incontournables en matière de recherches relatives à la culture et aux valeurs organisationnelles notamment, E. Schein (1985) et Wiener (1988). Dans cette section, nous allons exposer les modèles de la culture de ces auteurs qui prennent une place privilégiée pour leurs qualités explicatives et heuristiques. Ces modèles constitueront notre cadre de référence dans la présente recherche.

Les valeurs sont des croyances ayant pour fonction d'exhorter les individus à agir et à s'orienter vers une certaine direction (Rokeach, 1974). Elles jouent de ce fait un rôle central dans la formation de la culture de l'organisation. Dans une organisation, il existe différents types de valeurs qui se superposent et interagissent entre elles. Ces valeurs peuvent être des valeurs personnelles, professionnelles, nationales ou sociétales mais pour autant elles ne constituent pas des valeurs organisationnelles (Brunet et Savoie, 2000). Les valeurs de travail, par exemple, sont présentes chez les membres et influencent leur conduite dans l'organisation, elles peuvent être partagées mais cela n'en fait pas d'elles des valeurs organisationnelles. De même, pour les valeurs nationales partagées par les habitants d'un même pays, si elles sont présentes dans une organisation elles n'en constituent pas les valeurs de l'organisation. Les valeurs organisationnelles doivent exprimer l'ensemble des conduites désirables susceptibles de mener l'organisation à atteindre ses objectifs.

En outre, la plupart des typologies axées sur la culture organisationnelle se sont intéressées à l'étude de la culture selon une structure matricielle en mettant en relation deux variables indépendantes (Ackerman, 1984, Deal et Kennedy, 1982) telles que la rapidité de la prise de décision, le style de leadership, le système de récompenses etc. Ces typologies ne se sont toutefois pas intéressées au système des valeurs dans les organisations qui reste une variable centrale dans l'étude des cultures organisationnelles (Wiener, 1988). La définition que donne Rokeach (1973) des valeurs organisationnelles suggère que les valeurs partagées par les membres du groupe, en particulier les valeurs concernant les modes de conduite, sont semblables aux « normes » qui guident les membres vers une uniformité de comportement. Cette conception des valeurs organisationnelles s'oppose à celle de Kilmann et al. (1985) qui voient une légère différence entre les deux, pour eux le terme «normes» est plus spécifique aux comportements attendus que les valeurs qui, elles, ont un sens plus large. Cependant,

c'est à Wiener (1988) que revient le mérite d'avoir étudié la culture organisationnelle en tant que valeurs partagées.

### ***3.2.3.1. L'apport de Wiener***

Les recherches de Wiener (1988) ont permis d'établir le lien entre la culture organisationnelle et la performance de l'organisation. Ce qu'il appelle «*le système des valeurs organisationnelles*» est défini comme le degré de partage par les membres d'une organisation d'un certain nombre de valeurs clés concernant les comportements liés à l'organisation dans son ensemble (les différents niveaux). Elle représente le fondement sur lequel s'appuie l'organisation pour faire face aux contraintes de l'environnement. Pour déterminer la force d'un système de valeurs, il faut d'abord identifier les valeurs centrales d'une organisation à travers :

- Le degré d'accord des membres de l'organisation avec le système de valeurs dans l'ensemble de l'organisation et,
- Le nombre de personnes qui partagent ces valeurs.

D'après ce chercheur, si les valeurs sont au cœur de la notion de culture, elles devraient être alors étudiées selon deux dimensions afin d'établir une typologie. Ces deux dimensions sont : le contenu des valeurs organisationnelles (the focus of values) et la source et de ces valeurs (the source of values)

- L'orientation des valeurs organisationnelles (the focus of values) : les valeurs peuvent être évaluées en fonction de l'objectif ou de l'orientation de son contenu (focus), Wiener distingue deux principales orientations : fonctionnelle ou élitiste.
- Les valeurs fonctionnelles concernent le mode de conduite des membres de l'organisation, en mettant l'accent en particulier sur les objectifs, les fonctions et le style des opérations. Elles traitent de questions telles que la qualité des produits, service à la clientèle, ou de l'innovation.
- Les valeurs élitistes réfèrent à des valeurs concernant le statut, la supériorité, et l'importance de l'organisation, de ses produits et de ses membres, en particulier par rapport à d'autres institutions et à la société en général. Ainsi, les valeurs élitistes sont de nature comparative.

D'une part, Wiener voit que les valeurs fonctionnelles sont plus susceptibles d'être constructives puisqu'elles font guise de guides pour le comportement des membres et sont susceptibles de susciter des comportements rationnels, en raison de l'accent mis sur les moyens pour atteindre les objectifs. D'autre part, les valeurs élitistes, sont plus susceptibles de générer des sentiments forts envers l'organisation comme la fierté. Toutefois, l'accent mis sur la supériorité organisationnelle peut provoquer des comportements de type «*la fin justifie les moyens*» et qui, à la longue, risquent d'être dangereux pour l'organisation et nuire à son intégrité.

Tout système de valeurs organisationnel est susceptible d'inclure les deux valeurs fonctionnelles et élitistes, avec une domination d'un système sur un autre, selon son degré d'intensité.

- La source des valeurs (the source of values): Wiener attribue la source des valeurs organisationnelles principalement aux traditions organisationnelles et au leadership charismatique. Lorsque les valeurs sont enracinées dans la tradition elles sont transmises d'une génération de membres de l'organisation à une autre. Ces valeurs sont relativement indépendantes de l'influence potentielle des individus ou des situations. Leur origine peut provenir d'une personne en particulier, comme l'un des fondateurs d'une organisation, mais tant qu'elles continuent de prévaloir au fil du temps, elles sont considérées comme le «*caractère de l'organisation*». Elles sont, de ce fait, plus susceptibles de prêter stabilité et prévisibilité au fonctionnement de l'organisation.

Lorsque les valeurs sont ancrées dans un leader charismatique, leur assimilation par les membres est déterminée dans une large mesure par l'identification personnelle des membres à ce chef (Jones et Gerard, 1967). Ces valeurs sont potentiellement moins stables et permanentes que les valeurs traditionnelles. En fait, elles peuvent être de courte durée, car cela dépend beaucoup de l'attrait personnel continu de leader (Kelman, 1961). Il est possible pour le présent leader charismatique d'adhérer aux traditions organisationnelles et ainsi les renforcer.

Les deux dimensions (orientation et source de valeurs) ont permis à Wiener de construire une typologie des systèmes de valeurs susceptibles de concourir à l'efficacité organisationnelle. Wiener argumente que le meilleur système de valeurs qui contribue à la performance

organisationnelle sont les valeurs fonctionnelles combinées à une source traditionnelle à l'instar des grandes entreprises japonaises qui se caractérisent par des valeurs telles que l'importance de la qualité, la coopération, l'effort, les obligations communes et la loyauté qui en résulte.

### **3.2.3.2. Le modèle des hypothèses de base de E. Schein**

E. Schein, théoricien de la culture et du climat organisationnel, définit la culture organisationnelle comme «*un modèle d'hypothèses de base qu'un groupe donné a inventé, découvert ou développé par l'apprentissage, pour faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne et qu'il a assez développé pour être considéré comme valide, et par conséquent digne d'être enseigné à ses nouveaux membres, comme la manière correcte aussi bien de percevoir de penser et de sentir*» (E. Schein, 1985, p. 3).

Schein attribue à la culture d'entreprise deux fonctions fondamentales : une fonction d'adaptation externe et une fonction d'intégration interne. Alors que la fonction d'adaptation externe vise l'expansion de la position de l'entreprise sur le marché et la capacité à atteindre ses objectifs, la fonction d'intégration interne a pour objectif la création d'un sentiment d'unité et d'harmonie par l'obtention collective de résultats.

Schein met l'accent sur l'importance de réaliser une analyse culturelle pour réaliser un management efficace qui puisse dépasser les problèmes générés par la différence de culture.

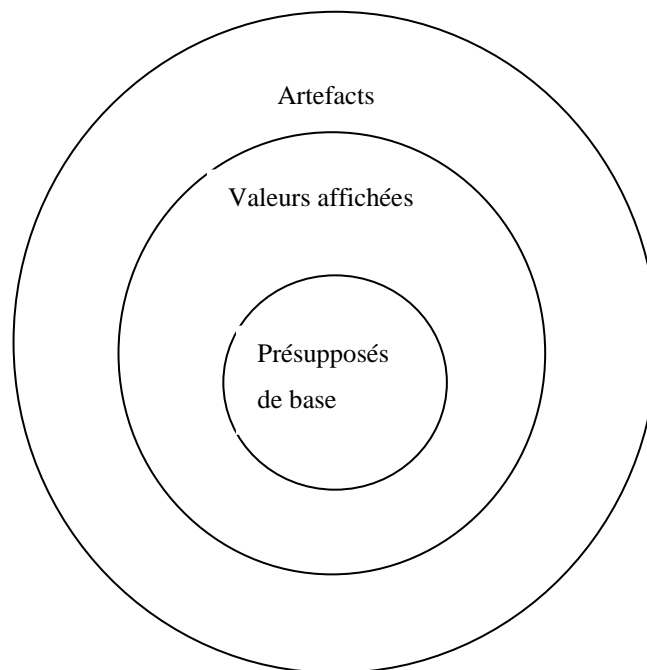
Le modèle d'hypothèses de base d'E. Schein nous renvoie effectivement aux trois niveaux de la culture organisationnelle :

**Les artefacts culturels** (le niveau le plus visible) renvoyant aux manifestations et aux comportements visibles relativement faciles à identifier tels que les pratiques organisationnelles, les structures, les systèmes, les produits ainsi que le langage, les symboles et les cérémonies. Le climat est un des artefacts visibles dans les organisations Il s'agit des manifestations tangibles des autres niveaux de la culture. Schein remarque que le niveau des artefacts est plus facile à identifier qu'à interpréter et comprendre ce qu'il signifie pour les membres d'une organisation. Il affirme également, que c'est à partir du niveau des artefacts que l'on peut inférer les valeurs puis les postulats de base.

**Les valeurs affichées** (le niveau explicite) qui régissent les comportements et qui ont un caractère normatif. Elles attirent l'attention sur ce qui est jugé important, ce qui est valorisé ou, au contraire, perçu comme étant inacceptable. Ces valeurs, bien que tenues pour acquises

peuvent être mises à jour et articulées. Les objectifs, la stratégie et la philosophie de gestion font partie du niveau des valeurs affichées.

**Les présupposés de base** (le niveau invisible, le plus difficilement accessible) qui sont les «postulats de base» c'est-à-dire tout ce qui est profondément enraciné et tenu pour acquis concernant les croyances, les relations humaines, les relations avec l'environnement, l'activité humaine, etc. et qui orientent inconsciemment nos perceptions et nos façons de penser. C'est leur caractère implicite qui rend ces principes tenus pour des acquis puissants. Ils sont plus difficiles à discuter que les valeurs affichées lesquelles ne deviennent pas toutes des principes tenus pour acquis. Seules les valeurs affichées qui permettent une résolution adéquate de problèmes d'adaptation passeront au niveau inconscient de la culture (principes sous-jacents). D'après Schein, les postulats de base sont induits à partir de l'écart entre les artefacts culturels et les valeurs affichées.



*Figure 4 : Modèle en pelure d'oignon d'E. Schein (1985)*

Le modèle de Schein présente la culture organisationnelle en couches superposées comme un oignon, les valeurs de base sont au centre constituant le noyau, et entourées par des couches de valeurs apparentes et de pratiques de la culture.



### 3.2.3.3. L'apport de G. Hofstede

Hofstede pour sa part, considère que la culture est une «*programmation mentale*» inconsciente qui trouve son origine dans les divers environnements de l'individu commençant par la famille où grandit l'enfant, l'école, le groupe des jeunes jusqu'au milieu de travail. Cette programmation mentale varie d'un groupe et d'une catégorie de personnes à l'autre, c'est-à-dire que les différentes cultures attribuent des significations différentes à l'environnement et les gens de cultures différentes réagissent différemment à des situations similaires (Hofstede, 1991). Cette approche de la culture est applicable dans le contexte organisationnel dans la mesure où chacun des membres apporte avec lui sa «*programmation mentale*».

A l'instar de Schein (1985), le modèle de Hofstede présente la culture organisationnelle comme un oignon, avec les valeurs au centre, entourées par des couches de manifestations ou pratiques de la culture, définies comme les symboles, les héros et les rituels.

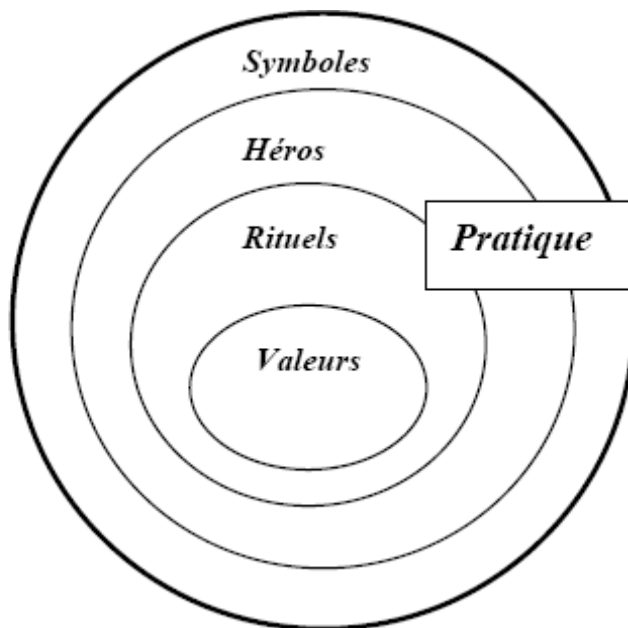


Figure 5: Les différents niveaux de manifestation d'une culture. (D'après Hofstede, 1994)

Cette culture ou ces «*programmations*» varient d'un groupe à un autre et d'une société à une autre et se manifestent au travers de quatre critères représentés sous forme de pelure d'oignon:

**Symboles:** ce sont des mots, des attitudes, des images ou des objets ayant la même signification particulière pour ceux qui partagent la même culture. Les symboles représentent

la couche la plus superficielle en raison de leur caractère inconstant, de nouveaux symboles apparaissent en même temps que d'autres disparaissent et d'autres encore sont copiés régulièrement.

**Héros:** ce sont des personnes réelles ou légendaires, vivantes ou mortes, considérées comme des modèles de par leurs caractéristiques fortement appréciées dans une culture.

**Rituels:** Ce sont des activités partagées par la collectivité considérées comme essentielles à l'intérieur d'une culture et qui servent à consolider l'appartenance au groupe et à renforcer la cohésion. Elles se manifestent par la façon de saluer, la transmission des croyances ou aussi par les cérémonies sociales et religieuses.

**Valeurs:** ce sont l'essence même de la culture et la plupart des enfants ont un système de valeurs solidement acquis. L'acquisition précoce des valeurs forge un modèle de comportement impérissable qui s'imprime en nous. Selon Hofstede et al. (2010, p. 20) «*Une valeur est une tendance affirmée à préférer un certain état des choses*». Les valeurs sont représentées selon deux pôles: le négatif et le positif tels que le bien et le mal, le beau et le laid, l'admis et l'interdit, le cohérent et l'insensé etc.

Symboles, héros et Rituels sont représentés sous l'appellation «*Pratique*» car leur signification culturelle demeure invisible pour un observateur extérieur.

#### **3.2.4. Les modes de transmission de la culture organisationnelle**

Après avoir présenté le système de valeurs organisationnelles et leur fonction, il convient maintenant de présenter leur mode de transmission. De la même façon que la culture nationale, la culture organisationnelle se transmet à travers un ensemble de mécanismes mis en place par l'organisation, notamment les multinationales. Parmi ces mécanismes, nous citons par exemple, les procédés de recrutement dont les critères de sélection se basent, outre sur les compétences, sur la personnalité des candidats, ce que Greenberg (2002) appelle «*person-organization fit*» et qui correspond à un profil qui sied avec les valeurs décrétées par l'organisation. Dans ce type d'organisation, on recrute également des jeunes diplômés qui n'ont pas eu d'expériences professionnelles, afin de les encadrer selon les normes édictées. Les organisations utilisent des mécanismes de transmission de la culture que Sainsaulieu (1995) appelle «*processus de socialisation*» et qui comprend: La transmission par les anciens, l'apprentissage par l'expérience professionnelle, la prescription idéologique.

- La transmission par les anciens correspond aux contacts établis par la personne nouvellement recrutée lors des séminaires, des réunions et des manifestations culturelles qui vont lui permettre de découvrir et de s'intégrer dans le groupe et lui faire prendre conscience des valeurs de l'organisation. Le contact avec les anciens permet de les modéliser, car c'est à travers les anciens que les valeurs et modèles héroïques sont transmis.
- L'apprentissage par l'expérience professionnelle se fait naturellement sans encadrement et passe par l'observation quotidienne des attitudes et des comportements auxquels l'individu doit se conformer. L'individu fait lui-même ses expériences de manières d'être et de penser.
- La prescription idéologique se fait quant à elle, par l'intégration des visions et des discours des dirigeants qui expriment des stratégies et des projets d'avenir vecteurs de la culture organisationnelle.

Ainsi, l'entreprise selon Sainsaulieu, apparaît-elle non seulement comme un lieu d'apprentissage individuel et collectif mais surtout comme un lieu qui nourrit les représentations collectives et les valeurs communes.

### **3.2.5. Les subcultures ou sous-cultures**

La culture est un concept généralement réservé aux sociétés humaines et autres groupes régionaux ou ethniques, elle peut également concerner d'autres collectivités comme la famille ou l'entreprise. Chaque société a en son sein des sous-groupes constituant des subcultures. Pour Hofstede, la culture est caractéristique des nations et les sous cultures, caractéristiques des sociétés locales et des organisations.

Ainsi, sans une organisation il existe différents niveaux culturels ou «subcultures». Ces subcultures sont des cultures partagées par des sous-groupes qui opèrent à des niveaux différents. Les subcultures correspondent à une différenciation hiérarchique, départementale ou géographique.

Dans les organisations, Kono (1988) cité par Mead (1998) distingue deux grandes subcultures: la «upper culture» relative au «top management» et la «lower culture» qui concerne le niveau opérationnel de l'organisation.

Toutefois, comme pour les sociétés, la présence de subcultures dans les organisations n'exclut pas l'existence d'une culture dominante que Greenberg (2002), appelle «la personnalité de

l'organisation» en référence à «la personnalité de base» de Kardiner (1968). Ainsi, même si les membres d'une subculture ont leurs propres valeurs, cela n'empêche qu'ils partagent les valeurs édictées de toute l'organisation dans son ensemble et l'on peut distinguer des façons de penser et de faire communes et partagées par tous les membres qui constituent le caractère unifié des individus appartenant à une même culture organisationnelle.

De plus, une filiale d'une multinationale est considérée comme une subculture de la culture organisationnelle de la maison mère. De même, dans les différents départements au sein d'une même organisation, il y a des subcultures partagées par l'équipe qui travaille ensemble. C'est le cas aussi pour les différents niveaux de la hiérarchie, l'équipe des dirigeants n'a pas la même culture «fonctionnelle» que les ouvriers. C'est pour cela qu'il faut prendre en considération les différences culturelles au sein de chaque organisation, les analyser et opérer des ajustements afin d'éviter les malentendus.

### **3.2.6. Typologie des cultures organisationnelles**

Si la plupart des auteurs s'entendent sur la définition de la culture d'entreprise qui renvoie à un système de valeurs et de croyances partagées par les membres et ayant pour objectif l'homogénéisation durable de la manière de traiter les divers problèmes, les recherches relatives à la culture organisationnelle quant à elles, se divisent en deux catégories : les études corrélationnelles et les études taxinomiques (Ouimet, 2005).

Les études corrélationnelles ont pour but de mettre en évidence le lien existant entre la culture d'entreprise et la satisfaction au travail, l'engagement, la cohésion des équipes, la performance organisationnelle et les styles de gestion (Appelbaum et al., 2004; Bititci et al., 2004; Lee et Yu, 2004; Lund, 2003; Odom et al., 1990; Nystrom, 1993; Reichers et Schneider, 1990; Shellenbarger, 2000). Les résultats de ces études ont montré qu'une culture forte marquée par l'adhésion des membres aux valeurs de leur entreprise influence positivement la performance de l'entreprise. Les études taxinomiques ont pour but d'établir une typologie de cultures d'entreprise.

Il en ressort deux types de modèles typologiques de classification des cultures organisationnelles : les modèles matriciels et les modèles non matriciels. Les modèles matriciels résultant de l'appariement de deux variables indépendantes, les modèles non matriciels relèvent soit d'une classification aléatoire, soit d'un positionnement sur le continuum d'une seule variable.

Pour le modèle non matriciel nous exposerons le plus connu de la littérature scientifique, celui du modèle des types A, J et Z de Ouchi (1981), car il est considéré comme un des premiers chercheurs qui se sont intéressés à l'influence des références culturelles sur la performance organisationnelle.

Quant aux modèles matriciels, nous évoquerons le modèle des types de profil culturel de Deal et Kennedy (1982) et le modèle des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983),

### **3.2.6.1. La théorie Z de W. Ouchi**

Dans son ouvrage *Theory Z* (1981), Ouchi propose un modèle de classification tripartite : la culture de type A (modèle américain), la culture de type J (modèle japonais) et la culture de type Z (modèle américain révisé). La figure 1 présente les principales caractéristiques propres à chacune de ces cultures.

Le modèle de Ouchi fut élaboré à la suite d'une étude comparative des pratiques d'organisation aux États-Unis (type A) qui portent sur l'homogénéité, l'individualisme, l'explicite et le formel et au Japon (type J) qui se caractérisent par l'hétérogénéité, l'informel, la stabilité et le collectivisme. L'auteur a identifié dans les entreprises Japonaises implantées aux États-Unis l'existence d'une nouvelle forme de pratiques organisationnelles qu'il a nommé (type Z). Ces entreprises se distinguent du type A, commun dans les pays anglo-saxons, et se rapprochent des pratiques de gestion en vigueur au Japon. De plus, les entreprises de type Z ne sont pas une reproduction des entreprises de type J, car elles doivent tenir compte dans leurs pratiques organisationnelles du contexte culturel nord-américain dans lequel elles se trouvent. Les entreprises de type Z des deux autres formes d'organisation se distinguent par leur approche de la gestion du personnel.

Les entreprises de type A et J, quant à elles, présentent des oppositions : le court terme / le long terme, l'explicite / l'implicite, l'individuel / le collectif. Les entreprises de type Z sont particulièrement performantes car elles misent plus sur l'intensité des échanges et le climat de confiance entre les salariés plutôt que sur les bénéfiques. Ce sont des entreprises qui favorisent la participation des travailleurs, le sentiment d'égalité et la loyauté, mais aussi, elles apportent le soutien nécessaire au bien-être des salariés.

Tableau 4: Modèle des trois types culturels de Ouchi, (1981), in Ouimet, G. (2005)

Caractéristiques culturelles	Type J (modèle japonais)	Type A (modèle américain typique)	Type Z (modèle américain bonifié)
Engagement de l'entreprise envers les employés	Emploi à vie	Emploi de courte durée	Emploi de longue durée
Évaluation des employés	Lente et qualitative	Rapide et quantitative	Lente et qualitative
Cheminement de carrière	Très large et non basé sur la spécialité	Très étroit et basé sur la spécialité	Modérément basé sur la spécialité
Nature du contrôle	Implicite et informel	Explicite et formel	Implicite et informel supporté à l'occasion par des mesures explicites et formelles
Prise de décision	Groupale et consensuelle	Individuelle	Groupale et consensuelle
Nature de la responsabilité	Collective	Individuelle	Individuelle
Intérêt pour les personnes	Holistique (entreprise et famille)	Étroit (tâches de l'individu)	Global (individu au travail)

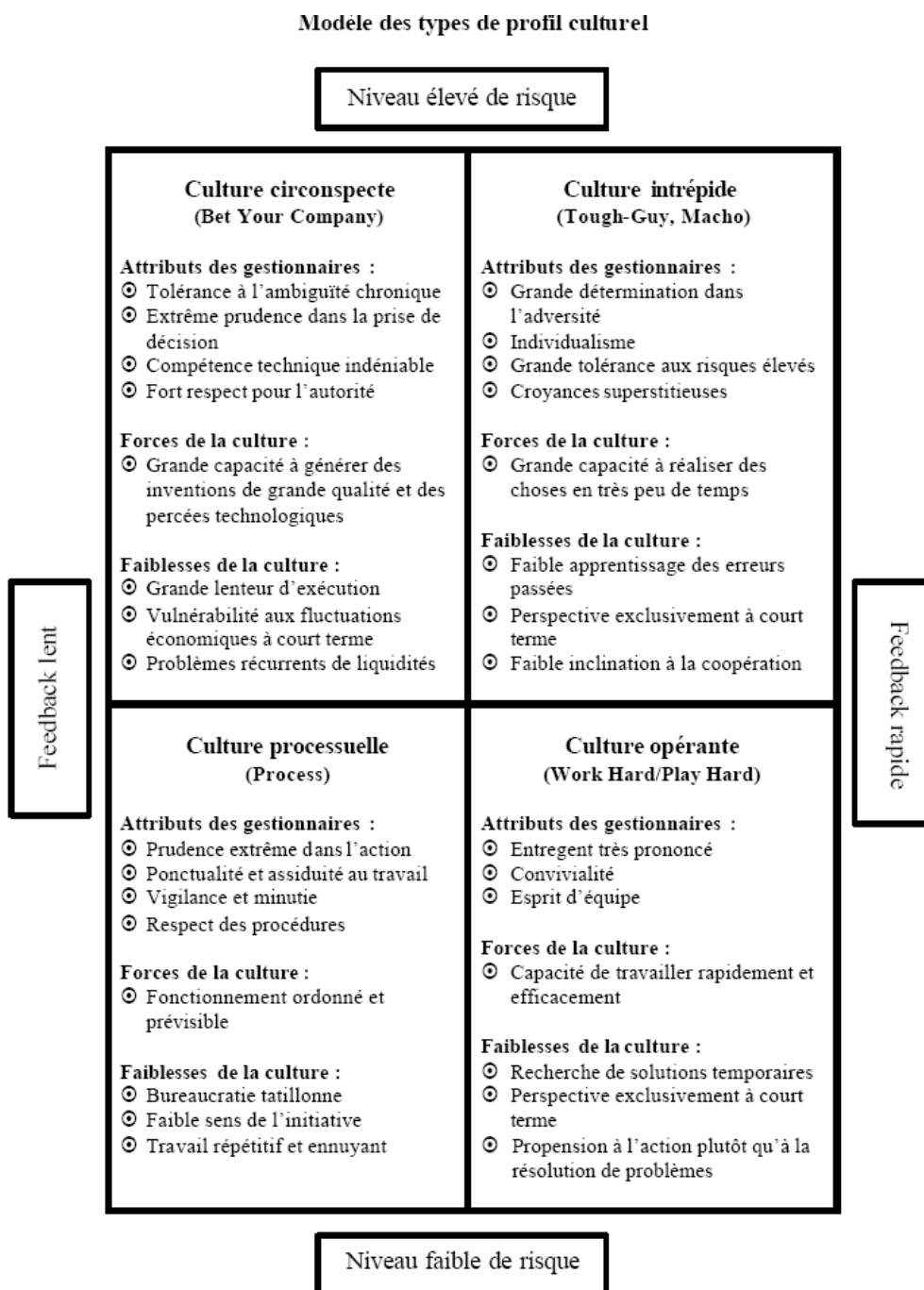
L'apport de Ouchi s'avère intéressant dans la mesure où il a montré que le changement des comportements des individus dans l'entreprise doit passer nécessairement par un changement de la culture de celle-ci (Ouchi, 1981).

Dès lors, l'efficacité d'une entreprise est le produit d'une collaboration active de tous ses membres, laquelle collaboration ne peut être obtenue que par une solide identification aux valeurs d'une organisation (Ouchi, 1981; Pascale et Athos, 1981; Deal et Kennedy, 1982).

### ***3.2.6.2. Le modèle de Deal & Kennedy***

Deal et Kennedy (1982) identifient quatre cultures différentes en fonction de deux critères : le degré de risque lié aux activités de l'entreprise, et la rapidité avec laquelle les employés reçoivent une réponse (feedback rapide vs lent) résultant des décisions des managers. Ces quatre cultures sont : The-Bet-Your Company Culture (Culture circonspecte), The Tough Guy /Macho culture (culture intrépide), The Process Culture (culture de processus), The work hard/ Play hard culture (culture opérante), renvoient aux différentes caractéristiques des managers ainsi qu'aux attributs de la culture d'organisation. (cf : tableau 5)

Tableau 5 : Modèle des types de profil culturel de Deal & Kennedy (1982), in Ouimet, G. (2005).



### 3.2.6.3. Le modèle théorique de Quinn et Rohrbaugh (1983)

Dans la présente recherche nous faisons référence en matière de culture et de climat organisationnels au modèle théorique de Quinn et Rohrbaugh, (1983). Afin de positionner ce

modèle, nous proposons de le rapprocher de la typologie de Handy (1986) qui définit quatre types de cultures d'organisation en leur conférant des noms issus de la mythologie grecque.

- La culture Zeus ou la culture de club renvoie au paternalisme, au culte de la personnalité, de propriété et de pouvoir personnels (p.22).
- La culture Apollon ou culture de fonction est caractérisée par la *stabilité et la prévisibilité*, la fixation des rôles et où les *pièces humaines sont interchangeables*, *c'est une image de bureaucratie* (p.23).
- La culture Athéna ou culture de projets, correspond à une culture dans laquelle *la contribution au groupe s'appuie sur le talent, la créativité, des approches innovantes et de nouvelles institutions* (p.27).
- La culture Dionysos ou culture existentielle, réfère à une culture rencontrée *dans les organisations du consentement où le responsable gouverne avec le consentement des gouvernés et non avec l'autorité déléguée par les propriétaires. C'est peut être la démocratie, mais c'est très difficile et épuisant à faire fonctionner»* (p.32). *C'est aussi une culture où l'individu aide l'organisation à atteindre ses objectifs, mais cette dernière l'aide à son tour à réaliser ses desseins* (p.31).

Le modèle des valeurs concurrentes (Compétitive Values Framework) est une synthèse de plusieurs études (Den Hartog et al., 1996 ; Denison et Mishra, 1995 ; Hooijberg et Petrock, 1993 ; McDonald et Gandz, 1992 ; Quinn, 1998), tournant autour de deux variables :

- les exigences de l'environnement externe en matière de flexibilité ou de stabilité
- l'orientation stratégique interne ou externe de l'entreprise.

La culture organisationnelle peut en effet, être appréhendée à l'aide de ce modèle et ceci revient au fait que l'organisation multinationale est un système caractérisé par sa complexité et par ses paradoxes en raison de la coexistence de deux cultures différentes mais en même temps, en raison des exigences d'un environnement concurrentiel. Aussi, la culture organisationnelle a-t-elle pour fonction d'assurer son adaptation externe en même temps que son intégration interne. Pour être performante une organisation doit s'ouvrir sur l'extérieur et tendre vers la réalisation des performances et l'atteinte des objectifs tout en maintenant une certaine cohésion interne entre les membres. D'autre part, l'efficacité organisationnelle exige une certaine uniformité et une stabilité ainsi qu'une obéissance aux règles tout en s'ouvrant à l'innovation et à l'acquisition de nouvelles ressources. Autrement dit, la culture



organisationnelle des entreprises multinationales requiert tout autant la flexibilité que le contrôle.

Quinn et Rohrbaugh (1983), ont évalué des critères liés à l'organisation parmi un ensemble de 39 indices de performance tiré de l'étude exhaustive de Campbell (1977). Les résultats de l'analyse multidimensionnelle indiquent deux la présence de deux dimensions essentielles liées à des valeurs et reposant sur deux axes:

- L'axe horizontal reflète l'intérêt organisationnel : il distingue les organisations à orientation interne et qui s'intéressent au développement de leurs membres (bien être, cohésion...), des organisations à orientation externe qui se concentrent sur le développement de l'organisation elle-même (ouverture sur l'environnement, compétitivité...)
- L'axe vertical renvoie à la structure organisationnelle qui distingue les organisations qui visent la stabilité et le contrôle, des organisations qui optent pour la flexibilité et le changement.

L'axe des contrôles reflète les tensions entre stabilité et changement et l'axe horizontal renvoie aux tensions entre l'organisation interne (procédures, communication interne) et l'environnement externe (centration sur les produits, les marchés). Le haut de l'axe (faible contrôle) est centré sur la flexibilité et la spontanéité adoptant comme valeurs la participation et l'initiative personnelle, le bas de l'axe (fort contrôle) met l'accent sur la stabilité, le contrôle et l'ordre représentant des valeurs comme l'autorité marquée, contrôle et coopération. Cette dimension correspond à la distinction faite par Burns & Stalker (1961) dans la théorie des organisations entre forme mécaniste (centralisation et intégration) et forme organique (décentralisation et différenciation) (Neves et De Witte 1998).

L'extrémité de l'axe horizontal (orientation interne) met l'accent sur l'harmonie interne, l'intégration et un environnement de travail stable, alors que l'autre extrémité (orientation externe) repose sur l'adaptation, la compétition et l'interaction de l'organisation avec l'environnement. Cette dimension correspond dans la théorie des organisations de Lawrence & Lorsch (1967), au fait qu'à des environnements différents devraient correspondre des structures d'organisation différentes et que les entreprises les plus performantes étaient celles qui avaient instauré un équilibre entre différenciation et intégration, entre adaptation externe et intégration interne. Ce modèle qui montre bien le caractère conflictuel des critères de la

performance organisationnelle est baptisé modèle des valeurs concurrentes dont la figure ci-dessous donne une illustration plus explicite.

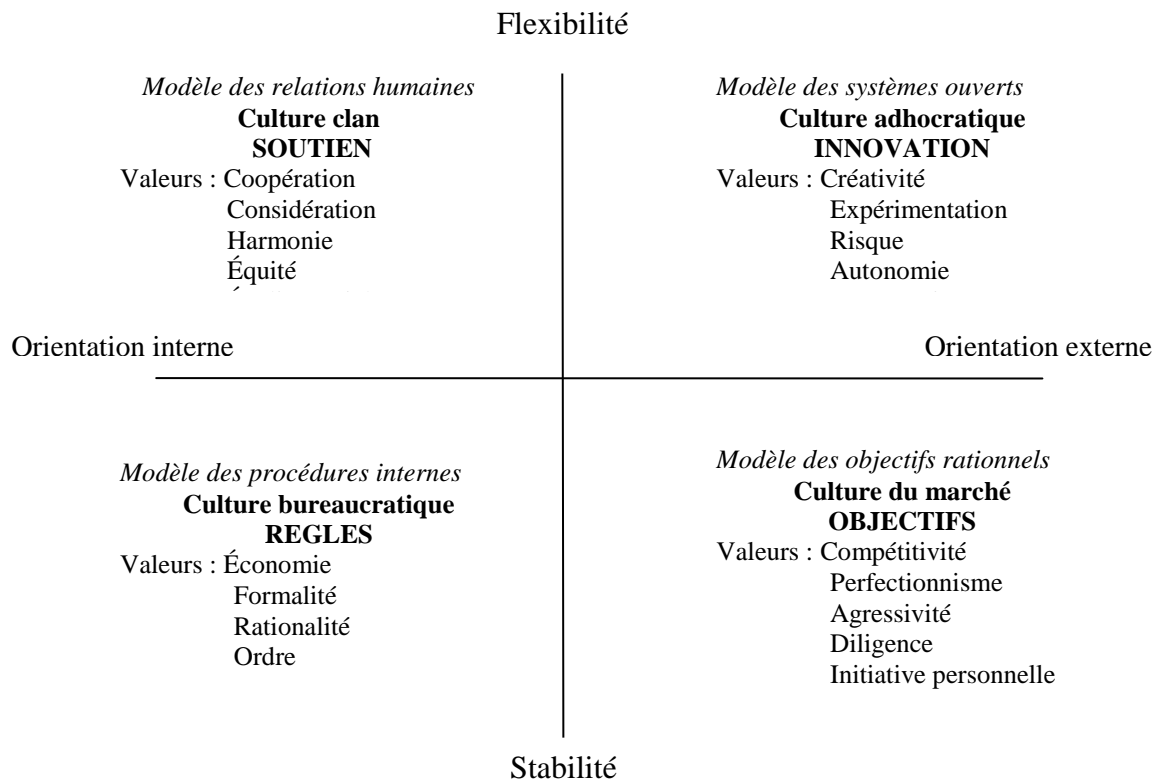


Figure 6 : Modèle des valeurs concurrentes (Quinn et Rohrbaugh (1983))

Parce que les valeurs sont le fondement de toute culture, Cameron et Quinn (1998) voient dans chaque cadran de ce modèle un type de culture correspondant à des valeurs organisationnelles. Ainsi, les valeurs du modèle des relations humaines correspondent à la culture clan (Soutien). De même, le modèle des systèmes ouverts correspond à une culture adhocratique (Innovation). Le modèle des procédures internes coïncide avec une culture bureaucratique (Règles) et la culture du marché (Objectifs) partage les mêmes valeurs que le modèle des objectifs rationnels.

En plus des valeurs relevées par le modèle concurrentiel, le modèle de Cameron et Freeman (1991) s'inspirant des travaux de Campbell (1977), Quinn (1988), Smircich (1983) et Wilkins et Ouchi (1983), met en exergue trois autres facteurs :

- le style dominant de leadership

- les bases relationnelles
- les orientations stratégiques.

Ainsi défini, le modèle des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983) présente l'avantage d'être synthétique et multidimensionnel et s'avère le plus pertinent pour cette étude car il nous permet de saisir de façon intéressante l'impact des différences culturelles sur la culture et le climat organisationnels.

A partir des différents modèles matriciels de la culture organisationnelle que nous venons d'exposer, nous remarquons, malgré leur dissemblance dans l'approche des organisations, qu'elles sont plus ou moins similaires et font unanimement référence aux mêmes dimensions qui caractérisent l'environnement organisationnel à savoir : l'importance des relations interpersonnelles; le pragmatisme, l'efficacité et l'atteinte des objectifs ; la tolérance à l'ambiguïté, la prise de risque et l'autonomie ; et le respect de l'autorité, des règles et des procédures.

### **3.2.7. Distinction entre culture nationale et culture organisationnelle**

Dans le chapitre précédent, nous avons éclairé l'influence de la culture sur l'individu, sa personnalité et son identité. A présent, nous allons étudier l'influence des valeurs culturelles sur le fonctionnement organisationnel.

Le lien entre la notion de culture et de culture organisationnelle n'est pas clairement défini dans la littérature relative à cette thématique. La grande majorité des auteurs se basent sur une définition consensuelle du terme culture. Toutefois, l'on doit à Hofstede (1987) d'avoir établi le lien entre culture nationale et culture organisationnelle et dans une perspective plutôt conceptuelle à Allaire et Firsirotu (dans Abravanel et al, 1988).

Hofstede (1980) définit la culture nationale comme « *une programmation mentale collective ; c'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, de notre région, de notre groupe, mais non avec ceux d'autres nations, d'autres régions, ou d'autres groupes.* » (p. 17)

En réponse à cette question plusieurs auteurs, Laurent (1983), Hofstede (1980), Mead (1998) ont montré que les cultures nationales étaient plus fortes que les cultures d'entreprise. Laroche (1996) explique cette idée en faisant remarquer que « *le contexte culturel propre à un pays pousse les entreprises à adopter des formes de structures et des modèles de fonctionnement*

*interne adaptés à l'ensemble des formes acquises du comportement propres à ce pays selon un modèle culturel implicite sur la structure organisationnelle» (p.550).*

De plus, J. Child (1981), a montré que même si les entreprises multinationales sont en accord en termes de structures et de technologies, les valeurs et les comportements des employés demeurent encore divergents. Les différentes variables que recouvre la fonction de management dans une organisation à savoir la communication, la formulation de stratégies, la planification, la direction, la formation, la production, la prise de décision, l'évaluation sont influencées inévitablement par les présupposés des cultures nationales (Gauthey & Ratiu, 1989).

Étant donné que les cultures organisationnelle opèrent à l'intérieur des cultures nationales, il devient évident que les éléments constitutifs de la culture organisationnelle sont imprégnés de la culture nationale. Les caractéristiques de la culture nationale dégagées par Hofstede (1987) pour ne citer que lui, peuvent être inférées de la culture organisationnelle en ce sens que la culture nationale est :

- unique,
- elle implique un système de valeurs partagé,
- elle caractérise un groupe par rapport à un autre,
- elle influence le comportement des groupes dans un sens uniforme et prédictible,
- elle est apprise
- elle se transmet d'une génération à une autre,

Selon Mead et Andrews (2009), les deux cultures se rapprochent à plus d'un point, la culture organisationnelle est :

- un système de valeurs et de références partagées,
- chaque organisation à sa propre culture (caractère unique d'une organisation),
- les membres de l'organisation apprennent cette culture,
- les membres de l'organisation inculquent aux nouveaux la culture de l'organisation.

Toutefois, ces deux cultures se distinguent l'une de l'autre. Au sein d'une organisation les perceptions que l'on se fait de celui qui devrait transmettre ou enseigner la culture diffèrent en fonction de la définition que l'on donne de la culture organisationnelle. Ainsi, selon Mead et

Andrews (2009) l'impact de la culture organisationnelle sur le comportement paraît bien moins profond que celui de la culture nationale. Ceci s'explique par :

- La succession des cultures organisationnelles que vit l'individu tout au long de sa vie, comme les cultures de l'école primaire, collège, université, premier lieu de travail, second lieu de travail etc., les associations religieuses, etc..

Ces cultures peuvent avoir des éléments communs, mais à certains points peuvent être contradictoires.

- Les raisons pratiques pour apprendre ces différentes cultures, pour s'intégrer à l'école, pour garder un emploi, etc. Quand l'individu passe à l'étape suivante de sa vie, ces raisons ne peuvent plus s'appliquer. Les valeurs de l'ancienne organisation sont en grande partie écartées par les valeurs de la nouvelle organisation.

Habituellement, l'individu se joint à l'organisation de sa propre volonté, et le plus souvent, il est également libre de la quitter. Les membres qui ne peuvent pas ajuster leurs perceptions et leurs comportements à la culture de leur organisation sont susceptibles de cesser de travailler précocement.

La contradiction des éléments d'une culture organisationnelle qui peut avoir lieu : par exemple : un nouveau directeur général dirige l'entreprise vers de nouveaux objectifs stratégiques et tente de créer de nouvelles priorités culturelles pour atteindre ces objectifs.

Cela est conforté par les affirmations de Camilleri (1989) selon lesquelles l'enculturation est un processus d'influence transmis par la famille, l'école etc., qui se passe pendant la petite enfance de façon inconsciente et l'enfant ne peut s'y opposer. Ces valeurs bien ancrées dans son psychisme vont plus tard déterminer son comportement tout au long de sa vie. Adulte, après avoir intériorisé les éléments de la culture l'individu prend un rôle actif et adopte une attitude critique vis-à-vis des apprentissages.

Il arrive par exemple que certains membres n'adhèrent pas ou ne sont pas d'accord avec la culture de l'organisation dans laquelle ils travaillent, parce que celle-ci ne répond pas à leurs attentes ou est en incohérence avec leurs valeurs. La différence entre la culture nationale et la culture organisationnelle se résume dans les termes de Mead et Andrews (2009) «*You acquire and shed a series of organizational cultures in the course of your working life. But you cannot shed your national culture*» (p. 87). C'est pour cela que Hofstede affirme que dans les organisations multinationales souvent la culture nationale l'emporte sur la culture

organisationnelle cela s'explique en effet comme le supposent Schneider et Barsoux (1997) par le fait que les différences entre les cultures nationales résident dans la différence des valeurs qui sont profondément ancrées dans l'individu alors même que les différences entre les cultures organisationnelles relèvent des différences dans les pratiques organisationnelles.

A juste titre, Boyer (1997) appelle les dirigeants des filiales de multinationales à changer leurs pratiques et les adapter au contexte culturel, social et économique des pays d'accueil.

Même si de prime abord, la culture organisationnelle peut être assimilée à la culture nationale en raison de la similarité des paramètres qui les définissent, ces deux notions restent largement distinctes et ne doivent pas être confondues.

Toutefois, il arrive aussi que dans certaines organisations il existe des cultures fortes à tel point qu'elles arrivent à influencer profondément ses membres à la manière de la culture nationale (Schein, 1992). Selon R. Mead et Andrews (2009. P. 84). Une culture organisationnelle est forte lorsque :

- elle est cohérente, les membres partagent les mêmes valeurs, les croyances et les attitudes;
- Les membres peuvent facilement communiquer entre eux;
- Les membres dépendent les uns des autres pour répondre aux besoins individuels.

La force d'une culture est représentée par une uniformité superficielle, mais de manière plus significative par la tolérance que montrent les membres pour les expériences et les idées des autres (Mead et Andrews 2009). Des auteurs comme Wiener (1988) et Peters et Waterman (1982) après avoir effectué des études de cas, notamment des multinationales américaines, arrivent à la conclusion que les entreprises à culture forte ont une performance supérieure à celles qui ont une culture faible. En outre, un fort système de valeurs centrales peut atténuer la discorde potentielle inhérente à un contexte multiculturel.

### **3.2.8. Culture d'entreprise et changement organisationnel**

Dans le contexte de cette recherche où deux cultures étrangères se côtoient dans une même entreprise, la question de changement de culture est centrale. Peut-on changer la culture de l'entreprise? Même si Bosche (1984) affirme que *« finalement, à des degrés divers, la possibilité d'action sur la Corporate Culture dans un but opérationnel d'amélioration de la performance de l'entreprise y est toujours affirmée »* (p. 37), plusieurs études (Igalens, 1984)

controversent cette affirmation. Pour les tenants de la «Corporate Culture» (O'Reilly, 1989), la culture d'entreprise est un moyen de contrôle, en ce sens que l'acculturation serait l'intériorisation de normes qui vont contrôler les membres d'une entreprise lesquels vont s'approprier des comportements et attitudes partagés par tous et prônés par la culture de l'entreprise. On rencontre ce type de culture dans les entreprises fortes qui encouragent l'esprit d'initiative, l'innovation, la flexibilité etc. Ainsi, la culture permet-elle de créer un consensus des règles qui régissent l'entreprise (Sainsaulieu, 1983) dans la mesure où la transmission culturelle ne se fait pas uniquement en dehors de l'entreprise où «*des approches sociologiques plus récentes et surtout plus attentives à la complexité et à l'intensité des rapports d'interconnaissance et d'interdépendance en entreprise, montrent que l'expérience humaine qui s'y déploie à longueur d'années et de vies peut aussi être créatrice de représentations et de valeurs*» (Sainsaulieu, 1983, p. 200). Nous sommes là face à une approche sociologique de la culture qui s'intéresse aux membres d'une organisation et non plus à une approche relative au domaine de la gestion qui se préoccupe des différentes structures de l'organisation. Dans la mesure où l'on est face à la problématique de changement organisationnel, le processus d'acculturation implique une connaissance approfondie de la culture des différents groupes présents dans l'entreprise ainsi qu'à leur évolution par rapport aux changements effectués dans l'environnement interne et externe à l'organisation.

Toutefois, cela n'est pas toujours évident. Comme l'affirme Schein (1968), l'acculturation est un processus long, qui supporte mal les changements fréquents que peuvent rencontrer certains travailleurs, ce qui peut-être contradictoire avec l'établissement d'une culture d'entreprise forte. Ou encore, dans le cas des multinationales qui ont une culture d'entreprise forte et rigide, celle-ci peut-être en contradiction avec certains aspects de la culture nationale.

A cet égard, Sainsaulieu (1983), se base sur des mécanismes internes, *naturels* et relationnels qui président à l'évolution culturelle pour étudier et comprendre le changement culturel et non pas à travers des outils externes, *artificiels* qui mènent à un changement volontaire de la culture d'entreprise. Il s'agit, en effet, d'avoir une bonne connaissance de sa propre culture *interne* qui permet d'identifier la capacité des acteurs en question afin d'instituer leur valeurs et leur règles tout en conservant leur position dominatrice, ce qu'il appelle *la régulation culturelle*. Cette régulation intervient dans plusieurs dimensions des relations au travail: l'élaboration de consensus menant à l'intégration des fonctionnements complexes, lutte des classes et antagonismes des rapports sociaux, stratégies de pouvoir, conflits et négociations entre partenaires sociaux de la démocratie industrielle.

Le changement culturel d'une organisation, comme on a vu plus haut, se fait non seulement à travers un processus d'acculturation qui suppose une bonne connaissance de la culture des différents membres de l'entreprise, mais aussi selon Sainsaulieu (1983) sur la notion de démocratie qui implique la participation d'un très grand nombre d'acteurs, et repose sur l'expression individuelle, la créativité au travail et le projet collectif. Pour ce faire, trois nouvelles fonctions doivent être mises en œuvre dans l'organisation :

- Soutien d'une action pédagogique et créatrice de l'émergence des potentialités nouvelles.
- Établissement de structures qui permettent aux différents acteurs de s'affirmer et d'être reconnus.
- Formulation des règles et des valeurs propres à ce nouveau mode de vie sociale au sein de l'organisation (la nouvelle culture d'entreprise).

Il est clair d'ores et déjà, que tout changement de culture est absolument lié aux changements organisationnels et l'on comprend l'intérêt et la nécessité, ces dernières années, pour les entreprises étrangères d'asseoir un programme de formation lié à la problématique de changement et de l'adaptation au changement, tant cette dynamique implique des bouleversements, des remises en question et des résistances.

### **3.3. Le climat organisationnel**

Dans la mesure où la culture nationale semble exercer une influence sur le climat et la culture organisationnels (Hofstede, 1991, Koeber & Kluckhohn, 1963), le contact entre cultures différentes jouera indéniablement un rôle important dans la détermination du profil organisationnel et des types de climat dans les entreprises internationales (Nath & Narayan 1980). Il serait ainsi intéressant d'examiner dans ces entreprises le style organisationnel prédominant et de voir si la culture nationale est susceptible de produire certains changements dans la culture organisationnelle.

En général, les recherches sur le climat organisationnel sont associées à d'autres objectifs d'une organisation en mesurant son impact. Comme par exemple, Anderson et West (1996, 1998) qui ont étudié le climat afin de mieux comprendre ses relations avec les groupes d'innovation. En effet, le climat organisationnel s'est avéré un indicateur de la satisfaction au travail, de la motivation de l'engagement envers l'organisation, de la performance des



individus, des équipes et de l'organisation, de la qualité des services et de l'innovation. (Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost & Roberts, 2003).

Comprendre ce qui se passe dans une organisation, requiert nécessairement de s'attarder sur l'étude et l'analyse du climat organisationnel qui y règnent.

### **3.3.1. Définition du climat organisationnel**

C'est à partir des années 1950 que l'on a commencé à s'intéresser à la notion de climat de travail, grâce notamment aux travaux de Lewin (1950) et de Lewin, Lippit et White (1939). À la suite des expérimentations de création de climats sociaux artificiels auprès d'un groupe d'écoliers, Lewin a pu mettre en évidence que le comportement est fonction de la personne et de l'environnement (Litwin et Stringer, 1968). Plus tard, en 1967, Likert grâce à son ouvrage de référence «The Human Organization» développe une conceptualisation scientifique du climat de travail en définissant sa mesure, ses rôles et ses effets sur l'organisation. A la même époque, Tagiuri et Litwin (1968) ont intégré des recherches sur le climat dans le champ plus large des études organisationnelles. C'est ainsi que des chercheurs ont tenté de mettre en évidence l'existence de rapports entre le climat organisationnel et le comportement des individus dans l'entreprise. Payne & Pugh, 1976 ont montré qu'il existe une influence réciproque entre le climat organisationnel et les comportements des individus dans le sens où le climat agit sur les individus lesquels agissent sur le climat à leur tour.

Le construit de climat organisationnel revêt plusieurs dimensions et sa définition dépend de la nature des dimensions jugées importante dans la création du climat, des variables que contiennent ces dimensions et des outils de mesure (Anderson, 1982).

Certains auteurs (Koys et Decotiis, 1991) à partir de la revue de la littérature, ont recensé 80 dimensions. Cependant, face à l'impossibilité de trouver des dimensions universelles, plusieurs auteurs ont eu recours à un modèle typologique pour contourner la multidimensionnalité du concept et le considérer comme un tout intégré (Ouchi 1981, Deal & Kennedy 1982, Cameron & Freeman 1991, Goffee & Jones 1998).

Dans cette perspective, DeWitte & DeCock (1986) s'appuyant sur deux caractéristiques importantes du fonctionnement organisationnel (contrôle et flexibilité), proposent une typologie en quatre cadrans : soutien, innovation, objectifs et règles tirée des travaux de Quinn & al. que nous avons préalablement analysée dans la section relative à la culture organisationnelle (cf. chapitre culture organisationnelle)

Plusieurs définitions du climat organisationnel ont été formulées dans les différentes études sur le concept (Tagiuri et Litwin, 1968 ; Pritchard et Karasick, 1973; Schneider et Snyder, 1975 ; Moran et Volkwein, 1992) et bien qu'il n'existe pas une définition consensuelle du climat, ces chercheurs s'accordent pour dire que certaines caractéristiques décrivent ce construit qui le différencient des autres concepts. Ces caractéristiques sont les suivantes :

- Le climat est généralement considéré comme une construction dynamique qui peut changer au fil du temps.
- Il est perçu par et partagé entre les membres de l'organisation, ce qui peut entraîner un consensus entre les individus.
- Il se compose d'impressions globales de l'organisation que les membres forment en interagissant les uns avec les autres et avec les structures et les processus organisationnels.
- les perceptions du climat renvoient à des descriptions plutôt qu'à des évaluations des conditions environnementales.
- Le construit de climat est multidimensionnel
- Le climat peut potentiellement influencer le comportement d'un individu.

Cependant, pour définir le climat organisationnel, Moran et Volkwein (1992) le décrivent comme étant *«une caractéristique relativement permanente de l'organisation qui le distingue d'une autre organisation : (a) il inclut les perceptions collectives des membres à propos de leur organisation en regard des dimensions comme l'autonomie, la confiance, la cohésion, le soutien, la reconnaissance, l'innovation et l'équité ; (b) il est produit par l'interaction des membres; (c) il sert comme base pour interpréter la situation; (d) il reflète les normes, valeurs et attitudes prévalentes de la culture de l'organisation et (e) agit comme source d'influence sur le modelage du comportement»* (p. 20).

Cette définition met l'accent sur les perceptions partagées, les sentiments et les attitudes des membres de l'organisation envers les caractéristiques fondamentales de l'organisation qui reflètent les normes établies et les valeurs de la culture de l'organisation.

Pritchard et Karasick (1973) en donnent la définition suivante: *« Le climat organisationnel est une qualité, relativement stable dans le temps, de l'environnement interne d'une organisation a) qui résulte du comportement et des politiques des membres de l'organisation, plus*

*spécifiquement des cadres supérieurs; b) qui est perçue par les membres de l'organisation; c) qui influence leurs comportements; et d) qui oriente les activités »* (Pritchard et Karasick, in James et Jones, 1974, p. 126). A l'instar de Moran & Wolkwein, cette définition décrit le climat comme la moyenne des perceptions qu'ont les individus de leur environnement de travail (Deer, 1980). De même, Gadbois (1974) souligne l'aspect perceptif et subjectif du climat et son influence sur le comportement individuel et le rendement de l'organisation. Selon Roy (1989), le climat est une caractéristique de l'organisation qui permet de décrire la relation entre les acteurs et leur organisation, telle qu'elle est mesurée par la perception de la majorité des acteurs quant à la façon dont ils sont gérés.

Ainsi défini en tant qu'indicateur de l'état d'une organisation, le climat apparaît comme une variable centrale, car il réfère à un système d'interactions dans un contexte donné et qui éclaire d'autres aspects organisationnels tels que les attitudes des salariés et leurs comportements dans l'organisation.

En partant de l'idée qu'un bon climat de travail favorisera la santé d'une organisation et celle de ses employés, il est nécessaire d'aller au-delà d'une simple définition du climat organisationnel et de la présentation de ses théories pour identifier ses différentes approches et dimensions ainsi que les techniques de mesure employées.

### **3.3.2. Les différentes approches dans l'étude du climat organisationnel**

Plusieurs approches ont été adoptées dans l'étude des processus de formation du climat et de sa mesure. On en dénombre quatre : la perspective structurelle, interactionniste, culturelle et perceptuelle.

#### **3.3.2.1. L'approche structurelle**

Initialement selon l'approche structurelle (Schneider et Reichers, 1983), le climat organisationnel a été considéré comme une construction objective d'attributs organisationnels tels que la taille, la structure l'établissement des objectifs, l'environnement physique, le style de leadership et les politiques de l'organisation. Ce sont ces conditions structurelles qui jouent un rôle de premier plan dans la détermination des attitudes, des valeurs et des perceptions des phénomènes organisationnels (Brunet et Savoie, 1999 ; Payne et Pugh, 1976). Sous ce type de conceptualisation, le climat est défini par Forehand et Gilmer comme étant *"un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui a) la distinguent des autres, b) sont relativement stables dans le temps et c) influencent le comportement des individus dans l'organisation"* (Forehand et Gilmer, 1964, p. 362: in James et Jones, 1974). Toutefois, cette

approche est critiquée et remise en question quant à sa validité, car elle ne tient pas compte de la perception des caractéristiques organisationnelles. Costello et Zalkind (1963), par exemple, pensent que même si les caractéristiques organisationnelles agissent indirectement sur le comportement des individus dans l'organisation ; ce qui influence leurs comportements c'est plutôt la perception qu'ils ont de ces caractéristiques organisationnelles (Costello et Zalkind, 1963. Cités par Gordon, 1983). De même, Deer (1980), même si ce type d'approche est objectif et fidèle, il n'en demeure pas moins qu'il est risqué de se fier à ses résultats pour tirer des conclusions sur le climat d'une organisation. Forehand et Gilmer, (1964), après analyse des propriétés objectives d'une organisation, ont remarqué qu'il était difficile de démontrer comment les propriétés sont reliées les unes aux autres.

### ***3.3.2.2. L'approche perceptuelle***

Contrairement à l'approche structurelle, l'approche perceptuelle postule que les individus sont influencés par leurs perceptions et par la signification psychologique qu'ils attachent aux caractéristiques organisationnelles (Verbeke, Volgering et Hessels, 1998). Par conséquent, cette approche peut être considérée comme «personnaliste», dans le sens que la perception du climat est plus fonction de leurs caractéristiques individuelles que des caractéristiques organisationnelles (Schneider, 1975). Les critiques de cette approche sont, d'une part, que la principale source de climat est principalement l'individu. Par conséquent, il ne peut pas être considéré comme un attribut de l'organisation. Une deuxième critique est que cette approche conçoit le climat comme quelque chose de significatif uniquement au niveau individuel plutôt que comme un résultat de l'interaction entre les membres de l'organisation (Moran et Volkwein, 1992).

### ***3.3.2.3. L'approche interactionniste***

L'approche interactionniste s'appuie sur les approches mentionnées ci-dessus et combine les caractéristiques objectives de l'approche structurelle et les caractéristiques subjective de l'approche perceptuelle (Ashforth, 1985) L'hypothèse sous-jacente de l'approche interactionniste est que le climat organisationnel est l'ensemble des perceptions communes des membres résultant de l'interaction de leurs réponses face aux mêmes situations (Deer, 1980, Moran et Volkwein, 1992). Cette approche a l'avantage de reconnaître que le climat est le produit des interactions volontaires des individus tant avec la structure organisationnelle qu'avec les autres membres de l'organisation. Elle respecte de ce fait la théorie de Lewin (Lewin, 1951 cité dans Brunet, 1983) qui postule la formule suivante :  $C = f(P \times E)$

Le comportement (C) de l'individu est fonction de sa personnalité (P) (caractéristiques physiques et psychologiques) et de celle de l'environnement (E) qui l'entoure. Ainsi, les variables organisationnelles interagissent avec la personnalité des individus pour produire les perceptions des attributs organisationnels. Du fait que la perception est un processus psychologique qui influence le comportement (Costello et Zalkind, 1963; Hogue, 1971, 1976 cité dans Robert, 1976) et que le climat est essentiellement un phénomène de perception, il est logique de conclure que le climat organisationnel peut influencer le comportement au travail et de là, le rendement individuel et organisationnel (Robert, 1976).

Dans sa recherche pour décrire la dynamique qui lie le comportement humain à l'environnement, Lewin (1951) note que:

*"Pour bien caractériser le champ psychologique, il faut tenir compte d'éléments spécifiques comme les buts particuliers, les stimuli, les besoins et les relations sociales, aussi bien que de caractéristiques plus générales du champ de recherche, comme l'atmosphère (par exemple, l'amitié, l'atmosphère tendue ou hostile) ou comme le degré de liberté. Ces caractéristiques du champ de recherche, prises comme un tout, sont aussi importantes en psychologie que, par exemple, le champ de gravité dans l'explication des événements en physique classique. L'atmosphère psychologique est une réalité empirique qui offre des faits scientifiquement descriptibles"* (Lewin, 1951, p. 241).

A la lumière de ce que nous avons vu plus haut, nous pouvons affirmer que le comportement des membres d'une organisation est influencé par la perception qu'ils ont de leur environnement de travail, et que ce dernier est à son tour influencé par le comportement des dirigeants de cette organisation. In fine, le climat de travail apparaît moins comme la réalité des interactions dans une organisation que la perception qu'ont les membres d'une entreprise de cette réalité.

Toutefois, les différentes approches présentées ci-dessus ne tiennent pas compte de l'influence que la culture organisationnelle a sur les perceptions des individus et sur la façon dont ils interagissent les uns avec les autres.

#### **3.3.2.4. L'approche culturelle**

Selon cette approche, le climat organisationnel est façonné par les individus au sein d'un groupe qui interagit et partage le même cadre de référence défini par la culture organisationnelle et tel qu'ils ont appris à composer avec les exigences de l'organisation

quelle que soit la situation de travail dans laquelle ils se trouvent. (Moran et Volkwein, 1992). Cette approche met l'accent sur l'interaction des individus en tant que source de climat. Cependant, l'approche culturelle admet le rôle de la culture organisationnelle comme unique facteur dans le développement du climat organisationnel.

Compte tenu de ce qui précède, il est clair que les définitions et les approches du climat organisationnel sont diverses. Dans la littérature, il est évident que la même approche s'applique aux dimensions et à la mesure du climat organisationnel, car plusieurs chercheurs utilisent une grande variété de dimensions pour évaluer le climat organisationnel (Davidson, 2000).

L'approche interactionniste apparaît comme la plus adéquate pour évaluer les attributs organisationnels. En effet, la mesure des attributs organisationnels évalue le climat en fonction des perceptions qu'ont les individus à propos de leur environnement de travail (James et Jones, 1974). Certains auteurs ont mis l'accent sur les déterminants structurels du climat. Ils ont montré l'existence de liens entre la structure d'une organisation (sa taille, type de technologie utilisée etc.) et le climat perçu (Payne et Pugh, 1976, Lawler, Hall et Oldham 1974). D'autres auteurs ont développé différents outils pour mesurer le climat organisationnel.

James et Joyce (1979), ont proposé le «psychological climate questionnaire» (PCQ), Litwin et Stringer (1986), ont développé un questionnaire regroupant 9 dimensions et mesurées à travers 50 questions. D'autres, ont réutilisé et modifié des questionnaires élaborés par d'autres chercheurs tels que le questionnaire de Pritchard et Karasick (1973) repris par Joyce et Slocum (1982), le questionnaire de Confiance - Méfiance de Savoie (1994), élaboré à partir du questionnaire sur le climat de travail ( QCT) de Roy (1990), ou encore le FOCUS-93 (First Organizational Climate/Culture Unified Search), pour mesurer le climat et la culture organisationnels, développé par un groupe international de chercheurs, à partir du modèle des valeurs concurrentielles de Quinn et Rohrbaugh (1983).

### **3.3.3. Concepts apparentés au climat organisationnel**

Dans la littérature, nous rencontrons plusieurs concepts entourant le climat organisationnel et qui semblent se confondre avec celui-ci, nous tenterons de les définir et d'établir les différenciations entre eux.

### **3.3.3.1. Le climat psychologique**

Si le climat organisationnel est la somme des perceptions qu'ont les individus des attributs de leur organisation, le climat psychologique est l'expression de la perception subjective qu'à un individu de son environnement de travail.

James et Jones (1974), donnent au climat psychologique la définition suivante: «*c'est le produits de processus perceptuels, cognitifs apparaissant dans des représentations cognitives qui reflètent une interprétation de la situation sous des formes qui sont psychologiquement importantes pour l'individu*» (p.1099). Brunet et Savoie (1999) considèrent que le climat psychologique et la satisfaction au travail sont deux notions similaires, même si d'autres auteurs affirment que le climat psychologique renvoie à la description des individus de leur environnement de travail et que la satisfaction est le jugement porté sur leur organisation (Parker et al. 2003).

La différenciation entre climat organisationnel et climat psychologique pour James et Jones (1974), intervient en termes de niveau d'analyse. Le climat organisationnel est étudié au niveau de l'organisation alors que le climat psychologique l'est au niveau de l'individu. Ce sont deux aspects du climat qui décrivent la nature de la perception qu'ont les individus de leur vécu dans l'organisation. Cela étant admis, le climat organisationnel est considéré comme une agrégation ou un consensus du climat psychologique (James, 1982, Joyce et Slocum, 1984) alors que pour le climat psychologique, les perceptions des différents membres sont divergentes.

### **3.3.3.2. Le climat éthique**

Le climat éthique est une dimension du concept plus global de climat de travail qui est l'expression de l'ensemble de l'environnement organisationnel tel qu'il est perçu par les individus et les groupes. Il est aussi les perceptions stables, psychologiques et significatives que les membres ont des procédures et des politiques éthiques qui existent dans leur entreprise ou leur département (Schneider, 1975). Le comportement éthique des individus est ainsi affecté par le climat éthique régnant dans l'organisation (Treviño, 1990 ; Treviño et Weaver, 2003 ; Victor et Cullen, 1988). Il est défini par Victor et Cullen (1988) comme «*les perceptions partagées d'un comportement considéré comme juste et de la façon dont les problèmes éthiques doivent être traités*» (p. 51-52).

Certains auteurs (Victor et Cullen, 1988 ; Carroll, 1993 ; Reidenbach et Robin 1991) ont étudié plusieurs entreprises et ont identifié différentes typologies du climat éthique :

- Le respect (care) : intérêt des salariés pour le bien être de chacun.
- Les règles (rules) : chacun des salariés adhère strictement aux règles.
- Les lois et les codes (law and code) : Les salariés suivent les lois et les codes professionnels de l'entreprise.
- L'indépendance : chaque salarié est guidé par ses principes moraux.
- Instrumental : chacun des membres de l'entreprise recherche son propre intérêt au dépend de celui des autres individus.

Carroll (1993), quant à lui, a recensé plusieurs types de climats éthiques susceptibles d'influencer le climat organisationnel :

- Climat éthique de l'entreprise (supérieurs, politiques et pratiques, collègues),
- Climat éthique dans l'industrie,
- Climat des affaires,
- Climat éthique de la société

Reidenbach et Robin (1991) distinguent cinq degrés de moralité des climats éthiques :

- amoral (recherche du profit maximum par n'importe quel moyen),
- légaliste (ce qui est légal est éthique),
- responsable (reconnaissance de la responsabilité sociale de la firme dans son intérêt économique),
- éthique émergente (recherche d'un équilibre entre l'éthique et le profit),
- éthique développée (orientation de la firme par des principes soigneusement fixés).

### **3.3.4. Typologie des climats**

Il existe plusieurs qualificatifs pour décrire un climat de travail : climat sain, climat lourd, climat de confiance, climat ouvert, climat hostile, climat conflictuel etc. mais dans le domaine de la recherche on différencie principalement deux échelles qui caractérisent les types de climat : celle de l'échelle ouverte /fermée et celle de confiance /méfiance (Brunet et Savoie, 1999).

- L'échelle ouverte/fermée

L'orientation fermée comprend des types de climats où il y a de la méfiance et du désengagement envers l'organisation qui peut être bureaucratique et où la supervision est



exercée de façon très sévère et impersonnelle. Cette orientation est caractérisée par des climats allant de pathologiques à malsains.

L'orientation ouverte quant à elle, elle se caractérise au contraire par des types de climats où règnent confiance et engagement face à l'organisation où les employés travaillent en équipe et où la bureaucratie est réduite au minimum. Les employés ont beaucoup de latitude et la supervision est large. Cette orientation est qualifiée de saine car elle implique la participation et la créativité du groupe.

Cette distinction pouvant être reliée à celle suggérée par Quinn et Rohrbaugh (1983), dans leur modèle des valeurs concurrentes respectivement à une orientation interne / externe

- L'échelle confiance/méfiance

La typologie confiance regroupe des types de climats qui sont perçus par les employés comme étant ouverts. La justice et l'équité règnent et les employés font confiance à leur institution et la communication est ouverte et franche. Les climats qui y prédominent sont des climats de souplesse, de bienveillance et de soutien.

L'orientation méfiance, en revanche, regroupe les types de climat où l'environnement de travail est perçu par les employés comme étant fermé et où règnent le doute et la méfiance. La communication est difficile, la direction est autoritaire. Les employés sont démotivés et désengagés. Les climats qui y prédominent sont rigides, nuisibles et malveillants.

Les études effectuées sur le climat organisationnel montrent que la notion de confiance est centrale et fondamentale. Le référent confiance/méfiance est un bon indicateur pour diagnostiquer un climat organisationnel, les employés l'utilisent pour interpréter la réalité qui les entoure.

### **3.3.5. Climat et styles de leadership**

Pour Lewin, l'environnement socio-psychologique ou climat de travail influence fortement les comportements. Le climat peut être aussi influencé par le leadership du groupe (Lewin, 1947).

De même, Halpin et Crofts (1963 cité dans Anderson, 1982), voient que le comportement perçu a plus d'importance que le comportement réel puisque ce sont les perceptions qui influencent les composantes au travail. Si la façon dont le leader se comporte est moins importante que la façon dont les membres du groupe perçoivent ses comportements, les

perceptions du comportement du leader détermineront le comportement des membres du groupe et dès lors, fourniront une mesure du climat organisationnel.

Selon Likert et Likert (1976), les membres d'une organisation ont deux cadres de référence pour évaluer le climat, à savoir : le groupe de travail et l'organisation dans son ensemble. Soulignons aussi que le comportement des cadres supérieurs exerce une grande influence sur le climat, tandis que les subordonnés exercent moins d'influence sur le climat tout en étant beaucoup plus influencés par celui dans lequel ils se trouvent.

Dans le même ordre d'idées, Likert (1967) affirme que la réaction d'un individu à une situation quelconque est toujours fonction de la perception véhiculée par celui-ci et non pas du caractère absolu de l'interaction. Ce qui compte aux yeux d'un acteur est non pas la réalité objective mais la façon dont il voit cette réalité.

Ainsi, dans sa théorie des style de leadership, Likert (1961) souligne l'importance fondamentale des caractéristiques organisationnelles telles que perçues par l'individu à l'intérieur d'un système: les variables causales (structure, leadership, technologie) interagissent avec la personnalité des acteurs pour produire des perceptions et c'est seulement à travers celles-ci que les relations entre les variables causales et les variables dépendantes (satisfaction, productivité) peuvent être comprises. De ce fait, la mesure perceptive des variables causales et intermédiaires donne lieu à l'identification du climat qui prévaut dans l'organisation.

Likert (1974) propose trois types de variables pour regrouper les indicateurs du climat organisationnel: Les variables causales qui sont sous le contrôle de l'administration de l'organisation qui détermine la structure de l'organisation (mécaniste ou organique, etc.), le style de leadership qui prévaut (autoritaire, participatif, etc.), les objectifs, les politiques et les directives pour les différents groupes qui composent l'organisation. Les variables intermédiaires et les variables finales sont le résultat de ces variables causales qui conditionnent la façon dont les individus interagissent entre eux pour produire des résultats. Les variables intermédiaires ont trait de ce fait aux attitudes, motivations et perceptions qui influencent le comportement déterminé aussi tant par l'éducation que par l'environnement interne et externe à l'organisation (motivation, communication, leadership, prise de décision, établissement des objectifs, contrôle et influence). De plus, ces variables intermédiaires exercent à leur tour une influence sur les variables finales relatives à la productivité et aux résultats obtenus par les individus. Likert, (1961 cité dans Owens, 1998) relie les

caractéristiques du fonctionnement interne de l'organisation à son efficacité, définie à l'aide de variables finales telles que: taux d'absentéisme, taux de griefs, taux de roulement, pertes, qualité, etc.

Nous notons ainsi, que le climat organisationnel et le leadership sont les variables causales principales qui déterminent la façon dont les individus interagissent individuellement et en groupe pour produire des comportements.

Likert (1974) a identifié deux grands types de climats organisationnels correspondant à quatre styles de direction (la théorie des quatre systèmes).

#### ***3.3.5.1. Climat de type autoritaire***

- **Autoritarisme exploiteur.** Ce type de climat est caractérisé par une absence de confiance de l'organisation envers ses subordonnés. C'est dans une atmosphère de menaces, de crainte, de sanctions et de récompenses occasionnelles que travaillent les individus. La communication est ascendante et rare. Le processus de contrôle est fortement centralisé au sommet et les décisions sont prises sans consultation des subordonnés.

- **Autoritarisme paternaliste.** Dans ce système, la direction a une confiance condescendante envers ses subordonnés. La plupart du temps, elle prend toutes les décisions mais consulte quelquefois ses employés individuellement. Pour motiver leur subordonnés, les récompenses sont utilisées tout aussi bien que les sanctions. Le processus de contrôle est toujours centralisé au sommet, mais il est parfois délégué aux niveaux intermédiaires et supérieurs. Les Communications montantes sont peu nombreuses et filtrées par des subordonnés soumis qui donnent au supérieur ce qu'il souhaite entendre. Ce style de leadership est concomitant à l'existence d'une organisation informelle partiellement hostile à l'organisation officielle et à ses objectifs. Sous ce type de climat, les employés ont souvent l'impression de travailler dans un environnement stable et structuré.

#### ***3.3.5.2. Climat de type participatif***

- **Consultatif.** Dans ce système, la direction a une confiance moyenne envers ses subordonnés et cherche à les impliquer dans les décisions mais sans les laisser avoir une réelle influence. Les récompenses, l'implication et les punitions occasionnelles sont utilisées pour motiver les employés. Les Communications sont descendantes et ascendantes et plutôt fidèles. Le travail en équipe est encouragé.

Le processus de contrôle est délégué aux échelons intermédiaires et inférieurs avec un sentiment de responsabilité. L'atteinte des objectifs constitue un style de gestion qui caractérise ce type de climat plutôt dynamique.

- **Participation de groupe.** Ce type de climat est caractérisé par une confiance complète de la direction envers ses employés. Les décisions sont prises à tous les niveaux de l'organisation et la communication s'établit de façon ascendante, descendante et latérale. La participation et l'implication de chacun, contribuent à la motivation et à la cohésion de l'organisation. Le processus de contrôle est largement délégué à tous les échelons. Sous ce type de climat, la direction et ses subordonnés forment une équipe qui vise l'atteinte des objectifs de l'organisation établis sous forme de planification stratégique.

Notons que les différentes structures d'organisation ne font pas appel, aux mêmes variables de commandement. Par exemple, les structures autoritaires font appel, principalement, aux styles de commandement fondés sur les variables causales. Les structures paternalistes et consultatives mobilisent un style de commandement articulé sur les variables intermédiaires. Les structures participatives, quant à elles utilisent les variables finales pour concevoir un style de commandement approprié.

En fonction de cette classification des différents types de climat, les recherches de Likert (1974 cité dans Owens, 1998) ont démontré que les organisations qui s'approchent du système (participation de groupe) obtiennent une efficacité de 20% à 40% supérieure à celles qui se situent près du système (autoritarisme paternaliste).

Soulignons aussi que le leadership constitue une des variables explicatives du climat dans la théorie de Likert et le but poursuivi par la théorie des systèmes est de présenter un cadre de référence permettant d'examiner la nature du climat et son rôle dans l'efficacité organisationnelle.

### **3.3.6. Différences entre climat et culture**

Selon Schneider, le climat est « *le système normatif qui guide les comportements des individus* » (Schneider, 1975). Ainsi défini, le climat organisationnel apparaît comme un construit assimilable à la culture organisationnelle en ce sens que les deux concepts essaient de donner une explication des pratiques, mécanismes et règles (formelles ou informelles) qui agissent sur les comportements des individus dans les entreprises (Reichers et Schneider, 1990).

Toutefois, ces deux concepts sont diamétralement différents (Brunet et Savoie, 2000). Alors que la culture organisationnelle est profondément ancrée sur des valeurs, normes et croyances, le climat organisationnel est l'ensemble des perceptions et des expériences en jeu dans l'environnement de travail. De même Morin, Savoie et Beaudin, (1994) indiquent que si le climat peut influencer le comportement des acteurs et orienter leurs comportements vers l'efficacité organisationnelle, il constitue néanmoins une composante de cette efficacité. La culture d'organisation en tant que normes et valeurs partagées n'est pas une composante de l'efficacité organisationnelle mais plutôt un élément déterminant. La culture organisationnelle en tant qu'intégration de l'ensemble de postulats fondamentaux partagés par les membres (Schein, 1985) est un élément déterminant du climat, des attitudes et des comportements des acteurs. Climat et culture apparaissent donc complémentaires dans la définition de l'organisation.

### **3.4. Les comportements de citoyenneté organisationnelle**

Un des objectifs de cette recherche est de montrer l'effet du climat organisationnel sur le comportement de citoyenneté organisationnelle.

Nous avons montré dans la partie réservée au climat qu'un climat de travail sain est indispensable pour la santé d'une organisation et pour la santé de ses employés.

D'une part, pour l'organisation, le fait d'avoir des employés heureux et créatifs a plusieurs avantages, entre autres, un impact positif sur la productivité, sur la capacité d'innover et sur l'adaptabilité aux environnements organisationnels complexes. Il contribuerait également à réduire l'absentéisme, le nombre de plaintes ainsi qu'assurer la stabilité du personnel.

D'autre part, pour les employés un climat de travail sain représente de nombreux avantages, entre autres, il améliore leur satisfaction et leur sentiment de bonheur au travail. Il limite le stress et améliore leur moral. Il influencerait significativement la motivation des individus au travail, leurs choix et leur façon de communiquer entre eux. Il favoriserait chez eux également la créativité, l'innovation et la prise de risque et susciterait davantage leurs engagements et leurs efforts envers leur organisation. Ainsi, un climat sain en tant que reflet d'un cadre de travail cohérent favoriserait la collaboration efficace et apparaît comme un facteur qui contribue à l'efficacité organisationnelle.

La plupart des travaux sur l'efficacité organisationnelle mettent l'accent sur la performance liée à l'exécution des tâches au travail. En effet, la plupart des méthodes d'analyse des

activités au travail ont pour but de dresser des dimensions ou des catégories de tâches favorisant l'atteinte des objectifs de l'organisation (Borman, Penner, Allen et Motowidlo, 2001). Ce n'est que très récemment que des chercheurs ont tenté de mettre en l'accent sur d'autres facteurs autres que ceux liés à l'activité de travail proprement dite, mais qui contribuent tout autant à l'efficacité organisationnelle.

C'est ainsi que le construit de comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) a vu le jour. Appelé en anglais Organizational Citizenship Behavior (OCB), ce construit désigne un nouveau courant de recherche, développé dans les années 1980, principalement dans les pays nord-américains, pour l'évaluation de la performance organisationnelle. Inventé par Organ et ses collaborateurs (Organ, 1988 ; Smith, Organ et Near, 1983 ; Bateman et Organ, 1983), ce construit est défini comme « *des comportements individuels, discrétionnaires, non directement ni explicitement reconnus par le système formel de récompenses, et qui permettent d'améliorer le fonctionnement de l'organisation* » (Organ, 1988, p.4). Les CCO sont définis comme comportements extra-rôle, comportements discrétionnaires visant à aider les membres d'une organisation à accomplir leur travail ou à montrer un soutien envers l'organisation. Les CCO ont été étudiés principalement concernant leurs liens avec la satisfaction au travail et la justice organisationnelle (Organ, 1997).

Organ (1988) décrit les comportements de citoyenneté organisationnelle comme des comportements qui ne sont pas formellement prescrits ou officiellement récompensés par l'organisation, mais qui sont effectués par l'employé à la suite d'un choix personnel. Ces comportements contribuent dans l'ensemble à l'efficacité globale de l'organisation. En d'autres termes, les comportements de citoyenneté organisationnelle sont des comportements discrétionnaires qui sont bénéfiques pour l'organisation. De ce fait, ils sont qualifiés de comportements « prosociaux » (Brief et Motowidlo, 1986) qui dépassent les exigences du travail proprement dit. Il s'agit d'actes extra-rôle et volontaires qui, d'une part, contribuent à aider les autres membres de l'organisation à accomplir leur travail et qui, d'autre part, démontrent un soutien à l'égard de l'organisation (Bateman et Organ, 1983; Smith *et al.*, 1983). Aider les collègues dans leur travail, montrer de la fierté lors de la représentation de l'organisation en public, le bénévolat pour les heures supplémentaires en cas de besoin sont autant d'exemples de comportements de citoyenneté qui contribuent à l'efficacité organisationnelle à plus d'un égard (Podsakoff, MacKenzie, Paine, et Bachrach, 2000). La variété des concepts mettant en évidence les comportements des employés liés à la

satisfaction et à la justice organisationnelle suggère l'établissement d'une distinction entre eux.

### **3.4.1. Distinction avec les concepts similaires aux CCO**

De nombreux chercheurs ont tenté de distinguer différents concepts théoriques qui servent à définir les différentes formes de comportements de citoyenneté (Brief & Motowidlo, 1986; Podsakoff *et al.*, 2000; Tremblay et Wils, 2005; Van Dyne *et al.*, 1995) parmi lesquels on retrouve les comportements extra-rôle (Van Dyne *et al.*, 1995), les comportements organisationnels prosociaux (Brief et Motowidlo, 1986), la performance contextuelle (Borman et Motowidlo, , 1997 ; Van Scotter et Motowidlo, 1996), la mobilisation (Wils et al., 1998), la spontanéité organisationnelle (George et Brief, 1992), la performance de citoyenneté (Coleman et Borman, 2000) mais le plus connu est celui de comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) (Smith et al., 1983 ; Organ, 1988, Williams et Anderson, 1991 ; Van Dyne et al., 1994 ; Morrison, 1994 ; Organ, 1997), qui servira comme base théorique pour notre recherche. Nous présentons dans cette section, quelques concepts similaires au concept de CCO afin de mieux établir une distinction entre eux.

#### ***3.4.1.1. Les comportements organisationnels prosociaux***

Les CCO ont été comparés aux comportements organisationnels prosociaux (COP), définis comme des comportements au sein d'une organisation, dirigés vers un individu ou un groupe dans le but de promouvoir leur bien-être (Brief & Motowidlo, 1986). Ces chercheurs ont recensé 13 comportements liés aux comportements prosociaux proches des dimensions des comportements extra-rôle établies par Van Dyne et al. (1994) (Tremblay et Wils, 2005). La distinction importante est que ce type de comportement, contrairement aux CCO, peut être sans rapport avec l'organisation. Ainsi, une personne manifestant un comportement prosocial comme aider un collègue relève d'une affaire personnelle.

#### ***3.4.1.2. Les comportements Extra-rôle***

Les comportements extra-rôle (CER) sont définis par Van Dyne, Cummings et Mclean Parks (1995), cités dans Organ, Podsakoff, et MacKenzie, 2006), comme des comportements qui profitent à l'organisation et qui vont au-delà des attentes de rôles existants (Organ et al., 2006). Ce concept intégrateur inclut presque tous les comportements discrétionnaires qui servent de soutien à l'organisation (Tremblay et Wils, 2005). Bien que similaire aux CCO à plus d'un égard, il existe toutefois quelques différences importantes entre les deux construits. Deux concepts font partie des (CER) et qui ne sont pas inclus dans les CCO : la dénonciation

et la dissidence. La dénonciation implique le fait de signaler ou de balancer un employé par un autre pour des pratiques illégales ou non éthiques (Near et Miceli, 1987, cité dans Organ et al., 2006). La dissidence est le fait que les employés protestent contre l'organisation en raison d'une sorte d'injustice (Graham, 1986, cité dans Organ et al., 2006). Ces deux phénomènes contribuent aux (CER) dans le sens que leur but est de promouvoir l'intérêt de l'organisation et qu'ils ne sont pas inclus dans la description de l'emploi formel.

#### ***3.4.1.3. La spontanéité organisationnelle***

Dans les années 1960, Katz et Kahn (1966), ont mis en évidence trois types de contributions individuelles essentielles au fonctionnement de l'organisation : l'assiduité au travail, la performance en regard des standards de quantité et de qualité établis ainsi que la manifestation de comportements innovateurs et spontanés. Récemment, George et Brief (1992) ont réintroduit cette notion de spontanéité organisationnelle pour rendre compte de comportements extra-rôle délibérément produits et qui contribuent à l'efficacité organisationnelle. La spontanéité organisationnelle comprend cinq dimensions : aide des collègues, protection et défense de l'organisation, contribution par des suggestions constructives, participation au développement et la promotion de l'organisation (George et Brief, 1992; Katz, 1964).

Bien qu'il existe des similarités entre le concept de spontanéité organisationnelle et les CCO (aider ses collègues), George et Brief (1992) affirment qu'ils sont toutefois nettement distincts comme par exemple pour le fait d'adhérer aux règles de l'organisation qui constitue plutôt un comportement lié aux CCO. Ces mêmes auteurs voient que la spontanéité organisationnelle peut constituer un sous-ensemble de comportements parmi les CCO.

#### ***3.4.1.4. Performance à la tâche et performance contextuelle***

Les CCO sont abordés en termes de performance contextuelle (Werner, 2000) qui peut également contribuer à l'efficacité organisationnelle en améliorant la coordination et en permettant une meilleure adaptation aux changements environnementaux. La distinction entre la performance à la tâche et la performance contextuelle a été introduite par Borman et Motowidlo (1993). L'objectif de cette distinction est de montrer que l'efficacité organisationnelle ne réside pas seulement dans la performance à la tâche (pratiques d'entreprises : activités de production de biens ou de services, approvisionnement, distribution, coordination...) mais s'étend également à la contribution individuelle volontaire et désintéressée parce qu'elle favorise « *la lubrification de la machinerie sociale de*



*l'organisation* » (Podsakoff, Ahearne et MacKensie, 1997, p. 135). La performance contextuelle se compose de quatre dimensions : la persistance de l'enthousiasme, l'aide aux autres, le respect des règles et des procédures, et de défendre ouvertement les objectifs de l'organisation (Borman et Motowidlo, 1993).

Ces deux types de performance contribuent de manière différente à l'efficacité organisationnelle. Alors que la performance à la tâche est le résultat du respect des prescriptions et des objectifs liés au travail, elle concerne l'exécution des tâches et des activités qui sont liées directement ou indirectement à la réalisation des objectifs de l'organisation (Borman et Motowidlo, 1993 ; Motowidlo et Van Scotter, 1994 ; Motowidlo, Borman et Schmitt, 1997). La performance contextuelle provient des « *efforts individuels qui ne sont pas liés aux tâches de l'emploi occupé, mais qui sont importants parce qu'ils façonnent le contexte psychologique, social et organisationnel* » (Borman et Motowidlo, 1993, p. 71).

#### **3.4.1.5. La performance de citoyenneté organisationnelle**

La performance de citoyenneté organisationnelle est un nouveau concept similaire à celui de la performance contextuelle. Ce construit inventé par Borman, Motowidlo et leurs collaborateurs (1993) tient son origine à plusieurs efforts antérieurs (Borman, Penner, Allen et Motowidlo, 2001). Déjà en 1938, Barnard parlait de « *l'organisation informelle* » et la nécessité que les membres d'une organisation soient disposés à coopérer pour le bien de l'organisation. Katz (1964) a souligné que les comportements coopératifs et utiles au-delà du rôle formel des prescriptions sont importants pour le fonctionnement de l'organisation. La performance de citoyenneté organisationnelle contient des éléments importants en commun avec la définition de la performance contextuelle mise au point par Borman et Motowidlo (1993). Un autre concept étroitement lié est le comportement organisationnel prosocial (COP) que Brief et Motowidlo (1986) définissent comme un comportement qui est orienté vers un individu, un groupe ou l'organisation, dans le but de promouvoir leur bien-être. Ils ont identifié neuf dimensions fonctionnelles similaires aux cinq dimensions de ceux figurant dans les cinq dimensions de Borman et Motowidlo (1993).

Une troisième source importante de soutien pour la taxonomie de la performance de la citoyenneté vient du modèle de « *l'efficacité du soldat* » développé pour la «US Army» par Borman, Motowidlo et Hanser (1983). Le modèle suppose que l'efficacité soldat est plus que la simple réussite dans l'exécution des tâches assignées. En effet, le modèle comprend

uniquement les éléments qui sont au-delà de l'exécution des tâches ou de la compétence technique correspondante au travail. Borman et ses collaborateurs (1983), soutiennent que les notions de socialisation organisationnelle, d'engagement organisationnel et de morale pourraient être combinées et intégrées dans un modèle de performance en trois dimensions. Engagement et morale sont combinés pour former une dimension de performance appelée «Détermination». La combinaison de morale et de socialisation donnent une dimension appelée «travail d'équipe», et socialisation et engagement sont unis pour former «Allégeance». Chacune de ces trois dimensions a été, à son tour, décomposée en cinq sous-dimensions.

Les trois concepts cités ci-dessus (CCO, COP et le modèle de l'efficacité du soldat) ont été regroupés et intégrés pour former une taxonomie à cinq dimensions de Borman et Motowidlo (1993) et qui constitue une représentation parcimonieuse de la performance de citoyenneté. Les cinq dimensions se répartissent comme suit :

1. persistance avec enthousiasme et effort supplémentaire nécessaire pour terminer les activités de travail avec succès.
2. bénévolat pour mener des activités de travail qui ne font pas officiellement partie de son propre emploi
- 3 Aider et coopérer avec les autres
4. suivre les règles et les procédures de l'organisation
5. soutenir et défendre les objectifs de l'organisation

Bien que le concept de CCO ait été associé à des concepts tels que les comportements pro sociaux, les comportements extra-rôle, la spontanéité organisationnelle, la performance contextuelle, la performance de citoyenneté, les définitions de ces concepts ont pour fondement celle des CCO donnée par Organ (1988) et qui repose sur le principe que la satisfaction au travail fait naître l'envie d'aider ses collègues et prédispose à coopérer pour maintenir l'efficacité de l'organisation. Il réfère à ce qu'un dirigeant aimerait implicitement demander à ses employés (Organ, 1997). La définition formulée par Organ a suscité beaucoup de critiques notamment sur l'aspect prise en compte de ces comportements citoyens dans le système de récompense. C'est ainsi que Morrison (1994) et plus récemment Coyle-Shapiro et al. (2004) font remarquer que certains comportements de citoyenneté manifestés par les

employés sont perçus par ces derniers comme faisant partie de leur rôle, même s'ils ne sont ni exigés ni reconnus par l'organisation. En mettant en exergue les insuffisances de la définition d'Organ(1988), Borman et Motowidlo (1993) ont pu persuader de la distinction entre performance à la tâche et performance contextuelle. Plus tard, cette définition des CCO a été modifiée par Organ pour renvoyer à une performance qui prend en charge l'environnement social et psychologique dans lequel la performance à la tâche a lieu. (Organ, 1997). Cette modification s'explique par le fait que ces comportements de citoyenneté varient selon que les individus les perçoivent comme discrétionnaires ou non (Organ et al., 2006). Ainsi, les deux concepts (citoyenneté organisationnelle et performance contextuelle) renvoient à des modèles de comportements analogues. CCO, performance contextuelle, performance de citoyenneté semblent être des concepts similaires même si certains chercheurs essaient d'établir des distinctions entre eux, qui selon Motowidlo (2000), méritent d'être précisées. Malgré le fait qu'Organ ait amélioré sa définition de 1988, certains chercheurs persistent à l'utiliser pour justifier cette distinction.

### **3.4.2. Les comportements de citoyenneté organisationnelle, un concept multidimensionnel**

La conceptualisation du concept de CCO est considérée comme multidimensionnelle. Smith, Organ, et Near, 1983, ont proposé de la décomposer en deux dimensions : l'altruisme et la conformité. Ces deux dimensions permettent d'améliorer l'efficacité organisationnelle de différentes manières.

L'altruisme qui se rapporte aux comportements d'aide volontairement dirigés vers des collègues, par exemple, le fait d'alléger la tâche d'un collègue surchargé de travail. Ces comportements peuvent aussi être adressés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Organ (2006) admet qu'il n'y a pas de relation directe entre le comportement d'aide et l'intérêt de l'organisation, mais à la longue, ce type de comportement est avantageux pour l'organisation.

La conformité renvoie à une manifestation de conscience sociale à l'égard des valeurs et des procédures organisationnelles. Cette dimension contribue à l'efficacité organisationnelle de différentes manières, par exemple les employés ne se livrent pas à des comportements tels que l'absentéisme, prendre des pauses excessives ou l'utilisation du temps de travail à des fins personnelles. Lorsque ces types de comportements sont réduits au minimum les employés sont plus productifs.

Organ (1988) explicite davantage cette conceptualisation en proposant un modèle plus enrichi comprenant cinq dimensions, au lieu de deux.

- L'altruisme renvoyant aux comportements d'aide vis-à-vis d'une personne particulière.
- La conscience professionnelle allant au-delà du seuil minimal des exigences de l'organisation comprend les comportements associés à l'ordre, à la ponctualité, au respect des règles et à la présence au travail (Law, Wong et Chen, 2005)
- L'esprit sportif implique la tolérance aux inévitables inconvénients du travail sans se plaindre, ainsi qu'au maintien d'une attitude positive quand les choses ne se passent pas comme prévu. Organ et al. (2006) définissent plus précisément l'esprit sportif comme «la capacité à encaisser les coups» d'un employé, lorsqu'il n'est pas d'accord avec les changements qui se produisent au sein de l'organisation. En réduisant les plaintes d'employés auxquels les dirigeants doivent faire face, l'esprit sportif fait gagner du temps et de l'énergie.
- La courtoisie est définie comme un comportement discrétionnaire qui vise à prévenir les conflits liés au travail avec les autres acteurs (ibid., 2005). La courtoisie réfère au fait d'être poli et respectueux envers les autres et se rapporte au fait de consulter les autres avant d'agir (Organ et al., 2006)
- La vertu civique caractérise l'implication dans la vie organisationnelle (ibid., 2005). Elle comprend également la contribution positive dans les affaires de l'organisation (Organ et al., 2006) telle que la participation aux réunions, défendre les politiques et les pratiques de l'organisation.

En opérationnalisant ces cinq dimensions proposées par Organ (1988), des chercheurs menant des études empiriques ont remarqué que les gestionnaires éprouvent des difficultés à discriminer certaines formes de comportement, entre autres l'altruisme et la courtoisie (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991, 1993). Ainsi, Podsakoff et MacKenzie (1994) préfèrent-ils une conceptualisation du comportement de citoyenneté organisationnelle basée sur trois dimensions, à savoir les comportements d'aide, d'esprit sportif et de vertu civique. D'autres chercheurs (Williams et Anderson, 1991) ont établi une différenciation de ces dimensions selon que ces comportements prosociaux s'adressent aux collègues (CC-Interpersonnelle) telles que l'altruisme et la courtoisie ou qu'ils sont dirigés vers l'organisation (CC- organisationnelle) tels que l'esprit sportif, la conscience professionnelle et

la vertu civique dans la promotion du bien-être de l'organisation. De même LePine et Johnson (2002) préfèrent une autre taxonomie: la «facilitation interpersonnelle» qui recouvre l'altruisme et la courtoisie et le «dévouement» implique l'esprit sportif, la vertu civique et la conscience professionnelle. Les dernières recherches en date, proposent une taxonomie reposant sur la distinction entre comportements orientés vers le groupe, vers l'organisation ou encore vers la tâche. Cette taxonomie considérée comme intégratrice par la plupart des chercheurs constituera notre modèle pour la présente recherche.

### **3.4.3. Le modèle de Borman, Buck & al. (2001), Coleman & Borman, 2000**

Des recherches récentes ont exploré d'autres pistes pour donner une autre configuration des comportements «*citoyens*» parmi lesquelles le modèle de Coleman et Borman (2000) que nous présentons ci-dessous.

Ce modèle est le fruit d'un travail en profondeur pour conceptualiser le construit de la performance de citoyenneté organisationnelle. Les auteurs ont réuni différentes conceptualisations proposées dans 14 articles de la littérature spécialisée. Cette conceptualisation intègre les notions de plusieurs modèles antérieurs, dont le comportement de citoyenneté organisationnelle (Bateman et Organ 1983, Organ, 1977, 1988,1997; Smith et al. 1983, Graham, 1986; Van Dyne, Graham et Dienesch, 1994 ; Becker et Vance, 1993 ; Morrison, 1994), la performance contextuelle (Borman et Motowidlo 1993, 1997; Motowidlo et Van Scotter, 1994), le comportement organisationnel prosocial (Brief et Motowidlo 1986), la spontanéité organisationnelle (George et Brief 1992) et le comportement extra-rôle (Van Dyne et al. 1995) et ont identifié 27 comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette nouvelle conception de la performance à la citoyenneté organisationnelle est une conception intégratrice car elle englobe différentes conceptions dans un seul construit.

Pour se faire Coleman et Borman ont demandé à 44 psychologues du travail de regrouper les 27 dimensions types en catégories. Ils en ont extrait une matrice corrélacionnelle qu'ils ont étudiée en combinant trois types d'analyses : une analyse factorielle exploratoire (AFC), une analyse d'échelle multidimensionnelle (MDS) et une analyse typologique (clusters analysis). Les résultats ont été couronnés par un modèle en trois grandes dimensions à savoir :

- Les comportements de citoyenneté interpersonnelle (altruisme, courtoisie, coopération etc.),

- Les comportements de citoyenneté organisationnelle (loyauté, conscience professionnelle, esprit d'équipe, vertu civique etc.) et,
- Les comportements de citoyenneté liés aux tâches ou à l'emploi (performance, persistance, initiative, dévouement, participation fonctionnelle etc.).

Les deux premières dimensions se retrouvent dans les cinq taxonomies étudiées par Coleman et Borman (Becker et Vance, 1993 ; Morrison, 1994 ; Organ, 1988 cité par Coleman et Borman, 2000 ; Smith, Organ et Near, 1983 ; Williams et Anderson, 1991). La troisième dimension semble moins fréquente dans la littérature (Van Dyne et al., 1994 ; Van Scotter et Motowildo, 1996).

La classification de Borman et Coleman (2000) a été reprise et affinée par Borman, Buck, Hanson, Motowildo, Stark et Drasgow (2001), et Borman, Penner, Allen et Motowildo (2001). Les trois dimensions précédemment citées se répartissent en dix facettes :

- Soutien interpersonnel (Interpersonal support) : Aide, Coopération, Courtoisie, Motivation.
- Soutien organisationnel (Organisational support) : représentation, Loyauté, Conformité
- Conscience professionnelle (Job-task conscientiousness) : Persistance, Initiative, Perfectionnement.

Le modèle récent a le mérite de rendre compte des principaux aspects des opérationnalisations et des conceptions précédentes. C'est pourquoi nous faisons référence en matière de performance à la citoyenneté organisationnelle au modèle conceptuel de Borman, Buck et coll., 2001 ; Borman et Coleman, 2000. Notre choix se justifie par l'appui dont a bénéficié ce modèle et de la revue théorique et des études empiriques (Borman et al. 2001, Borman et Penner 2001, Ehrhart 2004, Johnson 2001, Kaufman & Borman 2004, LePine et al. 2002, LePine et al. 2000).

#### **3.4.4. Les déterminants des comportements de citoyenneté organisationnelle**

Les recherches sur le thème de CCO ont mis l'accent sur les facteurs déterminants dans le déploiement de ces comportements. Les CCO en tant que comportements discrétionnaires sont moins susceptibles d'être provoqués par les compétences d'un individu dans son travail ou par son expérience professionnelle (Organ et al., 2006). De même, les auteurs sont

d'accord pour dire que l'ancienneté, le sexe n'ont aucun impact sur les CCO. Il semble également que les caractéristiques socioprofessionnelles des employés telles que l'expérience, la formation, les connaissances et le secteur d'activités, ne constituent pas des déterminants significatifs des CCO.

En revanche, les travaux empiriques qui ont examiné les déterminants des CCO se déclinent en quatre catégories : les caractéristiques individuelles, les caractéristiques de la tâche, les caractéristiques de l'organisation et les comportements de leadership.

Il serait judicieux de passer en revue les principaux déterminants des CCO en tant que conséquence de différents facteurs de la vie organisationnelle. Il importe d'avoir un aperçu sur les variables qui peuvent être à l'origine des CCO avant de nous attarder sur l'examen de l'impact des styles organisationnels sur ces comportements.

#### ***3.4.4.1. Les caractéristiques individuelles***

Les caractéristiques individuelles renvoient aux traits de personnalité (Borman, Penner, Allen et Motowidlo, 2001; Konovsky et Organ 1996; Organ et Ryan, 1995 ; Mount et Barrick, 1995 ; Motowidlo et Van Scotter, 1994). Des études antérieures ont montré par exemple que la conscience professionnelle (facteur du big five décrit comme le besoin d'accomplissement de soi) pouvait prédire des niveaux plus élevés de l'altruisme des employés (Konovsky et organ 1996) et le volontariat pour le travail supplémentaire (Motowidlo et Van Scotter, 1994). Les individus ayant des niveaux élevés de conscience professionnelle peuvent être caractérisés comme étant fiables, attentifs, rigoureux, responsables, organisés, axé sur les réalisations, et ayant des projets pour le futur (Mount et Barrick, 1995). Les études d'Organ et Ryan (1995), sur les traits de personnalités tels que la conscience professionnelle, l'amabilité et l'affect positif et négatif confirment ces constats. Les corrélations avec les CCO ont donné .15 avec l'altruisme et le conformisme et une corrélation de .22 entre conscience et altruisme. Un seul résultat a montré le rôle de traits de personnalité comme variable prédictive des CCO est celui entre conscience et conformisme ( $r = .30$ ). D'autres études effectuées sur une population de cadres ont montré que la conscience est positivement liée aux CCO. Dans la même optique, Miles, Borman, Spector et Fox (2002) ont testé des parties de leur modèle selon lequel les conditions environnementales telles que perçues par les acteurs sont liées à leurs réactions émotionnelles lesquelles influent sur leur comportement. Ces chercheurs relèvent que les émotions positives sont meilleurs prédicateurs des CCO que la perception des conditions travail.

Par ailleurs, d'autres chercheurs ont exploré les attitudes des employés comme la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Bateman et Organ, 1983; Moorman, Niehoff, et Organ, 1993 ; Organ et Lingl, 1995 ; Konovsky et Pugh, 1994; Konovsky et Organ, 1996 ; Organ et Ryan, 1995 ; Williams Anderson, 1991). L'étude d'Organ et Ryan, 1995 par exemple, a montré l'existence d'une corrélation de .28 entre la satisfaction au travail et les sous-dimensions Altruisme et Conformité du CCO. Ce résultat est corroboré par ceux de Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach (2000) avec les cinq dimensions de citoyenneté élaborées par Organ (1988) (altruisme, courtoisie, professionnalisme, esprit sportif, vertu civique).

Les études relatives à la perception de la justice organisationnelle ont montré une relation positive entre cette dernière et les CCO (Bies, Martin et Brockner, 1993; Ehrhart, 2004; Fahr, Podsakoff, et Organ, 1990; Konovsky et Organ, 1996; Moorman, 1991; Moorman et al., 1993; Niehoff et Moorman, 1993; Tansky, 1993). À travers leurs recherches Organ et Ryan (1995), ont rapporté des corrélations positives entre la perception de la justice organisationnelle et Altruisme ( $r = .24$ ) et Conformité ( $r = .27$ ). Ainsi, il apparaît que les acteurs manifestent d'autant plus de comportements altruistes envers leurs collègues et leur organisation qu'ils perçoivent qu'ils sont traités de façon équitable (Greenberg, 1993; Moorman et Byrne, 2005).

Quant à l'engagement envers l'organisation, les résultats ont montré une relation positive et significative ( $r = .32$ ) avec Altruisme et Conformité (Organ et Ryan, 1995).

#### ***3.4.4.2. Les caractéristiques du leadership***

Il a été également remarqué que le leadership jouait un rôle important dans l'émergence des CCO (Pillai, Schriesheim, et Williams, 1999; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, et Fetter, 1990). En effet, les comportements des dirigeants ont également été remarqués comme étant prédateurs importants des CCO (Podsakoff et al., 2000). Ces comportements se répartissent en quatre catégories: comportement du leadership transformationnel, comportement du leadership transactionnel, les comportements ayant trait à la Théorie Path-Goal du leadership (théorie chemin-but) et les comportements relatifs à la théorie LMX (Leader-Member Exchange theory). Tous ces types de leadership sont liés de façon significative aux cinq dimensions des CCO identifiées par Organ (1988) qui vont de  $r = .13$  à  $r = .36$ ). De même, le leadership transformationnel par exemple, favorise l'acceptation des objectifs collectifs, les attentes de haute performances et la stimulation intellectuelle. Deux types de comportements représentent le style de **leadership transactionnel**, le comportement de récompense



contingente et le comportement de la punition non contingente. Les deux styles de leadership cités ci-dessus fournissent un modèle approprié car ils présentent des relations positives avec les dimensions d'Organ des CCO. En outre, les aspects des dirigeants décrits dans la théorie Path-Goal du leadership sont positivement corrélés aux CCO. Podsakoff et al. (2000) ont constaté que Leader-Member Exchange était positivement corrélé à l'altruisme et la mesure globale des CCO.

#### ***3.4.4.3. Les caractéristiques de la tâche***

Concernant les caractéristiques de la tâche qui se répartissent entre 1) la rétroaction par rapport à la tâche, (2) la satisfaction intrinsèque vis-à-vis de la tâche et (3) le caractère routinier de la tâche, les recherches ont montré une relation positive entre ces différentes caractéristiques de la tâche et les cinq dimensions des CCO identifiées par Organ (1988). Les travaux de Piccolo et Colquitt, (2006), Podsakoff, MacKenzie, et Bommer, (1996), ont montré que la rétroaction par rapport à la tâche a un effet sur le professionnalisme ( $r = .46$ ) et la vertu civique ( $r = .24$ ).

#### ***3.4.4.4. Les caractéristiques organisationnelles***

Borman (2004) rapporte que certaines caractéristiques favoriseraient l'émergence des CCO. Ces comportements ont tendance à s'accroître lorsque l'organisation fixe des objectifs de groupe plutôt que des objectifs individuels dans la réalisation des tâches. De même, certains chercheurs (Kaufman, Stamper et Tesluk, 2001; Liden, Wayne, Kraimer et Sparrowe, 2003; Moorman, Blakely et Niehoff, 1998; Rhoades et Eisenberger, 2002), ont démontré par des études empiriques l'existence d'un lien entre la perception du soutien organisationnel et les CCO. Ce constat est expliqué par le sentiment d'obligation qu'ont les employés à rendre en retour les faveurs octroyées par l'organisation et qui se traduit par davantage de manifestation des CCO (Organ et al., 2006). Les recherches de Rhoades et Eisenberger, (2002) développées dans ce sens ont révélé des corrélations entre la perception de soutien et les comportements de citoyenneté dirigés vers les individus ( $r = .22$ ) par rapport aux comportements de citoyenneté dirigés vers l'organisation ( $r = .29$ ). Certaines recherches indiquent que le climat organisationnel a un effet sur les CCO, peut orienter les activités et les comportements des employés vers des CCO (Maamari et Messarra, 2012).

En effet, les résultats d'une étude menée dans une université en Iran sur les liens entre les différentes composantes du climat organisationnel et les CCO démontrent l'existence d'une corrélation positive de ( $r = 0,245$ ,  $P < 0,01$ ).

Une autre étude exploratoire sur la relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et un climat organisationnel qui favorise la créativité ont montré que les perceptions des climats créatifs par des employés sont modérément liées à des comportements citoyens (Cilla, 2011). Pour les employés, travailler dans des organisations qui favorisent un climat créatif est lié aux relations sociales de soutien et à une motivation intrinsèque à faire son travail. Les employés qui percevaient un climat créatif manifestaient davantage des comportements de citoyenneté envers leur organisation et envers leurs collègues.

En outre, certains chercheurs se sont intéressés également à l'étude des effets des caractéristiques organisationnelles marquées par un haut degré de contrôle (formalisation, règles et procédures) sur les CCO. Sur un plan théorique, l'on s'attendrait à ce que les individus qui travaillent dans des entreprises caractérisées par le contrôle et la rigidité des règles et des procédures, manifesteraient moins de comportements de citoyenneté. Seulement, les résultats des études empiriques effectuées à cet égard restent contradictoires et n'ont pas pu confirmer cette hypothèse (Podsakoff et al., 2000).

#### ***3.4.4.5. Effet modérateur de la culture sur les CCO***

Traditionnellement, les études portant sur la relation entre les comportements des managers et CCO ont conceptualisé cette relation comme un principe universel (Boerner, Eisenbeiss, & Griesser, 2007; Organ, Podsakoff, et MacKenzie, 2006 ; Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000). Il est vrai que ce n'est que très récemment que l'influence de la culture sur les CCO a bénéficié d'une attention particulière (Gelfand, Erez, et Aycan, 2007). Les études empiriques ont montré que la culture influe sur les rapports entre les dirigeants et les membres d'une organisation. Ces auteurs ont montré l'effet modérateur de la culture sur la relation entre le leadership et ses conséquences sur les employés, tels que la satisfaction (ibid., 2007).

Plus précisément, d'autres recherches ont montré que la culture influence la perception des CCO et de la probabilité de manifester des CCO (Paine et Organ, 2000). De ce point de vue, la culture pourrait également avoir un effet modérateur sur les CCO des managers dans un contexte biculturel.

En effet, des études sur le management interculturel ont montré que la culture exerce une influence sur la façon dont les individus perçoivent l'inégalité du pouvoir et les positions hiérarchiques. Dans les sociétés à grande distance hiérarchique, il est rare que les subordonnés expriment des désaccords avec leurs supérieurs. Ce fait est susceptible d'affecter le niveau d'influence du dirigeant sur les comportements des subordonnés. Euwema, Wendt et van

Emmerik (2007) par exemple, ont montré que la dimension individualiste du dirigeant joue un rôle modérateur dans les CCO des autres membres. Dans les cultures collectivistes, les comportements tels que la solidarité sont considérés comme une valeur obligatoire plutôt qu'un acte volontaire (Triandis, 1995). Ainsi, les membres tendent à adapter leurs comportements à ce qui est attendu d'eux. De même, dans les milieux organisationnels, on a tendance à être responsable de ses employés et à leur procurer soutien et solidarité, en échange, l'on s'attend à ce que les membres le rendent par leur loyauté envers l'organisation (Dickson, Den Hartog, et Mitchelson, 2003). Cela pourrait arriver du fait que la culture est enracinée dans l'individu. De cette façon, le collectivisme pourrait exercer une influence sur les CCO des employés. Par exemple, Francesco et Chen (2004) ont constaté que la relation entre l'engagement organisationnel et performance extra-rôle est plus faible pour les cultures collectivistes.

Pour résumer, les chercheurs sont d'accord pour dire que les déterminants des CCO se situent par rapport aux particularités individuelles, aux caractéristiques organisationnelles, aux spécificités de la tâche ainsi qu'aux comportements de leadership tout en donnant son importance à la dimension culturelle sur les comportements des individus à l'égard de l'organisation. Le chapitre suivant s'attarde plutôt aux conséquences du climat sur CCO et à l'explication de l'émergence de ces comportements.

#### **3.4.5. Les théories qui expliquent la relation entre les caractéristiques organisationnelles et les CCO**

Lors d'une collaboration internationale, l'atteinte de la performance et des résultats compétitifs constituent un enjeu majeur. Il est rare que les comportements et attitudes « citoyens » des acteurs soient un objectif à atteindre. Pourtant, certaines recherches que nous avons exposées plus haut (Motowidlo et Van Scotter, 1994 ; Organ et Ryan, 1995 ; Konovsky et organ 1996 ; Moorman, Blakely et Niehoff, 1998 ; Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000 ; Kaufman, Stamper et Tesluk, 2001; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Liden, Wayne, Kraimer et Sparrowe, 2003 ; Cilla, 2011 ; Maamari et Messarra, 2012) ont démontré l'effet positif et significatif de certains facteurs tels que les caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les comportements de citoyenneté dans l'atteinte du développement et des performances organisationnelles. Ainsi, les styles organisationnels et les modes de management peuvent être perçus comme un investissement essentiel pour l'entreprise qui permet le déploiement de comportements citoyens des acteurs envers leur entreprise.

Afin d'expliquer ce concept de citoyenneté organisationnelle, il serait judicieux d'instruire les théories et les construits qui sont à la base de ce processus. Il s'agit de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960 ; Levinson, 1965), la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et le concept de support organisationnel perçu (Eisenberger, Huntington, Hutchison, et Sowa, 1986).

### ***3.4.5.1. La théorie de la norme de réciprocité***

Selon Hobhouse, la réciprocité est une norme qui fait partie des normes sociales et qui contribue à maintenir la stabilité sociale. En effet, cet auteur souligne que la réciprocité «... est le principe vital de la société » (Hobhouse, cité dans Gouldner, 1960, p. 161).

Afin de mieux comprendre ce concept, nous proposons d'exposer les apports de Gouldner (1960) et de Levinson (1965).

#### **3.4.5.1.1. La norme de réciprocité selon Gouldner**

La réciprocité selon Gouldner (1960) est une composante culturelle et universelle. En effet, cet auteur conçoit la norme de réciprocité comme un élément présent dans tous les systèmes de valeurs et comme une composante principale universellement présente dans les codes moraux. L'universalité de cette valeur s'entend en regard de deux exigences : 1) les individus doivent aider ceux qui les ont aidés et 2) les individus ne peuvent pas faire tort à ceux qui les ont aidés.

Bien qu'elle soit universelle, la force de l'obligation de la réciprocité est contingente et dépend de la valeur accordée au bienfait reçu. En effet, la dette par rapport au bienfait reçu est proportionnelle à l'intensité du besoin du destinataire, aux moyens et à la motivation du bienfaiteur et à la nature des contraintes réelles ou imaginaires. Ainsi, l'obligation de réciprocité peut varier selon les positions qu'occupent les acteurs dans la société. De même, plus un individu accorde de l'importance au comportement d'aide et plus il se sent dans l'obligation de rendre la pareille

Par ailleurs, la norme de réciprocité fonctionne différemment selon les cultures. Dans certains pays comme les Philippines, les normes de réciprocité guident toutes les relations et deviennent institutionnalisées, même dans la sphère du travail, à tel point qu'elles confèrent au système bureaucratique un caractère humanisant. En revanche, aux États-Unis, cette pratique s'avère rare car les relations amicales ne sont pas institutionnalisées et même si elle peut exister dans les bureaucraties, elle n'est pas officielle.

### **3.4.5.1.2. Les normes de réciprocité selon Levinson**

Dans ses travaux, Levinson (1965), s'attache particulièrement à appliquer le concept de norme de réciprocité en l'appliquant dans la relation entre l'employé et son organisation. Il voit la norme de réciprocité comme «*la rencontre entre les attentes mutuelles et la satisfaction des besoins respectifs de l'homme et de l'organisation à travers leur relation*» (p.384). Selon la théorie de Levinson, les acteurs, dans leur organisation, vivent des situations de changement perpétuel qui leur demande d'avoir plus de flexibilité et de mobilité. Cette situation les amène à assimiler l'organisation à leur propre personne.

Ainsi, les employés ont tendance à attribuer des caractéristiques humaines à leur organisation, investies d'une signification psychologique. Cette personnalisation de l'organisation constituera alors une partie de l'identité des acteurs.

### **3.4.5.2. La théorie de l'échange social**

A la suite des travaux de Gouldner (1960), Blau (1964) a développé sa théorie de l'échange social. Il se base sur les travaux du père de l'anthropologie française Mauss (1924) qu'il transpose aux sociétés contemporaines, en mettant en avant les bases motivationnelles des attitudes et comportements des employés (Moorman et Byrne, 2005).

Blau définit l'échange social comme «*actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* » (p.91-92). Ainsi, l'échange social qui apparaît comme un comportement volontaire émanant d'un sentiment d'obligation et impliquant une réciprocité, repose sur trois principes fondamentaux : l'investissement, la confiance et l'engagement. En effet, dans le processus de réciprocité inhérent à l'échange et qui implique au moins deux entités dans une relation, les *actes volontaires* imposent une forme d'investissement dans la relation indépendamment de leur caractère concret comme la promotion ou la formation, ou abstrait comme l'aide ou le soutien.

De même, l'échange social en tant que résultat de «*faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur* » (Blau, 1964 p.93), il nécessite une certaine confiance et un engagement mutuel entre les acteurs garantissant ainsi cette «*obligation implicite de rendre* ».

Cette relation d'échange basée sur l'interaction réciproque entre deux acteurs ou deux entités est motivée par un processus d'autorenforcement où les faveurs échangées et les obligations symbolisent la loyauté et le soutien mutuel ainsi que la bonne volonté et l'investissement personnel (Cropanzano et Mitchell, 2005).

Dans le contexte de travail, la théorie de l'échange social appréhende alors la relation au travail comme un échange entre l'employeur et l'employé et identifie différents types « d'échange social ». En effet, l'échange social peut être abordé soit dans la relation entre deux groupes d'individus comme les dirigeants et les subordonnés, soit dans la relation entre deux individus (un employé et un dirigeant) ou encore dans la relation entre un individu et un groupe (un employé et son organisation). Suivant cette distinction, la forme de l'échange varie en fonction du partenaire et peut s'effectuer envers les collègues, les supérieurs ou envers l'organisation.

Ainsi, l'équité dans les actions produit chez l'employé un sentiment d'obligation qui va favoriser l'émergence de certains comportements qu'on peut observer à travers le concept de soutien organisationnel perçu.

#### ***3.4.5.3. Le support organisationnel perçu***

Le concept de support organisationnel perçu a été développé par Eisenberger et ses collaborateurs (Eisenberger, Huntington, Hutchison, et Sowa, 1986). Cette théorie admet que « *les employés se forgent des croyances générales concernant le degré selon lequel l'organisation valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être* » (p.501). Il décrit la perception qu'a un employé de la manière dont son organisation le traite en termes de valorisation de sa contribution personnelle à l'efficacité organisationnelle, de prise en compte de ses efforts et de participation à son bien-être professionnel afin de favoriser la qualité de son environnement de travail (Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro, 1990 ; Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986 ; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, Rhoades, 2002). Eisenberger et al. (1986), ajoutent que ces perceptions sont des croyances dans l'esprit des employés parce que ceux-ci attribuent une dimension humaine à leur organisation.

Dans la perspective de la théorie de l'échange social, Eisenberger et al. (1986) considère que plus les employés perçoivent que leur organisation prend en compte leurs attentes, plus ils fournissent d'efforts pour l'atteinte de ses objectifs. C'est ainsi que certaines recherches empiriques (Rhoades et Eisenberger, 2002) ont pu montrer que plus une relation est fondée

sur la réciprocité et plus l'employé peut tirer une plus grande satisfaction de son travail. En contre partie, l'organisation consolide l'engagement affectif de ses employés et augmente leur niveau de performances.

D'autres chercheurs ont établi le lien empirique entre le support organisationnel perçu et les CCO (Organ, Podsakoff et MacKensie, 2006). Ils ont montré que ces deux variables renforcent la réciprocité entre l'organisation et ses employés. En contrepartie de la perception des efforts faits par les dirigeants, les employés sont incités à s'acquitter de cette dette sous forme d'une coopération volontaire, qui peut s'exprimer envers l'organisation et envers les collègues. D'autres recherches ont montré que l'association de ces deux variables joue un rôle important dans la loyauté et la décision des employés à rester au service de leur organisation. (Allen, Shore, Griffeth, 2003 ; Shaffer, Harrison, Gilley, Luk, 2001 ; Wayne, Shore, Liden, 1997).

# Chapitre 4

## Problématique et hypothèses

### 4.1. Problématique

Cette recherche s'inscrit dans le cadre des études menées sur l'analyse dynamique des environnements internationaux et des caractéristiques du management interculturel à travers l'examen des styles et des modes d'organisation. Il s'agit d'identifier les valeurs individuelles chez des managers tunisiens des entreprises multinationales, d'en vérifier leur cohérence avec le profil organisationnel afin d'examiner leurs effets sur le climat et les comportements de citoyenneté. Notre démarche s'appuie sur des variables environnementales, organisationnelles et interactionnelles. Ainsi, nous orientons notre intérêt sur les dimensions suivantes :

- Les valeurs culturelles des managers
- Les valeurs de travail
- La culture organisationnelle
- Le climat organisationnel
- Le comportement de citoyenneté organisationnelle

Il apparaît à partir de la revue de la littérature du management international qu'il existe des pratiques de gestion « saines » et universelles, applicables dans tous les contextes indépendamment des particularités culturelles. Or, la réalité des environnements de travail interculturels exige la reconsidération de ces pratiques organisationnelles. A ce niveau, l'importance du contexte culturel s'avère d'un intérêt capital dans la compréhension du mode de fonctionnement organisationnel.

Cette recherche s'inscrit dans une double perspective *relativiste et situationnelle*, qui participe à la compréhension des facteurs environnementaux et de leur impact sur le fonctionnement organisationnel. En effet, l'organisation est considérée comme un système ouvert en interaction réciproque et continue avec l'environnement culturel, économique et social. De nombreux auteurs (Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967, 1969 ; Hofstede, 1980, 1991, 1993, 1994, 2001, 2010 ; D'Iribarne, 1989, 1998 ; Trompennars, 1993) ont souligné l'impact de l'environnement sur le fonctionnement organisationnel et ont confirmé qu'« *il n'existe pas de logique universelle mais des logiques locales que le management doit intégrer dans ses pratiques.* » (D'Iribarne, 1987).



En outre, l'internationalisation suppose le transfert des technologies qui véhiculent également les valeurs du pays d'origine. Pour que ces technologies puissent fonctionner, certaines valeurs doivent être respectées (Bollinger et Hofstede, 1987). Or, les pays qui s'approprient ces technologies sont différents de par leurs structures sociales, leurs systèmes économiques et institutionnels et leurs valeurs locales. Si le transfert technologique et la transmission de l'art de diriger nécessitent la prise en compte de valeurs locales, ils requièrent en même temps, de la part des managers des pays d'accueil, une appropriation des valeurs des pays où ces technologies sont nées, par la modification de certaines de leurs valeurs.

Dans le contexte de cette recherche, les filiales des multinationales sont souvent dirigées par des managers tunisiens dont les pratiques (les technologies, la politique et la culture managériale) sont édictées par les entreprises-mères. Ils sont de ce fait tenus par les aspects de la culture de la société-mère. A cet égard, des programmes de formation des équipes de travail ou de managers en matière de technologie de l'information et de la communication, de développement des compétences ou de cohésion d'équipes ont été mis en place et fortement encouragés par les programmes d'aide au développement et coopération et par l'État Tunisien.

Même si certains auteurs (Bollinger et Hofstede, 1987 ; Camilleri, 1989, Vinsonneau, 1997) affirment que les valeurs culturelles sont stables dans le temps, il apparaît toutefois que certains facteurs sont susceptibles d'opérer des changements dans ses valeurs, tels que de «nouvelles conditions écologiques», technologiques, économiques, hygiéniques (Bollinger et Hofstede (1987). Ces changements s'opèrent non pas au niveau des valeurs mais au niveau du comportement en réponse à l'exigence de l'environnement notamment au développement économique des pays. D'ailleurs Kunkel (1970), à ce propos fait remarquer que *«le problème le plus important du développement économique n'est pas la modification des attitudes et des valeurs, mais le changement de l'environnement de l'homme qui entraîne un nouveau comportement»*.

De ce fait, la collaboration internationale nécessite le développement de stratégies managériales appropriées pour tirer meilleur profit de la diversité et transformer ses contraintes en avantages afin d'aboutir à une adaptation aux spécificités de leur environnement et à une congruence entre les deux systèmes de valeurs, celui du pays d'origine et celui du pays d'accueil (Schneider et Barsoux, 1997).

Une attention particulière sera donnée à l'identification des valeurs culturelles des managers tunisiens opérant dans des filiales de multinationales. Nous nous demandons donc, si les valeurs des managers sont influencées par les valeurs des multinationales. Notre objectif est de comprendre l'effet de la mixité culturelle sur les valeurs des managers.

Par ailleurs, face à la réalité d'un environnement interculturel, complexe, de plus en plus ouvert à la concurrence, le manager est appelé à disposer de certaines compétences pour créer les conditions nécessaires à la réalisation des objectifs de l'organisation (Gordon, 1998 ; Audebert-Lasrochas, 2000) par une mise en place « *d'initiatives motrices visant à développer des collaborations opérationnelles entre des personnes de culture, de langage et de nationalités différentes* » (Chevrier, 2000, p.16).

Ces compétences qui sont sous-tendues par des valeurs de travail, représentent la capacité du manager à mettre en œuvre de nouveaux défis, à faire preuve de créativité dans les situations ambiguës, à agir en dépit de l'incertitude et expérimenter des solutions innovatrices (Meier, 2004). A cet égard, la littérature relative à la psychologie du travail a montré le rôle central des valeurs dans le conditionnement et l'orientation des comportements des individus vers la performance la réalisation des objectifs. Si nous partons de l'idée que les valeurs de travail changent en fonction des contextes, de la culture et des expériences individuelles (Lévy-Leboyer et Sperandio, 1987), il devient important pour nous d'étudier les valeurs de travail chez des managers opérant dans un contexte comme celui des entreprises multinationales et de voir quelles sont les valeurs qu'ils cherchent à réaliser. Il serait également intéressant de comprendre dans quelle mesure ces valeurs se matérialisent-elles au niveau organisationnel et leur permettent de se réaliser dans leur milieu de travail. Autrement dit, les attentes des dirigeants par rapport à leur travail sont-elles congruentes avec les valeurs de l'entreprise dans laquelle ils travaillent? Un des buts de cette recherche est de vérifier l'existence d'une telle congruence entre les valeurs de travail et les valeurs de l'entreprise.

Les individus, les organisations et les nations sont des entités distinctes qui obéissent à des niveaux d'analyse différents (Wils, Luncașu et Waxin, 2007). Toutefois, le fonctionnement de ces entités est sous-tendu par une caractéristique commune, celle des valeurs qui peuvent être individuelles, organisationnelles ou nationales. De cette jonction commune résulte le concept de *congruence* entre ces différentes valeurs permet d'expliquer certains comportements et attitudes des individus dans leur travail. La congruence est conçue dans cette étude comme l'état psychologique qui résulte d'une adaptation réciproque avec les caractéristiques

organisationnelles et qui explique la relation entre les styles organisationnels et les comportements des acteurs. Dans les recherches en sciences humaines, la congruence permet généralement de prédire des comportements individuels ou des résultats organisationnels. Par exemple certains chercheurs se sont intéressés à l'étude de la congruence entre les phénomènes organisationnels et les comportements des acteurs dans le travail comme la relation entre les exigences du travail et les aptitudes des salariés (Mc Grath, 1976; French et al., 1982) ou les valeurs des employés et celles du supérieur hiérarchique (Kemelgor, 1982 ; Posner et al., 1985; Meglino, Ravlin et Adkins, 1989, 1991).

Plusieurs auteurs ont en effet mis en évidence cette congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles pour expliquer par exemple l'engagement organisationnel ou la satisfaction au travail (Sagie, Elizur et Koslowsky, 1996). De même, les travaux de Hofstede (1987, 1980, 1991, 1993, 1994, 2001, 2010) ont permis de montrer l'importance de la congruence entre les valeurs nationales et des valeurs organisationnelles dans la performance des entreprises multinationales.

C'est dans cette perspective que l'étude du climat nous paraît intéressante pour appréhender la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles qui vont se concrétiser au travers des styles d'organisation et qui sont probablement spécifiques à ce type d'entreprises. En référence au modèle théorique de Quinn et al, nous pensons que le climat en tant que résultat de plusieurs facteurs tels que les normes et les valeurs (Katz et Khan, 1966, cités par Thomas, 1976) sera le reflet de la congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles. Dans la mesure où le climat réfère "*aux perceptions qu'ont les individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation*" (Cornell, 1955, Cité dans Thomas, 1976. p. 222), il constitue un indicateur efficace du vécu organisationnel des managers. Dans le développement stratégique, l'individu recherche un équilibre entre les valeurs organisationnelles et ses propres ressources. Nous ne pouvons comprendre le climat organisationnel si nous ne nous intéressons pas à l'analyse des interactions complexes entre le système de valeurs organisationnelles et le système de valeurs individuelles.

Par ailleurs, il est largement admis que le climat en tant que composante qui reflète les valeurs prédominantes de l'organisation agirait comme une source de modelage des comportements des membres de l'entreprise (Moran et Volkwein, 1992). A partir de là, il devient important pour nous d'examiner l'effet du climat sur les comportements de citoyenneté

organisationnelle. Ces comportements prosociaux arbitraires dénués de tout caractère obligatoire concourent à l'amélioration de la performance individuelle et collective (Brief et Motowildo, 1986). Les études d'Organ (1988), instigateur du construit de comportements de citoyenneté organisationnelle, ont montré la relation existante entre ces derniers et le climat d'organisation. D'autres auteurs ont également démontré que le comportement de leadership transformationnel a un effet important sur les CCO (Podsakoff, MacKenzie, Paine, et Bachrach, 2000). Toutefois, bien que le concept de leadership transformationnel soit universel, il a été montré qu'il peut y avoir des différences considérables dans l'expression des styles de leadership à travers les cultures (Den Hartog, House, Hanges, Dorfman, et Ruiz-Quintanilla, 1999). C'est dans cet esprit que nous pensons que la congruence entre les valeurs privilégiées des managers et celles de l'organisation pourrait être une condition en faveur de l'émergence de comportements de citoyenneté. De même, il est important pour nous de vérifier si les CCO vont varier en fonction du style organisationnel.

L'objectif de cette recherche est de comprendre l'effet de la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles dans l'émergence des comportements de citoyenneté organisationnelles. Il est important pour nous de mettre en exergue les principaux facteurs nécessaires à la réussite de la collaboration internationale. A la lumière de la littérature relative aux styles de management dans un contexte interculturel, aux différents constats qui nous ont permis de poser notre problématique, nous proposons d'appréhender la réalité de ces entreprises multinationales dans le contexte tunisien, réalité que nous allons tenter d'identifier et d'analyser tout au long de ce travail.

## **4.2. Hypothèses**

Cette étude repose sur l'hypothèse générale selon laquelle il émerge une nouvelle configuration culturelle (hybride) dans les entreprises multinationales et ce à partir d'interactions entre deux systèmes de valeurs différents. Nous supposons que cette nouvelle configuration refléterait une congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles et serait spécifique aux entreprises multinationales. De plus, cette nouvelle configuration organisationnelle aurait un impact sur le déploiement des comportements de citoyenneté.

De cette hypothèse générale découlent quatre hypothèses opérationnelles qui vont orienter notre démarche.

#### 4.2.1. Les valeurs culturelles des managers

H 1 : nous nous attendons à ce que les managers qui travaillent dans un environnement multinational aient des valeurs culturelles différentes de celles de la culture nationale tunisiennes.

#### 4.2.2. Les valeurs de travail

H2 : nous supposons que les manager qui de par leurs qualités de meneurs et de décideurs privilégient davantage des valeurs de travail telles que la liberté et le risque.

#### 4.2.3. Culture et climat organisationnels

H3 : les caractéristiques organisationnelles des multinationales impliquent une culture et un climat spécifiques à ce type d'organisation.

H3-1 : nous pensons que la culture et le climat organisationnels des multinationales sont orientés aussi bien vers l'intérieur que vers l'extérieur de l'organisation.

H3-2 : nous nous attendons à ce que les valeurs promues par les multinationales soient en congruence avec les valeurs de travail des managers.

H3-3 : nous pensons que les valeurs culturelles de l'organisation vont influencer la nature du climat organisationnel.

#### 4.2.4. Comportements de citoyenneté organisationnelle

H4 : nous pensons que la culture et le climat organisationnels ont un effet sur les comportements de citoyenneté.

H4-1 : un climat et une culture orientés vers le **soutien** favorisent des comportements de citoyenneté **interpersonnelle** et **organisationnelle**.

H4-2 : un climat et une culture du type **objectifs** ou **règles** favorisent des comportements de citoyenneté **dans les tâches**.

H4-3 : un climat et une culture **innovation favorisent des** comportements de citoyenneté **organisationnelle** et **dans les tâches**.

## **Partie II : Cadre empirique**

# Chapitre 1

## 1. Méthodologie

L'objectif de cette recherche consiste à décrire le fonctionnement des organisations multinationales. Plus précisément, étudier les effets de certaines variables organisationnelles (mode de fonctionnement) et individuelles (références culturelles, valeurs) sur le style d'organisation chez des employés dans des entreprises étrangères implantées en Tunisie. L'intérêt de cette recherche est de montrer que s'il existe une cohérence entre les facteurs individuels et les facteurs organisationnels, on pourra assister à l'émergence d'attitudes et de comportement de citoyenneté mais aussi à la construction d'un style organisationnel favorable où l'organisation apparaîtra alors comme un espace d'accommodement entre deux systèmes de fonctionnement différents selon le principe de l'hybridation.

Pour se faire, il est nécessaire de faire un choix méthodologique pertinent afin de répondre à l'objectif escompté.

Dans ce chapitre, nous allons donc présenter notre démarche méthodologique. Ensuite, nous nous attacherons à exposer le type d'investigation, la population de l'étude, le terrain de recherche ainsi que les instruments de mesure des données quantitatives et leur mode de dépouillement.

### 1.1. Choix méthodologique

Afin de cerner la richesse et la complexité des milieux organisationnels et recueillir des données approfondies, notre choix s'est établi sur la méthode quantitative, car elle présente plus d'un avantage pour notre recherche.

#### 1.1.1. La méthode quantitative

Pour la présente recherche, la méthode quantitative permet de recueillir un nombre important d'observations qui permettent de décrire et d'expliquer les indicateurs, les comportements et les interactions dans les milieux organisationnels. Un autre avantage est celui d'avoir des données chiffrées et précises afin de mettre en évidence les relations entre les variables de notre étude qui constituent notre objectif. Elle permet également dans certains cas d'établir des généralisations. D'ailleurs, des recherches en management international ont montré l'intérêt des méthodes quantitatives qui permettent de montrer les éléments significatifs, d'effectuer des calculs, de procéder à des comparaisons statistiques de moyennes, et des corrélations (Aktouf, 1987).

En outre, pour Sproull (1988) le choix d'une méthodologie de recherche dépend de la nature de la relation qui existe entre les variables. Cette relation peut être d'ordre corrélational ou d'ordre causal. Étant donné que notre recherche est basée sur une démarche exploratoire de l'environnement organisationnel des entreprises multinationales implantées en Tunisie, nous avons opté pour une démarche déductive.

### 1.1.2. Le questionnaire

Le questionnaire est la méthode la plus traditionnelle et la plus utilisée dans la recherche en psychologie sociale et du travail, tant pour sa vertu d'apporter des résultats rapides et fiables des caractéristiques des organisations (Lemoine, 1998) que pour son accès aisé aux calculs et à l'analyse statistique (Delhomme et Meyer, 1997).

Il est, pour ainsi dire, la méthode la plus adaptée aux enquêtes quantitatives. Il permet en effet, de recueillir des réponses de l'ensemble des unités d'un échantillon à des questions standardisées. Comme le souligne Mucchielli, R. (1993) *«la réponse recherchée (par un questionnaire) est idéalement celle qui, à travers la subjectivité des individus (et même parfois à l'insu de leur conscience réfléchie), exprime directement ou indirectement (mais toujours de la manière la plus exacte, la plus utile et la plus utilisable possible) le phénomène social que l'on veut connaître ou comprendre»* (Mucchielli, R. p. 8).

Ainsi, le questionnaire s'avère la méthode la plus appropriée dans le cadre de cette étude.

L'ensemble du questionnaire rédigé en langue française est bâti en 5 parties dont celle liée aux renseignements sociodémographiques, il comprend en tout 180 questions (164 + 16) dont la description ci-dessous :

- Le questionnaire des valeurs culturelles (Value Survey Module - VSM 08) de G. Hofstede et al. Ce questionnaire permet de dégager les spécificités culturelles nationales et se compose de 28 items.
- Le questionnaire des valeurs de travail (QVT) de J. Perron dans sa forme abrégée adaptée par C. Lemoine et réduite à 24 items, porte sur les valeurs de travail et permet de ressortir les valeurs privilégiées de l'individu dans son travail et orienter ses comportements et ses relations interpersonnelles.
- Le questionnaire Focus-93 (culture et climat d'organisation). La partie **culture** permet d'orienter sur les valeurs culturelles de l'entreprise et se compose de 35 items. Quant à



la partie **climat**, elle décrit les styles d'organisation et les modèles comportementaux de l'entreprise et comporte 40 items.

- Le questionnaire de la performance à la citoyenneté organisationnelle de Borman et Coleman composé de 37 items permet de rendre compte des attitudes et des comportements discrétionnaires des équipes de travail favorisant la performance organisationnelle.

En plus de ces quatre questionnaires, une partie est consacrée aux caractéristiques sociodémographiques des participants.

## **1.2. Les instruments de mesure**

### **1.2.1 Le VSM (08) de G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov et H. Vinken**

Le Values Survey Module 2008 (VSM 08) est un questionnaire de 34 items élaboré dans le but de comparer chez des individus issus de deux ou de plusieurs pays et ayant les mêmes critères socioculturels, leurs valeurs et leurs sentiments influencés par leur culture.

Le (VSM 08) est une nouvelle classification des dimensions développée avec d'autres chercheurs (G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov et H. Vinken) afin d'obtenir une plus grande finesse dans les observations.

28 items se répartissent sur sept dimensions chacune comportant 4 énoncés ( $7 \times 4 = 28$ ), les six autres items concernent les renseignements démographiques (sexe, âge, niveau d'éducation, type d'emploi, nationalité actuelle et nationalité à la naissance). Les 28 items se répartissent sur sept dimensions comme suit :

- Distance hiérarchique (grande vs faible): Items 02, 07, 23, 26.
- Individualisme vs Collectivisme : Items 01, 04, 06, 09.
- Masculinité vs Féminité : Items 03, 05, 08, 10.
- Contrôle de l'incertitude (fort vs faible) : Items 16, 20, 24, 27.
- Orientation à long terme vs Orientation à court terme : Items 15, 18, 25, 28.
- Indulgence vs Sévérité : Items 11, 12, 17, 19.
- Monumentalisme vs Fléxhumilité : Items 13, 14, 21, 22.

Les cinq premières dimensions mesurées sont largement décrites dans les travaux de G. Hofstede (Hofstede, 1987, 2001; Hofstede et Hofstede, 2005), les deux autres dimensions sont basées sur les travaux de Minkov (2007). Ces deux nouvelles dimensions présentent de fortes

corrélations avec les autres dimensions de l'étude Hermès. Ainsi, l'IS montre une corrélation faiblement négative avec la distance hiérarchique. Une corrélation globale négative de façon significative avec la LTO. La dimension monumentalisme présente une forte corrélation négative avec la LTO.

Le (VSM 08) est la troisième version du questionnaire. La première version de l'instrument (VSM 82) couvre quatre dimensions provenant d'une comparaison des filiales de la société IBM dans 40 pays, ces dimensions sont : Distance hiérarchique (forte vs faible), Individualisme vs Collectivisme, Masculinité vs Féminité, Contrôle de l'incertitude (fort vs faible).

La version suivante celle du (VSM 94) a porté sur cinq dimensions, l'identification d'une dimension supplémentaire (Orientation à long terme vs Orientation à court terme) est issue d'une comparaison des élèves dans 23 pays en utilisant un questionnaire conçu principalement par des chercheurs chinois (Hofstede et Bond, 1988, Hofstede, 2001). Les deux dimensions ajoutées dans la version actuelle (Indulgence vs Retenue, Monumentalisme vs Effacement de soi) ont été tirées de l'analyse de Minkov de la World Values Survey dans plus de 81 pays (Inglehart et al. 2007).

Les recherches menées par Hofstede et ses collaborateurs ont montré que les réponses aux 28 items du VSM 08 sont influencées par la nationalité des répondants. Cela ne veut pas dire que tous les répondants d'une même nationalité donnent tous la même réponse mais Hofstede a remarqué des différences systématiques entre la moyenne des réponses d'un échantillon de nationalité A et un échantillon comparable de nationalité B.

Toutefois, la fiabilité et la validité actuelle du VSM 08 doit être «pris pour acquis» elle peut être indirectement montrée à travers la validité des scores dans la prédiction des variables dépendantes (Hofstede, et al., 2008, p. 10). Comme le souligne Hofstede et ses collaborateurs (2008), les corrélations au niveau des pays diffèrent de corrélations au niveau individuel, et donc un test de fiabilité comme l'alpha de Cronbach ne devrait pas être basé sur les scores individuels, mais sur les scores moyens des pays. Cela suppose des données à partir d'un nombre suffisant de pays, au moins dix.

En outre, l'analyse de la variance des scores des réponses montre un effet significatif des nationalités. Les items de chaque dimension ont été sélectionnés parce qu'ils sont significativement corrélés. La comparaison d'échantillons appariés de dix pays ou plus a

montré que les scores moyens des pays dans les 4 items appartenant à la même dimension varient généralement ensemble. Autrement dit, si le score d'un item d'une même dimension est élevé le score de l'autre item l'est aussi et inversement, si l'un est faible l'autre l'est également. En revanche, les items appartenant à différentes dimensions ne sont pas corrélés entre eux.

Le choix du VSM 08 comme instrument de mesure des valeurs culturelles nationales se justifie à plus d'un point :

D'abord, le VSM 08 à la différence d'autres instruments destinés à la mesure des valeurs culturelles, est un instrument qui permet de mesurer la culture nationale d'un pays comme un tout qui n'est pas réduit au nombre d'individus qui le composent. La culture nationale, selon Hofstede, a ses propres caractéristiques qui transcendent la somme des cultures des différents groupes qui composent le pays. La culture est pour le groupe ce que la personnalité est pour l'individu (Bollinger et Hofstede, 1987). Il définit la culture comme «*une programmation mentale collective*» qui distingue les citoyens d'un pays de ceux d'un autre. De ce fait, elle a une fonction «Eco-logique» au sens où elle se réfère au niveau sociétal, par opposition à la logique individuelle (Hofstede, 2001). Le VSM est pour cela complémentaire à d'autres instruments qui mesurent d'autres aspects et domaines de la culture.

En outre, Les sept dimensions composant le VSM 08 ont été élaborées dans une recherche à travers 40 pays. Cette version est encore en phase d'expérimentation qui n'a pas encore fait ses preuves, c'est pourquoi l'utiliser dans cette étude a pour ambition de révéler des aspects de la culture nationale tunisienne qui ne sont pas encore couverts dans les dimensions de Hofstede et qui pourront éventuellement contribuer à valider cet instrument de mesure. En effet, l'introduction de cette nouvelle version du VSM dans des recherches sur le contexte tunisien n'a pas encore été effectuée. Autant que nous le sachions, ce nouvel instrument à sept dimensions est utilisé pour la première fois dans une recherche en Tunisie, à notre connaissance et d'après la revue de la littérature des travaux de recherches développés en Tunisie, il n'a jamais été utilisé dans une étude menée sur la population de professionnels tunisiens, ni même sur la population tunisienne de façon générale.

C'est pour cela qu'il serait intéressant de bâtir un profil culturel de la société tunisienne à partir de cette version encore inédite.

### 1.2.2. Le Questionnaire des Valeurs de Travail (QVT)

Le questionnaire des valeurs de travail (QVT) de Perron est un instrument élaboré par Perron et Dupont (1974) destiné à mesurer les valeurs de travail au travers de l'évaluation de l'importance accordée à différentes caractéristiques spécifiques du travail. Dans sa version originale, le QVT comprend 68 items, dont 10 constituent une échelle de déviation. 58 items servent à mesurer les cinq dimensions distinctes de valeurs de travail privilégiées. Comme c'est le cas pour le VSM 08, le QVT présente la particularité d'être stable dans le temps et résistant aux changements de contexte. Selon l'auteur, les valeurs de travail se présentent chez tous les individus de façon hiérarchisée mais à des degrés différents. Dans le milieu du travail, les valeurs qui sont plus ou moins partagées par les employés orientent et influencent leurs attitudes et comportements.

En outre, cet outil de mesure d'origine canadienne a fait l'objet de plusieurs adaptations dans différents pays européens : En France (Lemoine, 1994), en Italie (Fraccaroli et al., 2005) et en Angleterre (Zaniboni et al., 2010). Il a aussi été utilisé dans des domaines variés : dans le choix de formation (Lagabrielle et Saubion, 2005), dans la réinsertion des personnes avec des troubles mentaux (Zaniboni et al., 2010), dans le cadre des valeurs en éducation (Bégin-Caouette, Angers, et Magalhaes Grave, 2011).

Vu l'ampleur de nos instruments de mesure et par souci de ne pas importuner davantage notre population d'étude, nous avons opté pour la version abrégée du QVT élaborée par (Lemoine, 1994). En effet, selon Fraccaroli, Corbière, Perron et Gelpe (2005), une version abrégée du QVT est suffisante pour rendre compte de l'importance accordée aux valeurs de travail. Cette version compte 24 énoncés et se répartissent comme suit :

- **Statut** (5 énoncés : 2, 8, 14, 20, 23) : cette dimension mesure la réussite sociale comme résultante de la reconnaissance du travail, l'occupation d'un poste élevé, du fait d'être influent et d'avoir un salaire élevé. Voici un exemple de ces items: «avoir un niveau de vie satisfaisant» ; «exercer une influence sur les autres ».
- **Réalisation** (6 énoncés : 1, 7, 13, 15, 17, 18) : cette dimension se rapporte à des aspects du travail concernant la créativité, l'emploi des ressources personnelles, la persévérance l'expression de soi. Parmi les items, citons: «réaliser une activité intéressante en elle-même» ; «exercer ses compétences ».

- **Climat** (5 énoncés : 5, 12, 19, 22, 24), cette dimension évoque l'atmosphère de travail, le fait d'être accepté par les autres et être avec des gens agréables. A titre d'exemple: «trouver un climat d'entente» ; «travailler en équipe».
- **Risque** (4 énoncés : 3, 9, 11, 21) : ce sont les aspects qui concernent les difficultés et les imprévus que l'on peut rencontrer dans le travail, aux situations compétitives ou dangereuses. Cette valeur rappelle la dimension contrôle de l'incertitude dans le (VSM 08) Un exemple d'items de cette dimension : «prendre des risques» ; «résoudre des problèmes difficiles».
- **Liberté** (4 énoncés : 4, 6, 10, 16) cette dimension correspond à l'indépendance au travail, l'autodétermination et la liberté individuelle. Cette valeur correspond à la dimension individualisme du (VSM 08) On y trouve des items tels que: «jouir d'une grande liberté individuelle » ; «avoir de l'autonomie» ; «travailler pour soi».

Les sujets répondent à l'aide d'une échelle de type Likert en six points de réponses. Ce type d'échelle permet d'indiquer le degré d'importance accordé à chacun des items du questionnaire. Les six points de l'échelle s'énoncent comme suit: 1 presque pas d'importance; 2 peu d'importance; 3 importance modérée; 4 assez grande importance; 5 grande importance; 6 très grande importance.

L'intérêt pour le QVT réside dans ses qualités métrologiques dont la consistance interne (coefficient alpha de Cronbach) de chacune des dimensions apparait comme suit : Statut (.89), Réalisation (.83), Climat (.78), Risque (.84) et Liberté (.79). Concernant l'homogénéité des items de chaque échelle ( $r$  item-total corrigé), elle varie de .45 à .58. Il existe une indépendance relative des échelles, leurs intercorrélations vont de .06 à .52 (Aubin, 1983). Dans la version validée sur un échantillon de la population tunisienne, le QVT affiche un coefficient alpha de Cronbach très élevé  $\alpha = 0.90$  (Hafsi, 2013).

Le QVT a l'aptitude d'établir des différenciations des systèmes de valeurs de groupes différents de professionnels et d'étudiants (Aubin, 1983 ; Perron, 1986), il a aussi prouvé ses qualités métrologiques à travers les résultats de plusieurs études vérifiant des similitudes et des différences entre plusieurs groupes de sujets et appartenant à des cultures différentes (Perron, 1994) ou à deux contextes linguistiques différents (Fraccaroli, Corbière, Perron, Gelpe, 2005).

De plus, sa confrontation avec d'autres instruments servant à mesurer d'autres construits ont pu confirmer sa validité discriminante et convergente mais aussi sa solidité conceptuelle (Perron, 1996).

Si le VSM de Hofstede et al. a pour objectif de mesurer les valeurs culturelles d'un pays comme un tout qui n'est pas réduit à la superposition des valeurs individuelles, le QVT, quant à lui, donne une vision microscopique, c'est-à-dire à l'échelle individuelle, des valeurs. Il s'avère un instrument adéquat pour l'analyse des valeurs en tant que caractéristiques personnelles. De fait, recourir à cet instrument de mesure devient complémentaire aux autres outils utilisés pour cette recherche dans la mesure où il permet un enrichissement des analyses et une appréhension plus fine de la réalité des milieux organisationnels. En outre, bien que les valeurs de travail soient un concept central en psychologie du travail, très peu d'étude ont eu recours aux QVT dans l'étude de valeurs de travail dans le contexte tunisien. A notre connaissance, une seule recherche a concerné l'étude des valeurs de travail chez des enseignants des collèges tunisiens (Hafsi, 2013).

### **1.2.3. Le FOCUS-93 (First Organizational Climate / Culture Unified Search)**

Le Focus-93 est un questionnaire tiré du modèle théorique des valeurs concurrentes «Competing Values» de Quinn et al. (1983, 1999, 2006) et d'une étude empirique portant sur une comparaison inter-pays. Ce modèle développé par Quinn et ses collaborateurs apparaît à la fois comme un modèle théorique et un outil de mesure de la culture organisationnelle. La conception de ce modèle a pour objectif de détecter les facteurs qui contribuent à l'efficacité organisationnelle (Cameron et Quinn, 1999, 2006).

A l'instar du modèle théorique de la culture nationale de Hofstede, le modèle des valeurs concurrentes de Quinn repose sur l'idée que les organisations sont susceptibles d'avoir des traits de culture et de climat communs. En outre, Cameron et Quinn (1999, 2006) présentent ce modèle comme un construit multidimensionnel. En effet, ce modèle définit l'efficacité organisationnelle sur la base de dilemmes (Cameron, 1986) et situe les organisations selon deux axes contrastés : un axe vertical relatif à l'importance du contrôle (flexibilité/contrôle) et un axe horizontal correspondant à l'activité de l'organisation (interne/externe). Le croisement de ces axes donne quatre cadrans ou types d'orientations culturelles qui permettent de situer une organisation selon son style d'organisation dominant : une orientation vers le soutien, une orientation vers l'innovation, une orientation vers les objectifs et une orientation vers les règles.

Le cadran « **Soutien** » (S) ou « Support » situé en haut à gauche est caractérisé par une orientation interne appariée à une haute flexibilité (faible contrôle). Ce cadran renvoie principalement aux relations humaines et l'accent est mis sur le maintien des équipes, le bien-être des membres ainsi que l'obtention d'un climat favorable fondé sur l'attention et la confiance de la direction envers son personnel. Dans ce type d'orientation, confiance et participation sont des valeurs centrales.

Le cadran « **Innovation** » (I) est situé en haut à droite et est caractérisé par la flexibilité et le changement avec une orientation externe. Ce cadran met l'accent sur la croissance, la créativité, l'autonomie, l'esprit d'initiative ainsi que l'adaptation à l'environnement externe.

Le cadran « **Objectifs** » ou « buts » (O) ou « Goal » (G) se situe en bas à droite et se définit par une orientation externe et un haut niveau de contrôle. L'accent est mis sur la productivité, la performance et l'atteinte des objectifs : adaptation aux contraintes du marché, satisfactions des clients, qualité de la production...

Le cadran « **Règles** » ou « Rules » (R) situé en bas à gauche est défini par une orientation interne et un haut contrôle des individus. Ce type d'orientation souligne un style de pouvoir bureaucratique qui privilégie le respect des procédures et l'obéissance aux règlements. L'accent est mis sur l'efficacité interne, l'uniformité, la coordination et l'évaluation de la performance. La communication est à sens unique et l'accent est mis sur la stabilité.

Ainsi, à partir du modèle des valeurs concurrentes de Quinn et coll (1988) présenté plus haut, un groupe international de chercheurs (G. De Cock & K. De Witte ; C. Lemoine ; N. Papalexandris & D. Bourantas; I. Branyiczki ; E. Spaltro, G. Barnabei & F. Carati ; P. Koopman ; & J. Van Muijen ; J. Correia Jesufno & J. G. das Neves; H. Piatriu ; J.M. Peiro ; & V. Gonzales-Roma ; M. West ; Z. Susanj ; E ; Konrad & M. Kline et D. Turnipseed), a élaboré un questionnaire, le FOCUS-93 (First Organizational Climate / Culture Unified Search), pour déterminer le style dominant dans les organisations à savoir le climat et la culture organisationnels.

Le questionnaire Focus-93 comprend 75 questions divisées en deux sous-ensembles : le premier comprend 40 questions et contient des variables descriptives, il a pour objectif de décrire les modèles comportementaux (climat (D)), le second composé de 35 questions et contient des variables évaluatives, a pour objectif de ressortir les valeurs culturelles de l'entreprise (V).

Les 40 questions relatives au climat (D) se répartissent suivant les quatre cadrans comme suit :

Cadran « **Soutien** » (8 items) : 1 ; 2 ; 4 ; 13 ; 18 ; 26 ; 31 ; 36

Cadran « **Innovation** » (12 items) : 3 ; 5 ; 8 ; 11 ; 15 ; 19 ; 24 ; 28 ; 29 ; 33 ; 38 ; 39

Cadran « **Objectif** » (14 items) : 6 ; 9 ; 10 ; 12 ; 14 ; 17 ; 20 ; 21 ; 22 ; 25 ; 32 ; 34 ; 37 ; 40

Cadran « **Règles** » (6 items) : 7 ; 16 ; 23 ; 27 ; 30 ; 35

Les 35 questions relatives aux valeurs culturelles (V) se répartissent suivant les quatre cadrans comme suit :

Cadran « **Soutien** » (10 items) : 2 ; 7 ; 16 ; 19 ; 21 ; 25 ; 26 ; 28 ; 29 ; 33

Cadran « **Innovation** » (7 items) : 1 ; 10 ; 14 ; 17 ; 30 ; 32 ; 34

Cadran « **Objectif** » (8 items) : 3 ; 6 ; 8 ; 11 ; 13 ; 22 ; 23 ; 31

Cadran « **Règles** » (10 items) : 4 ; 5 ; 9 ; 12 ; 15 ; 18 ; 20 ; 24 ; 27 ; 35

Les répondants sont sollicités à répondre aux questions selon une échelle de type Likert à six points de réponses.

Le Focus-93 est un outil de mesure largement utilisé dans les recherches en psychologie du travail et des organisations. Pour Brunet et Savoie (2000), «*Cet outil demeure la mesure de référence pour les valeurs de niveau organisationnel*». Sa grande notoriété est imputable à ses qualités psychométriques qui ont fait leurs preuves de validité et de fidélité dans douze pays européens. En effet, les items et le score total sont significativement intercorrélés au seuil de 0.001. la version validée sur un échantillon de la population tunisienne – enseignants des collèges - (Hafsi, 2013) affiche une consistance interne obtenue par l'alpha de Cronbach très satisfaisante ( $\alpha = 0.77$ ) ce qui confirme la fiabilité et la fidélité de cet outil

Hormis les qualités que nous venons de citer, notre choix pour cet outil de mesure se justifie en regard d'au moins cinq critères :

- sa fiabilité dans le diagnostic des caractéristiques dominantes d'une organisation.
- son caractère synthétique qui a pour objectif de déterminer les critères de l'efficacité organisationnelle,
- sa fiabilité non seulement dans la description de la structure organisationnelle mais aussi des spécificités culturelles,
- sa capacité à distinguer les différences entre les organisations, les secteurs d'activité et les pays



- son aptitude à mesurer et à discriminer les différences culturelles. (Neves et De Witte, 1998).

L'utilisation dans cette recherche de différents instruments servant à mesurer les valeurs culturelles et organisationnelles permet entre autres d'établir des comparaisons entre eux. En effet, Hofstede encourage également afin de rendre une recherche plus intéressante, de comparer les dimensions du VSM avec d'autres dimensions d'instruments de mesure différents sur différentes populations dans un même pays. De même, Saks (2000) précise que pour vérifier la validité de construit d'un instrument de mesure en psychologie, il conviendrait de vérifier son degré de corrélation avec un autre instrument de mesure du même construit.

#### **1.2.4. Le questionnaire de citoyenneté organisationnelle de Borman, Buck & al. (2001) Coleman & Borman, 2000**

L'échelle de Borman, Buck & al. (2001) Coleman & Borman, 2000 a été obtenue par le classement de 2300 comportements -triés parmi 5000 exemples de comportements associés à la performance à la citoyenneté- dans chacune des trois dimensions de la performance de citoyenneté.

La nouvelle version de l'échelle a gardé la même structure que la précédente (Coleman & Borman, 2000), à la différence que chacune des dimensions a été affinée et précisée par l'ajout de sous-dimensions qui se répartissent et se décrivent comme suit :

- La performance de citoyenneté interpersonnelle comprend quatre sous-dimensions :
  - L'aide (5 items) : cette sous dimension réfère au soutien pour les problèmes personnels, à la transmission des connaissances et des habiletés et à l'entraide dans les situations difficiles de travail.
  - La coopération (4 items) correspond au fait d'accepter les suggestions et les conseils des autres membres, les tenir au courant des exigences pouvant les concerner et de privilégier les objectifs de l'organisation avant ses intérêts personnels.
  - La courtoisie (3 items) renvoie principalement aux comportements de politesse et de civilité dans ses relations avec les autres.
  - La motivation (4 items) reflète les comportements d'approbation et de d'encouragement envers les autres, en félicitant leurs accomplissements et leurs succès et en leur montrant qu'ils méritent la confiance que les autres leur font.
- La performance de citoyenneté organisationnelle comporte trois sous-dimensions

- La représentation (3 items) c'est arborer une image positive de l'organisation, faire connaître ses réalisations et ses attributs positifs, prendre sa défense en cas de critique et montrer sa satisfaction de son organisation.
- La loyauté (3 items) réfère à l'aptitude de soutenir les objectifs de son organisation et de ses membres. L'accent est mis sur la tolérance et l'acceptation des difficultés occasionnelles et au fait de demeurer dans l'organisation malgré les entraves et les épreuves difficiles.
- La conformité (3 items) reflète l'obéissance aux règlements et le respect des procédures organisationnelles ainsi qu'au fait d'encourager les autres à se conformer aux règles.
- La performance de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi recouvre
  - La persistance (4 items) correspond à la persévérance à fournir des efforts supplémentaires dans l'accomplissement des tâches malgré leurs difficultés, à réaliser des défis. La persistance réfère également à la réalisation des performances en dépit des incertitudes et les aléas liés à l'environnement extérieur.
  - L'initiative (3 items) correspond à un esprit entreprenant, au fait de puiser toutes ses capacités pour atteindre les objectifs de l'organisation. Cette sous-dimension exprime également la réalisation de tâches supplémentaires lorsque son propre travail est accompli.
  - Le perfectionnement (3 items) revoie au fait d'améliorer ses connaissances et ses habiletés personnelles en suivant des formations, ou par d'autres moyens offerts au sein de l'organisation pour enrichir ses connaissances et acquérir de nouvelles compétences.

A chacune des affirmations commençant par «les membres de mon équipe...», les répondants sont invités à se positionner sur une échelle de type Likert à cinq points de réponses qui va de 1 : fortement en désaccord jusqu'à 5 : fortement en accord. Ainsi, un faible score signifie qu'il y a peu de comportements liés à la performance à la citoyenneté organisationnelle alors qu'un score élevé traduira l'existence de plusieurs comportements favorisant le bon fonctionnement des équipes de travail.

Un faible score à l'échelle signifie que les membres d'une entreprise manifestent peu de comportements liés à la performance de citoyenneté, tandis qu'un score élevé révèle que les membres de l'équipe adoptent plusieurs de ces comportements.

La pertinence de recourir à l'échelle de (Borman, Buck et al., 2001; Coleman & Borman, 2000) plutôt qu'à d'autres mesures existantes de la citoyenneté tient au fait que cette mesure est une mesure intégratrice qui rallie la majorité des conceptualisations proposées dans la littérature.

Pour la présente étude, nous avons utilisé la version élaborée par Cormier (2008). En effet, cette échelle a fait l'objet d'une validation à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire (AFC), dans une étude empirique sur les équipes de travail. Les résultats de cette étude ont montré la cohérence entre le modèle théorique et les données empiriques. De même, les indices de fiabilité (rho) pour les sous-dimensions sont satisfaisants allant de .83 à .87 et confirment la fiabilité de cette échelle.

### **1.3. Type d'investigation**

Pour le recrutement de la population d'étude, nous avons eu recours à la méthode empirique d'échantillonnage. Cette méthode, appelée méthode pragmatique dont le principe est le «choix raisonné» (Royer et Zarlowski, 1999), consiste non pas à un tirage au sort aléatoire à partir d'une base de sondage mais à un choix d'individus présentant des caractéristiques semblables à la population parente. C'est-à-dire qu'ils sont représentatifs de la population dont ils sont issus, en l'occurrence la population de managers exerçant dans des entreprises multinationales. Cette méthode qui est la plus utilisée en management présente l'avantage de réunir de manière précise les éléments de l'échantillon et ainsi garantir les critères de recrutement des participants pour notre recherche. Comme le souligne Beaud (1984), en contrôlant les caractéristiques des répondants, tout en s'abstenant de faire des généralisations trop prématurées, cette technique peut donner des résultats intéressants.

Pour ce faire, nous avons utilisé la technique d'échantillonnage par convenance qui consiste à sélectionner les participants selon certaines variables existantes chez la population parente et les critères déterminés par les objectifs de la présente recherche, à savoir la population de managers et de cadres et les solliciter ensuite, à répondre au questionnaire. Notre choix de cette méthode se justifie par l'étude d'une population spécifique cible et par la difficulté d'accès au terrain des organisations multinationales. Comme l'avait remarqué auparavant Ben Fadhel et Soyah (2004), «dans le contexte tunisien, les entreprises refusent aux chercheurs la

*possibilité de procéder à l'observation clinique et empêchent toute possibilité d'accès aux archives... Les chercheurs tunisiens sont acculés à recourir aux enquêtes par questionnaire pour mener leur recherche empirique mais la fiabilité des résultats obtenus à la fin du processus dépend énormément de la véracité des informations collectées par les questionnaires»* (cités dans Soyah et Magroun, 2004. P.6). De plus, la conjoncture qu'a connue la Tunisie lors de la révolution du 14 janvier 2011 n'a fait qu'accroître cette difficulté. La psychologie du travail est une discipline récente en Tunisie, la rareté des recherches empiriques dans ce domaine a fait qu'on n'a pas construit une culture d'enquête.

En effet, d'après notre expérience sur le terrain, les entreprises échantillonnées pour notre recherche n'ont pas accepté de se prêter à l'exercice quand bien même nous leur avons assuré l'anonymat. Elles ont justifié leur refus par le manque de disponibilité et par la crainte de susciter des soulèvements et des revendications au sein de l'entreprise, de la part des ouvriers en raison du caractère intrusif de certains items du questionnaire. En raison de ces contraintes techniques, notre choix s'est fixé précisément sur cette technique qui présente des avantages essentiels : la rapidité, l'adaptation à des terrains dont l'accès est difficile, l'adaptation à des échantillons de faible effectif et l'homogénéisation des participants.

#### **1.4. Recrutement des participants**

Le recrutement de l'échantillon de notre étude a été réalisé via le réseau électronique professionnel « LinkedIn » et s'est fait en plusieurs étapes. En premier lieu et afin de rendre homogènes les participants sur certains critères, nous avons sélectionné dans ce réseau des personnes abonnées dont le profil correspond aux critères et aux objectifs de notre recherche. Ces critères sont :

- La catégorie socioprofessionnelle : des managers (Dirigeants et équipes de direction), des hauts cadres et des ingénieurs.
- Des entreprises multinationales
- Le lieu de résidence : Tunisie.

Nous avons ainsi exclu de notre échantillon les ouvriers et les employés.

Dans un premier temps, nous avons demandé aux 2235 membres sélectionnés de faire partie de leurs réseaux professionnels afin de pouvoir leur demander ultérieurement de participer à l'étude. 1391 ont répondu à l'invitation, soit 62.23%.

Dans un deuxième temps, nous avons sollicité ces 1391 personnes (qui font d'ores et déjà partie de notre réseau) à participer à l'étude en leur adressant une lettre personnalisée et standardisée sur leur messagerie, les invitant à remplir le questionnaire en ligne, avec une explication sommaire de l'objet de la recherche. L'anonymat était assuré ainsi que celui de leur entreprise (cf. annexe 1 : lettre aux participants). Deux semaines avant la fin de la collecte des données, nous avons envoyé une lettre de rappel afin d'obtenir une plus grande participation.

### **1.5. Mode d'administration du questionnaire**

Le mode d'administration du questionnaire est celui de l'enquête en ligne. Cet outil présente l'avantage d'atteindre des cibles de répondants difficilement accessibles. Il permet aussi de cibler des zones géographiques larges, de réduire le temps de passation et de collecter rapidement les données.

Pour toutes ces raisons pratiques, la passation du questionnaire s'est faite par voie électronique via le réseau « LinkedIn », les participants n'avaient qu'à cliquer sur le lien pour voir apparaître le questionnaire en ligne sur leur écran.

Pour plus de contrôle de la passation et éviter de recevoir des questionnaires inachevés, nous avons activé l'option « réponse obligatoire » pour tous les items. C'est-à-dire que le participant ne peut envoyer son questionnaire que s'il l'a intégralement rempli. De cette façon, tous les questionnaires parvenus sont entièrement remplis. Cet outil présente l'avantage de parer aux biais liés à l'enquêteur et aux erreurs de saisie.

### **1.6. Réactions au questionnaire**

Le questionnaire a suscité beaucoup d'interrogations et de commentaires quant à sa forme et son contenu. Les réactions des participants ont été pour la plupart relatives à son caractère « intéressant » mais aussi à sa longueur. Aussi, certains nous ont-ils annoncé qu'ils avaient abandonné en cours de passation « Trop long!!! Je n'y arrive pas. Désolée. », « C'est vraiment trop long! A quelques reprises j'allais laisser tomber ».

En revanche, certains ont trouvé le questionnaire fort intéressant « Je vous remercie pour le questionnaire. Votre sujet est très intéressant... », « Merci pour le questionnaire qui m'a permis de me poser pas mal de questions en terme d'organisation interne. ». D'autres ont exprimé leur enchantement de prendre part à cette enquête « Je serai ravi de participer à votre

questionnaire. », « Je suis heureux d'avoir contribué à votre étude. » « C'est avec un grand intérêt et un grand plaisir que j'accepte de participer à cette étude. »

D'autres ont même proposé de collaborer davantage « Je proposerais ce questionnaire à mes collègues. Je serais reconnaissant aussi si vous m'impliquiez dans ces recherches par ce que ça m'intéresse beaucoup. » « N'hésitez pas à me contacter si vous avez des questions ou en cas de besoin. », « Je suis à votre disposition quand vous voulez. »

Des répondants nous ont interrogés sur la finalité de cette étude « Dans quel cadre vous menez votre recherche ? », « Dans quel axe étudiez-vous l'interculturalité? ». Certains ont même tenté de deviner l'objet de cette étude en regard des items.

Enfin, la plupart ont exprimé leur désir d'avoir les résultats de cette étude « J'attendrais avec impatience le résultat de cette étude », « J'apprécie beaucoup ce genre d'études, prière de m'envoyer les conclusions. C'est vraiment intéressant, j'attendrais le résultat et je vous serais très reconnaissant si vous me les envoyez ».

## **1.7. Méthode de dépouillement du questionnaire**

### **1.7.1. Le VSM 08**

Le questionnaire VSM 08 est composé de vingt huit items se répartissant sur sept dimensions des systèmes de valeurs nationales en tant que composantes de culture nationale. Selon le manuel du VSM 08 publié dans le site de G. Hofstede, l'auteur indique les formules pour le calcul des indices.

Les items sont notés sur une échelle de type Likert à cinq points de réponses. L'indice des scores est dérivé de la moyenne des scores d'un échantillon national de répondants :

Par exemple pour 100 répondants par pays nous avons les notes suivantes:

10 réponses x 1 = 10 ; 25 réponses x 2 = 50 ; 15 réponses x 3 = 45 ; 26 réponses x 4 = 104 ; 24 réponses x 5 = 96. On a donc 100 réponses valides totalisant 205. Le score moyen est:  $205 / 100 = 2,05$

Pour calculer les indices des différentes dimensions, on prend par exemple pour PDI = 35  $(m07 - m02) + 25 (m23 - m26) + C (pd)$  dans lequel m07 est le score moyen pour la question 07 etc. L'indice a normalement une portée d'environ 100 points entre faible distance hiérarchique et forte distance hiérarchique. C (pd) est une constante (positive ou négative) qui

dépend de la nature des échantillons et n'affecte pas les comparaisons entre pays. La constante C (pd) peut être choisie selon des valeurs comprises entre 0 et 100.

### **1.7.2. Le questionnaire des valeurs de travail (QVT) de Perron**

Le questionnaire des valeurs de travail (QVT) est un inventaire qui sert à mesurer les valeurs privilégiées dans le travail. Grâce à cet instrument, on peut identifier le degré de différenciation du système de valeurs d'un individu ou d'un groupe d'individus. Afin de déterminer la valeur privilégiée, nous procédons au calcul de la moyenne des scores par dimension que l'on divise ultérieurement par le nombre d'items de cette même dimension. La dimension qui obtient le score le plus élevé est considérée comme la valeur la plus privilégiée. Si au contraire, les scores sont peu distincts, nous considérons alors, qu'il n'y a pas de valeur dominante et que le système de valeurs d'un individu est peu différencié.

### **1.7.3. Le questionnaire Focus-93**

Le questionnaire Focus-93 est composé de deux parties : la première qui décrit le climat (D) comprend 40 questions, la seconde liée aux valeurs culturelles (V) contient 35 questions. Les réponses aux questions sont données suivant une échelle de type Likert à six points de réponses.

Le dépouillement s'est fait selon la méthode ordinale, plus aisée et plus adaptée aux questionnaires longs et qui permet de ressortir les réponses les plus marquées pour rendre compte des profils culturels dominants. (Lemoine, 1992, 1994).

Cette méthode consiste à séparer les réponses négatives (1, 2 correspondant respectivement à jamais, rarement) des positives (5, 6 correspondant à habituellement, toujours) et on compte le nombre de personnes (Nb) sur chaque catégorie pour chaque question. En raison du nombre différent de questions par cadran, on calcule le rapport A/N qui correspond à l'indice de la tendance générale des réponses, dans lequel  $A = Nb(5+6) - Nb(1+2)$  et  $N = Nb(0+1+2+3+4+5+6)$ . Ce rapport est une mesure numérique qui varie théoriquement de -1 à +1.

Enfin, le rapport A/B ( $-1 < x < +1$ ) permet d'obtenir un indice de cohérence. Un rapport  $> +.50$  ou  $< -.50$  est considéré comme cohérent, ce qui signifie que plus de 50% des réponses accentuées vont dans le même sens.

#### **1.7.4. Le questionnaire de la citoyenneté organisationnelle**

Le questionnaire des comportements de citoyenneté organisationnelle est une échelle qui se compose de trois dimensions. Selon Rousseau (2003), pour déterminer les scores pour chaque individu et pour chaque variable, nous procédons d'abord au calcul de la moyenne des scores d'un individu ou d'un groupe et ce, pour chaque item. Ensuite, nous calculons la moyenne des résultats des items relatifs à chacune des variables. Ainsi, un score élevé indique que les membres d'une organisation adoptent des comportements de citoyenneté. Par contre, un score faible révèle que les membres sont peu enclins à démontrer ces comportements.

#### **1.8. La population d'étude**

Le recrutement des participants et la passation du questionnaire se sont déroulés simultanément durant 7 mois, entre le 15 Novembre 2011 et le 15 Juin 2012. Nous avons noté un taux de participation de 19.41 %.

Il s'agit d'une population composée de 270 managers : Top managers (N) et Senior managers (N-1), middle managers (N-2) et ingénieurs (N-3), exerçant dans des filiales de firmes multinationales implantées en Tunisie.

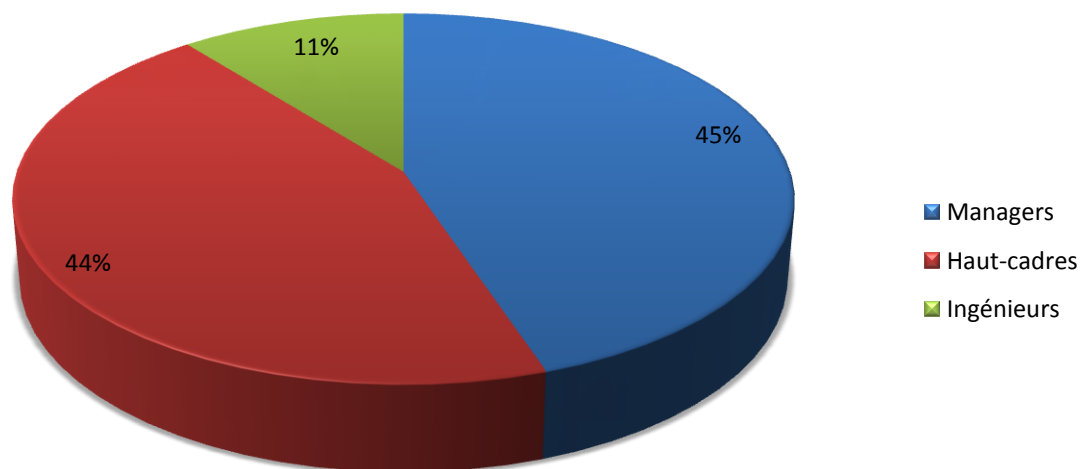
L'ensemble de l'échantillon est constitué de 221 hommes et 49 femmes, soit respectivement 81.9 % et 18.1 %. La totalité des participants est de nationalité tunisienne de naissance dont 6.7 % ont une double nationalité. L'âge des participants varie de 24 à 63 ans. La majorité, soit 60.7 %, a un âge situé entre 26 et 35 ans et seulement 1.1 % sont âgés de 56 ans et plus. Nous notons que c'est une population relativement jeune. En effet, l'âge moyen des participants est de 33,32 ans avec un écart-type de 6.93.



Tableau 6 : Caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles de la population d'étude

		N	%
Sexe	Féminin (%)	49	18.1
	Masculin (%)	221	81.9
Age (ans)	16 – 25	22	8.1
	26 – 35	164	60.7
	36 – 45	65	24.1
	46 – 55	16	5.9
	56 -65	3	1.1
Nationalité	Tunisienne	252	93.3
	Tunisienne plus autre nationalité	18	6.7
Niveau hiérarchique	Dirigeants	121	44.8
	Haut-cadres	120	44.4
	Ingénieurs	29	10.7
Niveau d'étude (ans)	Bac	4	1.5
	Bac + 2 ou 3	13	4.8
	Bac + 4	32	11.9
	Bac + 5 et plus	221	81.8
Type principal d'études	Formation professionnelle	6	2.2
	Formation pour l'entreprise	34	12.6
	Formation technique ou technologique	152	56.3
	Sciences humaines et sociales	53	19.6
	Santé	18	6.7
	Préparation à une profession donnée	7	2.6
Ancienneté (ans)	Moins de 1 an	43	15.9
	1 – 2	63	23.3
	3 – 5	79	29.3
	6 – 10	50	18.5
	11 – 15	20	7.4
	16 – 20	8	3.0
	Plus de 20	7	2.6

Par ailleurs, les catégories professionnelles représentées se répartissent comme suit : 121 dirigeants, soit 44.8% de la totalité de l'échantillon, 120 hauts-cadres ce qui représente 44.4% de l'échantillon, et 29 ingénieurs soit 10.7% de l'échantillon (cf : figure 7).



*Figure 7 : Répartition de la population d'étude selon le niveau hiérarchique*

En ce qui concerne le niveau d'étude, le tableau affiche que la majorité des dirigeants soit 81.8 % ont un bac + 5 et plus, c'est-à-dire un master ou un diplôme d'ingénieur, alors que ceux qui sont les moins qualifiés avec un niveau bac représentent seulement 1.5 %. Nous remarquons de façon générale que les managers ont un niveau de formation assez élevé et qu'ils ont des qualifications qui répondent aux normes exigées par leurs métiers.

Quant au type d'études, les résultats montrent que plus de la moitié des participants (56.3 %) ont suivi des études technologiques (ingéniorat). Les autres types d'études se répartissent principalement entre les sciences humaines et sociales (19.6 %) et la formation pour l'entreprise (12.6 %).

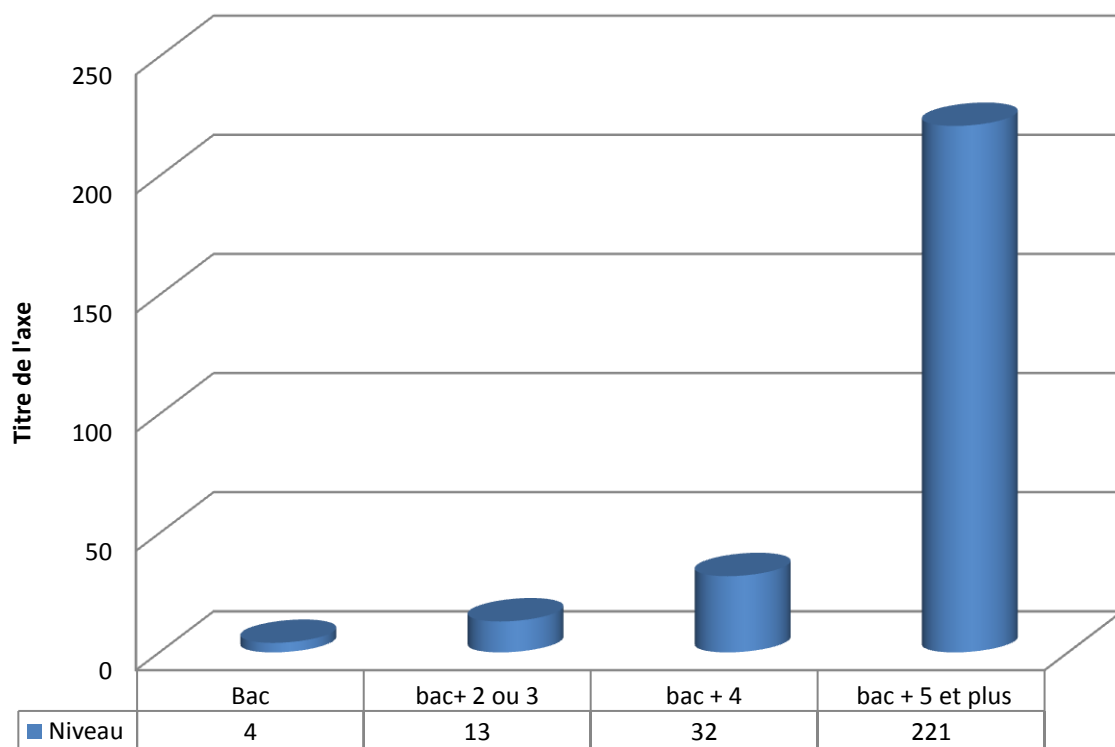


Figure 8 : Répartition des dirigeants selon le niveau d'études

Les résultats relatifs à l'ancienneté affichent que 68.5 % des dirigeants sont au début de leurs carrières et comptent au maximum 5 ans d'expériences dans leurs entreprises. Seulement 2.6 % ont une ancienneté de plus de 20 ans. Par contre, le nombre total d'années d'expériences professionnelles se situe entre - 1 et 35 ans. La moyenne de l'ancienneté est de 8.44 ans de travail.

### 1.9. Le terrain de recherche

Les Investissements Directs Étrangers (IDE) présentent, depuis quelques décennies un élément capital pour la croissance de l'économie tunisienne, tant ils contribuent de manière significative au développement économique (renforcement de l'exportation) et social (création d'emploi). De fait, appréhender les conditions de travail et les stratégies mises en œuvre dans ces entreprises présente un intérêt majeur pour le déploiement de ce domaine d'activités.

L'objectif de cette recherche est l'exploration du style organisationnel des entreprises multinationales implantées en Tunisie dans différents secteurs d'activités (Industrie pharmaceutique, TIC, Banques, Télécommunication, Développement, Conseil...).

Toutes ces entreprises présentent une même caractéristique à savoir un siège social situé dans un pays étranger et des filiales dans au moins deux pays. Elles se situent pour la grande majorité dans le Grand Tunis soit 93.7%, les autres 6.3% se répartissent sur l'ensemble du territoire. Nous comptons pour cette étude près de 80 entreprises (Alcatel Lucent, Sagem, Aéroliia, Huawei, Samsung, LG, IBM, HP, Microsoft, British Gas, Shell, Heineken, Pfizer, Novartis, Sanofi-Aventis, etc.). Le nombre des participants par entreprise est variable allant de 1 à 15 participants par entreprise.

### 1.9.1. Distribution des entreprises selon les pays

En référence à Hofstede (Bollinger et Hofstede, 1987), les pays sont regroupés en fonction de leur similitude. Pour cela, il a utilisé une classification hiérarchique qu'on peut visualiser sur un *dendrogramme* illustrant une division permettant de réunir des pays en un petit nombre de groupes. Le regroupement des pays s'est fait non pas en fonction de la position géographique ou le passé historique mais en regroupant les valeurs obtenues des scores des dimensions. L'analyse statistique fait apparaître treize groupes culturels auxquels nous nous sommes référés.

Ainsi, nous avons abouti au regroupement suivant (cf. Tableau 7)

Tableau 7 : Répartition de la population d'étude selon les catégories des pays

	N (participants)	%
Tunisie*	45	16,7
Pays européens de culture latine	104	38,5
pays de culture germanophone	23	8,5
pays de culture anglophone	75	27,8
Asie du sud-est	8	3,0
Afrique	5	1,9
Pays scandinaves	10	3,7
Total	270	100,0

\*Nous désignons par « Tunisie » toutes les entreprises internationales dont le siège social se situe en Tunisie.

- Les pays européens de culture latine représentés par la France, l'Italie et l'Espagne.

- Les pays de culture germanophone : l'Allemagne et la Suisse alémanique.

- Les pays de culture anglophone : Les USA, le Canada et le Royaume-Uni.

- Asie du sud-est : la Chine et la Corée du sud.

- L'Afrique.

- Les pays scandinaves : Les Pays-Bas, la Suède et la Finlande.

Le tableau X montre que les pays se répartissent de façon disparate. Les participants travaillant dans des entreprises appartenant aux pays européens de culture latine sont les plus

représentés (38.5 %), ce qui nous semble tout à fait évident vu leur proximité géographique avec la Tunisie mais aussi au fait que la France soit le premier investisseur en Tunisie suivie de l'Italie.

De même, les participants des entreprises de culture anglophone affichent un taux de participation de 27.8 % cela est peut-être dû au fait que les multinationales américaines sont surreprésentées à l'échelle mondiale.

### 1.9.2. Distribution des entreprises selon les secteurs d'activité

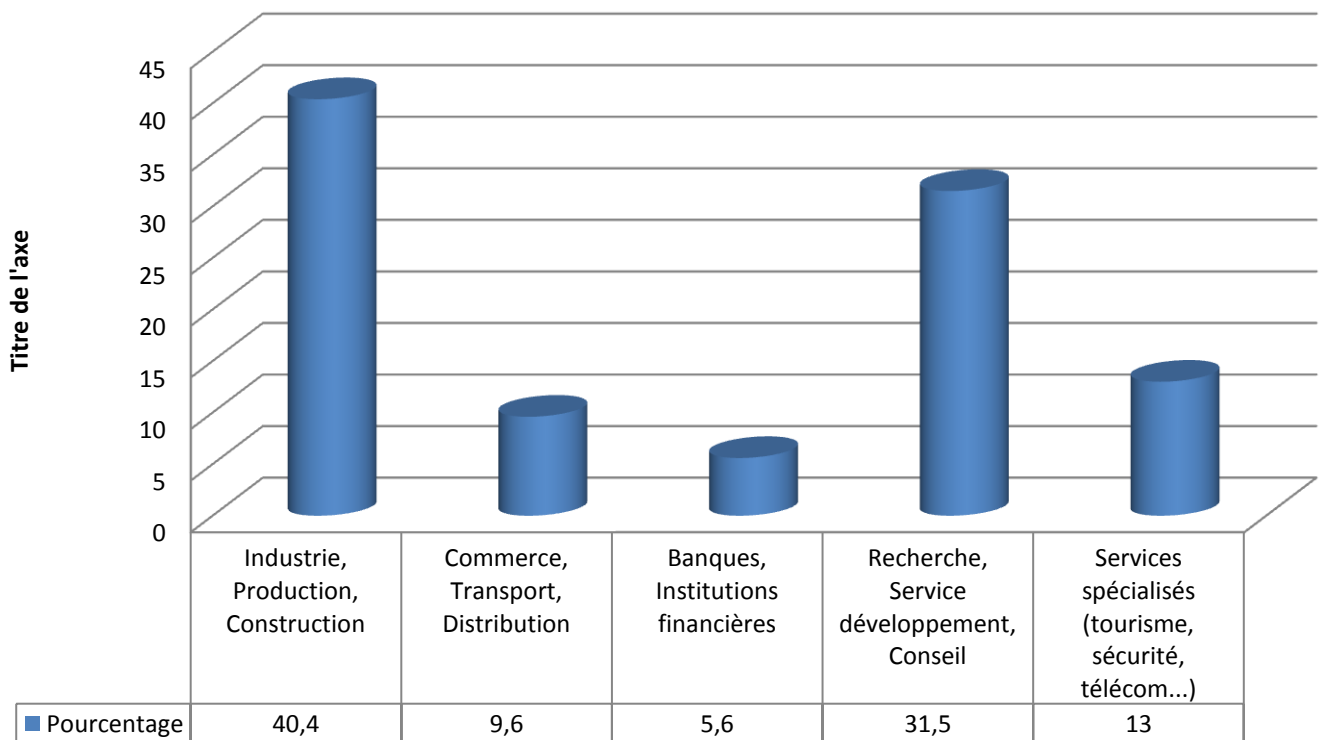


Figure 9 : Répartition de la population d'étude selon les secteurs d'activité

A partir des données affichées sur la figure, nous remarquons une distribution inégale des dirigeants dans les secteurs d'activités. Cette répartition apparaît tout à fait plausible car elle reflète l'ordre d'importance pour chaque secteur en termes d'investissements étrangers.

En effet, le secteur de l'Industrie est le secteur le plus représenté parmi les investissements étrangers (Api). Nous notons que sur les 270 managers, près de la moitié (40.4 %) opèrent dans ce secteur. Le secteur de la recherche et du développement compte 31.5 % des participants. Quant au secteur du Commerce, Transport, Distribution, il ne compte que 9.6 % de participants. Cela revient au fait qu'une grande majorité des entreprises du secteur de

l'industrie, assurent elles-mêmes la commercialisation, le transport et la distribution de leurs produits. Par contre, les banques ne représentent que 5.6 % de participants.

## Chapitre 2

### 2. Résultats

Les données de la littérature mettent en exergue l'existence de deux systèmes de valeurs : d'une part, les valeurs individuelles (valeurs culturelles nationales et les valeurs de travail) et d'autre part, et les valeurs organisationnelles.

Il est à rappeler que le but de cette recherche est de montrer qu'il existe dans les entreprises multinationales **un profil organisationnel de type hybride** résultant d'une adaptation réciproque des valeurs individuelles et organisationnelles. La congruence entre ces valeurs est perçue à travers le climat. Nous cherchons également à montrer l'effet des valeurs organisationnelles dans l'émergence des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Il est donc important tout d'abord d'identifier les valeurs culturelles des managers et leurs valeurs de travail. Ensuite, nous essayons de mettre en évidence le type de culture et de climat dominants dans les entreprises multinationales. Puis, nous examinons les liens entre les valeurs organisationnelles et les comportements de citoyenneté.

En dernier lieu, nous effectuons des analyses de correspondances multiples suivies d'une classification hiérarchique ascendante afin d'identifier les associations entre les variables et établir une typologie des multinationales.

#### 2.1. Identification des valeurs culturelles nationales des managers

Le VSM 08 est un questionnaire qui mesure les valeurs culturelles nationales et leur influence sur le fonctionnement organisationnel. Afin de tester la cohérence interne du VSM 08, nous avons mesuré l'alpha de Cronbach qui affiche un coefficient satisfaisant (.748) ce qui indique que ce questionnaire est fiable.

L'analyse statistique permet de ressortir des indices de sept dimensions de la culture nationale. Hofstede et al (2008) ont recommandé que pour l'analyse statistique, une taille idéale pour un échantillon homogène serait de 50, notre échantillon dépasse de loin ce critère.

A la lecture du tableau X, nous constatons que les dirigeants montrent une distance hiérarchique courte (32), un esprit plutôt communautaire (33), une mentalité plutôt féminine (43), un faible contrôle de l'incertitude (25), une orientation sur le court terme (24), une mentalité plutôt indulgente (55) et un esprit qui tend plutôt vers l'humilité (39).

Tableau 8 : Indices culturels des managers

Valeurs culturelles	PDI	UAI	IND	MAS	LTO	IVR	MON
<b>Indices</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>43</b>	<b>24</b>	<b>55</b>	<b>39</b>

\*PDI : Distance hiérarchique

\*UAI : Contrôle de l'incertitude

\*IND : Individualisme / Collectivisme

\*MAS : Masculinité / Féminité

\*LTO : Orientation à long terme / Orientation à court terme

\*IVR : Indulgence / Retenue

\*MON : Monumentalisme / Flexhumilité

Dans un environnement international, les avantages concurrentiels de ce profil se traduisent comme il apparaît dans le tableau 9.

Tableau 9 : Avantages concurrentiels des dimensions culturelles dans les multinationales

Dimensions	Avantages concurrentiels
Distance hiérarchique faible	Acceptation de la responsabilité
Contrôle de l'incertitude faible	Innovation
Collectivisme	Engagement envers l'organisation
Féminité	Coopération, négociation, service personnalisé
Orientation à court terme	Adaptation rapide
Indulgence / Retenue	?
Flexhumilité	?

Adapté de Hofstede G., Hofstede G.J. et Minkov M. (2010)

A partir de ces indices, un profil général de la culture nationale des managers tunisiens se dégage, mettant en relief une décentralisation du pouvoir et une acceptation de l'égalité des pouvoirs. De même, pour le contrôle de l'incertitude, qui par son aspect faible, offre la possibilité de produire des valeurs liées à la liberté, à tolérer l'ambiguïté et à affronter les situations à risques. La valeur «collectivisme» dévoile un comportement plutôt communautaire des managers qui se traduit par la recherche de l'intérêt du groupe et des bonnes conditions de travail, ainsi qu'utiliser ses connaissances et ses compétences au service de son travail. Concernant la mentalité plutôt féminine des managers, elle renvoie aux bonnes relations et à un esprit de coopération et où les conflits sont gérés par la discussion. En outre, l'orientation à court terme renvoie à des valeurs telles que l'autonomie et la liberté dans le travail, à la récompense selon les compétences et à l'esprit analytique par opposition à un esprit synthétique. La mentalité plutôt indulgente des managers, renvoie à un type de personnalité extravertie avec un grand optimisme et où la liberté d'expression est relativement



importante. Enfin, la valeur humilité atteste de l'existence de comportements liés à la liberté, la flexibilité et à la capacité d'adaptation à différentes circonstances.

## 2.2. Les valeurs de travail

Le QVT (questionnaire des valeurs de travail) est une échelle qui mesure les valeurs de travail en évaluant l'importance accordée à différentes caractéristiques du travail. Nous avons procédé à différents types d'analyses statistiques sur les réponses de notre population d'étude.

Nous présenterons tout d'abord les résultats des analyses descriptives, ensuite effectuerons des analyses de comparaison en fonction du niveau hiérarchique, des catégories de pays et du secteur d'activité des répondants.

### 2.2.1. Les analyses descriptives

Afin de déterminer la valeur de travail dominante chez notre population d'étude, nous nous sommes basés sur le score le plus élevé au QVT. Lorsque les scores sont suffisamment rapprochés, nous considérons qu'il n'y a pas de valeur dominante et que par conséquent le système de valeurs est peu différencié.

Le tableau 10, présente les résultats relatifs à la moyenne, l'écart-type et les valeurs maximales et minimales.

Tableau 10 : Moyenne, écart-type du QVT

Dimensions	Moyenne	$\sigma$	Min	Max
Risque	21,48	8,61	10	72,5
Climat	19,94	9,46	10	60
Réalisation	17,58	10,36	10	60
Liberté	21,33	9,17	10	60
Statut	20,05	9,58	10	60

Nous pouvons voir à partir de ce tableau que la moyenne la plus élevée est celle de la valeur **risque** (moyenne = 21,48;  $\sigma$  = 8,61). Cette dimension renvoie à l'aspect de l'aventure qui correspond au goût du risque, aux difficultés dans le travail et aux situations liées à la compétition (Super, 1970, 1973 ; Super et Šverko, 1995 ; Šverko et Visek-Vidovik, 1995). Cette valeur est associée à la dimension « contrôle de l'incertitude » des valeurs culturelles de Hofstede. La deuxième dimension qui est apparue importante pour notre population est

**liberté** avec une moyenne de (21,33 ;  $\sigma = 9,17$ ). Cette valeur répond à l'aspect psychologique des valeurs de travail qui a trait à l'autonomie, l'indépendance, à l'autodétermination (Super, 1970, 1973 ; Super et Šverko, 1995 ; Šverko et Visek-Vidovik, 1995). Elle peut être associée à la dimension « Individualisme » de Hofstede.

Les moyennes de ces deux valeurs sont très rapprochées. En revanche, la valeur *Réalisation* a la moyenne la plus basse.

Par ailleurs, nous avons noté une intercorrélacion entre les différentes valeurs au niveau de signification 0.01. Cela montre que lorsqu'un individu accorde une importance à une valeur de travail, il accorde également de l'importance aux autres valeurs (Fraccaroli, Corbière, Perron, Gelpe, 2005).

Afin de nous assurer si ces moyennes sont identiques ou différentes, nous avons procédé au test t de Student pour groupes appariés.

Tableau 11 : Comparaison deux à deux des différences de moyennes des valeurs selon les dimensions du QVT

Valeurs	N	Différence de moyenne	$\sigma$	inf	sup	t	ddl	Sig.bilatérale
Risque - liberté	270	0.15	7.16	-7.09	10.06	.340	269	.734
Risque - Climat	270	1.54	7.46	6.39	24.27	3.376	269	.001
Risque - Réalisation	270	3.9	7.35	30.14	47.75	8.708	269	.000
Risque - Statut	270	1.43	7.37	5.45	23.13	3.185	269	.002
Liberté - Climat	270	1.39	6.33	6.25	21.44	3.591	269	.000
Liberté - Réalisation	270	3.75	5.97	30.30	44.62	10.303	269	.000
Liberté - Statut	270	1.28	6.10	5.49	20.13	3.449	269	.001
Climat - Réalisation	270	2.36	4.97	17.66	29.57	7.808	269	.000
Climat - Statut	270	-0.11	6.19	-8.45	6.38	-.275	269	.783
Réalisation - Statut	270	-2.47	5.27	-30.97	-18.33	-7.680	269	.000

Les résultats du t de Student pour groupes appariés montrent qu'il n'existe pas de différence significative entre la valeur Risque et la valeur Liberté ( $p = .734$ ). La différence entre climat et statut n'est pas significative non plus ( $p = .783$ ). En revanche, nous remarquons des différences significatives concernant les valeurs Liberté et Risque avec les valeurs: statut ( $p = .002$  et  $.001$ ), climat ( $p = .001$  et  $.000$ ) et réalisation ( $p = .000$ ), au niveau 0.01.

Nous pouvons donc conclure que les valeurs les plus privilégiées pour notre population d'étude sont **Risque** et **Liberté**.

## 2.2.2. Les analyses inférentielles

Nous avons effectué des analyses de variances (ANOVA) à un facteur afin de vérifier si certaines caractéristiques socioprofessionnelles permettent d'expliquer les différences individuelles dans l'importance des valeurs chez la population d'étude.

### 2.2.2.1 Les valeurs de travail privilégiées selon le secteur d'activité

La population qui a participé à notre étude travaille dans sept secteurs d'activité. Pour cela nous nous sommes intéressés à vérifier s'il y a un lien entre les valeurs de travail privilégiées et les différents secteurs dans lesquels ils travaillent. Afin d'examiner ce lien, nous avons comparé la population d'étude en fonction du secteur dans lequel ils travaillent.

Tableau 12 : Comparaison des valeurs de travail selon le secteur d'activité

				Risque	liberté	Climat	Réalisation	Statut
Industrie, Production, Construction (109)	Moyenne			22.13	21.81	21.04	18.51	20.16
	Écart-type			8.69	9.70	10.51	11.62	11.06
Commerce, Transport, Distribution (26)	Moyenne			25.48	25.67	23.15	22.43	24.15
	Écart-type			14.19	11.75	13.41	15.16	12.96
Banques, Institutions financières (15)	Moyenne			22.16	20.50	20.13	17.33	21.6
	Écart-type			9.99	12.50	12.15	12.62	11.01
Recherche, Service développement, Conseil (85)	Moyenne			20.08	19.97	18.11	15.70	19.34
	Écart-type			6.77	7.32	6.52	6.74	6.28
Services spécialisés (35)	Moyenne			19.57	20.28	18.51	15.76	17.71
	Écart-type			4.59	6.82	6.06	6.31	6.79
F				2.631	2.181	2.145	2.682	1.957
p				0.035	0.071	0.076	0.032	0.101

Le tableau ci-dessus illustre les scores moyens des valeurs de travail selon les secteurs d'activité. L'examen du tableau met en évidence des différences significatives dans les scores

moyens pour la valeur Risque et la valeur Réalisation au seuil de signification de 5 %. Nous avons également relevé des différences significatives des valeurs liberté et climat au seuil de signification de 10 %. Cela montre que le secteur d'activité a une influence significative sur les valeurs de travail.

Pour pouvoir situer cette différence, nous avons procédé à une comparaison multiple à l'aide du test LSD. Ainsi, nous pouvons voir les paires de groupes dans lesquels se situe cette différence.

Tableau 13 : Comparaison deux à deux des valeurs de travail selon le secteur d'activité

	(I) secteur	(J) secteur	Différence de moyenne (I-J)	Sig.
<b>Risque</b>	Commerce, Transport, Distribution	Industrie, Production, construction	3.347	.073
		Banques, Institutions financières	3.314	.231
		Recherche, service développement, conseil	5.392	.005**
		Services spécialisés	5.909	.008**
<b>Liberté</b>	Commerce, Transport, Distribution	Industrie, Production, construction	3.861	.053
		Banques, Institutions financières	5.173	.080
		Recherche, service développement, conseil	5.702	.006**
		Services spécialisés	5.387	.023*
<b>Réalisation</b>	Commerce, Transport, Distribution	Industrie, Production, construction	3.919	.081
		Banques, Institutions financières	5.102	.125
		Recherche, service développement, conseil	6.730	.004**
		Services spécialisés	6.674	.012*

\* La différence moyenne est significative au niveau 0.05

\*\* La différence moyenne est significative au niveau 0.01

Les résultats qui émanent de ce tableau montrent d'une part, qu'il y a une différence significative concernant la valeur Risque, la valeur Liberté et la valeur Réalisation au niveau 0.05 et 0.01 entre le secteur Commerce Transport, Distribution et le secteur Recherche,

Développement, Conseil et services spécialisés. Cela veut dire que les individus qui travaillent dans le secteur Commerce, Transport, Distribution privilégient plus les valeurs Risque, Liberté et Réalisation que ceux qui travaillent dans le secteur de la recherche et des services spécialisés.

#### **2.2.2.2. Les valeurs de travail privilégiées selon les pays**

La population de cette étude exerce dans des entreprises multinationales appartenant à différentes nationalités et donc elle est confrontée aux contraintes liées aux divergences des systèmes de valeurs. C'est pourquoi, il est intéressant de savoir s'il y a un lien entre les différents pays et les valeurs de travail. Pour ce faire, nous avons effectué une analyse de variance (ANOVA) à un facteur. Les résultats témoignent de l'existence d'une différence significative ( $p < .002$ ) entre l'appartenance culturelle des entreprises et la valeur **Risque** (cf. tableau 14).

Tableau 14 : Comparaison des valeurs de travail selon les pays

		Risque	liberté	Climat	Réalisation	Statut
Tunisie (45)	Moyenne	20.22	20.38	18.26	16.59	20.08
	Écart-type	6.71	9.24	8.99	8.88	9.07
Pays européens de culture latine (104)	Moyenne	22.21	22.01	21.26	18.62	20.80
	Écart-type	8.78	9.87	10.12	11.72	10.04
Pays de culture germanophone (23)	Moyenne	27.71	23.58	22.60	21.23	21.21
	Écart-type	13.39	9.67	12.03	14.14	13.09
Pays de culture anglophone (75)	Moyenne	19.93	20.30	18.82	16.31	19.01
	Écart-type	7.42	8.72	8.49	8.45	8.90
Asie du sud-est (8)	Moyenne	17.81	17.50	14.50	13.33	16.25
	Écart-type	3.64	3.53	2.56	3.33	4.94
Afrique (5)	Moyenne	16.00	20.00	18.00	13.00	19.20
	Écart-type	3.79	6.84	5.47	2.47	6.57
Pays scandinaves (10)	Moyenne	22.50	24.75	21.40	18.16	20.60
	Écart-type	6.34	5.94	6.99	8.25	6.80
	F	3.486	1.049	1.590	1.308	.528
	p	.002	.394	.150	.254	.787

En rejetant l'hypothèse nulle, nous concluons qu'il existe au moins un groupe de pays qui a une valeur différente des autres groupes. Afin de vérifier cette différence, nous avons procédé à un test post-hoc en utilisant le test LSD, pour savoir laquelle des comparaisons de groupes, pris deux à deux, est significativement différente. Ne seront retenus que les éléments significatifs.

Tableau 15 : Comparaison deux à deux des valeurs de travail selon les pays

	(I) Nationalité	(J) Nationalité	Différence de moyenne (I-J)	Sig.
Risque	Pays de culture germanophone	Tunisie	,74952*	.001
		Pays européens de culture latine	,55059*	.005
		pays de culture anglophone	,77841*	.000
		Asie du sud-est	,99049*	.004
		Afrique	1,17174*	.005
		Pays scandinaves	,52174	.101

\* La différence moyenne est significative au niveau 0.01

L'analyse de ce tableau montre qu'il y a une différence significative au niveau 0.01 pour la valeur Risque entre les pays de culture germanophone et tous les autres pays à l'exception des pays scandinaves. Ce résultat révèle que les pays de culture germanophone privilégient fortement la valeur Risque par rapport aux autres pays.

Par ailleurs, les résultats ont montré que le rang hiérarchique n'a aucun effet significatif sur les valeurs de travail privilégiées.

## Résumé

L'analyse statistique du questionnaire des valeurs de travail, a montré que les valeurs dominantes chez notre population d'étude sont Risque et Liberté. Ces deux valeurs varient globalement en fonction du secteur d'activité. En effet, nous avons noté une préférence des valeurs Risque et Liberté chez les individus travaillant dans le secteur du Commerce, Transport et distribution. Nous avons également constaté que la valeur Risque était plus fortement privilégiée par les individus travaillant dans des entreprises de culture germanophone. Nous pouvons ainsi conclure que les individus qui exercent dans les secteurs du commerce, transport et distribution et ceux qui travaillent dans les entreprises de culture germanophone privilégient les valeurs de travail qui ont trait au goût du risque, à l'aspect compétitif et à l'importance donnée aux défis à relever. Ils privilégient également les aspects du travail liés à l'autonomie et à l'indépendance.

## 2.3. Profils structurels et styles organisationnels

Le Focus-93 est un questionnaire élaboré sur la base du modèle intégré des valeurs organisationnelles. Il permet de mesurer la culture et le climat organisationnels en mettant l'accent sur les objectifs organisationnels et les moyens privilégiés pour l'atteinte de ces objectifs (Brunet et Savoie, 2000). Dans une première phase, il est important pour nous de vérifier la fiabilité de ces échelles et d'analyser l'intensité des liens entre les quatre dimensions si l'on cherche à déterminer les valeurs les plus dominantes.

### 2.3.1. Analyse de fiabilité de l'échelle et des liens entre les différentes dimensions

Nous avons vérifié la fiabilité de cette échelle qui affiche pour la partie Culture un alpha de Cronbach de 0.95 pour l'ensemble de l'échelle, Soutien 0.91 ; Innovation 0.80, Objectif 0.88 ; Règles 0.88. Pour la partie climat, nous avons relevé un indice de fiabilité alpha = 0.94 pour l'ensemble de l'échelle ; Soutien 0.84 ; Innovation 0.82 ; Objectifs 0.91 et Règles 0.73.

D'après les résultats qui figurent dans le tableau 16, nous constatons que les quatre dimensions sont toutes significativement inter-corrélées, aussi bien pour la culture ( $r = .44$  à  $r = .75$ ) que pour le climat ( $r = .53$  à  $r = .76$ ), cela veut dire qu'elles sont toutes les quatre liées. Ainsi, concernant l'échelle culture, nous notons que la corrélation la plus élevée concerne soutien et règles ( $r=0.75$  ;  $p<0.01$ ). Ensuite, objectif et soutien ( $r=0.70$  ;  $p<0.01$ ), objectifs et règles ( $r=0.69$  ;  $p<0.01$ ) et objectifs et innovation ( $r=0.68$  ;  $p<0.01$ ). Enfin, les corrélations les plus faibles sont relatives à innovation avec soutien et règles ( $r=0.44$  ;  $p<0.01$ ).

Tableau 16 : Corrélations entre les dimensions de l'échelle culture

	Soutien	Règles	Objectifs	Innovation
Soutien	1			
Règles	.755**	1		
Objectifs	.704**	.696**	1	
Innovation	.445**	.441**	.682**	1

\*\*La corrélation est significative au niveau 0.01

Quant à l'échelle climat, les corrélations les plus élevées concernent objectifs et innovation ( $r=0.76$  ;  $p<0.01$ ). Ensuite, objectifs et règles ( $r=0.72$  ;  $p<0.01$ ), objectifs et soutien ( $r=0.70$  ;  $p<0.01$ ) et règles et soutien ( $r=0.70$  ;  $p<0.01$ ). Enfin les corrélations les moins fortes sont celles de l'innovation et règles ( $r=0.56$  ;  $p<0.01$ ) et innovation et soutien ( $r=0.53$  ;  $p<0.01$ ).



Tableau 17 : Corrélation entre les dimensions de l'échelle climat

	Soutien	Règles	Objectifs	Innovation
Soutien	1			
Règles	.704**	1		
Objectifs	.701**	.729**	1	
Innovation	.531**	.562**	.760**	1

\*\*La corrélation est significative au niveau 0.01

Nous présentons tout d'abord les résultats relatifs à la culture organisationnelle (V) et la tendance générale des réponses des managers, ensuite nous exposons ceux qui sont en rapport avec le climat (D).

### 2.3.2. Culture organisationnelle

#### 2.3.2.1. Indices de tendance générale des réponses

Dans le tableau X figurent les indices de tendance générale des réponses pour la culture organisationnelle (V). La culture qui apparaît dominante dans l'ensemble des organisations de notre étude est la culture « Règles » dont l'indice est (A/N = 40.4). Le cadran « Innovation » (A/N = 30.9) et « soutien » (A/N = 30) arrivent dans une position intermédiaire.. Le cadran « Objectif » vient en dernière position (A/N = 20.8).

À première vue, ce résultat révèle que les valeurs culturelles de ce type d'organisations sont moins orientées vers l'adaptation externe et le rendement que vers l'efficacité interne, l'évaluation et l'obéissance aux règlements. Dans le même temps et dans une moindre mesure, ces organisations sont orientées vers le soutien et les relations humaines ainsi que l'innovation, l'esprit d'initiative et l'adaptation à l'environnement externe. Cela est peut-être dû au fait que cette orientation est en général, caractéristique de la fonction de manager. En appliquant le test statistique du Khi-deux, nous avons obtenu une différence non significative entre les quatre cadrans. Ainsi, nous pouvons dire que le profil structurel est indifférencié et qu'il existe une orientation aussi bien vers l'interne que l'externe de l'organisation avec des degrés différents de contrôle et de flexibilité.

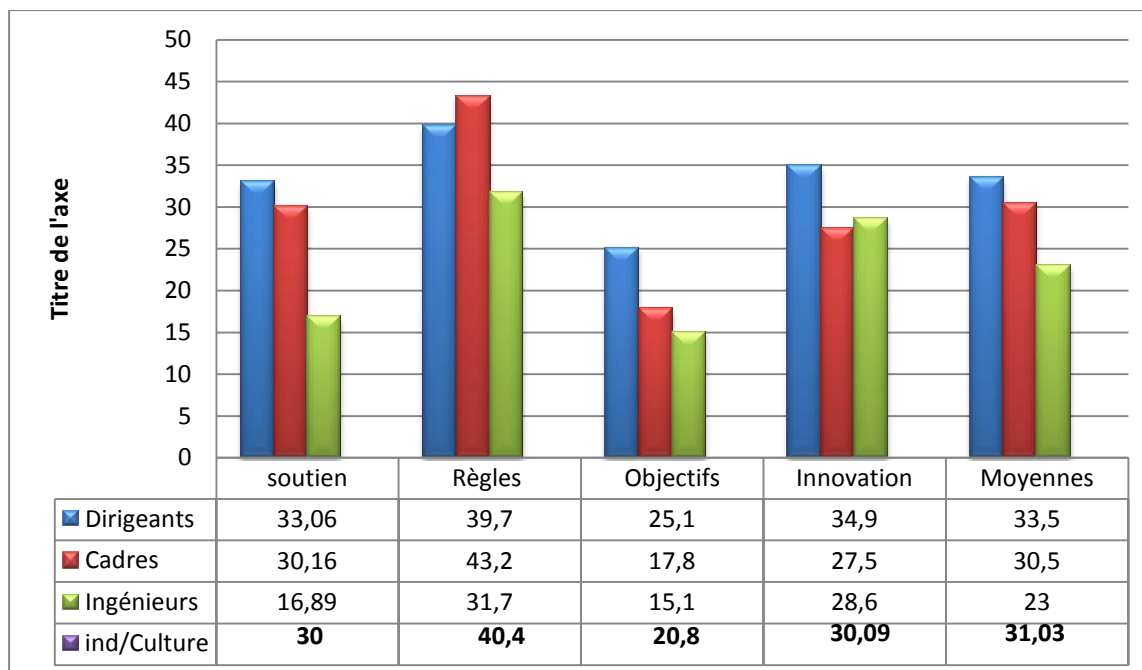


Figure 10 : Orientation de la culture organisationnelle

Nous notons sur la figure 10 que les dirigeants répondent de façon plus saillante pour tous les cadrans en comparaison avec les cadres et les ingénieurs – sauf pour « Règles »-. L'indice « **Règles** » est nettement supérieur aux autres indices notamment chez les cadres. Tandis que la valeur « Objectifs » est la moins élevée et cela pour toute la population d'étude. En outre, les affirmations les plus choisies en « Règles » se rapportent à la soumission aux normes, aux règles et à la formalisation, alors que les affirmations les moins retenues en « Objectifs » se réfèrent à la récompense à la tâche. En « Innovation », les affirmations les plus préférées sont en rapport avec la recherche de nouveaux marchés et la rencontre de nouvelles techniques. Enfin, en ce qui concerne le « Soutien » les propositions choisies sont liées à l'implication, le bien-être et la confiance ainsi qu'au climat agréable.

Afin de distinguer de façon plus précise la culture organisationnelle dominante dans les entreprises, il serait judicieux d'analyser les résultats en fonction de certaines caractéristiques socioprofessionnelles pour voir s'il y a une variabilité entre eux.

Pour cela, nous avons utilisé le test d'analyse de la variance (ANOVA) à un facteur qui montre certaines différences significatives par rapport aux secteurs d'activité et par rapport aux pays. Pour approfondir ce résultat, nous avons opté pour des comparaisons multiples à l'aide du test statistique post-hoc HSD de Tukey qui a le mérite de détecter les différences significatives dans des comparaisons deux à deux.

### 2.3.2.2. Tendance générale des réponses selon le secteur d'activité

Concernant le secteur d'activité, on observe une domination de la valeur « règles » notamment dans les secteurs commerce, transport, distribution et le secteur industrie, production, construction. Pour la valeur « soutien », on remarque qu'elle est la plus élevée dans le secteur des services. La valeur « Innovation » est la plus élevée dans le secteur des banques et de la recherche. En revanche, les valeurs les plus basses apparaissent dans la valeur « objectifs » avec les indices les plus bas notamment dans le secteur de la recherche. Toutefois, les résultats soulignent une certaine homogénéité dans les indices et le test ANOVA ne souligne pas des différences entre les secteurs d'activité.

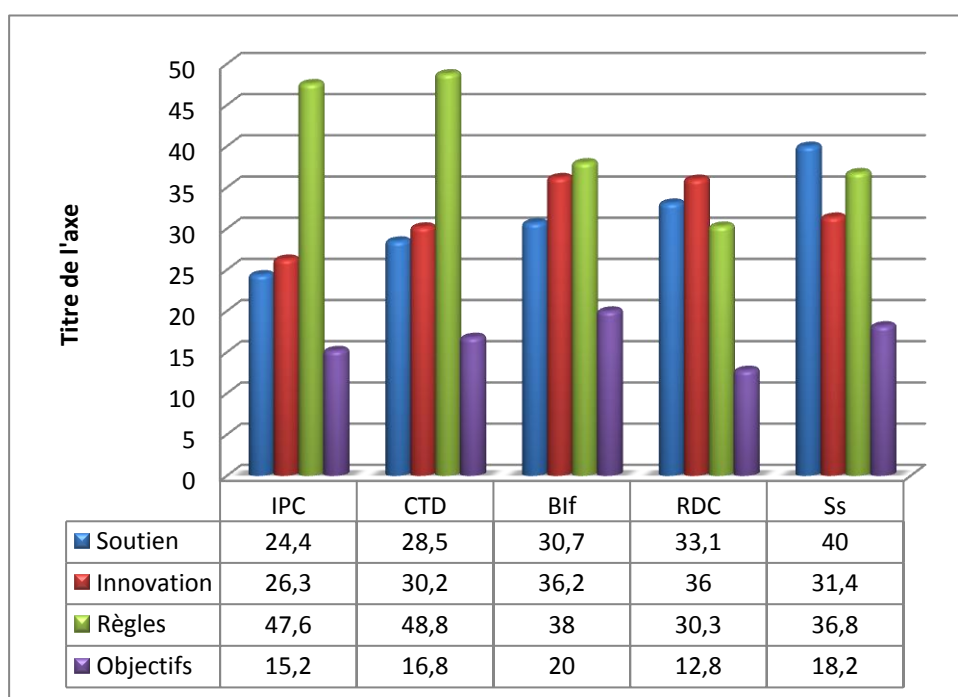


Figure 11 : Culture organisationnelle en fonction du secteur d'activités

- \*IPC : Industrie, Production, Construction
- \*CTD : Commerce, Transport, Distribution
- \*Bif : Banques, Institutions financières
- \*RDC : Recherche, Développement, Conseil
- \*Ss : Services spécialisés

### 2.3.2.3. Tendance générale des réponses selon les pays

Les résultats qui apparaissent dans la figure X montrent qu'il y a différents types de culture organisationnelle selon les pays et certains paraissent plus dominants que d'autres. Comme nous pouvons l'observer, la valeur « règles » et la valeur « Innovation » arrivent en tête. Pour « Règles » les indices les plus élevés sont à noter dans les pays anglophones (54.5),

germanophones (50) et en Asie du sud-est (48.7). Pour les entreprises africaines, nous notons une nette prépondérance de la valeur « règles ».

« Innovation » vient en deuxième position avec des indices très marqués notamment en Asie du sud-est et en Tunisie. Concernant les entreprises d'Europe latine, bien que l'indice innovation ne soit pas le plus élevé par rapport aux autres pays, il apparait comme la valeur la plus dominante dans ces entreprises. Par contre, la valeur « Objectifs » arrive en dernier dans tous les pays.

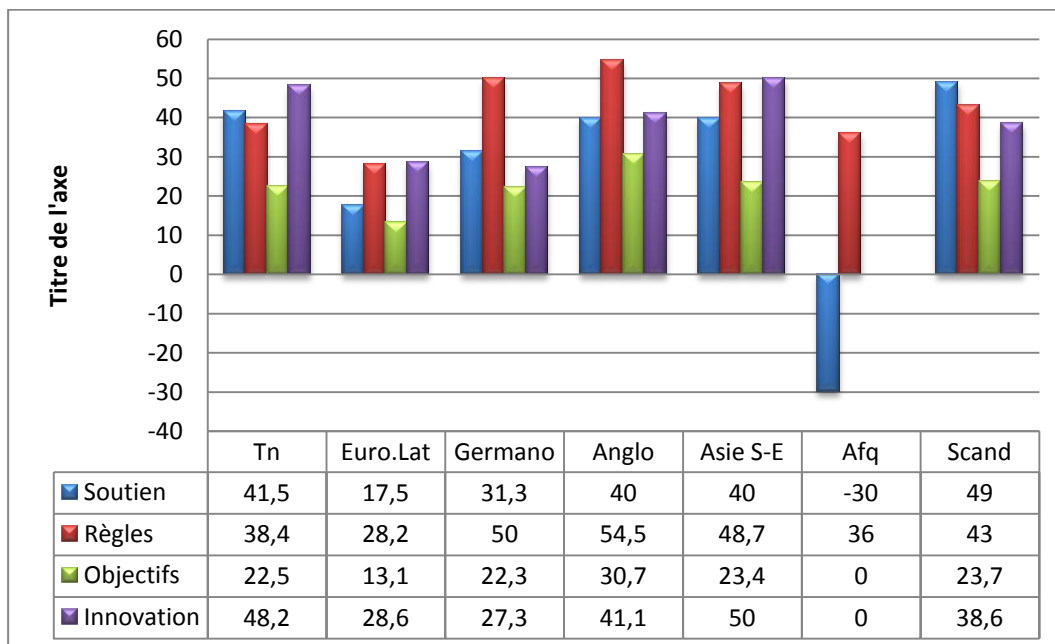


Figure 12 : Tendance générale des réponses selon les pays

En comparant les résultats, l'analyse de variance (ANOVA) à un facteur a souligné des différences significatives entre les pays.

#### ANOVA à 1 facteur

	F	Sig.
Soutien	3.495	.002
Règles	2.785	.012
Objectifs	2.952	.008
Innovation	3.072	.006

Pour approfondir ce résultat, nous avons opté pour des comparaisons multiples à l'aide du test statistique LSD qui a le mérite de détecter les différences significatives dans des comparaisons deux à deux. Nous n'avons retenu que les éléments significatifs dans le tableau ci-dessous.

Comme nous pouvons le remarquer dans le tableau 18, la valeur « règles » est remarquablement saillante dans les pays anglophones avec des différences significatives avec les pays européens de culture latine ( $p = .006$ ) et l'Afrique ( $p = .012$ ). Ce dernier affiche également des différences avec la Tunisie, l'Asie du sud-est et les pays scandinaves à  $p < .05$ . Des différences sont également à noter entre pays de culture latine et la Tunisie ( $p = .011$ ).

Pareillement, la valeur « Innovation » obtient les indices les plus élevés en Tunisie (48.2) et en Asie du sud-est (50). A un degré moindre, les pays de culture latine ont l'indice « innovation » le plus élevé par rapport aux autres cadrans. Ces pays affichent des différences avec les pays germanophones ( $p = .020$ ) et les pays anglophones ( $p = .000$ ).

En ce qui concerne la valeur « soutien », on obtient des valeurs particulièrement basses pour l'Afrique qui affiche des différences significatives avec tous les pays à  $p < .05$  (pays européens latins, pays germanophones et Asie de sud-est) et à  $p < .01$  (Tunisie, Pays anglophones, et pays scandinaves). Dans une moindre mesure, nous notons des valeurs basses pour les pays européens latins avec des différences avec la Tunisie et les pays anglophones ( $p < .01$ ) et les pays scandinaves ( $p < .05$ ).

En revanche, la valeur la plus représentée négativement est la valeur « Objectifs » et cela pour tous les pays. L'Afrique a l'indice le plus bas. Dans une moindre mesure les pays de culture latine affichent un indice assez bas par rapport aux autres pays. Ils marquent des différences significatives avec la Tunisie ( $p = .040$ ) et avec les pays anglophones ( $p = .000$ ) qui ont l'indice le plus élevé.

Tableau 18 : Comparaison multiple des valeurs organisationnelles selon les pays

	(I) Pays	(J) Pays	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
<b>Innovation</b>	Pays de culture germanophone	Pays européens de culture latine	,43721 <sup>*</sup>	,18704	,020 <sup>*</sup>
	pays de culture anglophone	Tunisie	,32622 <sup>*</sup>	,15306	,034 <sup>*</sup>
		Pays européens de culture latine	,49541 <sup>*</sup>	,12297	,000 <sup>**</sup>
<b>Objectif</b>	Pays européens de culture latine	Tunisie	-,31143 <sup>*</sup>	,15060	,040 <sup>*</sup>
		Pays de culture anglophone	-,48032 <sup>*</sup>	,12786	,000 <sup>**</sup>
<b>Règles</b>	Pays européens de culture latine	Tunisie	-,38733 <sup>*</sup>	,15100	,011 <sup>*</sup>
		Pays de culture anglophone	-,35368 <sup>*</sup>	,12820	,006 <sup>**</sup>
	Afrique	Tunisie	-1,02222 <sup>*</sup>	,39895	,011 <sup>*</sup>
		Pays de culture anglophone	-,98857 <sup>*</sup>	,39088	,012 <sup>*</sup>
		Asie du sud-est	-,97143 <sup>*</sup>	,48246	,045 <sup>*</sup>
		Pays scandinaves	-1,00000 <sup>*</sup>	,46353	,032 <sup>*</sup>
<b>Soutien</b>	Pays européens de culture latine	Tunisie	-,40036 <sup>*</sup>	,14450	,006 <sup>**</sup>
		Pays de culture anglophone	-,35281 <sup>*</sup>	,12268	,004 <sup>**</sup>
		Pays scandinaves	-,57481 <sup>*</sup>	,26813	,033 <sup>*</sup>
	Afrique	Tunisie	-1,15556 <sup>*</sup>	,38177	,003 <sup>**</sup>
		Pays européens de culture latine	-,75519 <sup>*</sup>	,37078	,043 <sup>*</sup>
		Pays de culture germanophone	-,94261 <sup>*</sup>	,39961	,019 <sup>*</sup>
		Pays de culture anglophone	-1,10800 <sup>*</sup>	,37405	,003 <sup>**</sup>
		Asie du sud-est	-1,04750 <sup>*</sup>	,46168	,024 <sup>*</sup>
		Pays scandinaves	-1,33000 <sup>*</sup>	,44357	,003 <sup>**</sup>

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

\*\* . La différence moyenne est significative au niveau de 0.01

Comme nous pouvons le voir dans la figure 11, il y a une combinaison des différents types de cultures qui caractérise les entreprises multinationales. Ainsi, dans leur globalité les entreprises sont dotées de références culturelles équilibrées, combinant différentes valeurs organisationnelles.

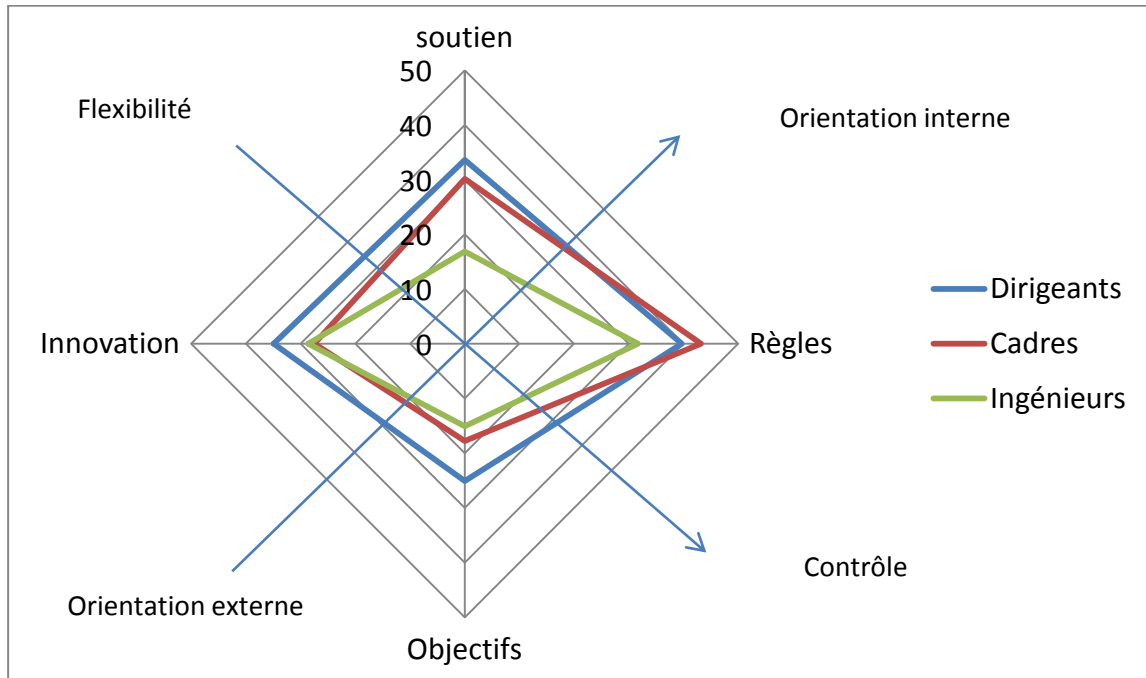


Figure 13 : Tendances générales des réponses chez les managers

Cette configuration apparaît typique des entreprises multinationales et caractérise leur mode de fonctionnement.

#### 2.3.2.4. Indice de cohérence des réponses

L'indice de cohérence permet de mesurer la congruence des réponses des répondants en relevant les contrastes qui peuvent apparaître entre les réponses. Il permet ainsi, la vérification de la pertinence des analyses et des interprétations. En outre, l'indice de cohérence a le mérite de comparer des échantillons inégaux entre organisations.

La mesure de la cohérence des réponses considère qu'un rapport  $\geq + 50$  ou  $\leq -50$  est cohérent. Cela signifie que plus de 50 % des réponses accentuées sont homogènes.

Ainsi, comme nous pouvons le voir sur le tableau 19, les réponses des dirigeants sont les plus cohérentes ( $A/B = 57.8$ ) tandis que les réponses des ingénieurs sont les moins cohérentes ( $A/B = 41.5$ )

Tableau 19 : Indice de cohérence des réponses (V=Culture) selon A/B

	Soutien	Innovation	Règles	Objectifs	Moyennes
D	57	56.5	63.9	51.1	<b>57.8</b>
E	55	50	75.5	39	<b>57.1</b>
I	29.2	49.2	54.7	32.1	<b>41.5</b>
Indice/Culture	<b>53.1</b>	<b>53</b>	<b>67.9</b>	<b>44</b>	<b>55.73</b>

Les réponses les plus cohérentes sont relatives au cadran « Règles » (67.9). Les réponses pour les cadrans « Soutien » et « Innovation » sont moins cohérentes que pour le cadran « Règles » mais respectent toutefois le seuil de (50). En revanche, les réponses les moins cohérentes sont relatives au cadran « Objectifs » (44). Les résultats de la cohérence des réponses attestent de la congruence avec les réponses pour tendance générale des réponses. En effet, les réponses les moins cohérentes coïncident avec les cadrans obtenant les indices les plus bas. Ce constat permet de confirmer d'une part, la cohérence des réponses de la population d'étude quant aux valeurs organisationnelles et d'autre part, la pertinence de ces réponses.

### 2.3.3. Climat organisationnel

#### 2.3.3.1. Indices de tendance générale des réponses

Concernant le climat, les résultats se voient à la baisse comparativement à la partie des valeurs culturelles organisationnelles et ce pour « règles », « soutien » et « innovation ». Toutefois, ce qui apparaît surprenant c'est que le cadran « objectif » est remarquablement plus élevé pour le *Climat* par rapport à la *Culture*. La figure 14 montre que le climat dominant de type **Objectifs** (A/N = 37) qui apparaît de façon saillante chez tous les membres des entreprises.

Le climat « **Soutien** » arrive en dernier avec un indice très bas (A/N = 4.4).

Quant aux cadrans « Règles » et « Innovation », ils viennent dans une position intermédiaire, respectivement (14.4) et (13.4). Selon le modèle théorique de Quinn et Rohrbaugh, ce type de climat indique une orientation plutôt vers l'extérieur c'est-à-dire vers l'atteinte des buts et la recherche de nouveaux marchés. Nous avons ainsi la classification suivante par ordre d'importance : **O** > **I** > **R** >> **S**. Cette classification apparaît clairement sur la figure X



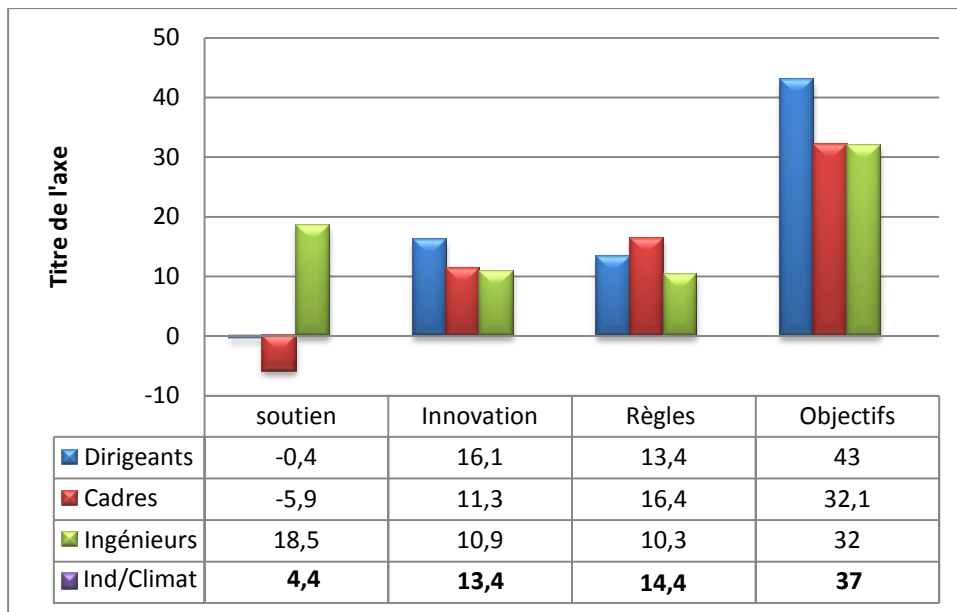


Figure 14 : Climats organisationnels en fonction du niveau hiérarchique

La figure 14 montre de façon plus claire la perception du style organisationnel selon le niveau hiérarchique.

Nous voyons dans la figure 12 que le climat dominant est « **Objectifs** » et ce quel que soit le poste occupé. Il est particulièrement saillant chez les dirigeants, ce qui est tout à fait cohérent avec leurs lourdes responsabilités. D'autre part, nous remarquons que les affirmations les plus choisies ( $A/N > .50$ ) se rapportent en « Objectifs » à l'évaluation de la performance et le rôle de la direction dans l'atteinte des objectifs.

Le climat « **Soutien** » est négativement perçu sauf pour les ingénieurs qui se distinguent par leur orientation vers ce type de climat.

Le test d'analyse de la variance (ANOVA) à un facteur met en avant certaines différences significatives. Pour approfondir ce résultat, et distinguer de façon plus précise les styles organisationnels dans les entreprises multinationales, nous avons eu recours au test statistique LSD afin de voir les différences significatives dans les comparaisons deux à deux. Nous avons également comparé les résultats en fonction de certaines caractéristiques socioprofessionnelles afin de détecter les éventuelles variations.

En effet, nous avons noté des différences significatives dans la perception du climat « **Objectifs** » entre les dirigeants et les cadres ( $p < .05$ ). De même, il apparaît des différences entre les dirigeants et les ingénieurs  $p = .008$  concernant la perception du climat « **Soutien** ». Cela pourrait être expliqué par le fait que les ingénieurs travaillent en équipe dans des projets

techniques communs qui favorisent les échanges, ce qui contribue à renforcer les liens entre eux (Chevrier, 1996).

### 2.3.3.2. Indices de tendance générale des réponses par pays

Les valeurs les plus basses apparaissent avec l'orientation « Soutien » et cela pour tous les pays avec des valeurs extrêmement basses pour les pays de culture latine (-12) et l'Afrique (-25) lesquels ont également les valeurs les plus basses en « Innovation ».

D'emblée, nous notons la dominance du climat « objectif » dans toutes les entreprises classées par pays. Par contre, l'analyse de variance (ANOVA) à un facteur montre des différences significatives entre les pays quant aux climats « objectifs » ( $F = 1.885$ ) ( $p=.084$ ) et « Innovation » ( $F=2.273$ ) ( $p=.037$ ). Pour situer cette différence, nous avons eu recours au test statistique HSD de Tukey.

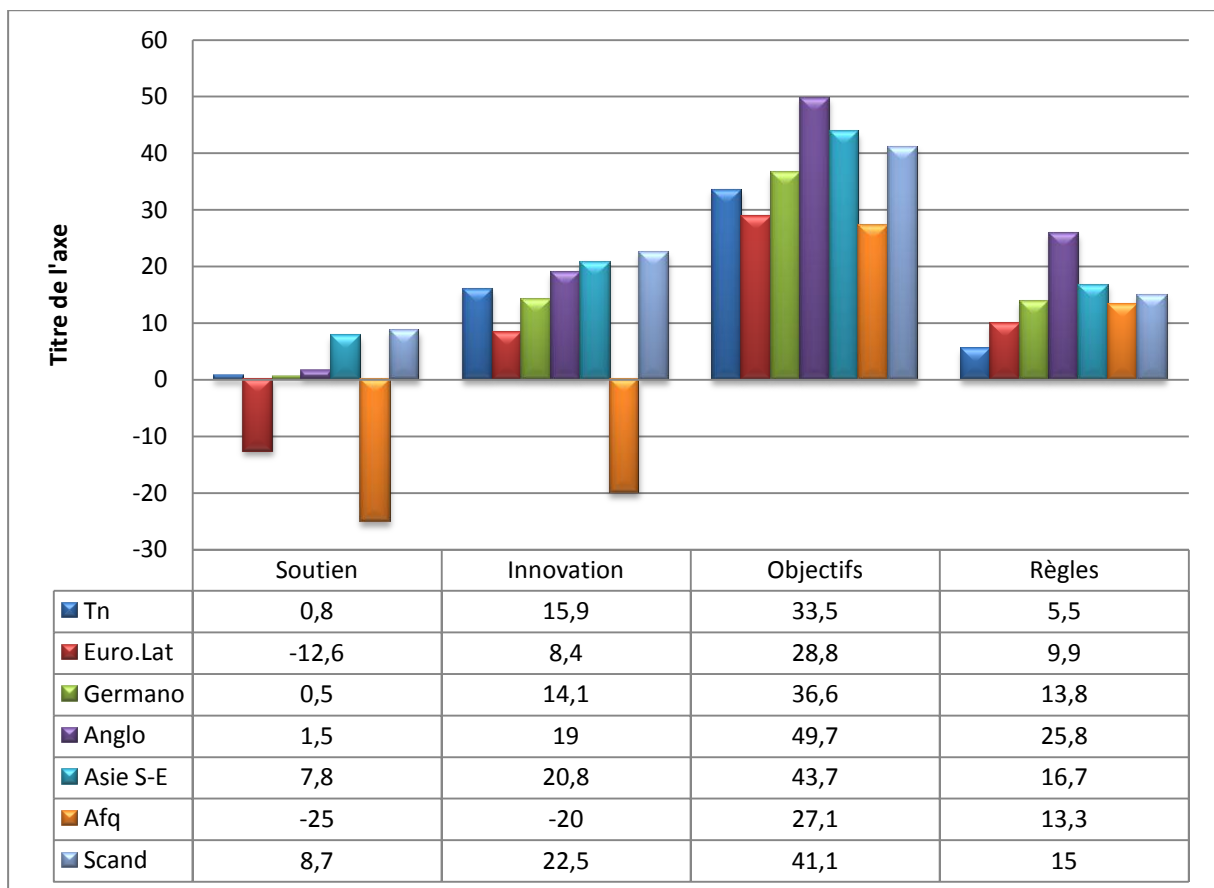


Figure 15 : Indices des climats organisationnels selon les pays

Ainsi, avons-nous souligné des différences significatives entre les pays de culture anglophone et les pays de culture latine au niveau du climat « Objectif » au niveau de signification 5 %. Concernant le climat « Innovation », nous avons relevé des différences significatives au niveau de 5 % entre les pays de culture anglophone et la Tunisie ( $p = .033$ ) d'une part, et les pays de culture latine ( $p = .043$ ), d'autre part. Cela veut dire que les managers travaillant dans des entreprises de culture anglophone perçoivent plus un climat organisationnel de type « Objectifs ».

### 2.3.3.3. Indices de tendance générale des réponses par secteur d'activité

Concernant, le secteur d'activité, on observe également une domination du climat « Objectifs » pour tous les secteurs d'activité. Les orientations pour le climat « Soutien » sont également très basses notamment dans le secteur des banques pour lequel l'orientation vers « règles » apparaît la plus importante. En revanche, les résultats ne signalent pas des différences significatives entre les différents secteurs d'activité, ce qui veut dire que la perception des styles organisationnels ne dépend pas des secteurs d'activité.

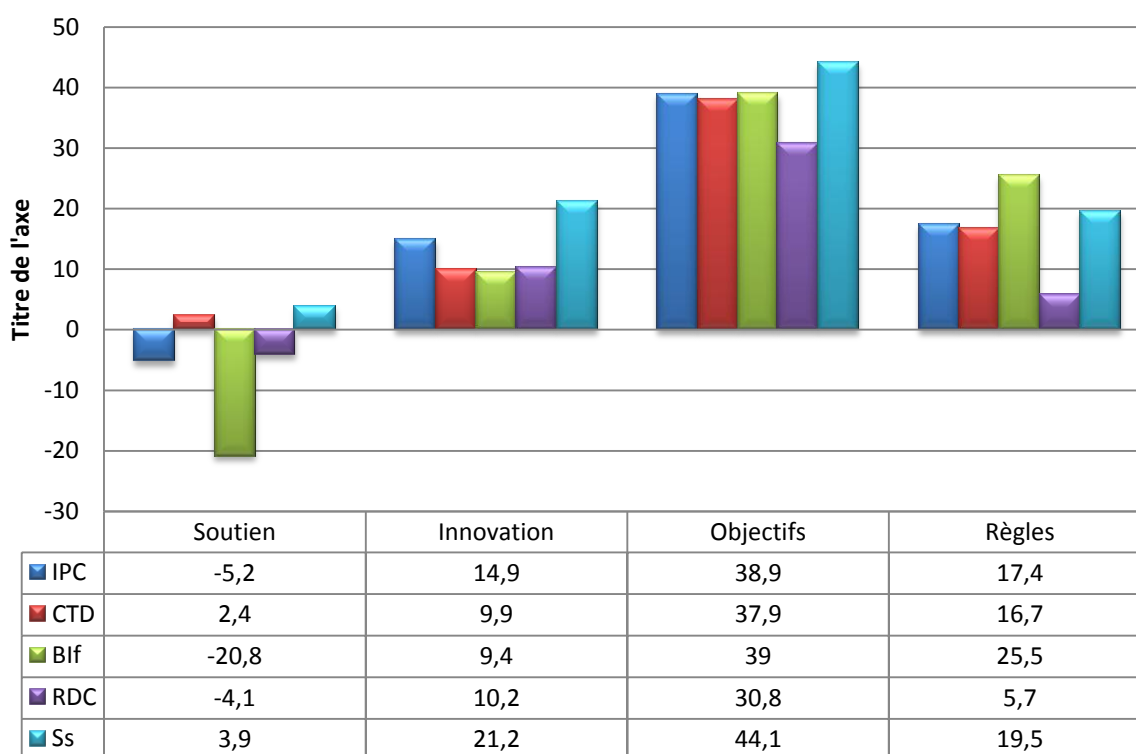


Figure 16 : Tendance générale des climats selon le secteur d'activité

- \*IPC : Industrie, Production, Construction
- \*CTD : Commerce, Transport, Distribution
- \*Bif : Banques, Institutions financières
- \*RDC : Recherche, Développement, Conseil
- \*Ss : Services spécialisés

Ainsi, une vision synthétique à travers la figure X reflète un style organisationnel dominé par « Objectifs ». En nous référant au modèle des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983), ce style organisationnel souligne une centration sur l'externe de l'organisation, la compétition et l'interaction de l'organisation avec l'environnement. Cette orientation est particulièrement marquée chez les dirigeants.

Par ailleurs, nous notons une orientation plus équilibrée et peu différenciée chez les ingénieurs.

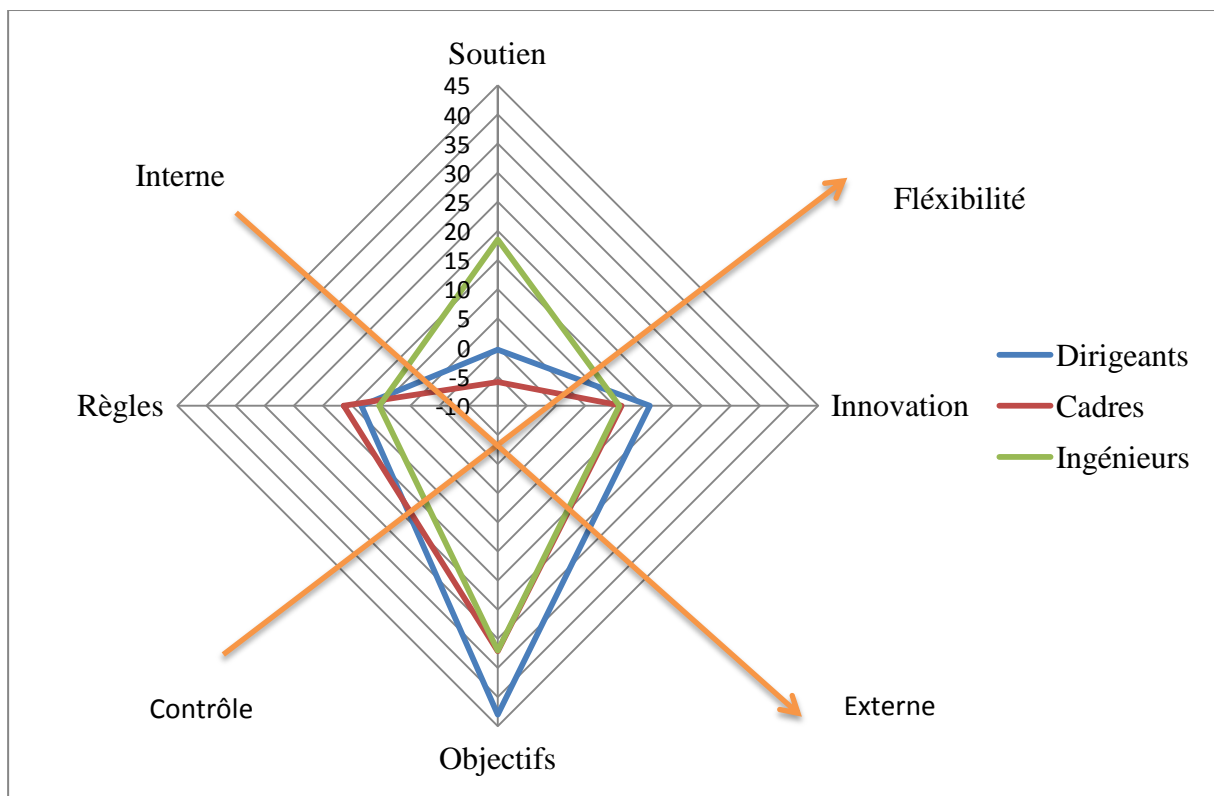


Figure 17 : Orientation des climats organisationnels

#### 2.3.3.4. Indice de cohérence des réponses

L'indice de cohérence permet de mesurer le degré d'adhésion aux réponses et de relever les contradictions. C'est un moyen qui permet également de vérifier la pertinence des analyses et des interprétations des résultats obtenus.

Tableau 20 : Indice de cohérence des réponses (D=Climat) selon A/B

	Soutien	Innovation	Règles	Objectifs	Moyennes
D	-0.8	29.2	29.3	61.8	<b>37.5</b>
E	-11	20.2	34.5	48.9	<b>27.4</b>
I	30.2	19	19.9	49.6	<b>33</b>
Indice/Climat	<b>8.3</b>	<b>24</b>	<b>30.6</b>	<b>61.3</b>	<b>32.52</b>

Il ressort de ce tableau que l'indice de cohérence le plus élevé au niveau des climats pour toutes nos variables (niveau hiérarchique, pays et secteurs d'activité) est celui du cadran « Objectifs ». A contrario, les réponses pour le climat « Soutien » s'avèrent les moins cohérentes.

La mesure de la cohérence des réponses considère qu'un rapport  $\geq$  à + 50 ou  $\leq$  à -50 est cohérent. Cela signifie que plus de 50 % des réponses accentuées sont homogènes. Si nous fixons le seuil de cohérence à 30, il serait possible pour nous de distinguer les réponses cohérentes de celles qui sont hétérogènes.

Ainsi, comme nous pouvons le voir sur le tableau 20, les réponses des dirigeants sont les plus cohérentes (A/B = 37.5) tandis que les réponses des cadres sont les moins cohérentes (A/B = 27.4).

Les réponses les plus cohérentes sont relatives au cadran « Objectifs » (61.3) dépassant de deux fois le seuil de +30. Les réponses pour les cadrans « Règles » sont moins cohérentes que pour le cadran « Objectifs » mais respectent toutefois le seuil de (+30).

En revanche, les réponses les plus hétérogènes sont relatives au cadran « Soutien » (8) et « Innovation » (24). Les résultats de la cohérence des réponses attestent de la congruence avec les réponses pour la tendance générale des réponses (A/N) pour le cadran « Objectifs ». Ce constat permet de confirmer la cohérence des réponses de la population d'étude quant au style organisationnel dominant dans les entreprises multinationales et d'autre part, la pertinence de ces réponses. Ce constat permet de confirmer que le style organisationnel dominant dans les entreprises multinationales est « Objectifs ».

#### 2.3.4. Corrélations entre la culture et le climat organisationnels

Nous avons également procédé à des analyses corrélationnelles afin de vérifier notre hypothèse selon laquelle les valeurs culturelles de l'organisation seraient déterminantes du climat. Les résultats montrent qu'il existe des corrélations significatives entre toutes les dimensions de la culture et du climat d'organisation variant entre 0.37 et 0.74 à  $p < .01$ . Cela veut dire que culture et climat sont liés (cf. tableau 21).

Tableau 21 : Corrélations entre la culture et le climat organisationnels

	Soutien (V)	Règles (V)	Objectifs (V)	Innovation (V)
Soutien (D)	,700**	,576**	,586**	,377**
Règles (D)	,608**	,679**	,602**	,469**
Objectifs (D)	,578**	,523**	,748**	,579**
Innovation (D)	,523**	,428**	,632**	,651**

\*\* La corrélation est significative au niveau de 0.01.

(D) : Climat

(V) : Culture

Il apparaît d'après les résultats que hormis le fait que la même dimension en (V) est la plus fortement corrélée avec son homologue en (D), d'autres dimensions présentent des liens forts entre elles.

Ainsi, la valeur « règles » serait plus fortement corrélée avec soutien et objectifs qu'elle ne l'est avec innovation. Cela veut dire que plus une organisation a pour valeur dominante le respect des règles formelles et des procédures et plus les salariés perçoivent un climat de confiance et focaliseront sur la réalisation des résultats. Par contre, la valeur innovation serait plus fortement liée à l'atteinte des objectifs qu'elle ne l'est pour les relations interpersonnelles ou l'obéissance aux règlements. Au vu des résultats de l'analyse corrélationnelle, nous pouvons croire que les valeurs organisationnelles pourraient prédire la nature du climat perçu par les salariés. De même, les résultats montrent qu'il n'y a pas une seule valeur culturelle qui peut mener à l'efficacité organisationnelle mais qu'une combinaison de plusieurs valeurs serait propice à la perception d'un climat favorable à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

## Résumé

A première vue, et en nous référant au modèle des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983), nous pouvons observer dans le graphique que globalement la culture « règles » est plus ou moins dominante. Ce type de culture souligne une centration sur l'interne des organisations avec un niveau de contrôle moyen. Dans le même temps, nous remarquons que ce niveau de contrôle est équilibré par un certain niveau de flexibilité et une centration sur l'extérieur se traduisant par l'autonomie, un esprit d'initiative et une ouverture sur les marchés. Cet équilibre entre les différentes orientations est particulièrement remarquable chez les dirigeants et dans une moindre mesure chez les ingénieurs. En revanche, une plus grande orientation interne est à noter chez les cadres. Cela n'est pas surprenant si l'on sait que les cadres ont un travail de médiation entre la direction et les exécutants et dont l'activité consiste particulièrement à imposer les orientations de la direction, à fixer un cadre aux subordonnés et des limites à ne pas franchir.

Pour résumer, les résultats montrent que certaines entreprises sont plus orientées vers l'interne alors que d'autres le sont plutôt vers l'externe. D'autres encore, affichent un équilibre entre les quatre orientations. Ainsi, la configuration globale de la culture organisationnelle dans ces entreprises montre un équilibre entre les différents types d'orientations culturelles.

Par ailleurs, les résultats concernant le climat organisationnel témoignent de la prévalence du climat « Objectifs ». Ceci pourrait être expliquée par la compétitivité de ces entreprises qui se traduit par leur aspiration à conquérir de nouveaux marchés, à relever de nouveaux défis et être au diapason de nouvelles technologies.

## 2.4. Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Grâce aux réponses de la population d'étude au questionnaire de performance de citoyenneté organisationnelle, nous avons pu évaluer les comportements de citoyenneté au travail à partir des scores obtenus aux trois échelles : Performance de citoyenneté interpersonnelle, performance de citoyenneté organisationnelle, et performance de citoyenneté à la tâche ou à l'emploi.

### 2.4.1. Analyses préliminaires

Dans une première étape et afin de vérifier la fiabilité des échelles, nous avons calculé le coefficient de cohérence interne (alpha de Cronbach) qui affiche (.969), ce qui indique une cohérence très satisfaisante entre les items. Cette fiabilité est appuyée par la présence de corrélations importantes entre les différentes sous-échelles (cf. tableau 22). Les trois échelles du questionnaire de citoyenneté organisationnelle présentent donc une bonne fiabilité. Le tableau 22 résume les résultats de fiabilité obtenus pour chacune des variables à l'étude ainsi que les corrélations de Pearson entre les différentes échelles de citoyenneté organisationnelle.

Tableau 22 : Coefficients de cohérence interne et coefficients de corrélation

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aide	(.84*)									
Coopération	.69	(.76*)								
Courtoisie	.60	.67	(.80*)							
Motivation	.69	.72	.65	(.89*)						
Représentation	.65	.61	.59	.67	(.83*)					
Loyauté	.65	.65	.68	.65	.74	(.91*)				
Conformité	.61	.63	.53	.64	.57	.69	(.80*)			
Persistance	.66	.63	.58	.65	.61	.73	.73	(.86*)		
Initiative	.60	.58	.54	.65	.58	.63	.60	.73	(.82*)	
Perfectionnement	.59	.54	.52	.61	.55	.64	.64	.67	.62	(.83*)

La corrélation est significative au niveau de 0.01

\*Les coefficients de cohérence interne ( $\alpha$  de Cronbach) sont indiqués sur la diagonale.



Nous observons dans le tableau 22, que tous les coefficients alpha se situent entre 0.76 et 0.91, ce qui indique un niveau très satisfaisant de cohérence entre les items pour chacune des variables. De plus, nous constatons que les trois échelles (Citoyenneté Interpersonnelle, Citoyenneté Organisationnelles et Citoyenneté liée à la tâche) sont toutes significativement corrélées à plus de 0.50, cela veut dire qu'elles sont toutes les trois liées. En outre, nous notons que les corrélations les plus élevées concernent la représentation et la loyauté ( $r=0.74$  ;  $p<0.01$ ), la persistance et la loyauté, la persistance et la conformité, la persistance et l'initiative ( $r=0.73$  ;  $p<0.01$ ) et la motivation et la coopération ( $r=0.72$  ;  $p<0.01$ ). Les corrélations les plus faibles concernent la courtoisie et le perfectionnement ( $r=0.52$  ;  $p<0.01$ ), la courtoisie et la conformité ( $r=0.53$  ;  $p<0.01$ ), la courtoisie et l'initiative ( $r=0.54$  ;  $p<0.01$ ) et le perfectionnement et la coopération ( $r=0.54$  ;  $p<0.01$ ).

#### 2.4.2. Les analyses descriptives

Les résultats apparaissant dans le tableau 23, informent sur les différents scores obtenus dans ces dimensions. Les analyses descriptives (moyennes et écart-type), nous ont permis de vérifier la tendance générale des réponses pour chaque sous-dimension. Pareillement, la normalité de la distribution des différentes dimensions a été vérifiée par le biais des coefficients d'asymétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis). Selon Hopkins et Weeks (1990), les indices d'aplatissement et d'asymétrie variant entre -2.0 et 2.0 sont convenables sur le plan psychométrique.

Tableau 23 : Descriptif des scores obtenus à l'échelle de performance à la citoyenneté organisationnelle.

	Dimensions	M	$\sigma$	Var	Min	Max	Asymétrie (Skewness)	Aplatissement (Kurtosis)
CI	Aide	38.11	7.74	59.9	12	50	-.836	.464
	Coopération	36.32	7.79	60.7	10	50	-.519	-.063
	Courtoisie	37.29	7.84	61.5	10	50	-.598	.402
	Motivation	37.32	8.38	70.3	12.5	50	-.548	-.142
CO	Représentation	39.16	8.39	70.5	10	50	-1.034	1.062
	Loyauté	38.90	8.77	77.1	10	50	-.868	.661
	Conformité	38.03	8.52	72.8	13.3	50	-.669	.027
CT	Persistance	39.22	8.25	68.2	10	50	-.972	.776
	Initiative	35.32	7.98	63.7	10	50	-.431	.007
	Perfectionnement	39.13	8.72	76.2	10	50	-.871	.415

\* (CI) : citoyenneté interpersonnelle

\* (CO) : citoyenneté organisationnelle

\* (CT) : citoyenneté à la tâche ou à l'emploi

Le tableau 23, résume les différents scores obtenus aux sous-dimensions du questionnaire de citoyenneté organisationnelle. Rappelons qu'un faible score à l'échelle signifie que les managers manifestent peu de comportements liés à la citoyenneté, tandis qu'un score élevé révèle que les managers adoptent plusieurs de ces comportements. Nous notons des scores moyens variant entre 35.32 (initiative) et 39.22 (représentation), ce qui signifie que les managers sont plutôt susceptibles de manifester des comportements citoyens. Toutefois, la comparaison des moyennes (test de Tukey) montre des différences significatives quant à la sous-dimension Courtoisie entre les ingénieurs et les dirigeants ( $p=.008$ ), d'une part et les cadres d'autre part ( $p=.033$ ).

### **2.4.3. Les analyses corrélationnelles**

Des analyses de corrélations sont utilisées afin de vérifier les hypothèses de recherche qui concernent les relations entre le climat organisationnel et les sous-dimensions liées aux comportements de citoyenneté. Nous avons posé l'hypothèse que le climat organisationnel est positivement lié aux comportements de citoyenneté des managers. En effet, toutes les sous-dimensions représentant la citoyenneté organisationnelle (CCI, CCO, CCT) sont positivement corrélées de manière significative avec le climat organisationnel ( $r = .15$  à  $.35$  ;  $p < .01$ ) et ( $r = .12$  à  $.15$  ;  $p < .05$ ). La corrélation est certes faible mais elle existe tout de même (cf. annexe p.). Ceci suggère que les perceptions des différents types de climats par les managers augmentent leurs comportements citoyens. La sous-dimension Initiative est la plus fortement corrélée avec les quatre types de climats ( $r = .27$  à  $.32$  ;  $p < .01$ ). Par contre, la sous-dimension Perfectionnement fait figure d'exception puisqu'elle paraît la moins corrélée avec le climat ( $r = .12$  à  $.14$  ;  $p < .05$ ) mais dont la corrélation la plus forte est associée au climat Innovation ( $r = .19$  ;  $p < .01$ ). Il semble que l'aide, la coopération, la motivation et l'initiative sont les sous-dimensions les plus fortement associées au climat.

La configuration apparaît plus claire si l'on analyse chacune des sous-dimensions avec chaque type de climat. On observe en effet, une variabilité dans les comportements citoyens en fonction des types de climat.

Tableau 24 : coefficients de corrélation du climat et des comportements de citoyenneté organisationnelles

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
soutiencl	1													
reglecl	,704**	1												
objectifcl	,701**	,729**	1											
innovationcl	,531**	,562**	,760**	1										
aide	,258**	,264**	,263**	,343**	1									
coopération	,245**	,259**	,268**	,306**	,696**	1								
courtoisie	,189**	,158**	,230**	,307**	,609**	,670**	1							
motivation	,226**	,256**	,263**	,345**	,692**	,724**	,651**	1						
représentation	,140*	,214**	,212**	,314**	,653**	,614**	,599**	,671**	1					
loyauté	,132*	,144*	,202**	,321**	,657**	,658**	,668**	,653**	,748**	1				
conformité	,150*	,215**	,242**	,350**	,614**	,633**	,532**	,648**	,571**	,692**	1			
persistance	,134*	,201**	,224**	,273**	,667**	,638**	,587**	,654**	,617**	,731**	,736**	1		
initiative	,279**	,295**	,323**	,321**	,609**	,580**	,549**	,653**	,585**	,631**	,607**	,731**	1	
perfectionnement	,105	,146*	,129*	,194**	,592**	,545**	,526**	,613**	,557**	,644**	,644**	,678**	,627**	1

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Aide, coopération, motivation et initiative sont les plus significativement corrélées avec le climat soutien à  $p < .01$ . Il apparaît donc que plus le climat soutien est dominant et plus les membres vont manifester des comportements de citoyenneté interpersonnelle (CCI). Autrement dit, plus les membres de l'organisation perçoivent un climat d'attention, de confiance et de bien-être et plus ils vont faire preuve de comportements altruistes à l'égard des autres membres. On observe qu'au niveau de l'échelle CCT, la sous-dimension «initiative» est la plus associée au climat soutien ( $r = .27$  ;  $p < .01$ ), par contre, la sous-dimension «perfectionnement» n'est pas liée au climat soutien ( $r = .10$  ;  $p = .086$ ). Nous remarquons de même, que les comportements de citoyenneté envers l'organisation (CCO) sont les plus faiblement corrélés avec le climat Soutien ( $r = .13$  à  $.15$  ;  $p < .05$ ).

En nous référant au modèle de Coleman, Borman et al. (2000), Borman, Buck et al., (2001), ce constat nous motive à avancer l'idée qu'une orientation interne fondée sur les relations humaines serait favorable à l'apparition de comportements citoyens liés à l'entraide, la confiance, le soutien et la réalisation de tâches supplémentaires. En revanche, elle serait moins propice à l'acceptation des difficultés organisationnelles passagères ou au respect des règles et des procédures. De même, cette orientation ne serait pas favorable à la transmission d'une image positive de l'organisation ou encore à consentir à enrichir ses connaissances en faveur de l'organisation.

Concernant le climat «règles», on observe des liaisons avec toutes les dimensions des CCO allant de  $r = .20$  à  $.29$  à  $p < .01$ , hormis «loyauté» et «perfectionnement» qui affichent un niveau de corrélation le plus faible ( $r = .14$  ;  $p < .05$ ) et dans une moindre mesure «courtoisie» ( $r = .15$  ;  $p < .01$ ). Ces résultats amènent à penser que plus un climat est dominé par la standardisation des règles et des procédures et plus les membres vont montrer des comportements citoyens interpersonnels tels que l'aide des membres à résoudre des problèmes liés au travail et l'initiative dans la réalisation de tâches supplémentaires. Par contre, nous verrons qu'avec ce type de climat, les employés seraient moins enclins à être engagés envers l'organisation (loyauté) et moins motivés à enrichir leurs connaissances et acquérir de nouvelles compétences (**perfectionnement**).

De façon générale, le climat «règles» suscite plus des comportements de solidarité envers l'équipe (CCI) qu'envers l'organisation (CCO).

En outre, les analyses montrent que toutes les sous-dimensions de citoyenneté sont corrélées de manière positive et significative au climat «**objectifs**» allant de  $r = .20$  à  $.32$  ;  $p < .01$  à l'exception de «perfectionnement» qui affiche la corrélation la plus basse  $r = .12$  ;  $p < .05$ , alors que «**Initiative**» a la corrélation la plus forte au climat Objectifs ( $r = .32$  ;  $p < .01$ ).

En résumé un style organisationnel fondé sur la performance et l'atteinte des objectifs, induirait des comportements citoyens envers l'équipe (CCI), envers l'organisation (CCO) et dans la tâche (CCT).

Enfin, de tous les types de climats, Innovation affiche les corrélations les plus fortes avec toutes les dimensions de l'échelle de citoyenneté ( $r = .19$  à  $.35$  ;  $p < .01$ ). Il est à préciser que conformité ( $r = .35$ ), motivation ( $r = .34$ ) aide ( $r = .34$ ) à  $p < 0.01$  ont les corrélations les plus fortes. Par contre, la corrélation la moins forte reste toujours au niveau de la sous-dimension

perfectionnement ( $r = .19$  ;  $p < .01$ ). Ainsi, nous pouvons dire qu'un climat associé à la nouveauté, la flexibilité, le changement et la prise de risque serait le plus favorable à la manifestation de comportements citoyens, non seulement envers ses collègues et son organisation mais aussi dans la tâche.

### **Résumé**

Les résultats que nous avons présentés, soulignent le rôle important que joue le climat dans le déploiement des comportements de citoyenneté organisationnelle. Les caractéristiques des styles d'organisation telles que définies dans le modèle théorique de Quinn et al. (1983, 1999, 2006) sont favorables à l'émergence des CCO des managers. De même, nous avons retenu d'après les résultats, que certains styles organisationnels sont plus favorables à l'émergence de comportements *citoyens*. Ainsi, un climat qui favorise l'Innovation serait plus approprié à l'apparition de comportements *citoyens*.

## **Chapitre 3 : Interprétation et discussion des résultats**

Dans les chapitres précédents, nous avons dressé un portrait des différentes références culturelles des managers et des profils structurels et styles organisationnels des filiales de firmes multinationales implantées en Tunisie.

Dans ce dernier chapitre qui concerne essentiellement l'interprétation et la discussion des résultats empiriques obtenus, nous souhaitons confronter nos résultats avec les aspects théoriques. Notre but majeur étant de contribuer à enrichir les connaissances quant aux conditions de travail dans les entreprises étrangères notamment en ce qui concerne les caractéristiques organisationnelles leur impact sur les comportements citoyens des managers dans leur environnement de travail. Aussi, l'analyse des résultats nous permet-elle de mieux rendre compte des spécificités organisationnelles de ce type d'entreprises et de proposer éventuellement des pistes de réflexion et d'intervention.

La présente recherche a pour objectif de mieux décrire et comprendre dans un contexte de diversité culturelle, les facteurs individuels et organisationnels notamment le profil structurel et les styles organisationnels et leur effet sur la genèse des comportements de citoyenneté organisationnelle.

La littérature occidentale est riche en matière de management interculturel et la relation entre la culture nationale et les déterminants organisationnels est bien établie. La culture organisationnelle est en effet étroitement liée à la culture nationale du pays d'accueil. Au-delà d'un management commun aux entreprises, les modes d'organisations restent culturellement spécifiques. Toutefois, dans cette littérature, rares sont les recherches qui rendent compte des effets des styles organisationnels dans ce type d'entreprises sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Étant donné que la discipline de la psychologie du travail est relativement récente en Tunisie, les recherches relatives à la réalité des organisations multiculturelles dans le contexte tunisien sont extrêmement rares. Dans le but de contribuer à l'enrichissement de ce champ de recherche, cette étude porte sur une population de managers opérant dans des filiales de firmes multinationales et tente d'examiner le lien entre les variables individuelles et organisationnelles. Ainsi, l'étude empirique a permis de dresser un portrait détaillé sur 1) le profil culturel des managers, 2) leurs valeurs de travail, 3) les valeurs

organisationnelles, 4) le climat organisationnel et 5) les comportements de citoyenneté organisationnelle.

### 3.1. Les valeurs culturelles chez les managers

Avant de discuter les résultats concernant les valeurs culturelles des managers, il serait judicieux de rappeler que les travaux de Hofstede relatifs à la culture nationale indiquent l'existence d'une culture homogène dans un même pays ou dans un même groupe de pays (Bollinger et Hofstede, 1987).

Ainsi, notre première étude vise à identifier les valeurs culturelles des managers que nous avons supposées différentes de celles de la société tunisienne en raison de contacts interculturels. Rappelons, que les managers montrent une distance hiérarchique courte, un esprit plutôt communautaire, une mentalité plutôt féminine, un faible contrôle de l'incertitude, une orientation sur le court terme, une mentalité plutôt indulgente et un esprit qui tend plutôt vers l'effacement de soi.

En nous référant au modèle multidimensionnel de Hofstede, les analyses statistiques montrent que sur le plan culturel, les valeurs des managers que nous avons interrogés, se distinguent relativement de celles de la société tunisienne et des pays arabes de façon générale. Notre première hypothèse se trouve donc confirmée. En effet, nos résultats apportent des nuances relativement importantes à ceux formulés par Hofstede qui considère que les pays arabes ont tous la même culture. De même, les résultats montrent que la culture n'est pas une entité figée mais obéit à un processus dynamique qui varie selon les contextes (cf. tableau 25).

Tableau 25 : Comparaison des cultures

	(PDI)	(UAI)	IND	MAS	(LTO)	IVR	MON
Monde arabo-musulman	++	+-	+-	+	-	+-	?
Tunisie	++	++	+-	+-	?	?	?
Managers tunisiens	-	-	+-	-	-	+-	-

Ainsi, nous constatons que dans un contexte multinational, de nouvelles valeurs culturelles se forment. Cette nouvelle «*synthèse culturelle*» est le produit de l'interaction de deux cultures (les valeurs locales et les valeurs organisationnelles) qui traduit une adaptation réciproque et une **coconstruction** entre deux systèmes de valeurs et serait spécifique aux entreprises multinationales. Comme l'affirment certains auteurs, la rencontre de deux systèmes de

références différents engendre nécessairement un phénomène de «greffe» (Bollinger et Hofstede, 1987) ou d'«hybridation» que Boyer, 1997 définit comme «...non pas une simple adaptation ponctuelle aux résistances de l'environnement mais un principe de transformation, voire de genèse, des modèles productifs eux-mêmes, au contact de systèmes sociaux et économiques différents de ceux sur lesquels ils ont pris leur essor». (Boyer. 1997. p.7).

Ce principe d'hybridation selon lequel il existe un principe de transformation des valeurs et des comportements au contact d'autres systèmes sociaux, est appuyé par la thèse de Camilleri (1989) qui affirme que la rencontre directe et continue avec une autre culture entraîne des changements subséquents dans la culture d'origine, à travers le processus d'acculturation qui se traduit par un échange réciproque, pouvant aboutir à une modification dans le but de s'adapter à une situation donnée. Dans un contexte biculturel, l'adaptation réciproque est déterminante dans la réussite de la coopération interculturelle car, l'organisation ne peut pas fonctionner s'il n'y a pas un minimum de normes et de valeurs communes.

Des facteurs intrinsèques et extrinsèques sont mis en jeu dans l'explication de ce phénomène d'adaptation culturelle chez les managers et qui concourent à faciliter l'assimilation d'autres systèmes de valeurs. D'abord, les facteurs intrinsèques sont inhérents à certaines caractéristiques de la société tunisienne. Considérée comme une synthèse de plusieurs cultures, cet avantage la prédispose à une ouverture et à une réceptivité au dialogue culturel. De même, la langue en tant que vecteur d'un mode de pensée d'un groupe, mais aussi en tant que composante directement liée à la culture, joue un rôle déterminant dans l'intégration d'autres valeurs. Le bilinguisme et le biculturalisme - l'héritage de la langue française de par la colonisation et son introduction comme langue de l'enseignement (avec l'arabe) - ajoute à l'aptitude des managers à s'ouvrir à d'autres valeurs de la modernité et à s'adapter à plusieurs contextes culturels. Il est à noter que l'anglais est aujourd'hui une langue d'enseignement dans certaines disciplines, notamment les études technologiques poursuivies par plus de 56 % de notre population d'étude. Et pour cause, le transfert des connaissances et du savoir scientifiques et technologiques nécessite un minimum d'adaptation à certaines valeurs des pays où ces technologies ont été conçues. C'est en observant les ingénieurs pendant leur exercice en équipe, que nous avons remarqué que l'anglais était leur langue d'échange et de communication dans le travail. Ce qui a été montré dans les travaux de Chevrier (1996) qui considère que certaines cultures professionnelles, notamment les cultures des professions



technologiques, qui nécessitent un savoir faire partagé, des connaissances communes sont en quelque sorte transnationales.

Ce fait montre donc, la grande capacité d'adaptation de cette population à son contexte de travail. De plus, certaines caractéristiques sociodémographiques des managers de la présente étude, - une population relativement jeune (moyenne d'âge 33.32 ans) et hautement instruite (81.5 % ont un bac+5 et plus) - peuvent être des éléments explicatifs. En effet, la courte distance hiérarchique serait liée au niveau d'études. Selon Bollinger et Hofstede (1987), *«ceux qui sont allés à l'université et qui ont un statut social important ont un faible score de distance hiérarchique. L'instruction est donc un facteur déterminant : chaque année d'étude supplémentaire de l'enseignement organisé, nécessaire pour occuper un emploi, réduit la perception du besoin de la distribution inégale du pouvoir dans les organisations»* (p.88). ) Le système éducatif est donc, susceptible de renforcer ou d'atténuer la distance hiérarchique, le niveau d'instruction apparaît comme un facteur déterminant dans la perception de la distance hiérarchique.

De même, cette capacité d'adaptation à d'autres normes culturelles peut s'expliquer en référence à la thèse de Livian (2011), qui relève l'existence de cultures générationnelles que les études interculturelles doivent prendre en considération. Cet auteur remarque que *«Dans de nombreux pays émergents, les jeunes ont une appréhension plus ouverte des coutumes et des manières de communiquer (notamment grâce aux technologies)»* (p.12).

D'autre part, des facteurs extrinsèques peuvent expliquer l'adaptation culturelle. En effet, certaines conditions *«écologiques»* peuvent entraîner des changements dans les valeurs. Ces conditions, selon Bollinger et Hofstede (1987), agissent non pas sur les valeurs mais sur les comportements. La Tunisie est une société en pleine mutation, en raison du développement économique et de son ouverture sur la modernité. De ce fait, les individus se voient dans certains contextes, faire association avec d'autres références culturelles pour parvenir à un certain équilibre qui leur permet d'atteindre leurs objectifs.

Aussi, chez les managers des multinationales, le contact permanent avec de nouveaux modèles de management, de nouveaux styles de leadership, l'apprentissage de nouvelles technologies, contribuent-ils à construire de nouvelles formes culturelles à travers les échanges et les emprunts à d'autres systèmes de valeurs. Comme expliqué par Bollinger et Hofstede (1987), cet apprentissage implique pour les managers, l'acquisition de nouveaux comportements c'est-à-dire, modifier leurs vieilles institutions et changer leurs valeurs. Pour

dire les choses autrement, les managers tout en s'inscrivant dans les valeurs et les normes de leur groupe d'appartenance, vont intégrer d'autres valeurs pour donner lieu à une nouvelle forme culturelle.

Ainsi, la nouvelle «*synthèse culturelle*» apparaît comme une réussite de l'adaptation culturelle dans la mesure où les managers ont su conserver les éléments essentiels de leurs anciennes valeurs comme par exemple, l'esprit plutôt communautaire caractérisant la société tunisienne, en les joignant avec de nouvelles valeurs qui leur permettent de s'adapter aux exigences de l'environnement de travail. Étant en contact permanent avec les décideurs du pays d'origine de ces organisations, les managers se doivent d'être biculturels pour réussir et progresser. Il est à noter également que la plupart des multinationales américaines font porter le poids du biculturalisme et du multilinguisme aux managers des pays d'accueil (Hofstede et Bollinger, 1987). Cela étant dit, il est important d'indiquer que cette configuration culturelle est spécifique aux managers, de par leur rang hiérarchique et leurs compétences et ne pourra pas constituer une configuration généralisable au niveau des subordonnés et des ouvriers. Contrairement aux managers qui ont une position d'interface entre le personnel local et la maison-mère, les subordonnés n'ont pas besoin d'être biculturels et ont des valeurs culturelles qui sont les mêmes que celles de la société tunisienne. En tant qu'exécutants, leurs valeurs seraient plus adaptées à une forme bureaucratique de management caractérisée par la formalisation et le respect des règles et des procédures, car comme l'affirment Hofstede et Bollinger (1987), le style de commandement dépend du degré de subordination et de dépendance des subordonnés. Cela montre aussi, que tout comme les managers s'adaptent à leur contexte de travail, l'environnement multinational, lui aussi, s'adapte au contexte local. En effet, les multinationales ne peuvent pas choisir leur style de management de façon arbitraire car, comme le stipulent Hofstede et Bollinger (1987), «*La filiale nationale d'une organisation multinationale fonctionne d'une façon interne selon le système de valeurs et les croyances du pays où elle est implantée, même si elle a adopté formellement certaines idées ou politiques de la culture d'origine de l'entreprise*» (p.238).

Nous avons vu dans la littérature relative au management interculturel, que pour pouvoir gérer leurs filiales de manière efficace, les multinationales devaient tenir compte, dans une large mesure, des conditionnements culturels des pays d'accueil (Hofstede, 1980, 1991a, 1991b, 2001 ; Hofstede et Bollinger, 1987 ; D'Iribarne, 1998 ; Trompenaars, 1993a, 1993b, Chevrier, 1996, 2000, 2003 ; Schneider et Barsoux, 1997, 2003). Plus précisément, le management interculturel est un management situationnel qui dépend fortement du degré de soumission ou

d'autonomie et de maturité des salariés (Hersey et Blanchard, 1969 ; Hofstede et Bollinger, 1987).

Ainsi, pouvons-nous dire que le style de management des organisations multinationales est situationnel et pragmatique, qui tient compte des différents éléments (économiques, culturelles et sociales) de son environnement. Nous estimons qu'au sein de ces milieux, il existe une adaptation réciproque entre l'individu et son organisation, une *coconstruction* d'une nouvelle culture, à travers un processus d'apprentissage en commun et la construction de stratégies de développement pour aboutir à une façon nouvelle et originale de vivre et de travailler dans l'entreprise. Le management interculturel est un management situationnel, car il tient compte à la fois des dispositions du manager, de ses valeurs, de ses compétences, de son degré d'autonomie mais aussi des exigences propres au contexte lui-même.

### **3.2. Les valeurs de travail**

Cette étude a pour objectif d'une part, l'identification des valeurs de travail privilégiées chez les managers des multinationales et d'évaluer leur congruence avec celles de l'organisation dans laquelle ils opèrent. Comme nous l'avons décrit plus haut, les managers dans les entreprises internationales ont une culture professionnelle spécifique, acquise dans leur environnement de travail (Chevrier, 1996). Or, l'environnement dans lequel ils travaillent est jonché de situations ambiguës et d'incertitudes liées à une forte compétitivité, à une concurrence de plus en plus rude dues à l'évolution du marché internationaux. De fait, le dirigeant doit être en mesure de faire face à ces aléas en adoptant certaines stratégies adéquates nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise. C'est ainsi que nous avons posé l'hypothèse selon laquelle les dirigeants des entreprises internationales privilégient la valeur « Risque » et « Liberté », lesquelles valeurs réfèrent à juste titre aux entraves liées aux situations de concurrences et de défis.

En effet, les réponses au questionnaire des valeurs de travail, montrent que les dirigeants, ont une préférence pour la valeur « Risque » et « Liberté ». Ces deux valeurs vont de pair avec le fait d'assumer d'une part, des responsabilités importantes comme faire des choix stratégiques pour consolider la place de l'entreprise sur le marché et d'autre part le besoin d'autonomie et d'indépendance stratégique. Pour compromettre un environnement imprévisible et incertain, les managers doivent faire preuve de flexibilité et de créativité.

Nos résultats apparaissent cohérents avec les affirmations des tenants de l'approche de la contingence structurelle qui associent le phénomène de la prise de risque à un environnement

incertain (Burns et Stalker, 1966 ; Lawrence et Lorsch, 1976, Mintzberg, 1982). Dans cette perspective, ces l'environnement influenceraient les valeurs de travail des managers qui selon Perron (1997) ; Lévy-Leboyer et Sperandio (1987) ; Spony (2003), sont déterminés par le contexte, la culture et les expériences individuelles. Cela confirme aussi, l'idée de l'impact de l'environnement organisationnel sur les traits de personnalité des individus et sur leurs attentes. Notre hypothèse se trouve donc confirmée. Les valeurs des managers sont en concordance avec les missions qu'ils accomplissent, notamment les décisions stratégiques, les défis à relever, les réponses à la concurrence internationale et la pérennité de l'entreprise.

Par ailleurs, les valeurs « Risque » et « Liberté » sont associées respectivement à un faible contrôle de l'incertitude (Hofstede, 1987).

Le contrôle de l'incertitude correspond à la forte ou faible capacité d'une personne à prendre des risques, à prendre des initiatives et à tolérer la différence. Cette valeur est caractéristique des managers mais aussi de la société tunisienne. Certaines études faites dans le contexte tunisien ont montré un contrôle de l'incertitude plutôt faible. Une étude de Ben Fadhel (1992) à partir des dimensions culturelles de Hofstede, sur la conscience collective des tunisiens à travers des proverbes populaires, confirme la tendance des tunisiens à accepter le risque. Une autre étude de Zghal (1991) participe à conforter nos résultats. A travers l'étude approfondie des entreprises tunisiennes, Zghal, a montré l'existence d'une logique culturelle fondée sur la création de situations floues, en évitant les règles dans la résolution des problèmes. Cela va sans dire que la société tunisienne, de confession musulmane, fonctionne selon un locus of control externe, croyant inexorablement en la fatalité ou le destin, le « *maktoub* » face à des situations incertaines.

En revanche, d'autres recherches sur un plan sectoriel : télécommunication (Séror et Rejeb 1996), transport (Langar, 1998), et bancaire (Soyah et Magroun, 2004) ont témoigné du caractère fort du contrôle de l'incertitude chez des managers dans des entreprises nationales. Cela pourrait laisser penser que la tolérance aux situations ambiguës est différente selon que l'entreprise est nationale ou multinationale. Sachant que les entreprises tunisiennes fonctionnent selon un style organisationnel de type bureaucratique caractérisé par un fonctionnement centralisé et un respect inconditionnel des règles et des procédures. Ainsi, nos résultats paraissent intéressants dans la mesure où ils font apparaître une configuration des valeurs différente de celle issues des études effectuées dans des entreprises tunisiennes, et qui sont en même temps en cohérence avec les valeurs culturelles nationales. Cela nous amène à

penser que les entreprises multinationales répondent davantage aux attentes des managers et à leur besoin d'autonomie que les entreprises locales. Aussi, pouvons-nous estimer qu'il existe une congruence entre les valeurs des managers et les pratiques de gestion des multinationales.

De plus, Hofstede (1987) remarque que la façon dont les dirigeants managers traitent l'incertitude relève non pas de l'importance objective de l'ambiguïté de la situation mais de la perception qu'ils ont de cette situation. Chaque manager a sa propre perception qui est fonction de sa personnalité. Ce qui va dans le sens des travaux de Faucheux (1977) qui ont montré que la mise en place d'une stratégie relève d'un processus culturel.

D'autre part, nous avons noté dans cette étude que ces valeurs varient en fonction du secteur d'activité et en fonction des pays. En effet, et concernant le secteur d'activité, ces valeurs sont particulièrement prégnantes chez ceux qui travaillent dans les secteurs du Commerce, Transport, Distribution par rapport au secteur de la recherche. Cela est peut-être dû au fait que ce secteur est plus concerné par des situations imprévues et des conditions compétitives liées aux exigences du marché (délais de livraisons, concurrence) et dont l'enjeu économique est beaucoup plus important. Hormis les enjeux liés à la compétitivité, il y a les risques liés aux conditions de travail dangereuses (notamment les accidents de la circulation routière) qui constituent une pression supplémentaire. Le facteur risque est inhérent à l'activité même de ce secteur. Quant à la variation en fonction des pays, nous remarquons que les pays de culture germanophone ont une préférence pour ces deux valeurs supérieure à celle des autres pays. Ces résultats apparaissent contradictoires avec les résultats obtenus dans les travaux de Hofstede concernant le fort contrôle de l'incertitude des pays germanophones considérés comme tolérant difficilement l'ambiguïté et l'incertitude. Ceci montre que pour le bon fonctionnement et la survie des entreprises un style de management qui s'adapte au contexte et aux situations s'impose. Ces entreprises sont susceptibles de s'adapter aux valeurs des pays dans lesquels ils sont implantés. Ce constat appuie les travaux sur le management interculturel selon lesquels les entreprises seraient imprégnées par la culture nationale du pays d'accueil et que certaines cultures se combinent plus aisément que d'autres.

D'autre part, la valeur liberté, tout aussi privilégiée par les managers, est associée à l'individualisme dans les dimensions culturelles de Hofstede. Cette dimension correspond à la liberté d'organiser son travail et à avoir de l'autonomie et de l'indépendance. A l'instar de nos résultats, des études tunisiennes montrent une orientation plutôt favorable à une idéologie communautaire (Ben Fadhel, 1992). Des études plus récentes montrent qu'il y a émergence de

certaines valeurs individualistes (Lassoued, 2001). Les résultats d'une autre étude effectuée sur une population de dirigeants dans des banques tunisiennes, montrent la difficulté de trancher entre une culture individualiste et une culture communautaire (Soayah et Magroun, 2004). Les auteurs de cette recherche expliquent cette ambivalence par la culture du clan. Ainsi, les individus appartenant à un même clan sont solidaires alors que les individus appartenant à des clans différents ont des rapports entre eux plutôt rationnels. L'émergence d'une classe moyenne dans la société tunisienne, au lendemain de l'indépendance pourrait expliquer cette ambivalence. Selon Bollinger et Hofstede (1987), la classe moyenne stabilise la société par sa présence entre les extrêmes car *« finalement, la classe moyenne fait pencher la balance en empêchant les extrêmes de dominer »* (Aristote, La Politique, 330, av. J.-C.)

bien que Hofstede ait établi une relation entre la mentalité individualiste et la richesse d'un pays, le choix de ces valeurs par les managers vient relativiser plus ou moins cette donnée. Cette position particulière s'explique par le fait que les managers appartiennent à une classe sociale relativement aisée et à un milieu socioculturel favorisé. De fait, leur situation ne reflète aucunement la réalité de la situation économique et sociale du pays.

D'un autre côté, la préférence des managers pour les valeurs « Risque » et « Liberté » pourrait peut-être aussi s'expliquer en regard de la théorie des besoins hiérarchisés de Maslow (1954). En effet, les managers bien qu'ayant satisfait le dernier besoin celui du sommet de la pyramide à savoir le besoin de réalisation de soi, vont chercher à satisfaire un autre type de besoin en rapport avec la situation de travail vécue, en l'occurrence l'indépendance stratégique, l'autonomie décisionnelle et le goût de l'aventure.

### **3.3. Les styles organisationnels**

Un des objectifs de la présente thèse consiste à mener une étude exploratoire sur le fonctionnement organisationnel des filiales des entreprises multinationales tant au niveau des valeurs culturelles organisationnelles qu'au niveau du climat. Notre hypothèse suppose que le contexte exigeant et incertain des multinationales exige à la fois, de la part des managers, une capacité à gérer les affaires internes de l'organisation mais aussi d'être en contact permanent avec l'environnement externe.

En référence au modèle de Quinn et al. (1983, 1999, 2006) mis en place et validé dans le questionnaire du groupe de recherche international FOCUS, nous avons pu montrer à travers l'analyse statistique que comme nous l'avons prévu concernant les valeurs culturelles organisationnelles, il n'y a pas de valeur unique, dominante mais plutôt une combinaison de

valeurs diverses et contradictoires. Cette approche combinatoire souligne une orientation sur les affaires internes de l'organisation (respect des règles, relations interpersonnelles) équilibrée par une préoccupation des contraintes externes (relever les défis, atteindre des objectifs). Ainsi, notre hypothèse se trouve confirmée.

Nous avons constaté d'après les résultats que chez les cadres la valeur « règles » est plus prégnante que chez les dirigeants et les ingénieurs. Nous imputons ce fait à la culture professionnelle des cadres dont le rôle consiste principalement à imposer des directives et des limites au personnel. D'ailleurs, les affirmations les plus choisies en « règles » sont celles liées à la formalisation et au respect des procédures. Par ailleurs, ces résultats sont contrebalancés par une orientation élevée vers « Innovation », plus fortement marquée chez les dirigeants avec des affirmations liées à la recherche de la nouveauté et à l'esprit pionnier. Ce constat coïncide avec les résultats des travaux de Bartlett et Ghoshal (1989) montrant que l'innovation est un objectif majeur dans les entreprises multiculturelles, tant elle représente un avantage concurrentiel qui lui permet une plus grande ouverture sur les marchés et une meilleure adaptation de sa politique commerciale. La créativité et l'autonomie des acteurs permettent également de réduire les risques et de résoudre des problèmes (Cox, Blake, 1991). Cela est également confirmé par Schein (1985) qui considère la culture organisationnelle est susceptible d'être influencée par la personnalité des managers en raison des valeurs et des croyances qu'ils véhiculent (Schein, 1983). Elle est également influencée par ses qualités professionnelles qui correspondent aux besoins de l'entreprise. Ainsi, trouvons-nous quelques correspondances entre les références culturelles de ces organisations, les traits culturels des managers et leurs valeurs de travail que nous avons relevé précédemment. En effet, le faible contrôle de l'incertitude qui souligne la créativité et la prise d'initiatives paraît en congruence avec une orientation externe de l'organisation. De même, la courte distance hiérarchique et l'aspect communautaire paraissent congruents avec une orientation interne de l'organisation. Les valeurs de travail « risque » et « liberté » sont liées à l'innovation et à l'affrontement des situations à risques.

Toutefois, quoi qu'il existe des différences de degré entre les différentes orientations culturelles, au vu de nos observations, il émerge une combinaison harmonieuse et équilibrée entre les différentes valeurs donnant lieu à une configuration intégratrice de la culture organisationnelle. Ce résultat peut être associé à une forme organisationnelle de *type Z*, mise en évidence par Ouchi (1981) et qui correspond à une nouvelle forme de pratiques organisationnelles, de type hybride, combinant à la fois les pratiques du pays d'origine tout en

tenant compte du contexte culturel dans lequel ils se trouvent. En effet, ce type d'entreprises favorise l'autonomie, l'égalité, la réalisation des objectifs en donnant toute son importance au soutien et au bien-être des salariés. De même, ce résultat confirme ceux de Ammar (2002) qui constate que les entreprises internationales présentent un profil plus varié et plus nuancé que celui des PME et des entreprises nationales.

Si dans ces organisations il existe une culture marquée par des procédures souples, ouvrant sur l'innovation pour répondre aux exigences d'un environnement incertain et concurrentiel, cela implique au préalable une certaine conformité aux règles techniques (règlement intérieur, procédures organisationnelles et administratives etc.), censée être bien intériorisée, garantissant ainsi un fonctionnement cohérent et un cadre de coopération respecté par les différents acteurs. Cela rejoint la thèse de Maslow (1954) et de Schwartz (1992, 2006) selon laquelle il existe une hiérarchie des besoins ou des valeurs et que une valeur ne peut prendre place que si l'on a au préalable satisfait une valeur prioritaire. Ainsi, une orientation vers la créativité et l'innovation n'est atteinte que lorsque les règles de fonctionnement et le respect des procédures sont bien ancrés.

Par ailleurs, le modèle de Quinn met en évidence des valeurs concurrentes qui expriment des contradictions et des paradoxes et dont un équilibre est nécessaire pour expliquer la performance des organisations. Nous pouvons donc constater que le fonctionnement organisationnel des multinationales est complexe et paradoxal. Le caractère paradoxal témoigne de la capacité d'adaptation des managers à leur environnement de travail qui doivent répondre autant aux contraintes du milieu interne qu'aux exigences et à l'incertitude de l'environnement externe.

Ce constat est conforté par la thèse de Lawrence et Lorsch (1976) selon laquelle plus l'environnement est complexe et ambigu et plus les organisations doivent différencier leur mode de fonctionnement pour être efficaces. Plus elles se différencient et plus elles seront en mesure de développer des systèmes d'intégration. Cette différenciation est envisagée non plus seulement en termes structurels mais aussi en termes de compétences requises chez le manager. De ce fait, l'approche analytique fonctionnaliste dont le principe est que l'organisation et l'environnement sont une réalité objective s'avère désuète car l'on s'aperçoit que très souvent les managers sont confrontés à des environnements incertains et doivent user de stratégies diverses.



Les notions de paradoxe et de complexité qui caractérisent les organisations multinationales, nous amène à considérer l'organisation dans un autre niveau d'analyse. En effet, dans un contexte exigeant où les changements sont permanents, le paradoxe s'avère un outil qui permet au manager de gérer la complexité et relever des défis. Le manager des multinationales est au cœur de l'interculturel car sa fonction consiste à gérer des décalages (paradoxe) entre deux cultures, la culture nationale et la culture occidentale, celle de la maison-mère. En effet, dans son quotidien au travail, le manager en tant qu'interface entre deux cultures, est appelé à gérer des paradoxes. Il doit être meneur, visionnaire et prendre des initiatives mais dans le même temps, il doit fixer le cadre et imposer des directives au personnel. De ce fait, il est constamment amené à réviser ses principes d'organisation en les adaptant aux contraintes liées à la situation et se dotant d'une certaine flexibilité dans la gestion. Le manager des multinationales doit ainsi disposer de compétences souvent incompatibles et paradoxalement, c'est cette gestion de deux pôles contradictoires qui crée l'harmonie et la congruence entre des intérêts apparemment divergents.

Par ailleurs, concernant le climat organisationnel, rappelons que les résultats ont démontré une prédominance du climat « Objectifs » qui trouve son explication dans les enjeux économiques et les préoccupations de production face à une concurrence internationale de plus en plus accrue. Remarquons qu'au niveau des ingénieurs, la perception du climat est différente de celle des cadres et des dirigeants et affiche un certain équilibre entre les différents cadrans. Comme l'affirme Lemoine (1998), la perception du climat organisationnel par les membres varie en fonction de leur position sur l'échelle hiérarchique.

Cette constatation pourrait s'expliquer à travers la notion d'identité professionnelle qui selon Chevrier (1996), est forgée à partir d'une culture de métier constituée par un ensemble complexe de savoir-faire de connaissances, de valeurs et de représentations et fait que chaque communauté professionnelle a ses propres façons d'agir et de penser. De même, le travail d'équipe caractéristique des ingénieurs est marqué par des échanges enrichissants et des temps forts qui contribuent à souder les liens entre eux. Au-delà de la réalisation des objectifs, l'environnement de travail est vécu par les ingénieurs comme un milieu favorable au développement des relations interpersonnelles, fondées sur une reconnaissance mutuelle des compétences. Ainsi, les ingénieurs s'identifieront davantage à leur groupe de pairs qu'à l'entreprise qui les emploie et tendent à percevoir le climat de manière qui reflète leur propre vécu.

En outre, nous avons observé un écart à la baisse remarquablement important entre les indices du climat et celui des valeurs culturelles de l'organisation. La contradiction entre les résultats *Culture* et *Climat* peut sembler à priori, surprenante et paradoxale par rapport au modèle théorique de Quinn. Mais cette contradiction s'atténuera lorsque l'on sait que d'abord, *Climat* et *Culture* appartiennent à deux univers conceptuels différents. Alors que la culture est l'ensemble des valeurs et des normes d'une organisation, le climat, lui, est l'ensemble des perceptions de cet environnement organisationnel qui permet aux acteurs d'orienter leurs comportements vers l'efficacité organisationnelle (Morin, Savoie, Beaudin, 1994). Les valeurs culturelles des multinationales que nous avons analysées plus haut offrent aux managers les conditions favorables pour déployer un esprit indépendant et autonome, se distinguer par ses compétences et prendre des risques afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. C'est justement ce type de culture, *intégratrice* qui permet l'émergence d'un climat favorable à l'atteinte des objectifs. Cela est d'autant plus aisé que les valeurs culturelles des managers (courte distance hiérarchique, faible contrôle de l'incertitude, Risque, Liberté) permettent de mettre en pratique la réalisation des objectifs. Cela étant, la culture s'avère un élément déterminant du climat. A ce niveau, nous sommes devant un paradoxe qui n'est autre que l'expression d'une congruence entre les valeurs culturelles de l'organisation et ses styles organisationnels. Cette idée correspond à la technique direction par objectif (D.P.O) défendue par Drucker (1975), et qui vise à orienter les acteurs vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise, dans des situations où les résultats sont objectivement mesurables.

Toutefois, des études corrélationnelles (Chagnon, 1991) ont montré l'existence d'un lien relativement faible à modéré entre la culture organisationnelle et le climat ( $r = 0.24$  avec une variance expliquée de 5 %) qui ne permettent pas d'expliquer le climat à travers les valeurs organisationnelles. Bien que ces résultats laissent croire que les valeurs organisationnelles ne sont pas déterminantes des styles organisationnels, nos résultats ont pu montrer qu'il existe un lien relativement fort et significatif entre ces deux phénomènes organisationnels.

En outre, il est important de reconnaître que ce style organisationnel tel qu'identifié par nos résultats est spécifique aux entreprises multinationales. Les entreprises publiques sont plutôt caractérisées par un fonctionnement bureaucratique et centralisé, où le respect des règles et des procédures est de rigueur. Selon des études effectuées sur le style organisationnel dans les organisations étatiques en Tunisie (Ammar, 2002, Hafsi, 2013), le climat qui s'avère dominant est celui de « Règles ». Ce type de climat reflète un attachement aux modèles

hiérarchiques, adapté aux situations stables et prévisibles. L'étude comparative menée par Ammar (2002) dans le cadre de la représentation de la formation continue dans les entreprises tunisienne corrobore nos résultats, en montrant que les entreprises internationales ont un profil organisationnel plus varié et plus nuancé que celui des PME et encore plus lorsqu'il s'agit d'entreprises nationales.

### **3.4. Les comportements de citoyenneté organisationnelle des managers**

Un dernier objectif de cette recherche est de comprendre l'effet de la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles dans l'émergence des comportements de citoyenneté organisationnelles. Étant donné la complexité et le paradoxe de l'environnement multinational dans lequel les managers sont appelés à évoluer, l'examen de leurs comportements et attitudes au sein de l'organisation s'avère un outil important, tant il peut rendre compte des conséquences du vécu organisationnel. Nous avons posé l'hypothèse que les CCO seraient liés au climat organisationnel tel qu'il est perçu par les managers.

En référence au modèle intégrateur de Borman, Buck & al. (2001), Coleman et Borman, (2000), les résultats de l'analyse corrélacionnelle ont mis en évidence un lien positif et significatif entre les différents climats organisationnels et les dimensions des CCO. Ainsi, notre hypothèse est-elle confirmée. Nous pouvons affirmer que le climat en tant que composante organisationnelle serait un prédicteur efficace des CCO. En effet, le climat tel que perçu par les managers va influencer d'une façon ou d'une autre leurs comportements de citoyenneté au sein de l'organisation. Plus les valeurs des managers se rapprochent de celles de l'organisation et plus ils s'adapteront aux exigences de l'environnement de travail. Cette congruence entre les deux systèmes de valeurs (individuelles et organisationnelles) serait génératrice d'un climat favorable à la genèse des comportements de citoyenneté des managers.

De plus, nous avons observé que certains types de climats sont plus susceptibles de prédire des types de comportements *citoyens* plutôt que d'autres. Un climat orienté vers les relations humaines), favoriserait plus des CC Interpersonnelle ou envers la tâche plutôt que des CC envers l'organisation. Bien que certains travaux ne soient pas arrivés à confirmer l'hypothèse selon laquelle les règles et le contrôle sont moins favorables à la manifestation de comportements *citoyens* (Podsakoff et al., 2000), nos résultats ont montré qu'un climat règles est significativement lié à des comportements citoyens interpersonnels, organisationnels et envers la tâche. Cela peut-être expliqué par le concept de norme de réciprocité (Gouldner,

1960). En effet, dans certaines cultures où les relations interpersonnelles sont institutionnalisées, les normes de réciprocité sont présentes aussi dans la sphère professionnelle, et confèrent un caractère humanisant dans un système bureaucratique.

Globalement, les résultats de cette recherche sont conformes aux données de la littérature et aux recherches empiriques effectuées sur les caractéristiques organisationnelles et les CCO. En effet, certaines recherches (Kaufman, Stamper et Tesluk, 2001; Liden, Wayne, Kraimer et Sparrowe, 2003; Moorman, Blakely et Niehoff, 1998; Rhoades et Eisenberger, 2002), ont relevé des corrélations entre la perception du soutien organisationnel. Par contre, nos résultats s'avèrent contradictoires avec ceux de Rhoades et Eisenberger (2002), qui ont observé que la perception du soutien organisationnel favoriserait plus les CC organisationnelle que les CC interpersonnelle. Plusieurs explications pourraient être avancées pour comprendre cette contradiction. La première est liée au choix de l'échelle qui mesure la citoyenneté et la deuxième peut être liée à la nature de l'échantillon. Le fait que des managers, occupant des postes de responsabilité, constituent l'échantillon de cette recherche, peut être un élément à prendre en compte pour expliquer cet écart entre les deux résultats. Une troisième explication peut être liée au contexte de la recherche. Comme le suggèrent Paine et Organ (2000), il existe un effet culturel lié au contexte national dans lequel sont réalisées les recherches sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. De même Pohl, (2002), estime que les valeurs culturelles ont un effet modérateur entre le climat et les comportements des acteurs dans les organisations.

Par ailleurs, il apparaît dans nos résultats que lorsque l'organisation est orientée vers l'atteinte des objectifs, les défis à réaliser, l'autonomie et l'innovation cela favorisera davantage les CCO. Ce constat va dans le sens des résultats de Cilla (2011) selon lesquels les employés qui perçoivent un climat stimulant et favorable à la créativité sont plus enclins non seulement à aider leurs collègues, mais également à se conformer aux règles mises en place par l'organisation. Ce constat trouve son explication dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964), qui stipule que les comportements des individus à l'égard de l'organisation tels que l'engagement, la loyauté, le soutien, la confiance ou l'investissement personnel émanent d'un *sentiment d'obligation implicite de rendre*.

Pareillement, comme l'affirme Levinson (1965), les individus qui vivent des changements qui leur demandent d'être flexibles, assimilent l'organisation à leur propre personne et peut même

constituer une partie de leur identité. Ainsi, plus l'organisation satisfait aux besoins et aux valeurs des managers et plus ces derniers se sentent redevables de rendre la pareille.

Cela est confirmé par nos résultats qui montrent qu'un style organisationnel encourageant la créativité et l'innovation est meilleur prédicteur des CCO. Ce qui est concordant également avec les travaux de Trembley et al. (2000), qui suggèrent qu'un fort sentiment d'autonomie et d'influence et la possibilité de pouvoir utiliser ses compétences au travail, exercent une forte influence positive indépendante sur la mobilisation de comportements discrétionnaires.

Les résultats obtenus dans la présente recherche sont de ce point de vue importants, dans la mesure où ils manifestent une concordance avec les valeurs culturelles des managers (besoin d'autonomie, prise de risque, tolérance à l'ambiguïté). Cela montre notamment l'effet modérateur de la culture sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Des études empiriques ont montré que la culture influence la perception des CCO et de la probabilité de manifester des CCO (Paine et Organ, 2000).

Ainsi, nous pensons que les comportements de citoyenneté des acteurs seront fonction de la congruence entre les valeurs culturelles individuelles et les valeurs culturelles organisationnelles laquelle congruence se matérialise dans le climat organisationnel. Si les valeurs d'une entreprise sont en concordance avec le système de valeurs des acteurs alors cela augmentera l'apparition des comportements *citoyens* autrement dit lorsqu'une personne perçoit que l'entreprise adhère à son cadre de référence culturel par le biais de son style organisationnel, des comportements de citoyenneté au sein de l'organisation émergent. Le climat et les comportements de citoyenneté organisationnelle s'avèrent donc, de bons indicateurs de la réussite ou non d'une collaboration internationale.

En résumé, nous avons tenté dans ce chapitre, d'analyser les caractéristiques individuelles et organisationnelles en essayant de montrer leur articulation dans un contexte interculturel. Les principaux résultats nous ont permis de repérer les éléments les plus significatifs du fonctionnement organisationnel des multinationales implantées en Tunisie. Il en ressort que :

- Le contact de deux systèmes socioculturels différents engendre une nouvelle configuration culturelle traduisant l'adaptation des managers des multinationales à leur contexte de travail.

- Les valeurs de travail des managers sont en concordance avec les exigences d'un environnement de travail imprévisible.
- Les valeurs culturelles organisationnelles des multinationales sont *intégratrices* favorisant un climat propice à l'atteinte des objectifs.
- Les styles organisationnels traduisent une congruence entre les valeurs culturelles individuelles et organisationnelles et serait générateur d'un climat favorable à la genèse des comportements de citoyenneté organisationnelle.

## Conclusion

La présente thèse avait pour principal objectif l'exploration du mode de fonctionnement organisationnel des filiales des firmes multinationales implantées dans un pays émergent, en l'occurrence la Tunisie, à travers l'examen de l'influence d'un certain nombre de variables sur le style organisationnel et les comportements de citoyenneté. Étant inscrite dans une démarche psychosociale, dynamique et intégrative, cette recherche visait à déterminer les valeurs culturelles et organisationnelles et leurs conséquences sur les comportements citoyens des managers. Le cadre d'analyse auquel nous nous sommes référés concerne les modèles théoriques et les travaux de recherche se rapportant aux valeurs culturelles nationales, aux valeurs de travail, à la culture et au climat d'organisation ainsi qu'aux CCO. Nous avons montré à travers l'analyse des styles organisationnels qu'il existe un lien entre l'individu, son environnement culturel et l'organisation. Parallèlement, nous avons souligné le caractère complexe de l'environnement dans lequel les managers sont appelés à évoluer et à s'adapter. Nous nous sommes référés aux différentes études en management interculturel qui ont montré l'importance de la dynamique des environnements internationaux et les conséquences fondamentales des valeurs culturelles sur le fonctionnement des organisations.

D'un autre côté, plusieurs études ont souligné le rôle central des valeurs de travail dans la prédiction des comportements des acteurs et dans leur engagement organisationnel.

Par ailleurs, d'autres études ont mis en évidence l'importance de la culture et du climat organisationnel sur les attitudes au travail.

Nous nous sommes également basés sur des études socio-économiques qui ont souligné le rôle capital des investissements étrangers pour l'essor économique de la Tunisie.

C'est ainsi que nous avons fondé notre problématique, centrée sur les conditions de travail dans un contexte international, en focalisant sur l'examen des références culturelles des managers et leur congruence avec les valeurs organisationnelles, le climat organisationnel et les comportements de citoyenneté dans l'entreprise. Dans cette perspective, les hypothèses formulées ont pour objectif de vérifier la congruence entre les variables individuelles et les variables organisationnelles et leurs effets sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Pour ce faire, nous nous sommes référés à quatre modèles : le modèle des valeurs culturelles de Hofstede (1980), celui des valeurs de travail de Perron (1986a), le

modèle des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983), et enfin le modèle de Borman, Buck & al. (2001), Coleman et Borman, (2000).

Pour la vérification de nos hypothèses, nous avons eu recours à une méthodologie quantitative par le biais des questionnaires. Les principaux résultats sont les suivants :

- Il existe une nouvelle configuration culturelle spécifique aux managers des multinationales. Ces valeurs *transformées* sont le résultat de l'interaction de deux systèmes de valeurs différents à travers l'échange réciproque dans le but d'assurer l'adaptation à l'environnement organisationnel.

- La culture organisationnelle se distingue par son aspect composite réunissant un ensemble de valeurs qui permet à l'organisation d'asseoir à la fois, son intégration interne et son adaptation externe. Cette consistance dans les pratiques managériales reflète des contradictions et des paradoxes au niveau du fonctionnement de l'organisation qui traduisent un équilibre nécessaire à sa performance et témoigne de la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles.

En effet, l'environnement de travail des multinationales se caractérise par un fonctionnement organisationnel intégrateur, situationnel et plurivalent. Contrairement aux organisations dont la structure est de type mécaniste marquée par les règles, la formalisation et la routine, aux environnements stables comme les entreprises étatiques, les organisations multinationales dont la structure est de type organique, leur permet de s'adapter aux environnements instables et changeants. Le style d'organisation des multinationales parvient à accommoder entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles. Il apparaît donc, que dans ce type de structure, il n'y a pas d'hégémonie d'une culture sur une autre mais plutôt une nouvelle culture, mixte, hybride et intégratrice qui se forme. Cela étant, nous avons constaté qu'il existe des différences concernant les secteurs d'activité qui sont liées aux exigences de chaque secteur. En effet, la valeur « règles » est davantage dominante dans les secteurs de l'industrie et du commerce car ils sont tenus au respect des normes et des délais de production. « Soutien » est plus élevé au niveau des services alors que la recherche et le développement sont plutôt dominés par « innovation », dimension nécessaire à l'élaboration des projets. De même, nous avons constaté des différences inter-pays où la valeur « règles » est plus saillante dans les pays anglophones que les pays européens de culture latine ou l'Afrique. Pareillement pour « innovation », qui apparaît moins importante dans les pays germanophones par rapport à la Tunisie et à l'Asie du Sud-Est.



- Le climat d'organisation des multinationales est caractérisé par la réalisation des objectifs et la production de résultats. Toutefois, nous avons constaté des différences entre les niveaux hiérarchiques notamment, chez les ingénieurs. Cette différence est liée à la culture du métier et aux exigences inhérentes à chaque type de fonction. Parallèlement, les différences de degré entre pays et secteurs d'activité ont été observées.

D'autre part, le climat est révélateur de la congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles. Cette congruence est un facteur qui favoriserait l'apparition d'un climat propice à l'atteinte des objectifs et participerait au déploiement de comportements de citoyenneté des managers dans l'organisation.

A partir de là, il ressort que les styles d'organisation combinent différentes orientations et certaines sont plus dominantes en fonction du niveau hiérarchique, des pays et du secteur d'activité. Cela montre que la complexité, la contradiction et le dynamisme sont caractéristiques des organisations multinationales. Cela indique également qu'un équilibre entre les différentes orientations contradictoires est nécessaire pour expliquer la réussite et la performance de ces organisations. Les résultats de cette recherche mettent en avant une tension à travers les paradoxes que confrontent les managers des multinationales, ce constat nous amène à adhérer aux propos d'Adler (1991) selon lequel « *les gestionnaires internationaux efficaces doivent être comme des caméléons, capables d'agir de façon différente, et non pas des spécialistes approchant les problèmes superficiellement. Donc, les questions organisationnelles (motivation, leadership, défis, etc.), sont universelles, mais les solutions sont culturellement spécifiques* ».

- Les comportements de citoyenneté organisationnelle apparaissent comme la conséquence de la congruence entre valeurs individuelles et organisationnelles. En effet, il semble que les styles organisationnels des multinationales favorisent l'apparition des CCO. Ainsi, un style organisationnel caractérisé par un équilibre entre différentes orientations, comme c'est le cas pour les multinationales, est favorable au déploiement de comportements citoyens envers les collègues, envers l'organisation et envers la tâche elle-même.

La présente thèse apporte donc, des précisions sur les conditions de vie au travail dans un contexte biculturel. Il s'agit de montrer que l'interaction entre l'individu, et son milieu organisationnel est un élément central qu'il faut prendre en considération si l'on veut expliquer le fonctionnement organisationnel.

Cette étude exploratoire présente un intérêt à plus d'un égard, elle permet non seulement la compréhension et l'analyse en profondeur des phénomènes organisationnels mais aussi elle

ouvre la voie vers d'autres hypothèses plus précises pour des recherches ultérieures en ce qu'elle confirme le caractère complexe des multinationales. Nous pensons que les interactions entre acteurs et leurs comportements « citoyens » sont davantage influencés par la cohérence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles, et par la façon dont le climat organisationnel est perçu.

Par ailleurs, elle se distingue des autres recherches dans le domaine par au moins deux aspects. Elle vise à analyser d'une part, les perceptions et les comportements des managers en regard de leurs valeurs, du profil et des styles organisationnels plutôt que celles des subordonnés. D'autre part, elle repose sur des modèles conceptuels fondés sur des bases théoriques vérifiées. Enfin, elle a pour visée d'élargir le champ de la recherche en management intraculturel par le développement d'un modèle original des comportements de managers dans les entreprises multinationales.

Toutefois, concernant la population de l'étude, nous sommes conscients de certaines disparités quant à leur effectif, le nombre réduit des ingénieurs (n=29), de certains pays (afrique= 5 ; Asie du sud-est=8 ; pays scandinaves=10), toutefois, nous avons pensé à l'intérêt que représente les particularités culturelles de ces populations. Cela étant, nous demeurons vigilants et ne prétendons pas à la généralisation de ces résultats. Cette recherche étant exploratoire, ces données seraient utiles pour les recherches ultérieures qui nous permettraient éventuellement de les confirmer.

Concernant le démarche méthodologique, bien que la méthode qualitative assure une certaine intelligibilité et un approfondissement enrichissant du vécu expérientiel des individus dans leurs milieu organisationnel, la méthodologie quantitative s'avère non moins importante car elle permet de viser l'essentiel de l'objectif d'une recherche et de réduire les processus émotionnels et la spontanéité des participants. En effet, les outils de mesure que nous avons utilisés dans l'évaluation des valeurs culturelles nationales, des valeurs de travail, de la culture et du climat organisationnels et des comportements de citoyenneté s'avèrent des instruments efficaces qui permettent l'appréciation du fonctionnement et du vécu organisationnel. Leur subtilité se perçoit notamment au niveau de la comparaison des différences entre niveaux hiérarchiques, pays et secteurs d'activité.

Au terme de cette recherche, nous avons mis en évidence les effets des variables culturelles et organisationnelles sur les comportements des managers des multinationales. En effet, face à un environnement complexe, de plus en plus ouvert à la concurrence, le manager est appelé à

disposer de certaines compétences pour créer les conditions nécessaires à la réalisation des objectifs de l'organisation. Ces compétences représentent la capacité du manager à mettre en œuvre de nouveaux défis, à faire preuve de créativité dans les situations ambiguës, à agir en dépit de l'incertitude et expérimenter des solutions innovatrices. Pour pouvoir répondre à ces exigences, l'univers organisationnel doit être aussi en mesure de concorder aux attentes et aux aspirations du manager. Certes, le manager de par sa qualité de meneur et de décideur joue un rôle d'une importance cruciale en raison des valeurs qu'il véhicule dans le cadre de son action professionnelle. Les évolutions de l'environnement externe, la concurrence, les contraintes du marché exigent une adaptation continue à un contexte en perpétuelle évolution. Mais peuvent dans le même temps engendrer le stress et l'épuisement professionnel, en raison des exigences contradictoires et croissantes de cet environnement. En gérant des paradoxes liés aux aspects contradictoires du leadership, le manager est face à une *double contrainte*. Notre étude a montré qu'il s'en sort plus ou moins efficacement.

Toutefois, la réalité organisationnelle n'est pas aussi heureuse que le fait apparaitre la présente recherche. En effet, cette étude concerne une population bien spécifique, celle des managers. Il est important de rappeler que dans une organisation il existe différents niveaux culturels dont les valeurs sont partagées par des sous-groupes qui opèrent à des niveaux différents et qui correspondent à une différenciation hiérarchique, géographique ou départementale. La subculture des managers est différente de celle des opérateurs qui, eux, sont tenus par le respect des procédures et la soumission aux règles associées à un haut niveau de contrôle.

Ainsi, les résultats de cette recherche ne concernent que l'équipe des managers qui n'ont pas la même culture *fonctionnelle* que les opérateurs. De fait, les résultats de cette étude ne peuvent être étendus aux autres subcultures, car la réalité du vécu organisationnel des subordonnées est différente.

De plus l'hybridation dans les pratiques organisationnelles donne naissance à un nouveau modèle organisationnel spécifique aux entreprises multinationales implantées en Tunisie. Elle reflète une intégration des pratiques importées des maisons-mères et des pratiques particulières au contexte tunisien telles qu'elles se présentent à travers les spécificités culturelles (perception des inégalités dans le pouvoir, gestion des ambiguïtés environnementales...), juridiques (code de travail tunisien, convention collective cadre...) et managériales (techniques de recrutement, gestion des carrières...). Ce processus d'hybridation

tel qu'il est décrit dans cette étude est spécifique aux managers des entreprises multinationales implantées en Tunisie et ne peut être généralisé aux autres pays arabes ou de la rive sud du bassin méditerranéen.

Nonobstant, le caractère harmonieux et stable des styles organisationnels des multinationales, il s'agit tout de même d'un équilibre instable dont les conséquences peuvent être lourdes en cette période de croissance de développement du pays, depuis les événements de Janvier 2014. Ce qui explique d'ailleurs, la fermeture de nombreuses entreprises étrangères.

La réalité organisationnelle telle qu'elle est décrite actuellement, par les chiffres alarmants issus des études statistiques, montre sur le nombre d'entreprises étrangères qui ont quitté le pays pour aller investir au Maroc ou en Europe de l'est. Les sit-in, les innombrables soulèvements des ouvriers sont entre autres à l'origine de la fermeture des entreprises et la régression des investissements étrangers. Dans ces conditions, le départ des investisseurs étrangers a contribué à l'augmentation du taux de chômage et de perte d'emploi. Il est à noter que l'emploi total créé par les IDE en 2013 a baissé de 5.3% par rapport à 2012 et de 10.4% par rapport à 2011. On note une baisse de 33.7% des IDE au terme des deux premiers mois de 2014, à 192,4 MD, contre 290,4 MD durant la même période de 2013. Le secteur des services est en baisse considérable de 92,3%, passant de 107 MD au cours des deux premiers mois de 2013, à 8,2 MD au cours de la même période de 2014. Les investissements étrangers dans le secteur industriels ont baissé, elles aussi, de 20,6%, à 144 MD, de janvier à mai 2014 (FIPA, 2014). Dans le secteur des énergies et particulièrement celui du pétrole, l'activité affiche une diminution considérable depuis 2011 pour s'arrêter au cours de 2014, les permis de recherche ne sont plus attribués, situation que le pays n'a jamais connue depuis l'indépendance.

Tout cela contribue à créer un climat de tension non favorable à la réalisation des objectifs économiques et à l'épanouissement des acteurs dans leur travail.

Pour la survie des IDE, les investisseurs doivent constamment réviser leurs principes d'organisation en les remodelant, en les adaptant aux contraintes liées à la situation et se doter d'une certaine flexibilité dans la gestion, en allégeant certains principes d'organisation.

La gestion « intelligente » des paradoxes, qui normalement devrait générer des problèmes interculturels mais qui, dans ce cas, amène à une congruence entre les valeurs culturelles et les valeurs organisationnelles qu'il faudrait continuellement sauvegarder, est indicatrice des

impasses à surmonter. Les changements et l'incertitude de l'environnement multinational, les nouvelles exigences technologiques ne sont pas toujours propices à l'adaptation s'ils ne sont pas accompagnés de formations continues en matière de gestion des paradoxes dans les projets multiculturels et de communication interculturelle.

Cet état de fait dévoile le travail qui reste à faire et qui sera rendu possible par des formations, par une meilleure conscience des décideurs politiques des enjeux stratégiques de ce secteur économique. Le plus important reste à concrétiser. L'État tunisien a un grand rôle à jouer en élaborant des plans pour encourager les investisseurs déjà présents et attirer de nouveaux investisseurs. La créativité dont ont fait preuve les managers tunisiens, a besoin toutefois, de conditions macropolitiques pour qu'elle se développe.

## Références

- Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M.E., Hobbs, B., Poupart, R. & Simard, J.-J. (1988). *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*. Montréal. Gaétan Morin.
- Ackerman, L. D. (1984). The psychology of corporation: How identity influences business. *Journal of Business Strategy*, 5(1), 56-65,
- Adler, N. J. (1980). Cultural synergy: The management of cross-cultural organizations. Burke, W. W. & Goodstein, L. D (Eds). *Trends and Issues in O.D: Current theory and practice*, 163-184. San Diego, CA: University Associates.
- Adler, N. J. (1991). *Interntional Dimensions of Organizational Behavior*. (2<sup>ème</sup> ed.). Boston, Kent Publishers Company.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Les presses de l'Université du Québec, Québec.
- Aktouf, O. (1990). Le symbolisme et la culture d'entreprise. *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Chanlat, J. F & al. (dir.). Eska, Presses de l'Université de Laval.
- Alexandre- Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J.P., Raulet-Groset, N. & Roland-Lévy C. (2003). *Comportements humains et management*. Pearson Education.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M.E. (1988). Les théories de la culture organisationnelle. In Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M.E., Hobbs, B., Poupart, R. & Simard, J.-J. (1988). *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*. Montréal. Gaétan Morin. 3-48.
- Allen, T.D. & Rush, M.C. (1998). The effects or organizational citizenship behavior on performance judgments : A field study and laboratory experiment, *Journal of applied psychology*, 83(2), 247-260.

- Allen, D., Shore, L. & Griffeth, R. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process, *Journal of management*, 29, 1, 99-118.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Ammar, W. (2002). *Processus des représentations de la formation continue dans les entreprises tunisiennes*. Thèse de Doctorat.
- Anderson, C. (1982). The search for school climate: a review of the research. *Review of Educational Research*, 52(3), 368-420.
- Anderson, N. R. & West, M. A. (1996). The Team Climate Inventory: The development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 53-66.
- Anderson, N. R. & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258. [version 1]
- Andreff, W. (2003). *Les multinationales globales*. Repères.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Doré, I., Girard, C. & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior : A case study of culture, leadership and trust. *Management Decision*. vol. 42, n° 1, 13-40.
- Aristote. (330, av. J.-C). *La Politique*.
- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10, 387-847.
- Aubin, S. (1983). Étude différentielle et évolutive des valeurs de travail dans le contexte d'une vérification de la théorie de Holland. *Canadian Counsellor*, Vol. 18, n°1, 13-20.
- Audebert-Lasrochas P. (2000). *Les équipes performantes dans les projets*. *Revue internationale en gestion et management de projet*. Vol V. n°1. 75-85.

- Barabel, M. (1999). *Activités quotidiennes, caractéristiques et performances des PDG des grandes entreprises*. Thèse de doctorat. Université Paris Dauphine.
- Barabel, M. et Meier, O. (2006). *Manageor*. Paris. Dunod.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge (Mass), Harvard University Press.
- Barrouhi A. (a). (2008). Le parcours du combattant. *Jeune Afrique*. 23 mars, 62-64
- Barrouhi A. (b). (2008). Pour 500 millions de consommateurs de plus. *Jeune Afrique*. 23 mars. 56-58.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1988). Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution , *California Management Review*, Vol. 31, N° 1, 54-74.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 1st edition. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A & Ghoshal, S. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network, *Academy of Management Review*, Vol. 15, N° 4, 603-625.
- Bartlett, C. A & Ghoshal, S. (1992). What is a global manager? *Harvard Business Review*. Vol. 70. N°5. 124-132.
- Bateman, T. S. & Organ D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4). 587-595.
- Beaud, J. B. (1984). Les techniques d'échantillonnage. In B. Gauthier (sous la dir.). *Recherche sociale*. Québec. Presses de l'Université du Québec, 175-200.
- Becker, T. E. et Vance, R. J. (1993). Construct validity of three types of organizational citizenship behavior : An illustration of the direct products model with refinements. *Journal of Management*, 19, 663-682.
- Bégin-Caouette, O., Angers, V. & Magalhaes Grave, S-K. (2011). Valeurs Éducatives des Enseignants : Comparaison Entre les Milieux Alternatifs et Réguliers au Lendemain de



- la Réforme Québécoise de l'Éducation de 1997. *Revue canadienne de l'éducation* 34(4), 3-19.
- Belanger L., Côté N. & Jacques J. (1994). *La dimension humaine des organisations*. Canada. Gaëtan Morin Editeur.
- Benedict, R. (1946). *The Chrysanthemum and the sword*. Boston. Houghton Mifflin.
- Benedict, R. (1950). *Échantillons de civilisations*. Paris. Gallimard.
- Ben Fadhel, A. (1992). *Dynamiques séquentielles : culture-gestion. Fondements théoriques et analyse empirique du cas tunisien*. Thèse d'État en Sciences de Gestion, Université de Nice.
- Ben Fadhel, A. et Soyah, T. (2004). La recherche en management: problème de collecte et de traitement des informations qualitatives. Conférence internationale : *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*. ISEOR, 18-20. Mars 2004
- Ben Hamadi, Z., Chapellier, P. (2012). Profils et culture des dirigeants de PME tunisiens *11ème Congrès International Francophone des PME*, Brest, 24-26 octobre.
- Bennet C. (1999). *Comprehensive multicultural education theory and practice*. Boston. Allyn and bacon.
- Berger, P. L., et Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.
- Berry J. (1997). Preface. In J. Berry, Y. Poortinga, & J. Pandey (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*. Vol 1. Theory and Method (x-xv). Boston: Allyn & Bacon.
- Bhabha, H. K. (1994). *The location of culture*. London : Routledge.
- Bies, R.J., Martin, C. L., & Brockner, J. (1993). Just laid off, but still a "good citizen?" Only if the process is fair. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 227-238.
- Bititci U.S., Mendibil K., Nudurupati S., Turner T. & Garengo P. (2004). The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles. *Measuring Business Excellence*. vol. 8. n° 3. 28-41.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : Wiley.
- Boas, F. (1940). *Race Language and Culture*.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (3). 15-26.
- Bollinger D. & Hofstede G. (1987). *Les différences culturelles dans le management, Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris. Éditions d'Organisation.
- Bond, M. H., & Pang, M. K. (1991). Trusting to the Tao: Chinese values and the recentering of psychology. *Bulletin of the Hong Kong Psychological Society*, 26/27, 5-27.
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S. et Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 965-973.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organisations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 71-98.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J. & Hanser, L. M. (1983, August). A model of individual performance effectiveness: Thoughts about expanding the criterion space. Paper presented as part of symposium, integrated Criterion Measurement for Large Scale Computerized Selection and Classification, 91st Annual American Psychological Association Convention.
- Borman, W. C., & Penner, L. A. (2001). Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives. In B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace*, 45– 61. Washington, DC: American Psychological Association.

- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1), 52-69.
- Bosche, M. (1984). «Corporate Culture» : La culture sans histoire. *Revue française de gestion* 47-48, 29-39. Paris.
- Bouwen R., De Cock G., De Witte K. & Schiepers M. (1984). *Comparative management and organizational climate: cultural influence on the relation and task oriented aspects of organizational climate*.
- Boyatzis, R. E. 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. et Goleman, D. 2006. *Emotional and social competency inventory*. Boston: The Hay Group.
- Boyer, R. (1997). *Évolution des modèles productifs et hybridation: Géographie, histoire et théorie*. CEPREMAP, CNRS, E.H.E.S.S. n° 9804. Décembre.
- Bredendiek M. & Krewer B. (2001). Comprendre l'autre culturel. *Bulletin de l'Association pour la Recherche InterCulturelle*. (ARIC). 36. 40-48.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review* 11 (4), 710-725.
- Brown, L. (2009). International education: A force for peace and cross-cultural understanding? *Journal of peace education*, 6(2), 209-224.
- Brunet L. (1983). *Le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquences*. Montréal. Éditions Agence d'Arc.
- Brunet, L. & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail : un levier de changement*. Montréal. Les Éditions Logiques.
- Brunet, L. & Savoie, A. (2000). Climat organisationnel et culture : apports distincts ou redondance? *Revue québécoise de psychologie*. Vol. 21. N° 3. 184 - 200.

- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London. Great Britain. Tavistock Publications.
- Cameron, K.S. (1986) Effectiveness as paradox: Conflict and consensus in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32: 539-553.
- Cameron, K. S. & Freeman S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationship to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*. vol. 5. 23-58.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1998). *Diagnosing and changing organizational culture*. New York : Addison-Wesley
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture- Based on the Competing Values Framework*. Reading MA Addison Wesley.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Camilleri. C. (1985). *Anthropologie culturelle et éducation*. Paris. UNESCO. Lausanne. Delachaux et Niestlé.
- Camilleri. C. (1990). Identité et gestion de la disparité culturelle : Essai d'une typologie. *Stratégies identitaires*. PUF. Paris. 85-110
- Camilleri C. et Cohen-Emerique. M. (1989). *Choc de cultures*. Paris: L'Harmattan.
- Camilleri C., Kastersztein, J., Lipiansky, E. D., Malewska-Peyre, H., Taboada-Leonetti, I. et Vasquez, A. (1990). *Stratégies identitaires*. Paris : PUF.
- Campbell, D.T. (1963). Social attitudes and other acquired behavioural dispositions. In S. Koch (Ed). *Psychology: A study of a science*. 94-172. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. in Goodman, P.S., Pennings, J.M. (Eds). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass. San Francisco. CA.
- Cardona, P. et Chinchilla, N. 1999. Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard-Deusto Business Review*, 89.

- Caroll, A.B. (1993), adapté de Mercier S., (1999). *L'éthique dans les entreprises*. La découverte
- Carr, A. (2000). Critical theory and the management of change in organizations. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 13. n° 3, 208-220.
- Cavalli-Sforza, L. & Feldman, M. (1981). *Cultural Transmission and Evolution: A Quantitative Approach*, Princeton NJ, Princeton University Press.
- Chagnon Y. (1991). *Conceptualisation de la culture organisationnelle et élaboration d'un instrument de mesure*. Thèse de doctorat. Département de psychologie. Université de Montréal.
- Charest, J.P. & Charuet, J. ( juin, juil, août 2003). Diagnostiquer le climat organisationnel en dix étapes. *Revue EFFECTIF*, 26-29.
- Chevrier, S. (1996). Le management de projets interculturels : Entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la tour de Babel. *Séminaire Vie des affaires*. L'Association des Amis de l'École de Paris du management
- Chevrier, S. (2000). *Le management des équipes interculturelles*. Paris. PUF.
- Chevrier S. (2003). *Le management interculturel*. Paris. PUF.
- Child J. (1981) Culture contingency and capitalism in cross national studies of organization. *Research in organizational behaviour*. Vol.3. JAL PRESS.
- Cilla, M.J. (2011). *Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational climates for Creativity*. Master's Theses. Paper 4086.
- Clanet C. (1990). *L'interculturel: introduction aux approches interculturelles en éducation et en sciences humaines*. Toulouse. Presses universitaires du mirail.
- Clapier-Valladon S. (1976). *Panorama du culturalisme*. Paris. Epi.
- Cohen-Emerique, M. (2000). L'approche interculturelle auprès de migrants. *L'intervention interculturelle*. Sous la dir. De Gisèle Legault. Boucherville. Qc. Ed. Gaëtan Morin.

- Coleman, V. I. et Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 25-44.
- Cormier, M. (2008). *La performance de citoyenneté des équipes de travail*. Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal.
- Corriveau L. (1990). *Effet du climat organisationnel et du style de gestion de la direction sur l'efficacité de polyvalentes au Québec*. Université de Montréal. Thèse de doctorat.
- Costelo, T. W. et Zalkind, S. S. (1963). *Psychology in Administration*. Englewoal Clifs, NJ: Prentice-Hal.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., Kessler, I. & Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behavior: reciprocity or "It's my job"? *Journal of management studies*, 41 (1). 85-106.
- Cox, T., Blake, S. (1991), Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, *The Executive*, Vol.5, No.3, 45-56.
- Cropanzano, R. et Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), p. 874.
- Crozier, M. (1970). *La société bloquée*. Seuil
- Cuche, D. (1996). *La notion de culture en sciences sociales*. Paris. Éditions La Découverte.
- Dasen, P. (2000). Développement humain et éducation informelle. In: Dasen, P. et Perregaux, C. (Eds.). *Pourquoi des approches interculturelles en sciences de l'éducation ?* Bruxelles : De Boeck Université. Collection Raisons éducatives, vol. 3, 107-123
- Dasen P. (2000). Approches interculturelles: acquis et controverses. In: Dasen, P. et Perregaux, C. (Eds.). *Pourquoi des approches interculturelles en sciences de l'éducation ?* Bruxelles : De Boeck Université. Collection Raisons éducatives, vol. 3, 7-28.

- Davidson, M. C. (2000). *Organisational Climate and its Influence upon Performance: A Study of Australian Hotels in South East Queensland*, Doctoral Dissertation. School of Marketing and Management
- Davis S. M. (1984). *Managing Corporate Culture*. Ballinger Cambridge. MA.
- Deal J.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley. Reading. MA
- Deer, C. E. (1980). Measuring organizational climate in secondary schools. *The Australian Journal of Education*, 24,1, 26-43.
- Delhomme, P. et Meyer, T. (1997). *Les projets de recherche en psychologie sociale*. Paris: Armand Collin.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W. & Associates (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are the attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed. *The Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- Den Hartog D. N., Van Muijen J. J. & Koopman P.L. (1996). Linking Transformational Leadership and Organizational Culture. *The Journal of leadership Studies*. Vol. 3. n° 4, 68-83.
- Denison, D. & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organisation Science*. Vol. 6. n° 2, 204-223.
- De Witte, K., & De Cock, G. (1986). Organizational climate: Its relation with managerial activities or communication structures. In G. Debus & H.W. Schroiff (Eds), *The psychology of work and organization: Current trends and issues*. Amsterdam: North Holland.
- Díaz-Guerrero, R. (1993). Mexican ethnopsychology. In Kim, U & Berry, J. W. (Eds). *Indigenous psychologies*. 44-55. Newbury Park: Sage.
- D'Iribarne, Ph. (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris. Seuil.

- D'Iribarne, Ph. (1990). Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines. *Revue Française de Gestion*. sept.-oct.
- D'Iribarne, Ph. (sous la dir.). (1998). *Culture et mondialisation, Gérer par-delà les frontières*. Paris. Seuil.
- D'Iribarne, Ph. (2003). *Le tiers monde qui réussit. Nouveaux modèles*. Odile Jacob.
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *Leadership Quarterly*, 14(6), 729.
- Donaldson, G. et Lorsch, J. (1983). *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction*. New York. Basic Books.
- Dorais, L.-J. et Searles, E. (2001). Identités inuit/Inuit identities. *Études/Inuit/Studies*, 25, 1-2, 9-35.
- Dose, J., (1997). Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-240.
- Douglas, M. (1978). *Cultural Bias*. London, Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland, Occasional paper n° 35
- Dowling, P. J., Welch, D. E. & Schuler, R. S. (1999). *International human resource management: Managing people in a multinational context*. (3<sup>rd</sup> edn.). Cincinnati, OH: South-West.
- Drucker, P. F. (1975). *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*. Les Editions d'Organisation, Paris.
- Dufrenne, M. (1953). *La Personnalité de base*. Paris. PUF.
- Dussauge P., (1996). Les alliances : Une illustration de la théorie des coûts de transaction. *L'Expansion Management Review*. Mars.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 51(1), 61-95



- Eisenberger, R., Fasolo, M. et Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of applied psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support, *Journal of applied psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., et Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support : contributions to perceived organizational support and employee retention, *Journal of applied psychology*, 87, 565-573.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I. M. (1991). The structure of work values: A cross cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 21-38.
- Euwema, M. C., Wendt, H., & van Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1035.
- Evans-Pritchard, E. E. (1940). *The Nuer: A Description of the Modes of Livelihood and Political Institutions of a Nilotic People*, Oxford, Clarendon Press.
- Fahr, J.-I., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Faucheux, C. (1977). Strategy formulation as a cultural process. *International Studies of Management and Organization*. 7, 2, 127-138.
- Faverge, J. M. (1974). Les styles des étudiants. *Psychologica Belgica*. 14, 93-104.
- Ferréol, G. & Jucquois, G. (Eds.). (2003). *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles*. Paris: Armand Colin.
- Forehand, GA, & Gilmer, B. (1974). Environmental variations in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361-382.
- Fraccaroli, F., Corbière, M., Perron, J. & Gelpe, D. (2005). Analyse du Questionnaire de Valeurs de Travail dans deux contextes linguistiques. In Battistelli, A., Depolo, M. &

- Fraccaroli, F. (sous la direction de). La qualité de vie au travail dans les années 2000. *Actes du 13e Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations*. 1018-1025.
- Fraccola, R. & Lemoine, C. (2003). Innover ou se structurer, le dilemme des créateurs de Start-Up. *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel*. Actes du 12<sup>ème</sup> congrès de Psychologie du Travail et des Organisations (AIPTLF). Vandenberghe, C., Delobbe, N. Karnas, G. (eds). Presses universitaires de Louvain.
- Francesco, A. M., & Chen, Z. X. 2004. Collectivism in action. *Group & Organization Management*, 29(4), 425.
- French, J. R. P., Jr., Caplan, R. D., et Harrison, R. V. (1982). *The mechanism of job stress and strain*. London : Wiley.
- Gadbois, C. (1974). L'analyse psychologique des organisations, le climat et ses dimensions. *Année psychologique*, 74, 264-294.
- Gangloff, B. (1998). Niveau hiérarchique, style de management et infortune de la norme d'internalité. *Revue Québécoise de Psychologie*. 19 (2). 1-17.
- Gangloff, B. (2000). *Les compétences professionnelles. Descriptif, mesure et développement*, L'Harmattan, 1ère édition.
- Gangloff, B. (2000). *L'autorité et le pouvoir. Traité de psychologie du travail et des organisations*. (Sous la dir. de Bernaud, J.-L. & Lemoine, C.). Dunod. Paris. 243-276.
- Gangloff, B. (2002). L'internalité et l'allégeance considérées comme des normes sociales : une revue. *Les cahiers de Psychologie Politique : revue interactive d'information et de dialogue* n°2.
- Gangloff, B. (2003). D'une nature personnalologique à une nature normative des 5 facteurs du Big Five. *Les cahiers de Psychologie Politique : revue interactive d'information et de dialogue*, 4.
- Gangloff, B., Abdellaoui, S. & Personnaz, B. (2007). De quelques variables modulatrices des relations entre croyance en un monde juste, internalité et allégeance : une étude sur des chômeurs. *Les cahiers de Psychologie Politique : revue d'information, de réflexion et de recherche*, 11.

- Gangloff, B. & Duchon, C. (2010). La croyance en un monde du travail juste et sa valorisation sociale perçue. *Humanisme et entreprise*. 3. N° 298, 45-64.
- Gauthey, F. & Ratiu, I. (1989). Impact des différences culturelles sur l'organisation et le management. In C. Camilleri & M. Emerique (Eds). *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*. Paris. L'Harmattan. 21-73.
- Gauthey, F. & Xardel, D. (sous la dir). (1991). *Management interculturel : modes et modèles*. Paris. Economica.
- Geertz, C. (1973). Thick description: Towards an interpretive theory of culture. *The Interpretation of Cultures*. New York. Basic Books.
- Gelfand, M. J., Erez, M. & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing. A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis*. Berkeley. University of California Press.
- Goffee, R., Jones, G. (1998). *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*. Harper Collins Business. New York. NY.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence* Harvard. Business School Press.
- Goodenough, W. H. (1957). Cultural Anthropology and Linguistics. Washington. In H.Abravanel; Y. Allaire; M.E Firsirotu; B. Hobbs et al. (1988). *La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*. Montréal. Gaétan Morin.
- Goodenough, W. H. (1964). Cultural anthropology and linguistics. In D. Hymes (Ed.), *Language in Culture and Society*. New York: Harper and Row.
- Goodman, P. S. & Moore, B. E. (1972). Critical issues of cross cultural management research. *Human organization*, 1.

- Gordon, J. R. (1983). *A diagnostic approach to organizational behavior*. Boston : Allyn and Bacon.
- Gordon, T. (1998). Leaders efficaces : Communication et performance en équipe. *Travail et méthodes*. n° 537. 51, 3-15.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Reviews*, 25, 161-178.
- Graham, J. W. (1986). Principled organisational dissent: A theoretical essay. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organisational behavior* (Vol. 8, 1-52. Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 249-256.
- Greenberg, J. (2002). *Managing Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J. (2002). Time urgency and job performance. Field evidence of an interactionist perspective. *Journal of Applied Social Psychology*. 32. 1964-1973
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985–1003.
- Grossberg, L. (1996). Identity and Cultural Studies. Is That All. There Is?" In: *Questions of Cultural Identity*. Stuart Hall and Paul duGay, eds. London : Sage, 87-107.
- Grubbs, J.W. (2000). Cultural imperialism: A critical theory of interorganizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 13. n° 3. 221-234.
- Guerraoui, Z., & Troadec, B. (2000). *Psychologie interculturelle*. Paris: Armand Colin.
- Hafsi, A. (2013). *Conditions de travail, qualité de vie et santé psychologique chez les enseignants des collèges du Grand Tunis*. Thèse de Doctorat.
- Hall, E.T. (1971). *La dimension cachée*. Paris. Ed. du Seuil. *The Hidden Dimension*, (1966).
- Hall, E.T. (1979). *Au-delà de la culture*. Paris. Ed. du Seuil. *Beyond Culture*, (1976).

- Hall, E.T. (1984). *Le langage silencieux*. Paris. Ed. du Seuil. *The Silent Language*, (1959).
- Hall, S. et duGay, P. (1996). *Questions of Cultural Identity*. London: Sage.
- Halpin, A. W. & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: University of Chicago.
- Hampden-Turner, C. & Trompenaars, A. (2004). *Au-delà du choc des cultures*. Paris. Éditions d'Organisation.
- Handy, C. (1986). *L'olympes des managers*. Paris : Les éditions d'organisation.
- Hart, S. L. et Quinn, R. E. (1993) Roles Executives Play : CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance. *Human Relations*, vol.46, no.5, 543-574.
- Hersey, P. et Blanchard, K. (1969). *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- Hobhouse, L. T. (1906). *Morals in evolution: A Study in Comparative Ethics*, Chapman & Hall, London. (1956).
- Hobhouse, L. T. (1918). *The Metaphysical Theory of the State: A Criticism*, George Allen & Unwin Ltd.
- Hoecklin, L. (1994). *Managing Cultural Differences: Strategies For Competitive Advantage*, Addison Westey Publishing Company, New York.
- Hofstede G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in work-related values*. Beverly Hills. Sage.
- Hofstede G. (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue Française de gestion*. 64. 10 -21.
- Hofstede G. (1991a). *Vivre dans un monde multiculturel*. Paris. Les Éditions d'Organisation.
- Hofstede G. (1991b). *Culture and Organization*. Glasgow. Harper Collins.
- Hofstede G. (1993). Cultural constraints in management theories, *The Executive: An Academy of Management Publication*. Vol. 7. n° 1, 81-94.

- Hofstede G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel*. Paris. Les Éditions d'Organisation.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications. (Second Edition)
- Hofstede, G., Hofstede, G. J et Minkov, M (2010). *Cultures et Organisations. Nos programmations mentales*. (3rd ed). Paris. Pearson.
- Hofstede, G. & al. (1990). Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Accross Twenty Cases. in *Administrative Science Quarterly*. n°2, 286-316.
- Holland, J. L. (1979). Professional manual for the self-directed search. Palo Alto. Calif. : Consulting Psychologists Press.
- Hooijberg, R. & Petrock F. (1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human Resource Management*. vol. 32. n° 1, 29-50.
- Hopkins, K. D. & Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50 (4), 717-729.
- Igalens, J. (1984). Le mariage de la PME toulousaine et de la multinationale. *Revue française de gestion* 47-48. 104-110. Paris.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*. 67, 219-229.
- James, L.R. & Jones A.P. (1974). Organizational climate : a review of theory and research. *Psychological bulletin*. 81. (12), 1096-1112.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984-996.

- Jones, A. P. & James, L.R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201–250.
- Jones, E. E. & Gerard, H. B. (1967). *Foundations of social psychology*. New York: Wiley.
- Joyce, W. F. & Slocum J. W. (1984). Collective climate: Agreement as a bases for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27. 721-742.
- Jaques E. (1951), *The Changing Culture of a Factory*. London. Routledge and Paul Ltd.  
Trad.fr. (1972). *Intervention et changement dans l'entreprise*. Paris. Dunod.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., Sully de Luque, M. & House, R. J. (2006). *In the Eye of the Beholder : Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE*.
- Kardiner, A. (1968). *L'individu dans sa société*. Paris. Gallimard.
- Kastersztein. J. (1990). Les stratégies identitaires des acteurs sociaux : approche dynamique des finalités. *Stratégies identitaires*. Paris, PUF. 27-41.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavior Science*, 9, 131-146.
- Katz, D. et Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York : Wiley. (2ème ed. 1978).
- Katz, R. T. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, vol, 52, septembre à octobre 1974.
- Kaufman, J. D., & Borman, W. C. (2004). Citizenship performance in organizations. In J.C. Thomas & M. Hersen (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment*, Vol. 4, 412-424. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Kaufman, J. D., Stamper, C. I. & Tesluk, P. E. (2001). Do supportive organizations make for good corporate citizens? *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 436-449.
- Kelman, H. C. (1961) Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.

- Kemelgor, B. H. (1982). Job Satisfaction as mediated by the Value Congruity of Supervisors and their Subordinates. *Journal of Occupational Behavior*, 2(4), 147-160.
- Kent, T.W., Crotts, J.C et Azziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behavior. *Leadership and Business Development Journal*, 22(5), 221-229.
- Kersten, A. (2000). Diversity management: Dialogue, dialectics and diversion. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 13. n° 3, 235-248.
- Kilmann, R. H., Saxton, M, J, & Serpa, R. (Eds.) (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass,
- Kluckhohn, C. (1951). Values and Values-Orientations in the Theory of Action, in *Toward a General Theory of Action*, Talcott Parsons and Edward A. Shils, eds. Cambridge: Harvard University Press. 388-433.
- Kluckhohn, F. R. & F. L. Strodtbeck. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Kono, T. (1988). *Corporate culture under evolution*. Kodansha, Japan.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koys, D.J. & DeCotiis, T.A. 1991. Inductive measures of psychological climate, *Human Relations*, 44(3), 265 – 285.
- Krewer, B. & al. (2000). *Le management des projets internationaux : comment promouvoir la coopération au sein des groupes de projets multiculturels*. Edité par les auteurs. Sarrebruck, Hambourg.
- Krewer, B., Bredendiek M. & Scheitza A. (2001). *Die Dynamik des Fremdverstehens in Situationen der interkulturellen Zusammenarbeit*. Abschlussbericht. Saarbrücken. Univ. des Saarlandes.



- Kroeber, A.L., Kluckhohn C. (1952 ). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. U.S.A. Cambridge. Peabody Museum of Archaeology and Ethnology.
- kunkel, J. H. (1970) *Society and Economics Growth : A Behavioral Perspective of Social Change*. New York. Oxford University Press
- Ladmiral, J.-R. & Lipiansky E.M. (1989). *La communication interculturelle*. Paris. Armand Colin.
- Lagabrielle, C. & Saubion, F. (2005). Les adultes confrontés au choix de formation: une question d'intérêt ou une question de conjoncture? *Carriérologie*, 10 (1), 195-205.
- Lainé, S. (2004). *Management de la différence: apprivoiser l'interculturel*. Saint-Denis La Plaine.
- Langar, R. (1998). Les préalables culturels à la réussite de la gestion de la qualité totale. *Mémoire de DEA en Gestion*. FSEG de Tunis.
- Laroche, H. (1996). *Culture organisationnelle*. In Aubert, N., Gruère, J.P., Jabes, J,
- Laroche, H & Michel, S. *Management. Aspects humains et organisationnels*. Paris. PUF. 548-591.
- Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management and Organization*. Vol XIII. n°1 et 2, 74-93.
- Lassoued, K. (2001). *Contribution à l'analyse de l'influence de la culture d'entreprise sur les pratiques de contrôle de gestion : une étude empirique sur 50 entreprises industrielles tunisiennes*. Thèse en Sciences de Gestion, Université de Rennes.
- Lassoued, K. (2008). Contrôle de gestion et culture nationale : un essai d'adaptation dans le contexte tunisien. *Management international*, Vol 12, n°3. 91-103.
- Law, S. K., Wong, C. & Chen, X. Z. (2005). The construct of organizational citizenship behavior : Should we analyze after we have conceptualized? D. L. Turnipseed (Ed.), *Handbook of organizational citizenship behavior*. 47–65. New York : Nova Science Publishers.

- Lawler, E.E., Hall, D.T. & Oldham, G.R. (1974). Organizational climate relations to organizational structure. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 139-155
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment*. Harvard University Press. Trad. française. *Adapter les structures de l'entreprise*. Editions d'Organisation. (1973, 1989).
- Lee, S.K.J. & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 19. n°. 4. 340-359.
- Lemaitre, N. (1985) La culture d'entreprise, facteur de performance. *Gestion*. n°1. 19-25. Montréal.
- Lemoine, C. (1992). Mixed organizational culture: first results and methodological questions. 8° *Newsletter of the International Research Group FOCUS*. Leuven.
- Lemoine, C. (1994). *Connaissance d'autrui enjeu psycho-social*. Rouen : Publication de l'Université de Rouen.
- Lemoine, C. (1994). Analyse d'une organisation de culture mixte : questions théoriques et méthodologiques. *Risorsa Uomo*, vol.2, No 1, 27-42.
- Lemoine, C. (1998). Style d'organisation et mode d'évaluation. In M. Rousson & L. Thygesen-Fischer. *Psychologie du travail et transformation de la société*. Presses Académiques de Neuchâtel. 99-107.
- Lepine, J.A., Erz, A., & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- LePine, J. A., Hanson, M. A., Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2000). Contextual performance and teamwork: Implications for staffing. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 19, 53-90. US: Elsevier Science.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation : The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9 (4), 370-390.

- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, mai-juin. 92-93.
- Lévy-Leboyer, C. & Sperandio, J.C. (1987). *Traité de Psychologie du Travail*. Paris. PUF.
- Lévy-Strauss, C. (1985). *Anthropologie structurale*. Plon, coll. Agora, Paris, (1958).
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. in D. Cartwright (Ed.) (1952): *Field Theory in social Science*. Social Science Paperbacks: London.
- Lewin, K. (1950). The consequences of an authoritarian and democratic leadership. In A. W. Gouldner (Ed.), *Studies in Leadership*. New York: Harper & Row. 409-417.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York. harper and Bros.
- Lewin, K., Lippit, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of social psychology*, 10, 271-299.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L. & SpalTowe, R. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609-625.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York McGraw-Hill. 1961.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York. McGraw-Hill.
- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Paris. Gauthier-Villars.
- Likert, R. & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Linton, R. (1945). *The Cultural Background of Personality*. New-York, D. Appleton. Traduction française. (1977). *Le Fondement culturel de la personnalité*. Paris. Dunod.
- Lipiansky, E. M. (1995). La communication interculturelle. D. Benoît (dir.), *Introduction aux sciences de l'information et de la communication*. Paris: Éditions d'organisation. 187-216.
- Litwin, G.H. & Stringer R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge. MA. University Press.

- Livian, Y. F. (2011). *Pour en finir avec Hofstede : Renouveler les recherches en management interculturel*. Communication à la première conférence annuelle ATLAS / AFMI. Paris 26-27 mai 2011.
- Lund, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 18.n° 3, 219-236.
- Maamari, B. E. et Messarra, L. C. (2012). An empirical study of the relationship between organizational climate and organizational citizenship behavior, *European Journal of Management*. 12 (3), 1-14.
- Malewska-Peyre, H. (2003). Identité et interculturel. *Migrations Santé*, n° 117 (4ème trimestre). 5-17.
- Malinowski, B. (1944). *A scientific theory of culture and other essays*. New York, Galaxy Books. Trad. Fr. (1970). *Une théorie scientifique de la culture*. Paris. Points. Points essais.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.
- Matic, J. (2008). Cultural differences in employee work values and their implications for management. *Management*, 13 (2), 93-104.
- Mauss, M. (1924). Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'année sociologique*, Nouvelle série, I (1923-1924), Paris. 30-186.
- McDonald, P. & Gandz, J. (1992). Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*. Vol. 21. n°. 3. 64-76.
- McGrath, J. E. (1976). Stress and behaviour in organizational. M. Dunnette (ed.). *Hand Book of industrial and organizational psychology*. Chicago. Rand McNally. 1351-1395.
- McKenzie, S. B. Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 5. 123-150.

- McKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and the consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 2002, 55, 89–118.
- Mead, M. (1953). *Sociétés, traditions et technologies*. Paris. UNESCO.
- Mead, R. (1998). *International Management : cross-cultural dimensions*. Oxford: Blackwell Business.
- Mead, R & Andrews, T.G. (2009) *International Management CULTURE AND BEYOND*. 4<sup>th</sup> Edition. John Wiley & Sons Ltd. The Atrium. Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. et Adkins, C. L. (1989). A work value approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-434.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. et Adkins, C. L. (1991). Value congruence and satisfaction of a leader: An examination of the role of interaction. *Human Relations*, 44, 481-495.
- Meier, O. (2004). *Management interculturel*. Paris. Dunod.
- Merritt, A. (2000). Culture in the cockpit: Do Hofstede's dimensions replicate? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 31(3), May 2000, 283-301.
- Merton, R.K., Selznick, P. & Gouldner, A.W. (1957). *Leadership in Administration*. Evanston, Row Peterson.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1971). *Les organisations*. Paris. Dunod.
- Meyer, M. W. et coll. (1978). *Environments and Organizations*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA US: Sage Publications, Inc.
- Michalet, Ch-A. (1976). *Capitalisme Mondial*. Paris. P. U. F. coll. Quadrige.

- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, *10* (1), 51-57.
- Miller, N. E.; Dollard, J. (1941). *Social learning and imitation*. (XIV). New Haven, CT, US: Yale University Press.
- Minkov, M. (2007). *What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Sofia, Bulgaria: Klasika y Stil. Publishing House.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York. Harper et Row Publisher.
- Mintzberg, H. (1996). Une journée avec un dirigeant. *Revue française de gestion*, *111*, 106-114.
- Mintzberg, H. (2004). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. (P. Romelaer, trad.). Paris. Dunod. (Ouvrage original publié en 1994 sous le titre *Rise and fall of strategic planning*. New York. Free Press
- Mispelblom Beyer, F. (2006). *Encadrer, un métier impossible ?* (1<sup>ère</sup> ed.). Paris. Armand Colin. Comme nous l'avons vu les frontières entre manager et cadre sont aussi culturelles.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, *76*(6). 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. et Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, *41*(3), pp. 351-357.
- Moorman, R. H., & Byrne, Z. S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behaviour? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. 355-380. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Moran, E.T. & Volkwein J.F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*. 45. 1. 19-47.
- Morin, E. (1984). *Sociologie*. Fayard.
- Morin, E. M. (2008), The meaning of work, mental health and organizational commitment, *Studies and research/ Report R-585*, IRSST, 62 pages. (With the collaboration of F. Aranha, Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo)
- Morin, E. M., Savoie, A. & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation : Conception intégrée (chap. 5). *L'efficacité de l'organisation*. Éditeur Gaëtan Morin.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10, 115-126.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*. 79 (4). 475-480.
- Mouhoud, E-M. (2008). *Mondialisation et délocalisation des entreprises*. Paris. La découverte. Repères.
- Mount, M. K. & Barrick, M. R. (1995). The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. *Research in Personal and*

- Human Resources Management*, 13, 153-200. Ed. Gerald, Ferris, Greenwich, Conn. and London: JAI Press.
- Mucchielli, A. (1999). *Théorie systémique des communications*. Armand Colin. Paris.
- Mucchielli, J-L. (1998). *Multinationales et mondialisation*. Éditions du Seuil.
- Mucchielli, R. (1993). *Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale: connaissance du problème applications pratiques*. ESF éditeur. ...
- Muijen, J.J, Van Koopman, P., Dondeyne, P., De cock, G & De Witte, K. (1992). Organizational culture, the development of an international instrument for comparing countries. *Proceeding 2° congress of psychology*. Budapest.
- Nath, R. & Narayan, V.K. (1980). A comparative study of managerial support trust, openness, decision-making and job enrichment. *Academy of Management Proceedings*. 49-53.
- Near, J.P. & Miceli, M.P. (1987). Whistle-blowers in organizations: Dissidents or reformers? In Staw, H. M. & Cummings, L. L. (Eds), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press
- Neves, J. G.; DeWitte, K. (1998). Mesurer le climat et la culture organisationnelle avec le questionnaire FOCUS dans les organisations de différents secteurs d'activité, dans une douzaine de pays. 9<sup>ème</sup> Congrès de L'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française. Québec.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nolan, C. J., (2002). *The Greenwood Encyclopedia of international Relation*. 52.
- Nystrom, P.C. (1993). Organizational cultures, strategies, and commitments in health care organizations. *Health Care Management Review*. Vol. 18. 43-49.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R., Dunn, M.G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity and Management Review*. Vol. 14. 157-169.



- Ogbor, J.O. (2001). Critical theory and the hegemony of corporate culture. In *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 14. n°6. 590-608.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review Summer 1989*, 9-25.
- Organ, D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington. Lexington Books.
- Organ, D.W. (1997) Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organisational citizenship behavior, *Personnel psychology*, 48, 775-802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S.B. 2006. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Ott, J-S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Chicago. Dorsey Press.
- Ouchi, W.G. (1981). Theory Z, How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wesley. Trad. Fr. (1982). *Théorie Z. Faire face au défi japonais*. Paris. Interéditions.
- Ouimet, G. (2005). Psychologie des leaders et culture organisationnelle. Une typologie métaphorique. *Cahier de recherche n° 05-08*. Août 2005. Montréal.
- Owens, R. G. (1998). *Organizational behavior in education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Paine, J. B., & Organ, D. W. 2000. The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observation. *Human Resource Management Review*, 10, 45-49.

- Parker, C.P., Baltes, B.B., Young S.A., Huff, J.W., Altman, R.A. & Lacost, H.A. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of organizational behaviour*. 24, 289-409.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. New York, The Free Press of Glencoe.
- Parsons, T., Shils, E. A. & al. (1952). *Toward a general theory of action*. Harvard University Press.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management*. Simon & Schuster, New York.
- Payne, R.L. & Pugh, D.S.(1976). Organizational structure and climate. M.D Dunnette (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 58, 290-302.
- Perlmutter, H.V. (1969). The Totuous of The Multinational. *Columbia Journal of World Business*. 4, 9-18.
- Perron, J. (1980). Valeurs de travail d'étudiants québécois. Changements et différences aux niveaux secondaire et collégial. *Critère*, 29, 21-40.
- Perron, J. (1984). Les valeurs en orientation et dans la formation des conseillers. In : D. Pelletier & R. Bujold (éds). *Pour une approche éducative en orientation*. Chicoutimi. Gaétan Morin Editeur.
- Perron, J. (1986a). *Questionnaire de valeurs de travail*. Manuel technique. Montréal. Université de Montréal.
- Perron, J. (1986b). Work values and personality : Evolution and differentiation. In G. Debus & H. W. Schroiff (éds). *The Psychology of Work and Organization*. North Holland. Elsevier Science Publishers. 283-290.
- Perron, J. (1994). Les valeurs de travail : Mesure et applications dans une perspective interculturelle. In M. Huteau (éd.). *Les techniques psychologiques d'évaluation des personnes*. Paris. Éditions EAP. 735-738.

- Perron, J. (1996). Valeurs de travail et motivation aux études : Prédiction de la réussite et de l'orientation scolaires. *Psychologie du Travail et des Organisations*. Vol.2. N°1-2. 43-54. Neuchâtel. Presse Académiques Neuchâtel.
- Perron, J. (1997). Présentation d'ensemble du projet d'étude et valeurs de travail des lycéens et des adultes. *Orientation scolaire et professionnelle*, 26, (1), 3-31.
- Perron, J. & Dupont, R.M. (1974). *Questionnaire des valeurs de travail*, Manuel technique. Document inédit, Université de Montréal.
- Perron, J & St-Onge, L. (1991). Work values in relation to gender and forecasted career patterns for women. *International journal for the advancement of counseling*, 14, 91-103.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York.
- Petit, F. (1984). Psychologie sociale appliquée à la formation des adultes et changement dans les organisations. *Bulletin de Psychologie*, 37, 365, 655 - 659.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action : The creation and maintenance of organizational paradigms. L. L. Cummings & B. M. Staw (Éds). *Research in organizational behaviour*. Vol. 3. 1-52. Greenwich. CT : JAI Press.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York Harper & Row.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviours : The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*. 49(2), 327-340.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviours and sales unit effectiveness, *Journal of marketing research*, 31, 351-363.

- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & MacKenzie S. B. (1997). Organizational citizenship behaviour and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*. 82, 262–270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behavior, *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380-399.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Pohl, S. (1996). Analyse des relations entre le style professionnel et représentations de la culture organisationnelle. *Bulletin de Psychologie*. Tome L (428). 197-206.
- Pohl, S. (2002). Personal Values: variables moderating the relationship between organizational practices and affective commitment to the organization. *European Review of Applied Psychology*, 52 (1), 13-23.
- Porter, M. (1986). *Changing patterns of international Competition*. California Management Review. Vol.28. n°2. 9-40.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management Review*, 24, 293-309.

- Pritchard, R. & Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behaviour and job performance*. 9. 126-146.
- Pümpin, C., Kobi, M., Wüthrich, H. A. (1985). La culture de l'entreprise: le profil stratégique qui conduit au succès. *L'information n°85*. Berne. Banque Populaire Suisse.
- Quinn, R.E. (1984). Applying the competing values approach to leadership: Toward and integrative framework. In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. 10-27, New York: Pergamon.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass. San Francisco. CA.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, P. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing value approach to organisational analysis. *Management Science*. 29.3. 363-377.
- Radcliffe-Brown, A.R. (1952). *Structure and function in primitive society*. Londres.Oxford University Press. Trad. Fr. (1968). *Structure et fonction dans la société primitive*. Paris. Ed. de Minuit.
- Radenkovic. A. (sept 1998). L'apprentissage de l'interculturel. *Les cahiers de l'ENSPTT*. n° 9.
- Raveleau, B. (2008). Diriger une PME : Une anticipation impossible ? *Éducation permanente*, 3 (176), 97-117.
- Reichers, A., Schneider, B. (1990) Climate and culture: An evolution of constructs. in Schneider, B. (Ed.), *Organisational Climate and Culture*. Jossey-Bass. San Francisco. CA. 5-39.
- Reidenbach, R.E., D.P. Robin. (1991). A Conceptual Model of Corporate Moral Development. *Journal of Business Ethics* 10(4), 273-284.
- Rhenman, E. (1973). *Organization Theory for Long-Range Planning*. NewYork, Wiley.

- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Riley, P. (1983). A structurationist account of political cultures. *Administrative Science Quarterly*. 28. 414-437.
- Robert, J-M. (1976). *Revue critique de la documentation sur le climat organisationnel*. Mémoire inédit de psychologie, Université de Montréal.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes, and values: A theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding human values individual and societal*. New York: The Free Press.
- Ros, M., Schwartz, S. H. & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied psychology: An international review*, 48(1): 49-71.
- Rousseau, V. (2003). *Le fonctionnement interne des équipes de travail: conceptualisation, mesure et validation*. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal.
- Roy, F. (1989). *Le climat de travail, conceptualisation et mesure*. Mémoire de maîtrise inédit. Département de psychologie, Université de Montréal.
- Royer, I. & Zarlowski, P. (1999). Le design de la recherche. In THIETART R. A. (ed.). *Méthodes de recherche en management*. Dunod. Paris. 139-168.
- Sagie, A. & Elizur, D. (1996). The Structural of Personal Values: A Conical Representation of Multiple Life Areas. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 573-586.
- Sagie A., Elizur, D. et Koslowsky, M. (1996). Work Values: A Theoretical Overview and a Model of Their Effects. *Journal of Organizational Behavior*, n° 17. 503-514.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris. Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

- Sainsaulieu, R. (1983). La régulation culturelle des ensembles organisés. *L'Année Sociologique*, 33. Paris. 195-217
- Sainsaulieu, R. (1988). *L'identité au travail* (3<sup>ème</sup> éd.). Paris : Fondation nationale des sciences politiques.
- Sainsaulieu, R. (1995). *Sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et développement*, (2<sup>ème</sup> éd.), Collection Amphithéâtre. Presses de Sciences Po et Dalloz. Paris.
- Saks, A. M. (2000). Research, Measurement, and Evaluation of Human Resources. *Research in human resources management*. Ontario.
- Savoie, A. (1993). *Le perfectionnement dans les organisations*. Montréal : Éditions Agence d'ARC.
- Savoie, C. (1994). *Validation du construit du questionnaire sur le climat de travail (QCT)*. Mémoire de maîtrise. Université de Montréal.
- Schein, E. H. (1968). Personal Change Through Interpersonal Relationships. In Bennis, W. G., Schein, E. H., Steele, F. I. & Berlew, D. E. (Eds.) *Interpersonal Dynamics*. Rev. Ed. Homewood, Ill.: Dosey Press.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, Summer, 13-28.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. Hiver, 3-16.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*. Vol 45. n°2. 109-119.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climate. An Essay. *Personnal Psychology*. 28, 447-479.
- Schneider, B. & Reichers, A. E (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*. 36. (1),19-39.

- Schneider, B. & Snyder, R. A. (1975). Some relationship between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schneider, S.C. et Barsoux, J.-L. (1997). *Managing across cultures*. Ed. Prentice Hall.
- Schneider, S.C. et Barsoux, J.-L. (2003). *Management interculturel*. Pearson éducation.
- Shockley-Zalabak, P. (1986). Understanding Decision-Making, Communication Satisfaction as Culture: Implications for Organizational. (Reports - Research; Speeches/Meeting Papers).
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. M. P. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. Vol. 25. 1-65. San Diego. CA. Academic Press.
- Schwartz, S.H (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, vol. 50, n°4, 19-45.
- Schwartz, S. H. (1996). *Value priorities and behavior: Applying of theory of integrated value systems*. In C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.), *The Psychology of Values: The Ontario Symposium*, Vol. 8. 1–24. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schwartz, S.H (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 48 , n°1, 23-47.
- Schwartz. S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : Théories, mesures et applications. *Ophrys. Revue française de sociologie*. 2006/4. Vol. 47. 929-968.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 58, n°5, 878-891.
- Schwartz, S. H. et Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 38, 230–255.
- Schwartz, S. H., & Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26(1), 92-116.



- Schwartz, S. H., Sagiv, L. & Boehnke, K. (2000). Worries and values. *Journal of Personality*, 68, 309-346.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*, Evanston, Row Peterson.
- Séror, A. et Rejeb, S. (1996). *Étude de cas de transfert des nouvelles technologies : L'institut régional des sciences informatiques et des télécommunications de Tunis*. Publications de l'Université de Laval.
- Sfeir, A. (2006). *Tunisie, Terre de paradoxes*. Paris : L'Archipel.
- Shaffer, M., Harrison, D., Gilley, M. & Luk, D. (2001). Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work-family conflict, support and commitment, *Journal of management*, 27, 99-121.
- Shellenbarger, S. (2000). Companies are finding real payoffs in aiding employee satisfaction. *Wall Street Journal*. 11 octobre. New York.
- Silverman, D. (1970). *La théorie des organisations*. Paris. Dunod
- Simard, J. J. et Poupart, R. (1988). Appareil, pratiques, vécu : stratégies organisationnelles et développement sociologique des CLSC. Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M.E., B. Hobbs & al. *La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*. Montréal. Gaétan Morin.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. vol. 28. 339-358.
- Smith, C. A. Organ D. W. & Near J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Solberg, C. (2002). Culture and industrial buyer behavior: The Arab experience. *Actes de la 18<sup>ème</sup> conférence du PIMP*, Toulon.
- Soyah, T. et Magroun, W. (2004). Influence du contexte culturel tunisien sur l'orientation des systèmes d'information des banques tunisiennes. *Colloque CIDEGEF*, Université Saint- Joseph, Beyrouth, 28 – 29 octobre.

- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. 1993. *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Spony, G. (2003). The development of a Work-Value Model Assessing Cumulative Impact of Individual and Cultural Differences on Managers' Work-Value Systems: Empirical Evidence from French and British Managers. *International Journal of Human Resource Management*. 14 (4). 658-678.
- Sproull, N. L. (1988). *Handbook of research methods: a guide for practitioners and students in the social sciences*. Metuchen, N. J. Scarecrow.
- Stoléru. L. (1987). *La dimension internationale*. Seuil. Paris.
- Super, D. E. (1970). *Work Values Inventor*. Boston. MA: Houghton Mifflin.
- Super, D. E. (1973). *The Work Values Inventory*. In D.G. Zytowski (Ed.), *Contemporary Approaches to Interest Measurement*, 189-205. Minnesota University Press: MN.
- Super, D. & Sverko, B. (Eds.). (1995). *Life roles, values and careers: International findings of the work importance study*. San Francisco: CA, Jossey-Bass.
- Sverko, B., & Visek-Vidovic, V. (1995). Studies of meaning of work : Approaches, models and some of the findings. D.E Super & Sverko (Eds.). *Life Roles Values, and Careers*. San Francisco. CA. Jossey-Bass.
- Taboada-Leonetti, I. (1990). Stratégies identitaires et minorités: le point de vue du sociologue. *Stratégies identitaires*. PUF. Paris. 43-83
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. R. Tagiuri et G. H. Litwin (Eds.). *Organizational climate: explorations of a concept*. 11-35. Boston. Harvard Business School.
- Tagiuri, R., & Litwin, GH (1968). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston. Harvard University Press.
- Tajfel, H. (1972) Experiments in a vacuum. J. Israel & H. Tajfel (Eds), *The context of social psychology*. London : Academic Press. 69-119.

- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What IS the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- Taylor, J. R. (1993). La dynamique de changement organisationnel. Une théorie conversation/texte de la communication et de ses implications. *Communication et organisation*. n°3. Mai.
- Thévenet, M. (1993). *La culture d'entreprise*. Collection Que sais-je? N° 2756. Paris. PUF.
- Thomas, R. (1976). The organizational climate of schools. *The journal of educational administration*, 22 (4), 442-463.
- Trabelsi, K. (2012). L'asymétrie du pouvoir dans les alliances stratégiques dyadiques : fondements et perspectives. *Gestion 2000*, 2, Vol 29.
- Tremblay D.G. (1993). Évolution économique, innovation et besoins de formation. P. Dandurand (Eds). *Enjeux actuels de la formation professionnelle*. Québec. Institut québécois de la recherche sur la culture. 147-175.
- Tremblay, M. & Wills, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*. Vol. 30, no 2. 37-49.
- Treviño, L. K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. In R. Woodman and W. Passmore (Eds.) *Research in organizational change and development*, 4, 195-230. Green-wich, CT: JAI.
- Treviño, L. K., et Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Triandis, H. C. 1995. Individualism and collectivism. *Journal of Personality*, 69(6), 907- 924.
- Troadek, B. (1999). *Psychologie culturelle du développement*. Paris. Armand Colin.
- Trompenaars, F. (1993a). *L'entreprise multiculturelle*. Paris. Maxima. Laurent du Mesnil Editeur.

- Trompenaars, F. (1993b). *Riding the waves of culture*. Londres, N. Brealey.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. (2nd Edition), London & Santa Rosa, Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., et Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group : A self-categorization theory*. Oxford : Blackwell.
- Tylor, E. (1871). Primitive Culture.
- UNESCO. (1982). Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. *Conférence mondiale sur les politiques culturelles*. Mexico City. 26 juillet - 6 août.
- UNESCO. (2009). *Diversité culturelle et dialogue interculturel en Tunisie*. UNESCO.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior : Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, J. G. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Muijen, J. Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., et Lemoine, C. (1999). Organizational culture: The FOCUS *Questionnaire*. *European Journal of work and organizational psychology*, 8, 551-568.
- Van Scotter, J.R., & Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Verbeke, W., Volgering, M. & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*. 35(3). May.

- Victor, B. & Cullen, J. (1987). A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*. 9. 51-71.
- Victor, B. & Cullen, J.(1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*. 33, 101- 125.
- Vinsonneau, G. (1997). *Culture et comportement*. Paris. Armand Colin/Masson.
- Wachtel, N. & Revel, J. (1996). *Une école pour les sciences sociales*. Paris.Cerf.
- Watson, J. B. (1913). *Psychology as the behaviorist views it*. *Psychological Review*, 20, 158-177.
- Watson, J. B. (1919). *Psychology from the Standpoint of a Behaviorist*
- Watson, J. B. (1924). *Behaviorism*
- Watzlawick, P., Helmick Beavin, J. & Jackson, D. D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris. Seuil.
- Wayne, S., Shore, L. & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange : a social exchange perspective. *Academy of management journal*, 40, 82-111.
- Werner, J. M (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Humain Resources Management Review*. 10, 3–24.
- Wiener, Y. (1988). Forms in value systems: a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*. Vol. 13. N° 4. 534-545.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williamson, D. (2002). Forward from a critique of Hofstede's model of national culture. *Human Relations* 55, 1373-1395.

- Wilkins, A., Ouchi, W.G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*. vol. 28. 468-481.
- Wilmots, A. (2003). De Bourguiba à Ben Ali. L'étonnant parcours économique de la Tunisie. (1960-2000). Paris. L'Harmattan.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. & Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines, *Gestion*, 573-585.
- Wils, T, Luncasu. M et Waxin. M- F. (2007). *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 62, n° 2. 305-332.
- Wilson, A.M. (2001) Understanding organisational culture and the implications for corporate Marketing. *European Journal of Marketing*. vol. 35. n°3/4. 353-367.
- Wittorski, R. (1993). Production de compétences collectives en situation de travail et de formation et transformation identitaires et organisationnelles. In P. Goguelin., M. Moulin (Eds). *La psychologie du travail à l'aube du XXIème siècle*. Issy-les-Moulineaux. EAP. 208-214.
- Woodruffe, C. 1993. *Assessment centers: Identifying and developing competences*. London: Institute Personnel Management
- Zaniboni, S., Corbière, M., Fraccaroli, F. & Perron, J. (2010). Work Values of People With Severe Mental Disorders Registered in Vacational Programs: Validation of the Work Values Questionnaire. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 29 (1), 107-122.
- Zghal, R. (1982). *Culture et comportement organisationnel: Schéma Théorique et Application au Cas Tunisien*. Thèse de Doctorat d'État en Sciences de Gestion.
- Zghal, R. (1991). Culture et comportement organisationnel, quelques problèmes méthodologiques et résultats de recherche. *Les cahiers du mirs*, n°1, Février.
- Zghal, R. (1992). Culture sociétale et culture d'entreprise. *Les cahiers de l'ERG*, Publications de la FSEG de Sfax, Octobre.

## Références électroniques

- Abélès, M. Culturalisme. *Encyclopædia Universalis*. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/culturalisme/>
- Brown, N. (2009). Edward T. Hall: Proxemic Theory, 1966. *Center for Spatially Integrated Social Science*. Retrieved October 12, 2009 from <http://www.csiss.org/classics/content/13>
- Calvez, M. (2006). L'analyse culturelle de Mary Douglas: une contribution à la sociologie des institutions. *Sociologie, Théories et recherches*. Mis en ligne le 22 octobre 2006. URL: <http://sociologies.revues.org/document522.html>
- Calvo, J. 2004. Le travail du dirigeant: vers une analyse en termes de rôles. Dans les *Actes de la 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*. Site de l'école de management de Normandie: <http://www.ecole-management-normandie.fr/upload/editeur/CONFERENCEAIMS2004.pdf>
- Chelbi, A. (2004). L'environnement des affaires. Actes du Colloque Sénat-Ubifrance sur la Tunisie. *La "réussite" du modèle tunisien*. 24 juin. [www.senat.fr/international/collotunisie20040.html](http://www.senat.fr/international/collotunisie20040.html)
- Hofstede, G. (2006). ITIM International: Site web officiel de Geert Hofstede. <http://www.geert-hofstede.com/index.shtml>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., & Vinken, H. (2008, January). *Values Survey Module 2008 Manual*. Geert Hofstede BV. Retrieved from <http://stuwwww.uvt.nl/%7Ecsmeets/ManualVSM08.doc>
- Hofstede, G. *Cultural Dimensions*, [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php)
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M., Vinken, H. (2008). *Values Survey Module 2008 Manual*. <http://feweb.uvt.nl/center/Hofstede/manualVSM08.doc>.
- Inglehart, R and associates (2007 and ongoing). *World Values Survey: The World's Most Comprehensive Investigation of Political and Sociocultural Change*. <http://www.worldvaluessurvey.org>

Lassoued, K. (2008). L'adaptation culturelle du contrôle de gestion. Cas de la Tunisie. La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité, May 2008, France. pp.CD Rom. <halshs-00525381>. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00525381>

Pichon, 1998. Les chemins de la précarité : cadres, techniciens, et ingénieurs entre résignation et anticipation. Dans *Cahier d'Evry*, 4.

[http://leda.univ-evry.fr/PagesHtml/laboratoires/CPN/publi\\_cpn\\_cahier.htm#](http://leda.univ-evry.fr/PagesHtml/laboratoires/CPN/publi_cpn_cahier.htm#)

Tremblay, M., Guay, Ph. & Simard, G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. *Série Scientifique. Centre International de Recherche en Analyse des Organisation (CIRANO)*. Montréal.

<http://www.cirano.umontreal.ca/publication/documents.html>



## Liste des tableaux

Tableau 1: Classification des stratégies identitaires selon le modèle de Camilleri (Vinsonneau, 1997) .....	38
Tableau 2 : Rôles des managers selon Mintzberg (1973).....	61
Tableau 3 : Les principales activités du dirigeant dans son temps de travail (Barabel, 1999. P.4).....	62
Tableau 4: Modèle des trois types culturels de Ouchi, (1981), in Ouimet, G. (2005).....	92
Tableau 5 : Modèle des types de profil culturel de Deal & Kennedy (1982), in Ouimet, G. (2005). ...	93
Tableau 6 : Caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles de la population d'étude .....	159
Tableau 8 : Indices culturels des managers .....	166
Tableau 9 : Avantages concurrentiels des dimensions culturelles dans les multinationales .....	166
Tableau 10 : Moyenne, écart-type du QVT .....	167
Tableau 11 : Comparaison deux à deux des différences de moyennes des valeurs selon les dimensions du QVT.....	168
Tableau 12 : Comparaison des valeurs de travail selon le secteur d'activité .....	169
Tableau 13 : Comparaison deux à deux des valeurs de travail selon le secteur d'activité .....	170
Tableau 14 : Comparaison des valeurs de travail selon les pays.....	172
Tableau 15 : Comparaison deux à deux des valeurs de travail selon les pays.....	173
Tableau 16 : Corrélation entre les dimensions de l'échelle culture.....	174
Tableau 17 : Corrélation entre les dimensions de l'échelle climat.....	175
Tableau 18 : Comparaison multiple des valeurs organisationnelles selon les pays .....	180
Tableau 19 : Indice de cohérence des réponses (V=Culture) selon A/B .....	182
Tableau 20 : Indice de cohérence des réponses (D=Climat) selon A/B .....	187
Tableau 21 : Corrélations entre la culture et le climat organisationnels .....	188
Tableau 22 : Coefficients de cohérence interne et coefficients de corrélation .....	190
Tableau 23 : Descriptif des scores obtenus à l'échelle de performance à la citoyenneté organisationnelle. ....	191
Tableau 24 : coefficients de corrélation du climat et des comportements de citoyenneté organisationnelles.....	193
Tableau 25 : Comparaison des cultures.....	197

## Liste des figures

Figure 1 : Schéma de stabilisation de la culture (Hofstede et Bollinger, 1987).....	34
Figure 2 : Modèle théorique des relations entre les dix valeurs de base. (Schwartz, 2006).....	49
Figure 3 : Cadre d'analyse de la contingence structurelle.....	78
Figure 4 : Modèle en pelure d'oignon d'E. Schein (1985).....	86
Figure 5: Les différents niveaux de manifestation d'une culture. (D'après Hofstede, 1994) .....	87
Figure 6 : Modèle des valeurs concurrentes (Quinn et Rohrbaugh (1983) .....	96
Figure 7 : Répartition de la population d'étude selon le niveau hiérarchique .....	160
Figure 8 : Répartition des dirigeants selon le niveau d'études .....	161
Figure 9 : Répartition de la population d'étude selon les secteurs d'activité .....	163
Figure 10 : Orientation de la culture organisationnelle .....	176
Figure 11 : Culture organisationnelle en fonction du secteur d'activités .....	177
Figure 12 : Tendances générales des réponses selon les pays .....	178
Figure 13 : Tendances générales des réponses chez les managers .....	181
Figure 14 : Climats organisationnels en fonction du niveau hiérarchique .....	183
Figure 15 : Indices des climats organisationnels selon les pays.....	184
Figure 16 : Tendances générales des climats selon le secteur d'activité.....	185
Figure 17 : Orientation des climats organisationnels .....	186

## Liste des abréviations

Afq : Afrique

Anglo : Pays de culture anglophone

API : Portail de l'industrie tunisienne

ASE : Asie du Sud-Est

Bif : Banques, Institutions financières

CTD : Commerce, Transport, Distribution

CCI : Comportements de citoyenneté interpersonnelle

CCO : Comportements de citoyenneté organisationnelle

CCT : Comportements de citoyenneté dans la tâche

E.lat : Pays européens de culture latine

FIPA : Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur

Germano : Pays de culture germanophone

IDE : Investissements directs étrangers

IND : Individualisme

IPC : Industrie, Production, Construction

IVR : Indulgence vs Retenue

LTO : Orientation à long terme

MAS : Masculinité

MON : Monumentalisme

PDI : Distance hiérarchique

RDC : Recherche, Développement, Conseil

Scand : Pays scandinaves

Ss : Services spécialisés

UAI : Contrôle de l'incertitude

## **Annexes**

## **Lettre de participation au questionnaire**

Bonjour Monsieur/Madame,

Puis-je solliciter votre collaboration en répondant au questionnaire dont voici le lien:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGkwJ5TIJ4ekVsRHhWdEhKRkUwSFE6MQ>

En effet, dans le cadre d'une recherche que je mène sur l'interculturel dans les entreprises multinationales et off-shore, j'aurais besoin de la participation de managers, senior managers N-1 ou middle managers N-2 toutes nationalités confondues.

Dans la mesure où la population de cette catégorie professionnelle n'est pas très répandue, votre collaboration s'avère très souhaitable et précieuse. Le questionnaire comprend 5 pages et prend environ 25mn.

En dépit de la longueur du questionnaire, je souhaite vivement votre participation. Je tiens à vous préciser que pour préserver l'anonymat des répondants, le questionnaire ne contient pas d'items concernant votre identité ni celle de votre entreprise. J'aurais, par ailleurs, le plaisir de vous faire bénéficier des résultats le plus rapidement possible dans la mesure où ce secteur est stratégique pour l'économie nationale. Les résultats pourraient vous être utiles pour élaborer ultérieurement des plans de développement professionnels, mettre en place des projets de formations adaptés à vos besoins.

N'hésitez pas à me contacter pour toute question ou commentaire.

Je vous remercie pour votre aide et votre disponibilité.

Bien cordialement.

Alya Kridis

## Questionnaires

### QUESTIONNAIRE INTERNATIONAL (VSM 08)

Veillez imaginer un travail idéal, en faisant abstraction de votre emploi actuel, si vous en avez un. En définissant ce travail idéal, quelle importance accorderiez vous à... (Veillez répondre en entourant une réponse par ligne) :

- 1 = de la plus haute importance
- 2 = très important
- 3 = assez important
- 4 = peu important
- 5 = très peu d'importance ou sans importance

01.	avoir suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale	1	2	3	4	5
02.	avoir un supérieur direct que vous pouvez respecter	1	2	3	4	5
03.	voir de bonnes performances reconnues	1	2	3	4	5
04.	avoir une situation stable	1	2	3	4	5
05.	travailler avec des personnes agréables	1	2	3	4	5
06.	effectuer des tâches intéressantes	1	2	3	4	5
07.	être consulté par votre supérieur à propos de décisions impliquant votre travail	1	2	3	4	5
08.	vivre dans une zone désirable	1	2	3	4	5
09.	avoir un travail respecté par votre famille et vos amis	1	2	3	4	5
10.	avoir des possibilités de promotion	1	2	3	4	5

Dans votre vie privée, quelle importance accordez vous à... (Veillez répondre en entourant une réponse par ligne) :

11.	réserver du temps pour les loisirs	1	2	3	4	5
12.	la modération ; ayant peu de désirs	1	2	3	4	5
13.	être généreux envers les autres	1	2	3	4	5
14.	la modestie ; paraître humble et non imposant	1	2	3	4	5
15.	Si vous voulez acheter quelque chose de cher, mais n'avez pas assez d'argent, que faites-vous ?					

1. épargnez toujours avant d'acheter
  2. habituellement épargnez d'abord
  3. épargnez parfois, parfois empruntez pour acheter
  4. habituellement empruntez et remboursez plus tard
  5. achetez toujours maintenant, remboursez plus tard
16. Vous sentez-vous nerveux ou tendu... ?
1. tout le temps
  2. habituellement
  3. de temps en temps
  4. parfois
  5. jamais
17. Êtes-vous quelqu'un d'heureux ?
1. tout le temps
  2. habituellement
  3. de temps en temps
  4. parfois
  5. jamais
18. Êtes-vous la même personne à votre travail (ou à l'école si vous êtes étudiant) et à votre domicile ?
1. presque la même
  2. plutôt la même
  3. ne savez pas
  4. plutôt différente
  5. assez différente
19. Est-ce que les autres ou les circonstances vous empêchent de faire ce que vous voulez réellement faire ?
1. oui, toujours
  2. oui, habituellement
  3. de temps en temps
  4. non, rarement
  5. non, jamais
20. Globalement, comment décririez-vous votre état de santé ces jours-ci ?
1. très bon
  2. bon
  3. correct
  4. mauvais
  5. très mauvais
21. Quelle est l'importance de la religion dans votre vie ?
1. de la plus grande importance
  2. très importante
  3. importance modérée
  4. faible importance
  5. aucune importance
22. Êtes-vous fier d'être un citoyen de votre pays ?
1. pas fier du tout
  2. pas vraiment fier
  3. relativement fier
  4. assez fier
  5. très fier
23. D'après votre expérience, avec quelle fréquence les subordonnés sont-ils effrayés de contredire leurs supérieurs (ou professeur pour les étudiants) ?
1. jamais

2. parfois
3. de temps en temps
4. habituellement
5. tout le temps

Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou désaccord avec chacune des propositions suivantes ? (Veuillez répondre en entourant une réponse par ligne) :

- 1 = fort accord  
 2 = accord  
 3 = indécis  
 4 = désaccord  
 5 = fort désaccord

- |     |                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 24. | On peut être un bon manager sans avoir une réponse précise à toutes les questions qu'un subordonné peut avoir à propos de son travail.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. | Persister dans l'effort est la plus sûre façon d'obtenir des résultats.                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. | Une structure organisationnelle dans laquelle des subordonnés ont deux supérieurs directs est à éviter à tout prix.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. | Les règles d'une compagnie ou organisation ne doivent pas être violées – même lorsque l'employé pense que cela serait dans l'intérêt de l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. | Nous devrions honorer nos héros du passé.                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



## Questionnaire des valeurs de travail (Forme abrégée)

### Merci de lire les indications suivantes avant de commencer.

Dans cette page, vous trouverez des questions sur votre travail. Pour vous permettre de formuler votre opinion avec le plus d'exactitude possible, nous avons retenu une échelle allant de 1 à 6 représentant le mieux votre accord.

Entourez le chiffre qui correspond le mieux à votre avis sur l'échelle des choix qui va de :

Parfaitement d'accord.....à.....tout à fait contre  
1.....2.....3.....4.....5.....6

**Question :** Quel degré d'importance accordez-vous personnellement au fait que votre travail vous permet de :

01. Réaliser une activité intéressante en elle-même.	1	2	3	4	5	6
02. Avoir un revenu élevé	1	2	3	4	5	6
03. Prendre des risques.	1	2	3	4	5	6
04. Travailler pour soi.	1	2	3	4	5	6
05. Être utile aux autres.	1	2	3	4	5	6
06. Avoir de l'autonomie.	1	2	3	4	5	6
07. Exercer ses compétences.	1	2	3	4	5	6
08. Avoir un niveau de vie satisfaisant.	1	2	3	4	5	6
09. Découvrir des choses nouvelles.	1	2	3	4	5	6
10. Avoir son indépendance.	1	2	3	4	5	6
11. Résoudre des problèmes difficiles.	1	2	3	4	5	6
12. Avoir des contacts sociaux.	1	2	3	4	5	6
13. Mettre en œuvre ses connaissances.	1	2	3	4	5	6
14. Avoir des responsabilités.	1	2	3	4	5	6
15. Se réaliser.	1	2	3	4	5	6
16. Rencontrer des situations variées.	1	2	3	4	5	6
17. Voir le résultat de son travail.	1	2	3	4	5	6
18. Avoir une vie équilibrée.	1	2	3	4	5	6
19. Trouver un climat d'entente.	1	2	3	4	5	6
20. Exercer une influence sur les autres.	1	2	3	4	5	6
21. Trouver un travail stable et assuré.	1	2	3	4	5	6
22. Travailler en équipe.	1	2	3	4	5	6
23. Bien gagner sa vie.	1	2	3	4	5	6
24. Rencontrer des gens.	1	2	3	4	5	6

## Questionnaire Focus-93

### 1<sup>ère</sup> PARTIE : Climat

#### LIRE CES INDICATIONS AVANT DE COMMENCER, MERCI.

Dans les pages suivantes, vous trouverez des questions portant sur votre organisation. A chaque fois, il suffit de répondre par un mot: cochez s.v.p. la case sous le mot qui convient à votre organisation. En choisissant le mot, vous indiquez l'opinion que vous avez sur l'organisation prise dans son ensemble. Cela signifie que la phrase complète correspond à votre avis sur l'organisation et non seulement sur le département où vous travaillez chaque jour.

Des questions 1 à 6, vous répondez, au choix, par:

**PERSONNE, PEU DE GENS, PLUSIEURS, UNE MAJORITE, BEAUCOUP, TOUT LE MONDE.**

Des questions 7 à 40, vous répondez au choix, par :

**JAMAIS, RAREMENT, QUELQUEFOIS, ASSEZ SOUVENT, HABITUELLEMENT, TOUJOURS**

Cochez la case qui convient à votre opinion sur votre organisation.

A votre avis, dans votre organisation,	Personne	Peu de gens	Plusieurs	Une majorité	Beaucoup	Tout le monde
<b>COMBIEN DE GENS...</b>						
1. Ayant échoué, reçoivent une nouvelle chance ?						
2. Ayant des problèmes personnels, sont aidés ?						
3. Essaient de nouvelles façons de travailler ?						
4. Qui désirent progresser trouvent l'appui de leurs supérieurs ?						
5. Cherchent à trouver de nouvelles façons de résoudre les problèmes ?						
6. Sont responsables d'atteindre leurs propres objectifs ?						

A votre avis, dans votre organisation,

COMBIEN DE FOIS...	Jamais	Rarement	Quelquefois	Assez souvent	Habituellement	Toujours
7. Les activités de travail sont-elles prévisibles ?						
8. Devez-vous changer de tâche ?						
9. Recevez-vous de l'information centrée sur la tâche ?						
10. Votre performance est-elle mesurée ?						
11. L'organisation cherche-t-elle de nouveaux marchés pour les produits existants ?						
12. La direction détermine-t-elle les buts de chaque salarié ?						
13. La critique constructive est-elle récompensée ?						
14. La compétitivité avec les autres entreprises est-elle mesurée ?						
15. Y a-t-il des investissements importants dans de nouveaux produits ?						
16. La direction insiste-t-elle sur la stabilité dans les opérations ?						
17. L'évaluation individuelle est-elle directement reliée à la réalisation des objectifs ?						
18. Les directeurs expriment-ils leur intérêt pour les problèmes personnels des salariés ?						
19. Y a-t-il pression sur les processus de recherche et de développement à cause des demandes externes ?						
20. La compétition entre les salariés est-elle utilisée pour augmenter les niveaux de performances ?						
21. La direction indique-t-elle les objectifs à atteindre ?						
22. Savez-vous comment votre performance sera évaluée ?						
23. Les instructions sont-elles émises par écrit ?						
24. Des éléments imprévisibles extérieurs se présentent-ils comme de bonnes occasions ?						
25. Y a-t-il des critères rigoureux pour mesurer votre performance de travail ?						
26. Les conflits interpersonnels sont-ils traités ?						
27. Les communications suivent-elles la voie hiérarchique ?						
28. L'environnement réclame-t-il des changements dans votre travail ?						

A votre avis, dans votre organisation,

COMBIEN DE FOIS...	Jamais	Rarement	Quelquefois	Assez souvent	Habituellement	Toujours
29. L'entreprise fait-elle le meilleur usage de ses techniques pour développer de meilleurs produits ?						
30. Les travaux sont-ils exécutés selon la procédure ?						
31. Les nouvelles idées sur l'organisation du travail sont-elles encouragées ?						
32. Devez-vous noter les résultats selon des normes précises ?						
33. L'organisation cherche-t-elle des occasions dans le milieu extérieur ?						
34. Votre rémunération dépend-elle de votre performance ?						
35. La direction suit-elle les règles ?						
36. Les pratiques de direction permettent-elles la liberté dans votre travail ?						
37. Y a-t-il accord sur l'orientation du travail ?						
38. L'entreprise fait-elle au mieux usage des capacités des salariés pour développer de meilleurs produits ?						
39. L'organisation cherche-t-elle de nouveaux marchés pour des produits/services nouveaux ?						
40. Y a-t-il une forte compétition parmi les salariés pour obtenir les meilleurs résultats ?						

## 2<sup>ème</sup> partie : Culture

### LIRE CES INDICATIONS AVANT DE COMMENCER, MERCI.

Dans les pages suivantes vous sont présentés de courts énoncés qui sont peut-être typiques de votre organisation. A chaque fois, vous indiquez à quel degré la description convient à votre organisation, en cochant la case sous le mot approprié. Donnez l'opinion que vous avez sur votre organisation prise dans son ensemble. Cela signifie que la phrase complète correspond à votre opinion sur l'organisation et non seulement sur le département où vous travaillez chaque jour.

Dans vos réponses, vous indiquez **DANS QUELLE MESURE** les descriptions caractérisent votre organisation. Vous pouvez choisir entre :

**PAS DU TOUT, PAS, UN PEU, ASSEZ BIEN, BIEN, ou TRES BIEN**

Mon organisation se caractérise par :	Pas du tout	Pas	Un peu	Assez bien	Bien	Très bien
1. La prise des risques						
2. La compréhension mutuelle						
3. Des objectifs clairs						
4. Une unité du commandement						
5. La soumission aux normes						
6. L'orientation sur la tâche						
7. La communication /les contacts informels						
8. La responsabilité de ses résultats						
9. Des règles formellement imposées						
10. Une ouverture aux critiques						
11. Une haute productivité						
12. La soumission aux règles						
13. La récompense à la tâche						
14. Au devant des nouvelles techniques						
15. Des procédures établies						
16. l'erreur est acceptée						

<b>Mon organisation se caractérise par :</b>	<b>Pas du tout</b>	<b>Pas</b>	<b>Un peu</b>	<b>Assez bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Très bien</b>
17. La flexibilité						
18. La formalisation						
19. L'implication envers les collègues						
20. L'adhésion aux normes						
21. La confiance mutuelle						
22. L'efficacité						
23. La mesure de la performance						
24. La marche à la procédure						
25. Une aide mutuelle dans le travail						
26. Une harmonie interpersonnelle						
27. La rigidité						
28. Un climat agréable						
29. Une aide mutuelle hors travail						
30. défie les vieilles idées						
31. La clarté des tâches						
32. La recherche de nouveaux marchés						
33. se sentir à l'aise						
34. Un esprit pionnier						
35. L'attachement à l'autorité						

## Questionnaire des comportements de citoyenneté organisationnelle

### Merci de lire les indications suivantes avant de commencer.

Les questions suivantes permettent d'évaluer les comportements qui sont manifestés par les membres d'une équipe de travail. Lorsque vous répondez à chacune des affirmations suivantes, pensez à quel point **votre** équipe présente les comportements nommés.

Veillez lire chacune des affirmations et indiquez à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec celles-ci. Utilisez cette échelle pour répondre à chaque affirmation :

<b>Totalement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Ni en accord, ni en désaccord</b>	<b>En accord</b>	<b>Totalement en accord</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Veillez encercler **une seule réponse** indiquant le comportement de votre équipe.

#### Les membres de mon équipe de travail

	Totalement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Totalement en accord
01. Offrent aux autres équipiers des suggestions à propos de leur travail.	1	2	3	4	5
02. Montrent aux autres équipiers comment accomplir une tâche difficile.	1	2	3	4	5
03. Enseignent aux autres équipiers des connaissances ou des habiletés utiles.	1	2	3	4	5
04. Aident les autres équipiers à résoudre des problèmes liés au travail.	1	2	3	4	5
05. Fournissent un soutien émotionnel aux équipiers éprouvant des problèmes personnels.	1	2	3	4	5
06. Acceptent les suggestions venant des autres équipiers.	1	2	3	4	5
07. Suivent l'exemple fourni par les autres équipiers.	1	2	3	4	5
08. Placent les objectifs de l'équipe au-delà de leur propre intérêt.	1	2	3	4	5
09. Informent les autres équipiers des éléments pertinents pour eux (ex. : événements spéciaux, nouvelles exigences, etc.).	1	2	3	4	5

<b>Les membres de mon équipe de travail</b>	<b>Totalement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Ni en accord, ni en désaccord</b>	<b>En accord</b>	<b>Totalement en accord</b>
10. Démontrent de la considération à l'égard des autres équipiers.	1	2	3	4	5
11. Font preuve de courtoisie dans leurs relations avec les autres équipiers.	1	2	3	4	5
12. Font preuve de tact dans leurs relations avec les autres équipiers.	1	2	3	4	5
13. Applaudissent les accomplissements ou les succès des autres équipiers.	1	2	3	4	5
14. Encouragent les autres équipiers face aux difficultés.	1	2	3	4	5
15. Démontrent de la confiance quant à l'aptitude des autres équipiers à obtenir du succès.	1	2	3	4	5
16. Aident les autres équipiers à surmonter les échecs ou les revers.	1	2	3	4	5
17. Défendent l'équipe lorsqu'elle fait face à la critique.	1	2	3	4	5
18. Soulignent les accomplissements ou les attributs positifs de l'équipe.	1	2	3	4	5
19. Expriment leur satisfaction à l'égard de l'équipe.	1	2	3	4	5
20. Sont loyaux envers l'équipe.	1	2	3	4	5
21. Affrontent les difficultés éprouvées par l'équipe sans se défiler.	1	2	3	4	5
22. Endossent ou soutiennent les objectifs de l'équipe en tout temps.	1	2	3	4	5
23. Sont fidèles aux engagements pris par l'équipe.	1	2	3	4	5
24. Se conforment aux règles ou aux procédures.	1	2	3	4	5
25. Encouragent les autres équipiers à se conformer aux règles ou aux procédures.	1	2	3	4	5
26. Suggèrent des améliorations quant aux procédures, à l'administration ou à l'organisation du travail.	1	2	3	4	5
27. Fournissent un effort supplémentaire afin de compléter une tâche avec succès, malgré les difficultés et les revers.	1	2	3	4	5
28. Atteignent des buts qui sont plus exigeants qu'à l'habitude.	1	2	3	4	5
29. Terminent le travail à temps malgré les échéanciers serrés.	1	2	3	4	5
30. Prennent l'initiative de faire le nécessaire pour atteindre les objectifs de l'équipe.	1	2	3	4	5



31. Fournissent un rendement qui excède les standards normaux attendus.	1	2	3	4	5
32. Corrigent systématiquement les conditions qui ne respectent pas les standards attendus.	1	2	3	4	5
33. Prennent les devants pour mettre en branle certaines tâches ou activités liées au travail.	1	2	3	4	5
34. Entreprennent spontanément une nouvelle tâche lorsqu'un mandat est complété.	1	2	3	4	5
35. Développent leurs connaissances ou leurs habiletés en suivant des cours de perfectionnement.	1	2	3	4	5
36. Profitent des occasions de formation ou de développement offertes par l'entreprise.	1	2	3	4	5
37. Tentent d'enrichir leurs compétences en profitant des opportunités qui s'offrent à eux dans l'environnement de travail.	1	2	3	4	5

**Alya EL-GUEYED KRIDIS**

Janvier 2015

## **Valeurs culturelles, Styles organisationnels et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales implantées en Tunisie**

### **Résumé**

Cette recherche a pour objectif d'étudier les effets des dynamiques interactionnelles entre systèmes de valeurs individuelles et organisationnelles sur le fonctionnement des organisations, dans un contexte de diversité culturelle.

Il s'agit d'identifier les valeurs culturelles des managers opérant dans des filiales de multinationales implantées en Tunisie et leur congruence avec les styles organisationnels.

Notre intérêt porte particulièrement sur les dimensions liées à la culture et au climat organisationnels et leurs contributions dans le déploiement des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les résultats mettent en exergue un style organisationnel intégrateur reflétant une congruence entre les valeurs des managers et les valeurs de l'organisation. L'analyse des comportements et des attitudes des managers a permis d'identifier les styles organisationnels susceptibles de favoriser des comportements de citoyenneté. L'analyse corrélative montre que le climat organisationnel est un bon prédicteur des comportements de citoyenneté.

Mots-clés : Culture, management interculturel, valeurs de travail, culture organisationnelle, climat organisationnel, styles organisationnels, comportements de citoyenneté organisationnelle, multinationale, manger.

### **Abstract**

This research aims to study the effects of dynamic interactional between individual and organizational values system on how firms operate in a context of cultural diversity.

It comes to identify the cultural values of managers working in multinational subsidiaries operating in Tunisia and their congruence with organizational styles.

Our interest is particularly on dimensions related to organizational culture and climate and their contributions in the deployment of organizational citizenship behaviors.

The results highlight an organizational integrator style reflecting congruence between the values of managers and values of the organization. The analysis of the behavior and attitudes of managers identified organizational styles might encourage citizenship behavior. The correlational analysis shows that the organizational climate is a good predictor of citizenship behavior.

Keywords : Culture, cross-cultural management, work values, organizational culture, organizational climate, organizational styles, organizational citizenship behavior, multinational, manager