

Royaume du Maroc
Université Mohammed V de Rabat
Faculté des Sciences de l'Éducation



المملكة المغربية
جامعة محمد الخامس
كلية علوم التربية

Université Mohamed V de Rabat

Faculté des sciences de l'éducation

Centre d'Études Doctorales : Homme-Société-Éducation

THESE DE DOCTORAT NATIONAL

La culture organisationnelle, un levier de performance Etude comparative entre le Maroc et les Etats-Unis

Formation doctorale : Analyse et évaluation des systèmes d'éducation et de formation

Structure de recherche : Éducation, management et responsabilité sociétale des organisations

Soutenue par :

Mme NAWAL BENASSILA

le 24 octobre 2018

JURY

Pr. Mohammed KAACH, professeur de l'enseignement supérieur à l'institut royal de Moulay
Rchid, **Président**

Pr. Mohammed GUEDIRA, professeur de l'enseignement supérieur à l'université Mohammed
V de Rabat, **Directeur de thèse**

Pr. Ahmed FAL MERKAZI, professeur de l'enseignement supérieur à l'université Cadi
Ayyad de Marrakech, **Membre**

El Mustapha HADIYA, professeur de l'enseignement supérieur à l'université Mohammed V
de Rabat, **Membre**

M. Youssef BENSBAHOU, Directeur des Ressources Humaines, **Expert**

A mes chers parents

A mes chers Tarik, Iyad et Neysane

A mes chers Souad, Fatima Zahra et Walid

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Monsieur Mohammed Guedira, professeur à la Faculté des Sciences de l'éducation, pour m'avoir appuyé et orienté depuis mon entrée au programme de DESA, et pour avoir ensuite accepté de me diriger dans la rédaction de cette thèse. Son encadrement m'a été d'une valeur inestimable pour l'accomplissement de cette étude mais également pour le perfectionnement de mes capacités de recherche et mes habiletés de communication.

Ensuite, je dois remercier madame Lamia Kerzazi, professeure à l'École Mohammedia des ingénieurs, qui m'a beaucoup aidée dans ma recherche, à travers ses précieux conseils, et m'a toujours motivée à pousser ma réflexion tout au long de mon projet.

Je remercie également les membres du jury qui ont accepté de lire et de commenter ce travail, ainsi que l'ensemble des professeurs pour la qualité des cours reçus durant ma scolarité.

Mes remerciements les plus sincères à mes parents, qui m'ont toujours entourée de leur affection, et m'ont soutenu moralement dans la réalisation de ce travail. Cette thèse n'aurait pu voir le jour sans l'éducation équilibrée que vous m'avez donnée, et sans votre amour inconditionnel. Mes sincères remerciements à Souad, Fatima Zahra et Walid qui ont toujours été là pour m'épauler.

Je remercie également mon cher mari Tarik, d'abord pour ses conseils inestimables, et ensuite pour sa patience lorsque mes études me prenaient beaucoup de mon temps. Finalement, je remercie mes précieux enfants Iyad, mon compagnon, et Neyssane qui me donnent la motivation pour surmonter tous les défis.

PLAN

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : PARTIE THEORIQUE

Chapitre I. Dimension théorique de la culture organisationnelle

1. Émergence de la notion de culture organisationnelle
2. Conceptualisation de la culture organisationnelle
3. Mesure de la culture organisationnelle

Chapitre II. Dimension théorique de la performance organisationnelle

1. Conceptualisation de la performance organisationnelle
2. Mesure de la performance organisationnelle

Chapitre III. Problématique et questions de recherche

1. Objectifs de recherche
2. Questions de recherche
3. Démarche méthodologique

Chapitre IV. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

1. Présentation des variables indépendantes
2. Présentation des variables dépendantes
3. Présentation des hypothèses de recherche

DEUXIEME PARTIE : PARTIE PRATIQUE

Chapitre V. Cadre méthodologique

1. Introduction
2. Cadre de la recherche
3. Questionnaire
4. Dimensions de la culture organisationnelle et hypothèses de recherche
5. Échelle de mesure
6. Démarche méthodologique
7. Données de l'échantillonnage
8. Particularités de l'échantillon

9. Collecte des données
10. Pré-test
11. Entretien semi directif
12. Traitement statistique
13. Cohérence interne
14. Logiciel SPSS
15. Test Khi deux des différences culturelles
16. Test Khi deux de la relation entre variables dépendantes et indépendantes

Chapitre VI. Analyse des données et présentation des résultats

1. Introduction
2. Présentation des résultats issus du test Khi-deux – l’explication théorique d’Hofstede
3. Présentation des résultats de l’analyse de la relation entre la performance et la culture
4. Présentation des résultats de l’analyse de la corrélation entre la performance et la culture

Chapitre VII. Analyse et discussion des résultats

1. Introduction
2. Données sociodémographiques
3. Comparaison entre les résultats de notre recherche avec la théorie d’hofstede
4. Contribution de chacune des dimensions culturelles dans la formation de la performance organisationnelle

Chapitre VIII. Conclusion

1. Apports de la recherche
2. Limites de la recherche
3. Voies pour de futures recherches
4. Conclusion

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
Figure 1.1 : Les niveaux de culture selon Schein (1989).	32

Figure 1.2 : Les cinq niveaux de culture organisationnelle de Hawkins.	33
Figure 1.3 : Les niveaux de culture.	34
Figure 1.4 : Le rôle de la culture organisationnelle dans la performance.	49
Figure 1.5: La culture comme savoir-faire.	50
Figure 1.6 Les quatre types de culture organisationnelle selon le modèle des valeurs concurrentes.	91
Figure 1.7 : Résumé des principales caractéristiques des cultures du modèle de Quinn	99
Figure 2.1 : Les dimension de la performance dans le tableau de bord prospectif.	115
Figure 4.1 : Le modèle conceptuel.	129
Figure 4.2 : Dimensions de la culture organisationnelle.	130
Figure 5.1 : Démarche méthodologique adaptée par D'Ambroise (1996).	155
Figure 5.2 : Différence des scores des pays.	158
Figure 6.1 : Répartition des répondants selon les différentes variables de contrôle.	165
Figure 6.2 : Comparaison des résultats de la dimension Féminité par pays.	169
Figure 6.3 : Répartition des coefficients de corrélation entre la performance organisationnelle et les dimensions culturelles.	197
Figure 6.4 : Répartition des coefficients de corrélation entre la performance financière et les dimensions culturelles.	198
Figure 6.5 : Répartition des coefficients de corrélation entre la performance client et les dimensions culturelles.	199
Figure 6.6 : Répartition des coefficients de corrélation entre la performance processus interne et les dimensions culturelles.	200
Figure 6.7 : Répartition des coefficients de corrélation entre la performance apprentissage et développement et les dimensions culturelles.	201
Figure 6.8 : Corrélation entre les variables de performance et les variables culturelles	203

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Tableau 1.1 : Les principales définitions de la culture organisationnelle	28
Tableau 1.2 : Les dimensions de la culture organisationnelle	30
Tableau 1.3 : L'impact des assomptions de base sur la culture, les personnes, et le management	37
Tableau 1.4 : les indicateurs de fierté et d'arrogance dans une organisation	59
Tableau 1.5 : comparaison entre le modèle des valeurs concurrentes et GLOBE	89
Tableau 1.6 : Exemples de valeur d'indices nationaux pour les dimensions de la culture nationale (Hofstede, 2011)	106
Tableau 2.1 : Les différentes dimensions de la performance organisationnelle - D'après R. E. Quinn et J. Rohrbaugh (1983)	113
Tableau 2.2 : Les principales définitions de la performance financière	116
Tableau 2.3 : Définition des différentes possibilités d'utilisation des mesures de la performance	122
Tableau 5.1 : Questions portant sur les dimensions de la culture organisationnelle	146
Tableau 5.2 : Les questions relatives à la dimension contrôle de l'incertitude	149
Tableau 5.3 : Les questions relatives à la dimension féminité	150
Tableau 5.4 : Les questions relatives à la dimension collectivisme / individualisme	152
Tableau 5.5 : Les questions relatives à la dimension distance hiérarchique	153
Tableau 5.6 : Les questions relatives à la dimension orientation à long terme	153
Tableau 5.7 : Données de l'échantillon	156
Tableau 5.8 : Tableau comparatif Maroc/Etats-Unis selon Hofstede (2005)	157
Tableau 5.9 : Différences culturelles entre chaque pays	162

Tableau 6.1 : Cohérence interne des variables dépendantes	166
Tableau 6.2 : Cohérence interne des variables indépendantes	166
Tableau 6.3 : Nombre de répondants par pays	167
Tableau 6.4 : Test du khi-deux, Contrôle de l'incertitude	167
Tableau 6.5 : Coefficient Gamma, Contrôle de l'incertitude	168
Tableau 6.6 : Test du khi-deux, Féminité	168
Tableau 6.7 : Test du khi-deux, Collectivisme	170
Tableau 6.8 : Coefficient Gamma, Collectivisme	170
Tableau 6.9 : Test du khi-deux, Distance hiérarchique	171
Tableau 6.10 : Coefficient Gamma, Distance hiérarchique	171
Tableau 6.11 : Test du khi-deux, Orientation à long terme	171
Tableau 6.12 : Coefficient Gamma, Orientation à long terme	172
Tableau 6.13 : Tableau récapitulatif des résultats	172
Tableau 6.14 : Test du khi-deux, Performance Financière /Contrôle de l'incertitude	174
Tableau 6.15 : Coefficient Gamma, Performance Financière /Contrôle de l'incertitude	175
Tableau 6.16 : Test du khi-deux, Performance client /Contrôle de l'incertitude	175
Tableau 6.17 : Coefficient Gamma, Performance client/Contrôle de l'incertitude	176
Tableau 6.18 : Test du khi-deux, Performance processus interne /Contrôle de l'incertitude	176
Tableau 6.19 : Coefficient Gamma, Performance processus interne /Contrôle de l'incertitude	176
Tableau 6.20 : Test du khi-deux, Performance apprentissage et développement /Contrôle de l'incertitude	177

Tableau 6.21 : Coefficient Gamma, Performance apprentissage et développement /Contrôle de l'incertitude	177
Tableau 6.22 : Test du khi-deux, Performance organisationnelle / Contrôle de l'incertitude	178
Tableau 6.23 : Coefficient Gamma, Performance Organisationnelle/ Contrôle de l'incertitude	178
Tableau 6.24 : Test du khi-deux, Performance Financière /Féminité	179
Tableau 6.25 : Test du khi-deux, Performance client / Féminité	180
Tableau 6.26 : Coefficient Gamma, Performance Féminité	180
Tableau 6.27 : Test du khi-deux, Performance processus interne / Féminité	180
Tableau 6.28 : Coefficient Gamma, Performance processus interne / Féminité	181
Tableau 6.29 : Test du khi-deux, Performance apprentissage et développement / Féminité	181
Tableau 6.30 : Test du khi-deux, Performance Organisationnelle / Féminité	182
Tableau 6.31 : Test du khi-deux, Performance Financière /Collectivisme	183
Tableau 6.32 : Coefficient Gamma, Performance Financière / Collectivisme	183
Tableau 6.33 : Test du khi-deux, Performance client / Collectivisme	183
Tableau 6.34 : Coefficient Gamma, Performance client/Collectivisme	184
Tableau 6.35 : Test du khi-deux, Performance processus interne / Collectivisme	184
Tableau 6.36 : Coefficient Gamma, Performance processus interne / Collectivisme	185
Tableau 6.37 : Test du khi-deux, Performance apprentissage et développement / Collectivisme	185
Tableau 6.38 : Coefficient Gamma, Performance apprentissage et développement / collectivisme	185
Tableau 6.39 : Test du khi-deux, Performance organisationnelle / collectivisme	186

Tableau 6.40 : Coefficient Gamma, Performance organisationnelle/ collectivisme	186
Tableau 6.41 : Test du khi-deux, Performance financière /distance hiérarchique	187
Tableau 6.42 : Coefficient Gamma, Performance financière / distance hiérarchique	187
Tableau 6.43 : Test du khi-deux, Performance client / distance hiérarchique	188
Tableau 6.44 : Coefficient Gamma, Performance client/ distance hiérarchique	188
Tableau 6.45 : Test du khi-deux, Performance processus interne / distance hiérarchique	189
Tableau 6.46 : Coefficient Gamma, Performance processus interne / distance hiérarchique	189
Tableau 6.47 : Test du khi-deux, Performance apprentissage et développement / distance hiérarchique	189
Tableau 6.48 : Coefficient Gamma, Performance apprentissage et développement / distance hiérarchique	190
Tableau 6.49 : Test du khi-deux, Performance organisationnelle / distance hiérarchique	190
Tableau 6.50 : Coefficient Gamma, Performance organisationnelle/ distance hiérarchique	191
Tableau 6.51 : Test du khi-deux, Performance financière / orientation à long terme	191
Tableau 6.52 : Coefficient Gamma, Performance financière / orientation à long terme	192
Tableau 6.53 : Test du khi-deux, Performance client / orientation à long terme	192
Tableau 6.54 : Coefficient Gamma, Performance client/ orientation à long terme	192
Tableau 6.55 : Test du khi-deux, Performance processus interne / orientation long terme	193
Tableau 6.56 : Coefficient Gamma, Performance processus interne / orientation long terme	193
Tableau 6.57 : Test du khi-deux, Performance apprentissage et développement / orientation à long terme	194

Tableau 6.58 : Coefficient Gamma, Performance apprentissage et développement / Orientation à long terme	194
Tableau 6.59 : Test du khi-deux, Performance organisationnelle / orientation à long terme	195
Tableau 6.60 : Coefficient Gamma, Performance organisationnelle/ orientation à long terme	195
Tableau 6.61 : Coefficients de corrélation entre la performance organisationnelle globale et les dimensions de la culture	196
Tableau 6.62 : Coefficients de corrélation entre la performance financière et les dimensions de la culture	197
Tableau 6.63 : Coefficients de corrélation entre la performance client et les dimensions de la culture	198
Tableau 6.64 : Coefficients de corrélation entre la performance processus interne et les dimensions de la culture	200
Tableau 6.65 : Coefficients de corrélation entre la performance apprentissage et développement et les dimensions de la culture	201

RÉSUMÉ

Différentes théories ont tenté d'identifier les facteurs façonnant la performance organisationnelle. La littérature relative à la culture organisationnelle insiste sur l'importance centrale que revête cette dernière dans l'amélioration de la performance des organisations. Malheureusement, cette même littérature n'aborde pas de façon approfondie le rôle du facteur culturel dans la formation de la performance organisationnelle. On note notamment le manque de précisions par rapport à la nature de la relation culture et performance, ainsi que l'absence d'études portant sur les facteurs culturels qui affectent la performance. Par conséquent, le présent travail, reconnaissant la complexité du concept de la culture, analyse comment ce construit multidimensionnel façonne la performance organisationnelle financière et non financière.

Nous avons recueilli 206 questionnaires d'employés travaillant dans le secteur Agroalimentaire au Maroc et aux Etats-Unis. Le secteur agroalimentaire a été choisi comme terrain d'étude, d'abord parce qu'il représente un des secteurs industriels moteurs de l'économie marocaine. Aussi, car les organisations marocaines du secteur doivent faire face, dans le cadre de l'accord de libre échange entre le Maroc et les Etats-Unis, à leurs homologues américaines. D'où l'idée, d'étudier les dimensions culturelles qui façonnent la culture organisationnelle dans les deux pays et qui peuvent expliquer une performance supérieure.

Les résultats de cette étude nous ont permis d'identifier les trois dimensions culturelles, en se basant sur les travaux de Hofstede, qui caractérisent les organisations les plus performantes, ainsi que la dimension de la culture organisationnelle qui affecte négativement la performance organisationnelle.

Mots clés : Culture organisationnelle, performance organisationnelle, secteur agroalimentaire

SUMMARY

Different theories have attempted to identify the factors shaping organizational performance. The literature on organizational culture emphasizes the importance of organizational culture in improving organizational performance. Unfortunately, this literature does not analyze the role of the cultural factors in shaping organizational performance. There is, specifically, a lack of clarity regarding the nature of the relationship between culture and performance, and the lack of studies on cultural dimensions that affect performance. Therefore, this work, recognizing the complexity of the concept of culture, analyzes how this multidimensional construct shapes organizational financial and non-financial performance.

We collected 206 questionnaires from employees working in the Agribusiness sector in Morocco and the United States. The Agribusiness sector has been chosen as a study field, first because it represents one of the leading industrial sectors of the Moroccan economy. Then, because the Moroccan organizations of the sector have to face, in the context of the free trade

agreement between Morocco and the United States, their American counterparts. Hence the idea, to study the cultural dimensions that shape the organizational culture in both countries and that can explain a superior performance.

The results of this study allowed us to identify the three cultural dimensions, based on the work of Hofstede, which characterize the best performing organizations, as well as the cultural dimension that adversely affects organizational performance.

Keywords: Organizational culture, organizational performance, Agribusiness.

INTRODUCTION

La culture organisationnelle dispose de cette curieuse qualité d'être l'objet le moins formalisé et à la fois le plus partagé. Elle est l'élément le plus commun qui n'est décrit nulle part. Même quand l'organisation formalise la culture d'entreprise, ce qui est écrit n'évoque qu'une infime partie et représente dans la majorité des cas plus une aspiration qu'un véritable reflet de la réalité.

En effet, la formalisation de la culture rassure les managers et leur donne l'illusion du contrôle. À l'opposé de la culture « formalisée », l'informel leur échappe même s'il constitue le vrai avantage concurrentiel, l'élément moteur, et la garante de l'adhésion du marché et des collaborateurs.

“It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.”

Charles Darwin

Dans leur livre « la culture d'entreprise, un actif stratégique », Olivier Devillard et Dominique Rey (2008) décrivent la culture comme un capital immatériel de l'entreprise au même titre que la marque. Elle constitue un ensemble des façons de penser et d'agir, de règles explicites ou implicites, de normes. Elle constitue, de ce fait, la valeur active réelle de l'entreprise, au-delà de la valorisation des actifs et des technologies. Souvent assimilée à l'iceberg, la culture se voit à peine. Mais le peu qu'on voit est déterminé par tout ce qui n'est pas ou peu apparent : l'histoire, le contexte culturel initial national ou professionnel, le fondateur, les croyances et les valeurs collectives, en d'autres termes un ensemble d'évidences partagées. Par ailleurs, ce qui est apparent, sont le style de l'entreprise, les manières de faire, le climat, le système de règles, en d'autres termes le mode opératoire culturel.

On pourrait penser que la culture d'entreprise se résume dans les valeurs affichées par la direction dans les salles de réunion. Au contraire, la culture doit être envisagée beaucoup plus

comme un levier de fonctionnement, un outil de différenciation et un moyen de cohésion.

À cette condition, la culture est vectrice de performance utilisant des outils comme l'engagement personnel, l'efficacité collective, la capacité de coopération ou d'émulation, le sens d'initiative et d'autonomie, etc. À une époque où les mots d'ordre sont développement, prise de risque, subsidiarité, pérennité, diversité, la culture de l'entreprise et les sous-cultures locales ou professionnelles qui la composent, deviennent des objets stratégiques de pilotage. Les théoriciens et praticiens du domaine gagnent à étudier ces concepts et, dans la mesure du possible, les adapter.

Système subtil, la culture assure la stabilité et l'équilibre de l'entreprise par de continuelles compensations. C'est la raison pour laquelle la conduite du changement est en général difficile et longue. Et c'est également pourquoi la culture est toujours ce qui résiste au changement. C'est son rôle que de maintenir ensemble les éléments qui constituent l'identité de l'organisation et de ses membres. La culture se construit dans le temps, c'est pour cela qu'elle résiste par fidélité aux formes patinées par le passé : « on a toujours fait comme ça et ça a marché » (Brillant et Bellemare, 2005), à l'agression que constitue pour elle une évolution dans laquelle elle craint de perdre son âme. Aussi, si l'on souhaite obtenir des résultats rapides, il devient nécessaire de se pencher sur les endroits où l'évolution risque de heurter l'actif culturel de l'entreprise.

Quand on a ce privilège de pouvoir comparer des cultures, on constate rapidement que certaines sont souples et ouvertes alors que d'autres sont rigides, fermées ou trop centrées sur un seul aspect de l'entreprise (leader, production de niche, etc.). En revanche, on mesure toutes les adaptations continuelles que doit insuffler une entreprise à sa culture quand elle est en croissance. La mondialisation actuelle en donne des exemples chaque jour. On mesure comment des entreprises comme Renault, Thalès, Danone sont poussées continuellement à assouplir leur culture pour passer d'un stade à un autre.

Cependant, à la fois ces entreprises changent et demeurent. En fait tout se passe comme si les spécificités culturelles persistaient tout en s'ouvrant. Renault qui dit avoir appris de Nissan le bien-fondé d'un fonctionnement par processus rigoureux, accepte d'y entrer à condition de pouvoir se dire que ces processus doivent rester assez souples pour pouvoir changer chaque jour. En d'autres termes, une fois les processus eux-mêmes acceptés, ils doivent pouvoir être continuellement remis en question et remplacés par d'autres, mieux adaptés.

La culture est un édifice si complexe et tellement important, que l'on peut se demander si elle ne mériterait pas d'avoir une direction (Allinne et Carrier, 2010). Cette dernière aurait pour mission de mesurer et anticiper les effets de la stratégie sur les hommes, d'analyser l'impact de certains changements sur l'engagement des employés, ainsi que l'effet de l'actionnariat sur l'organisation ou le climat. Elle s'assurerait, dans une fusion ou un rachat, de la préservation de l'actif culturel de l'entreprise rachetée et de l'existence de sa substance au bout de deux à trois ans. Cette direction pourrait également mesurer les évolutions et les formes de la culture, anticiper les conflits entre le système d'ordre et de nouvelles règles mal comprises afin de maintenir l'équilibre. Elle devrait enfin stimuler l'assouplissement, l'élargissement de la culture et piloter les changements d'attitudes qui, seuls, conduisent à des changements rapides de comportements ou de pratiques.

Présentation de la thèse

Les recherches axées sur la culture organisationnelle et la compréhension des mécanismes qui la gouvernent prennent de plus en plus d'ampleur (Mooij et Hofstede, 2010). Afin de comprendre les différences culturelles, plusieurs modèles ont été développés, tels que le modèle Hofstede (Hofstede, 2001 ; Hofstede & Hofstede, 2005 ; Hofstede, 2007), les études de Schwartz & Bilsky (1987), Trompenaars et Hampden (2004), et le modèle GLOBE (House et al, 2004). Parmi ces derniers, le modèle Hofstede est celui qui a été le plus appliqué (Mooij et Hofstede, 2010) et qui a permis par la même occasion, une meilleure compréhension de la structure des cultures nationales.

La relation entre la culture organisationnelle et la performance intéresse les chercheurs depuis des décennies. En fait, au cours des dix dernières années, un grand nombre de publications sur le rôle de la culture dans la performance organisationnelle ont vu le jour (Barrette et Carrière, 2003). Ceci a amené les chercheurs à affirmer que l'élément culturel a un impact important sur la performance organisationnelle lorsqu'il est intégré et cohérent avec la stratégie de l'organisation.

Malgré cette véritable évolution, les études demeurent perfectibles et de nouvelles recherches doivent se poursuivre si l'on souhaite atteindre l'ultime objectif, celui de démontrer un lien tangible et déterminant entre la culture organisationnelle et la performance. Nous souhaitons donc, par cette thèse, apporter un éclairage supplémentaire au domaine des sciences de la gestion en tentant d'approfondir ce lien tout en explorant un aspect peu étudié jusqu'à maintenant ; la performance dans un contexte particulier, celui de la culture nationale.

Pourquoi s'intéresser à la variable culturelle ? Pour deux raisons : Premièrement, parce que le phénomène de la mondialisation est devenu un incontournable dans le management des organisations et les entreprises tentaculaires à l'échelle planétaire gagnent du terrain. La confrontation de plus en plus fréquente avec des cultures nationales différentes entraîne les organisations à faire face à de nombreux paradoxes concernant tant les moyens humains, matériels, et organisationnels (Schwartz, 1999). Si le défi pour ces organisations est considérable et les enjeux non négligeables, la performance organisationnelle risque donc d'être affectée. De plus, on observe que le processus de mondialisation orchestré en grande partie par le développement rapide des organisations multinationales se traduit par une tendance à l'homogénéisation du fonctionnement de l'entreprise.

Par ailleurs, certains auteurs s'interrogent si la mondialisation des activités économiques et l'homogénéisation des pratiques de fonctionnement organisationnel peuvent uniformiser les valeurs culturelles. Les experts en gestion interculturelle avancent que non. Les valeurs culturelles, malgré la modernité du travail, demeurent stables. Si ces valeurs existent toujours, quelle est la portée de leur effet sur la performance organisationnelle ?

Deuxièmement, selon notre recension des écrits, les études théoriques et empiriques se contredisent quant au lien existant entre culture et performance. De plus, peu d'entre elles considèrent la culture nationale, dans notre cas Maroc versus Etats-Unis, comme étant un déterminant de l'augmentation du niveau de performance organisationnelle. Nous avons donc répertorié, analysé et commenté des études afin de positionner notre problématique de recherche. À la lecture de ces études, nous constatons que le domaine de recherche est encore jeune et les recherches menées jusqu'à ce jour sont perfectibles.

Notre thèse s'articule autour de trois principaux objectifs. Le premier objectif de la recherche vise à contribuer, d'un point de vue théorique, à l'avancement des connaissances en matière de culture organisationnelle en s'intéressant au rôle stratégique des ressources humaines dans un contexte culturel.

Quant au deuxième objectif, il vise à contribuer d'un point de vue empirique à tester le lien de la culture et de la performance en utilisant une méthodologie qui prend en compte l'élaboration d'une échelle de mesure originale et holistique pour mesurer la performance organisationnelle. Notre approche nous éloigne certes d'une préoccupation des chercheurs à vouloir mesurer uniquement la dimension financière et économique de l'organisation. Toutefois, nous croyons que la performance, mesurée à l'aide d'indicateurs financiers et non

financiers, mérite une attention particulière. En effet, les hommes qui composent l'organisation agissent à titre de levier de la performance organisationnelle et le succès de l'organisation repose sur les possibilités d'orienter les choix et les comportements des individus vers les objectifs organisationnels (Morin et al. 1994).

De plus, notre recherche empirique s'appuie principalement sur des outils de nature quantitative par une enquête par questionnaire que nous avons élaborée et menée auprès d'employés répartis entre le Maroc et les États-Unis. La taille de l'échantillon est en mesure de permettre d'un point de vue statistique d'envisager des extrapolations. Finalement, ce sujet s'avère fort intéressant tant pour la communauté d'affaires que pour la communauté universitaire, dans la mesure où notre recherche apportera des éléments de réponse en rapport à la performance dans un contexte de culture nationale.

Notre recherche a adopté une démarche théorique qui a nécessité l'examen de deux types de littérature. Le premier type de littérature est lié à la culture organisationnelle. Il dresse l'état de l'art sur les principales études théoriques et empiriques ayant fait l'objet de nombreuses recherches et utilisé par un grand nombre d'experts en management, sociologie, et anthropologie. Les modèles présentés nous permettent de mettre en avant les bases conceptuelles de la culture organisationnelle dans une perspective faisant intervenir également la culture nationale. Le deuxième type de littérature examiné concerne la performance organisationnelle. Cette performance est mesurée à l'aide d'indicateurs à la fois financiers et non financiers. Finalement, soulignons que ces deux types de littérature sont nécessaires pour élaborer notre cadre conceptuel.

Pour réaliser cette recherche, nous avons divisé la thèse en plusieurs parties. La première partie s'articule autour de la dimension théorique de la thèse. Cette partie est destinée à faire l'état de l'art sur notre question de recherche en présentant différentes théories et études empiriques existantes. Cette partie est constituée de quatre chapitres. Le premier chapitre de cette partie traitera de la culture organisationnelle. Nous présenterons les différents modèles et particulièrement, nous nous attarderons sur l'étude réalisée par Hofstede (1994) pour mesurer les différences culturelles. Le chapitre II portera exclusivement sur le concept de la performance et son évaluation par le biais des tableaux de bord. Le chapitre III intitulé : « Problématique et questions de recherche » a pour objectif de préciser en détail la problématique de la recherche qui constitue la toile de fond de cette étude. On y retrouve la question de recherche principale et les différents objectifs poursuivis dans cette thèse.

La deuxième partie de la thèse est constituée de cinq chapitres (chapitres V, VI, VII, VIII). Le chapitre V présentera la méthodologie utilisée de notre recherche. À cet égard, nous présenterons le terrain de recherche, l'échantillon de la recherche, les instruments d'observation et les méthodes utilisées pour recueillir les données. Le chapitre suivant exposera les résultats obtenus à travers l'étude du terrain. Le chapitre VII expose l'analyse et la discussion des résultats obtenus à la lumière des théories et études empiriques présentées dans la première partie. Et finalement, nous terminerons cette recherche en discutant les apports et limites du présent travail, tout en présentant de nouvelles avenues de recherche.

PREMIERE PARTIE : PARTIE THEORIQUE

Chapitre I. Dimension théorique de la culture organisationnelle

1. Émergence de la notion de culture organisationnelle

La notion de culture organisationnelle apparaît sous de nombreuses formes. Elle peut être formulée en termes d'excellence institutionnelle, empowerment, management qualité totale ou de gestion des ressources humaines (Beil-Hildebrand, 2002). Dans d'autres situations, elle peut référer à une société, au milieu du travail ou à la culture d'une entreprise (Linstead et Grafton-Small, 1992).

Depuis le début des années 1980, cette notion est apparue comme l'un des principaux thèmes de recherche organisationnelle. Une attention particulière de la part des chercheurs, a été accordée aux liens existant entre la culture et les principales variables organisationnelles telles que le leadership (Block, 2003), la performance (Ogbonna et Harris 2002; Shover et Hochstetler 2002; Sørensen 2002; Fey et Denison 2003; Scott, Mannion, Davies et Marshall 2003; Moynihan et Pandey 2004; Flamholtz et Kannan-Narasimhan 2005; Mannion, Davies et al. 2005b), l'apprentissage (Lin, Tan et al. 2002; Akgün, Lynn et al. 2003; Lea 2003; Aksu and Özdemir 2005), le changement (Chin, Pun et al. 2002; Cunha and Cooper 2002; Rashid, Sambasvian et al. 2003; Jones, Jimmieson et al. 2005), la satisfaction au travail et rétention du personnel (Conway and McMillan 2002; Gifford, Zammuto et Goodman 2002; Lund, 2003; Carmeli, 2005; Raiger, 2005), ainsi que les attitudes et le comportement organisationnel (Cabrera, Cabrera et Barajas, 2001; Svarstad, Mount et Bigelow, 2001; Haas, Allard et al. 2002; Alas et Vadi 2004; Bowen 2004; Enes and de Vries 2004).

Bien qu'il existe plus de 150 définitions de la culture (Kroeber et Kluckhohn, 1952), les deux principaux fondements disciplinaires de culture organisationnelle sont d'ordre sociologique (les organisations ont des cultures) et anthropologique (organisations sont des cultures). Une revue de la littérature sur la culture dans les recherches sur les organisations révèle que la majorité des auteurs s'accordent sur le fait que la culture se réfère à l'ensemble de valeurs, hypothèses fondamentales, attentes et définitions qui caractérisent les organisations et leurs membres. Autrement dit, la perspective sociologique est venue à dominer le concept de culture organisationnelle. En effet, la majorité des travaux sur la culture organisationnelle (O'Reilly et Chatman, 1996; Schein, 2010) affirment que la culture est un attribut socialement

construit qui sert de ciment social liant les parties constituant une organisation ensemble. C'est l'un des rares domaines, en effet, où les chercheurs ont précédé la pratique des managers à identifier un facteur aussi crucial qui affecte la performance organisationnelle. Dans la plupart des cas, la pratique mène la recherche, et les chercheurs se concentrent principalement sur la documentation, l'explication et la construction de modèles relatifs aux phénomènes organisationnels qui ont déjà été mis à l'essai par le management. La culture organisationnelle, cependant, a été un domaine dans lequel les travaux conceptuels ont fourni des orientations, pour les managers, d'amélioration de l'efficacité de leur organisation.

Toutefois, l'essentiel des idées et thèmes soulevés par les chercheurs en culture organisationnelle depuis les années 1980 n'étaient pas originaux. À cet égard, certains auteurs sont allés à l'extrême, faisant valoir que la notion de culture organisationnelle ait fait sa première apparition sur les documents historiques dès 431 av. J.-C., quand Périclès a avancé que le travail d'équipe est un élément-clé dans la victoire d'Athènes durant la guerre spartiate (Fisher, 2000). Plus modérément, la conceptualisation de la culture organisationnelle qui a émergé depuis les années 1980 peut être considérée comme une continuation d'une tendance qui a commencé au début du XXe siècle.

L'accent sur l'étude de la « culture » organisationnelle est généralement reconnu pour indiquer l'abandon de l'approche mécaniste associée à l'œuvre de Frederick Winslow Taylor et le concept de « management scientifique », également connu sous le nom « taylorisme » (Schultz 1994 ; Hawkins, 1997). Taylor a défendu l'idée qu'une compréhension approfondie des moyens techniques de production, combinée avec l'étude des temps et des incitations financières, pourrait conduire à une amélioration substantielle de l'efficacité de l'organisation (Sheldrake, 1996).

Cette approche est caractérisée par une division du travail dans les emplois les plus petits et les plus simples, combinée à une étroite coordination de la séquence des tâches. Elle a généré les principes et les pratiques, qui ont livré des améliorations impressionnantes en productivité. Cependant, ces principes ont conduit à une perception déshumanisée des travailleurs et ont ignoré la dimension sociale du travail (Calhoun, 2002).

Néanmoins, le but de Taylor n'était pas seulement l'efficacité ; il a également pris en considération les objectifs individuels des travailleurs via l'utilisation des paiements incitatifs comme une source de motivation (Sheldrake, 1996). D'ailleurs, une analyse plus approfondie du travail de Taylor indique que l'élément 'culturel' faisait partie de ses principales

préoccupations. Son approche rejoint non seulement la théorie durkheimienne des relations humaines, mais contient aussi des éléments de la littérature relative à la culture organisationnelle (Taksa, 1992 ; Parker, 2000). En effet, Taksa (1992) affirme que Taylor n'est pas seulement un des pères fondateurs du discours contemporain sur la culture organisationnelle, il est à l'origine des travaux et études portant sur la culture organisationnelle :

'Excellent companies are the way they are because they are organised to obtain extraordinary effort from ordinary human beings' (Peters and Waterman jr 1982: 81).
(Les entreprises qui excellent le sont parce qu'elles sont organisées de manière à obtenir un effort extraordinaire d'êtres humains ordinaires ' (Peters et Waterman jr 1982:81).

Une autre source, moins controversée, du discours sur la culture organisationnelle est le mouvement des relations humaines des années 1930. Une importance particulière est à accorder aux œuvres d'Elton Mayo (1933) et de Chester Barnard (1968). Ces deux auteurs ont été influencés à la fois, par les idées du « cercle de Pareto » de l'Université d'Harvard et par la pensée anthropologique. D'ailleurs, leurs écrits soulignent l'importance des structures sociales informelles sur le comportement humain dans les organisations (Diamond, 1991 ; Parker, 2000). C'est à Elton Mayo que revient le mérite d'ouvrir la porte à l'anthropologie dans l'étude des organisations, grâce à son amitié avec les anthropologues Malinowski et Radcliffe-Brown. Ainsi, Mayo a su puiser dans l'expertise et les méthodes de la recherche anthropologique pour comprendre l'organisation (Mayo 1933 ; Trice et Beyer, 1993 ; Wright, 1994).

Les anthropologues ont apporté une contribution particulièrement riche au domaine des études de l'organisation dans les années 1930 (Wright, 1994). Les chercheurs de la culture organisationnelle se sont inspirés d'anthropologues comme Benedict, Mead, Radcliffe-Brown, Malinowski ou Geertz (Ouchi et Wilkins, 1985). Malgré tout cela, la notion de culture au sein des organisations s'est développée autant au niveau des études organisationnelles qu'au niveau de l'influence anthropologique (Scott, Mannion et al. 2003)

Parallèlement, d'autres domaines, tels que la psychologie et l'économie, ont contribué, dans une moindre mesure, au développement de la culture organisationnelle (Moorhead et Griffin, 1989).

L'idée de la culture dans les organisations a été explorée au cours des années 1950 et 1960, principalement à l'Université d'Harvard et à l'institut Britain's Tavistock Institute (Diamond, 1991). Les œuvres de cette époque comprennent l'étude de Donald Roy (1960) et d'Elliott

Jacques (1951). Les travaux de Roy (1960), appelés également Banana Time¹, explorent la satisfaction au travail et les interactions informelles dans un petit groupe d'ouvriers d'usine. Elliott Jacques (1951) s'est intéressé au changement de Culture d'une usine en analysant l'autorité et la participation des travailleurs et de la direction de l'usine. Néanmoins, jusqu'à l'avènement du « boom de la culture d'entreprise » des années 80, les études dans le domaine se faisaient rares (Parker, 2000).

Malgré le fait que Pettigrew (1979) soit le premier à utiliser le terme « culture organisationnelle » et que des auteurs tels que Baker (1980) et Hofstede (1980) ait contribué à la naissance de cette discipline, la principale force motrice derrière le grand succès de la notion de culture organisationnel revient à trois best-sellers : « La théorie Z » de Ouchi (1981) ; « à la recherche de l'Excellence » de Peters et Waterman (1982) ; et « Cultures d'entreprise » de Deal et Kennedy (1982). Le point commun entre ces trois livres, et beaucoup d'autres qui ont suivi, réside dans le fait qu'ils voient la « culture » comme élément-clé dans la réussite d'une organisation (Jordan, 1994). L'importance de ce message a été intensifiée par la menace que représente la concurrence japonaise pour les entreprises américaines (Jordan, 1994). Pour ces auteurs, la culture organisationnelle est non seulement la clef pour développer la performance et la productivité, mais aussi une manière d'améliorer les relations au travail (Ouchi, 1981).

'Without exception, the dominance and coherence of culture proved to be an essential quality of the excellent companies. Moreover, the stronger the culture and the more it was directed toward the marketplace, the less need was there for policy manuals, organization charts, or detailed procedures and rules' (Peters and Waterman jr, 1982: 75)

(Sans la moindre exception, la prédominance et la cohérence d'une culture sont des qualités essentielles aux entreprises qui réussissent. De plus, plus la culture est forte, orientée marché, moins l'organisation a besoin de manuels de procédures, d'organigrammes, ou de règles détaillées (Peters et Waterman jr, 1982: 75)

Le contenu global et la structure de ces livres, souvent enracinée dans l'expérience de consulting de leurs auteurs, ont été critiqués pour s'apparenter plus au style « parlé » et «

¹ La notion de temps de banane encapsule la façon dans laquelle les employés ont fait des milieux de travail plus tolérables en participant en camaraderie hors-travail. Il provient de la durée de pause collectivement déterminée d'ouvriers, dont le départ a été signalé par une banane boîte de déjeuner.

anecdotique » qu'à la rédaction académique et intellectuelle (Wright, 1994). Malgré leur manque de rigueur théorique, ou à cause de cela, ces livres ont déclenché une révolution culturelle. Les promesses « séduisantes » du concept (Martin, Frost et O'Neill, 2004) ont fait de la « culture » le mot à la mode parmi les gestionnaires, la presse et les chercheurs.

Dans une époque marquée par la récession économique, les conflits managers vs employés, la désillusion à l'égard de l'approche rationnelle et bureaucratique des organisations, et une tendance académique qui s'éloigne des modèles de recherche quantitative et expérimentale, l'évolution de la notion de culture est plutôt justifiée (Trice et Beyer, 1993). En effet, l'approche de la culture organisationnelle offre aux praticiens et managers une réponse potentielle à l'échec de l'analyse traditionnelle et académique perçue comme stérile. (Martin, Frost et O'Neill, 2004).

Bien que souvent critiquée pour être un mode de gestion qui refait surface d'un moment à l'autre (« that shows its trendy head again » (Fisher 2000: 43)), l'attrait de la culture organisationnelle est indéniable. Depuis l'initiale fascination du secteur privé pour l'idée, la culture organisationnelle est arrivée à captiver le secteur public, en particulier dans les domaines de l'éducation et de la santé.

2. Conceptualisation de la Culture organisationnelle

2.1. Définir la Culture organisationnelle

Malgré son usage généralisé par les chercheurs, les gestionnaires et les décideurs, la notion de culture organisationnelle est loin d'être conceptualisée universellement. Par exemple, Ott (1989) répertorie 74 éléments de culture organisationnelle, qui ont été avancés par divers auteurs.

Notre étude adopte la définition de Hofstede (1980). Selon Hofstede (1980), la culture organisationnelle représente la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'une organisation. Elle comprend les croyances, valeurs et pratiques qui distinguent une organisation d'une autre.

Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur la définition de la culture organisationnelle, la plupart des auteurs conviennent sur les caractéristiques suivantes de la culture organisationnelle : elle réfère à quelque chose qui est holistique, historiquement déterminé (par les fondateurs ou dirigeants), liée aux études anthropologiques (celles des rituels et symboles), construite socialement (créé et conservé par le groupe de personnes qui constitue l'organisation), et

difficile à changer. Le tableau 1.1 ci-dessous montre quelques définitions de la culture organisationnelle.

Tableau 1.1 Les principales définitions de la culture organisationnelle (House et al., 2004)

Auteurs	Définition de la culture organisationnelle
Kroeber et Kluckhohn (1952)	Modèles transmis des valeurs, idées et autres systèmes symboliques qui façonnent le comportement à l'intérieur d'une organisation.
Hofstede (1980)	Les émissions collectives de l'esprit qui permettent de distinguer les membres d'un groupe ou une catégorie de personnes de l'autre. Celles-ci incluent les croyances partagées, les valeurs et les pratiques qui différencient une organisation des autres.
Swartz & Jordon (1980)	Schémas de croyances et attentes partagées et qui produisent des normes de comportement.
Ouchi (1981)	Ensemble de symboles, cérémonies et mythes qui communiquent les valeurs sous-jacentes et les croyances de l'organisation à ses employés.
Martin & Siehl (1983)	Colle qui cimente une organisation par le biais de modèles partagés de sens. Trois systèmes de composants : contexte ou valeurs fondamentales, formes (processus de communication, par exemple le jargon), stratégies de renforcement du contenu (récompenses, programmes de formation).
Uttal (1983)	Valeurs partagées (ce qui est important) et les croyances (comment les choses fonctionnent) qui interagissent avec la structure de l'organisation et son système de contrôle, afin de produire des normes comportementales (la façon dont nous faisons les choses ici)
Adler (1986)	Se réfère à ce qui est partagé par tous ou la majorité des membres de certains groupes sociaux. C'est quelque chose que les membres plus âgés du groupe essaient de transmettre aux membres les plus jeunes. La culture façonne les comportements ou les structures de l'Organisation.
Denison (1990)	La culture réfère à des valeurs sous-jacentes, croyances et principes qui servent de base pour : le système de gestion de l'Organisation, les

	pratiques de gestion et les comportements. À leur tour, ces derniers illustrent et renforcent les principes de base.
Trompenaars (1993)	Est la façon avec laquelle les employés arrivent à résoudre les problèmes. C'est un système partagé de significations. Il dicte ce que les choses auxquelles nous prêtons attention, comment nous agissons et ce que nous valorisons.
Goffee (1996)	Est la résultante de la manière avec laquelle les employés développent des relations entre eux.
Schneider (1997)	Modèles de comportements partagés et leurs significations.
Cameron & Quinn (1999)	Ce qui est valorisé, le langage et les styles de leadership dominants qui font l'unicité de l'organisation.
Sullivan (2001)	Fait référence au mode de vie des employés qui comprennent les valeurs, les idées, les connaissances, les comportements et les objets matériels qu'ils partagent.
Bois (2001)	Les systèmes de croyances partagées et les valeurs qui se développent au sein d'une organisation ou à l'intérieur de ses sous-unités, et qui orientent le comportement de ses membres.
Wiesner (2002)	Une façon de voir les organisations par ses valeurs communes et ses comportements.
Thomas & Tung (2003)	Fait référence à l'évolution du set des croyances partagées, valeurs, attitudes et processus logiques qui produit des cartes cognitives permettant aux membres d'un groupe social de percevoir, penser, raisonner, agir, réagir et interagir.
Anthon (2004)	Est l'ensemble des valeurs, croyances et compréhension partagés par les employés de l'organisation.
Taylor (2004)	Fait référence à ce qui est créé à partir des messages reçus sur les comportements acceptés dans l'Organisation.
Wagner (2005)	La manière, partagée et informelle, de percevoir la vie et l'adhésion à l'organisation. Cette façon de faire lie les membres et influence ce

qu'ils pensent d'eux-mêmes et de leur travail.
--

Une revue de la littérature de la culture organisationnelle par Van Der Post, De Coning et Smit (1997) a identifié plus de 100 dimensions associées à la notion (voir Tableau 1.2). De tels problèmes définitionnels sont accentués par le fait qu'il y a peu d'accord sur le sens des concepts sous-jacents: « organisation » et « culture ». Par exemple, un examen critique des dimensions associées à la notion de « culture » de Kroeber et Kluckhohn (1963) a identifié 164 définitions uniques du terme, le nombre global atteignant presque 300. La nature multicouche des dimensions présentées complique encore le problème. Comme peut être vu dans le schéma 1, les dimensions couvrent des concepts abstraits, telles que la "chaleur" et la "satisfaction" d'une part, des phénomènes observables comme les « rituels » et les « structures » d'une autre part.

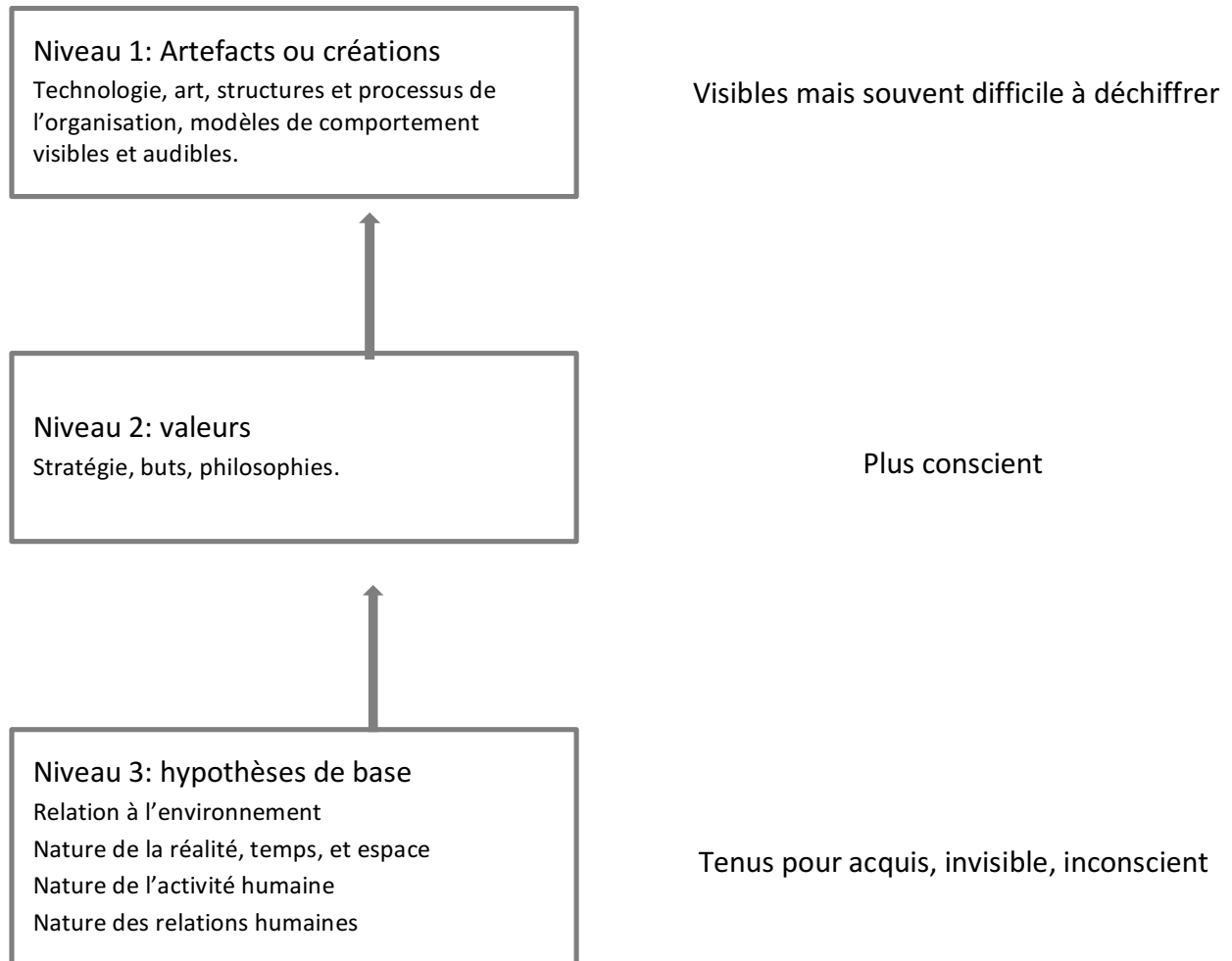
Tableau 1.2 : Les dimensions de la culture organisationnelle

Absence de bureaucratie	Soutien aux managers
Orientation action	Style de management
Autonomie et entrepreneuriat	Processus de motivation
Attitude envers le changement	Orientation marché/client
Une finalité commune	Clarté organisationnelle
Clarté des orientations	Intégration organisationnelle
Contrôle	Vitalité organisationnelle
Tolérance des conflits	Ouverture en communication et supervision
Modes de communication	Organisation du travail
Compensation	Orientation performance
Proximité des clients	Liberté individuelle
Processus de communication	Objectifs de performance
Processus de contrôle	Employés et technologie
Confrontation	Facilitation de la performance
Résolution de conflits	Politiques et procédures
Engagement	Support de la part des collègues
Préoccupation envers les autres	Team-building
Flux de communication	Accent mis sur les objectifs
Coordination	Facilitation du travail d'équipe
Leadership	Acceptation des risques
Prise de décision	Système de récompense

Processus de prise de décision	Responsabilité
Pouvoir décentralisé	Rituels de support des valeurs
Empowerment	Récompenses et punitions
Encouragement des initiatives	Relations sociales
Fonctionnement des groupes	Systèmes des valeurs
Développement HR	Structure d'organisation
Influence et contrôle	Standards
Initiatives individuelles intégration	Climat
Prise d'initiative	Satisfaction
Identité (degré)	Innovation
Identité (sentiment)	Contact avec le top management
Processus d'interaction	Formation
Implication dans le poste	Travail en équipe
Challenge du poste	Chaleur
Récompense	Interaction leader-subordonné
Clarté du poste	
Van der Post, de Coning et al.(1997): 154-157	

Dans une certaine mesure, ces obstacles peuvent être surmontés par le regroupement des différentes dimensions de la culture organisationnelle en catégories qui formeront les niveaux de culture. Traditionnellement, on cite la théorie de Schein, étant la plus acceptée, qui distingue trois niveaux de culture : les assomptions, les valeurs et les hypothèses de base (Figure 1.1). Les artefacts forment le niveau supérieur de la culture de l'organisation et représentent les manifestations les plus visibles et tangibles de celle-ci. Ils comprennent l'environnement physique d'une organisation, ses produits, la technologie utilisée ou non, les modèles de comportements acceptés, la langue utilisée, etc. Le deuxième niveau est composé des valeurs et normes qui sont à la base du comportement. Contrairement aux artefacts qui indiquent le « quoi », les valeurs représentent « ce qui devrait être ». Les valeurs intègrent des philosophies, des idéologies et des codes moraux et éthiques. Le niveau final constitue selon Schein (1989) l'essence de la culture et son noyau central. Ce noyau en relation avec l'extérieur par le truchement des valeurs et des normes de comportement reconnues, influence la pensée des individus, leurs comportements et sentiments. Contrairement aux valeurs qui sont adoptées, les hypothèses fondamentales sont les valeurs tellement intériorisées qu'elles ne sont plus de l'ordre du conscient (Schein, 1989).

Figure 1.1 : Les niveaux de culture selon Schein (1989)



Source: Schein (1989):14

De nombreuses adaptations de la typologie de Schein ont été élaborées. Les auteurs de ces adaptations ont essayé d'affiner le champ d'application de la typologie de Schein par le billet d'une subdivision des niveaux existants ou par l'introduction de nouveaux niveaux. Par exemple, Ott (1989) subdivise le premier niveau des artefacts en 1a et 1b. Le premier, 1a, contient des artefacts, tels que la technologie et l'art tandis que le second, 1b, se compose de modèles de comportement. Il s'agit de comportements audibles et visibles, de tâches courantes de management et normes. Hawkins (1997) va encore plus loin en faisant distinguer cinq niveaux de culture organisationnelle : artefacts, comportements, état d'esprit, terrain émotionnel et racines motivationnelles (voir Figure 1.2).

Figure 1.2 : Les cinq niveaux de culture organisationnelle de Hawkins

Niveau 1: Artefacts

Statuts, Mission de l'organisation

Codes vestimentaires, meubles, bâtiments, Relations Publiques, etc.

Niveau 2: Comportement

Ce que les gens font et disent. Ce que l'organisation récompense.

Comment le conflit est résolu.

Comment sont traitées les erreurs, etc.

Niveau 3: Mentalité

«Vision du monde» de l'organisation : façons de penser qui contraignent les comportements
Valeurs utilisées, les hypothèses fondamentales, etc.

Niveau 4: Terrain émotionnel

Besoins et états émotionnels inconscients qui créent le contexte dans lequel les événements sont perçus.

Niveau 5: Racines de motivation

La finalité sous-jacente qui lie l'organisation aux individus.

Bien qu'offrant une façon d'accommoder les différents aspects de la culture organisationnelle, l'une des limites de ces classifications réside dans le fait qu'elles ne prennent généralement pas en considération les micro-cultures². Au lieu de cela, ces classifications des niveaux de

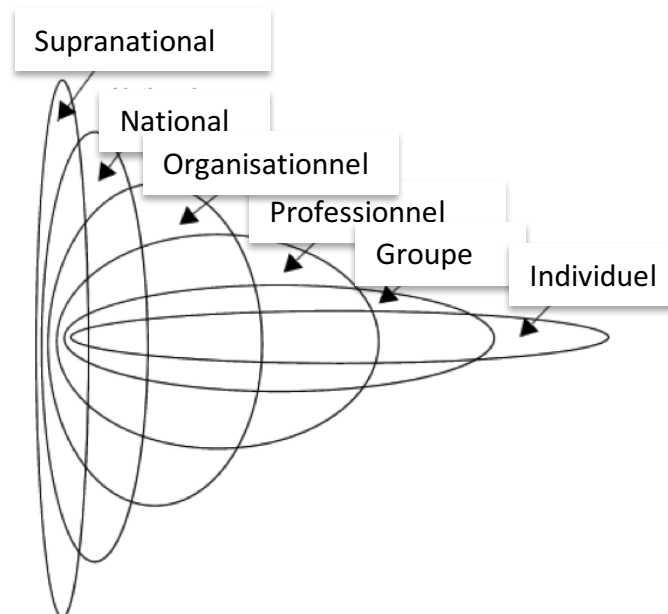
² Bolon et Bolon (1994) font remarquer qu'il serait préférable de parler d'idéo-cultures afin d'éviter l'impression erronée que les micro-cultures découlent nécessairement de la culture organisationnelle.

culture organisationnelle semblent présupposer qu'il existe une culture organisationnelle globale partagée par tous les membres de l'organisation.

De plus en plus les organisations prennent des formes fragmentées (Bolon et Bolon, 1994), causant le développement de micro-culture cohabitant ou remplaçant une culture organisationnelle unique. Ce sont les propriétés de ces micro-cultures qui vont former la culture organisationnelle (Jordanie, 1994 ; Kemp et Dwyer, 2001 ; Jaskyte et Dressler, 2004). Quand la divergence est importante, empêchant la symbiose entre la culture organisationnelle globale et une sous-culture, cette dernière devient une contre-culture (Martin et Siehl, 1983).

Si la culture organisationnelle peut être fragmentée en différentes sous-cultures, elle est elle-même une sous-culture dans un vaste ensemble de supra-cultures (culture nationale par exemple). Comme l'illustre la figure 1.3, il existe toute une gamme de niveaux de culture qui s'influencent mutuellement et influencent également le comportement des individus membres de l'organisation (e.g. Briody ,1989 ; Hofstede, Neuijen et al., 1990 ; Hofstede 2001 ; Boisnier et Chatman, 2003 ; Liu 2003 ; Nelson et Gopalan 2003 ; Fisher, Ferreira et al., 2004 ; Karahanna, Evaristo et al., 2005 ; Lok, Westwood et al., 2005). À ce titre, toute exploration de la culture doit préciser le niveau de culture à examiner.

Figure 1.3 : les niveaux de culture



Karahanna, Evaristo et al. (2005): 6

Compte tenu de la pléthore de dimensions et de la multitude de niveaux culturels, il est peu probable qu'il y ait une définition de la culture organisationnelle qui soit unique et acceptée de tous (Jordan, 1994). En effet, certains auteurs ont même remis en question l'utilité de trouver une définition universelle de la culture organisationnelle, lors de l'exploration de cette dernière. De par la nature complexe de ce concept, le figer dans une définition ou une classification pourrait obscurcir plutôt que clarifier une culture dans une situation spécifique. En effet, le contexte de la culture et le problème, ayant soulevé le besoin de l'étudier, déterminent dans une grande mesure l'approche à utiliser afin de comprendre cette culture (Jordan, 1994). Parallèlement, être ouvert et large dans la manière d'approcher le concept risque de le vider de tout sens (Alvesson, 2004).

2.2. Les éléments constitutifs de la culture organisationnelle

Charles Jacobs (2009) a décrit la culture d'une organisation comme l'histoire collective que le groupe se raconte à lui-même et qui anime la pensée et dicte le comportement.

La culture organisationnelle est souvent définie comme l'ensemble d'hypothèses fondamentales, de valeurs, de croyances, de comportements et d'artefacts. Pour ceux qui croient que les cultures peuvent être façonnées et gérées, n'intègrent pas deux autres éléments, qui sont également essentiels : mesure et action (Heskett, 2011).

2.2.1 Les hypothèses fondamentales

Elles constituent la base à partir de laquelle d'autres éléments de la culture sont créés. Edgar Schein (2010) va même jusqu'à définir la culture comme "a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems." (Un modèle d'hypothèses fondamentales partagées et apprises par un groupe suite à la résolution de ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont fait leurs preuves pour être considérées comme valides et, par conséquent, sont enseignées aux nouveaux membres comme la "bonne manière" de percevoir, de penser et de sentir par rapport à ces problèmes.) (Schein, 2010, p17)

Douglas McGregor et al. (2006), auteur de la théorie X et Y philosophies, a été l'un des premiers à mettre en évidence l'importance des hypothèses fondamentales partagées. Il fait remarquer qu' « il n'est pas possible de prendre une décision ou de mener une action de management sans se laisser influencer par les hypothèses fondamentales » (McGregor, 1985, p7). Dans la plupart des cas, ces hypothèses sont celles du fondateur de l'organisation, et leur « justesse » est confirmée par leur succès. Les hypothèses fondamentales qui se rapportent aux clients, concurrents, fournisseurs, communautés et à l'environnement juridique et réglementaire sont d'autant plus importantes qu'elles influencent grandement la stratégie et la façon dont cette stratégie sera exécutée.

Il est important de comprendre les hypothèses fondamentales pour changer une culture à partir de ses racines ; et cela prend du temps. C'est en partie pour cette raison que certains praticiens préfèrent mener les missions de changement de culture organisationnelle dans l'organisation où ils travaillent.

Comme nous l'avons mentionné, les hypothèses fondamentales sont également influencées par le fondateur et plus exactement par son expérience personnelle. O'Reilly et Pfeffer (2000) offrent un exemple intéressant, et ce dans leur étude sur l'entreprise Cypress Semiconductor et son PDG TJ Rodgers. Rodgers a d'abord travaillé pour la société American Microprocessors, Inc. Il décrit cette expérience comme un échec notamment à cause de la culture chaleureuse et non productive qui y régnait. Rodgers a par la suite créé Cypress Semiconductor, une organisation basée sur cinq valeurs:

1. Cypress est là pour gagner.
2. Cypress emploie les meilleurs.
3. Nous faisons ce qui est bon pour Cypress.
4. Nous sommes responsables de nos chiffres financiers.
5. Nous inventons des produits dignes de chefs-d'œuvre.

Selon Heskett (2012), les hypothèses de base ayant trait aux personnes, leurs motivations, comment ils travaillent, et comment ils se comportent entre eux ont une influence profonde sur la culture d'une organisation. Le tableau suivant montre deux ensembles contrastés d'hypothèses fondamentales, des politiques et des pratiques qui leur sont associés, ainsi que les résultats qu'ils produisent. Ces deux ensembles donnent lieu à deux cultures très

différentes, qui peuvent toutes les deux être efficaces si elles sont cohérentes et conformes à la stratégie. Au fil des années, ces deux ensembles se sont associés à ce qui est venu à être connu sous le nom théorie X et Y de gestion (Douglas McGregor et al., 2006) ; les deux extrêmes d'un spectre de possibilités.

Tableau 1.3 : L'impact des assomptions de base sur la culture, les personnes, et le management : Deux sets d'assomptions sur les personnes, les motifs, le travail et la performance*

Set X d'hypothèses fondamentales	Set Y d'hypothèses fondamentales
<p>L'employé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - n'aime pas le travail. - évite le travail s'il le peut. - préfère être dirigé. - évite les responsabilités. - a peu d'ambition - cherche la sécurité avant tout. - doit donc être contrôlé, dirigé et menacé de sanctions pour faire des efforts. 	<p>L'employé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - voit le travail comme activité naturelle - fait preuve d'auto-direction et maîtrise de soi lorsqu'il est lié par des objectifs. - est récompensé en partie par la satisfaction de son ego. - apprend, dans les bonnes conditions, à accepter et même à rechercher la responsabilité. - Dispose de potentiel qui n'est que partiellement exploité. - La capacité de faire preuve d'imagination, d'ingéniosité et de créativité dans la résolution de problèmes est largement répandue dans la population.
Politiques et pratiques qui en résultent	Politiques et pratiques qui en résultent
<ul style="list-style-type: none"> - Diviser le travail en tâches qui : 	<ul style="list-style-type: none"> - Diviser le travail en tâches qui :

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requièrent peu de compétences et de formation. ▪Peuvent être effectuée individuellement. - Limiter la formation au minimum. - Payer de faibles salaires. - Assurer une supervision étroite. - Minimiser les promotions en interne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requièrent des compétences et une formation polyvalente. ▪ Peut être effectuée par des équipes. - Offrir une bonne formation et favoriser le développement personnel. - Payez des salaires supérieurs ou égaux à ceux du marché. - Autoriser l'utilisation de jugement personnel dans le travail tout en limitant la supervision. - Encourager la promotion en interne.
<p>Performance produite</p>	<p>Performance produite</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ratio de roulement du personnel élevé (ce qui confirme le bien-fondé des hypothèses fondamentales et des attentes). - Coûts de recrutement et de supervision élevés. - Salaires et coûts de formation par personne dérisoires. - Faible satisfaction au travail. <p>Cette théorie produit de bons résultats dans les secteurs où la compétitivité est basée sur la baisse des coûts.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ratio de roulement du personnel faible (ce qui confirme le bien-fondé des hypothèses fondamentales et des attentes). - Coûts de recrutement et de supervision faibles. - Salaires et coûts de formation par personne élevés. - Grande satisfaction au travail. - Loyauté des employés. <p>Cette théorie produit de bons résultats dans le cadre d'une stratégie concurrentielle basée sur la différenciation.</p>

* Les hypothèses fondamentales X et Y sont adaptés à partir de la théorie de Douglas McGregor et al. (2006, pp 33-47)

- **Théorie X**

On retrouve les partisans de la théorie X déjà dans les travaux de Frederick Winslow Taylor portant sur le "management scientifique". En effet, le management scientifique préconise de diviser le travail en tâches et de former un ouvrier à exécuter l'une d'entre elles. Ceci permet d'améliorer la productivité d'une part en structurant les tâches de manière optimale et d'autre part en mettant en place des incitations financières pour la production. Grâce aux principes du management scientifique, Taylor a réussi à faire profiter l'industrie américaine de gains de productivité importants au le début du XXe siècle.

Bien que Henry Ford n'admette pas s'être inspiré des travaux de Taylor, qui à son tour considérait les voitures fabriquées par Ford comme "voitures de mauvaise qualité". Les ingénieurs de Ford ont probablement été influencé par les écrits de Taylor quand ils ont conçu la première ligne d'assemblage de Ford (Kanigel, 1997).

Dans sa forme la plus extrême, la théorie X suppose que les employés ne travaillent que parce qu'ils sont obligés. Si ces employés n'ont pas d'incitations extrinsèques (argent) et s'ils ne sont pas surveillés, ils ne travailleront pas correctement pour la simple raison qu'ils disposent de compétences et d'aptitudes limitées. Comme le montre le tableau 1.2, cela se traduit par des politiques et des pratiques qui reflètent ces assomptions. La première politique qui en découle est la division du travail en tâches répétitives faisant appel à peu de compétences et de formation, comme le préconise d'ailleurs Taylor. D'autres politiques viennent s'y ajouter comme le salaire à la pièce, la minimisation des coûts de formation, la supervision étroite, etc. Les résultats, entraînant ce type de politique, confirment les assomptions de départ, conduisant à un cercle vicieux (Heskett, 2011).

Avant de conclure que ce set d'hypothèses fondamentales soit dépassé, de nombreuses organisations continent à utiliser les principes de la théorie X de part la nature de l'activité qu'ils exercent (sécurité, restauration, santé, etc.). D'ailleurs, si cette théorie continue d'exister, c'est parce qu'elle produit dans certaines conditions, de bons résultats financiers, au moins dans le court terme. Heskett (2012) donne l'exemple de UPS, organisation américaine de livraison de colis, fondée en 1907 à l'apogée du taylorisme. UPS est en gros toujours gérée de la même manière en se basant sur des règles et des méthodes strictes et une supervision

raisonnable. Il existe néanmoins une différence majeure ; au lieu de considérer que les employés ne veulent pas travailler, UPS recrutent des employés motivés et prêts à tout faire pour que les colis soient livrés à temps. UPS a pu ainsi réaliser des gains importants grâce à l'application du processus «time and motion» introduit en 1923 par Jim Caseym un disciple de Taylor (Brewster et Dalzell, 2007). Pour ce faire, Caseym a procédé au reengineering du processus de livraison et a mis en place des méthodes de travail standard qui s'appliquent à chacune des étapes composant ce processus. En échange de leur loyauté et productivité, les employés d'UPS, contrairement à leurs prédécesseurs au temps de Taylor, ont une meilleure chance d'être promus à des postes de responsabilité et à accéder à la propriété des actions de la société. Un autre exemple du succès toujours d'actualité des théories X est la société « Lincoln Electric » fondée également à l'époque du taylorisme et dont le PDG applique toujours la rémunération à la pièce. Pour lui, la théorie X combinée avec une politique d'emploi qui favorise la confiance est au cœur de la réussite de Lincoln Electric (Koller, 2011).

- **Théorie Y**

Cette théorie s'est développée avec les études menées sur une période de huit ans allant de 1924 à 1932, à la Hawthorne Western Electric. Les chercheurs, engagés dans cette étude, ont conclu que de bonnes relations de travail entre les opérateurs et les superviseurs avaient une plus grande incidence sur la production et « l'efficacité » que les incitations ou le changement des conditions de travail. Ils ont également conclu qu'une organisation remplit deux fonctions principales ; la production d'un produit et la création d'une satisfaction pour les membres de l'organisation (Roethlisberger et Dickson, 1939).

Abraham Maslow (1970) a fait remarquer plus tard que les employés ont des besoins non monétaires tels que la « réalisation de soi ». La satisfaction de ces besoins non monétaires nécessite d'abord de combler des besoins basiques tels que la nourriture et le logement. En plus de la reconnaissance, les employés recherchent la formation, l'évolution de carrière et l'élargissement des responsabilités. Ils seront fidèles aux organisations qui peuvent garantir ces éléments en plus d'une indemnité raisonnable (Pink, 2009). Mais c'est à Douglas McGregor que revient le mérite de nommer et développer les théories X et Y lors d'une conférence au Massachusetts Institute of Technology en Avril 1957. Tichy et Bennis (2007) décrivent le discours de McGregor comme ayant entièrement changé le concept de l'homme

dans l'organisation et l'avoir remplacé par un nouveau paradigme qui a donné sa vraie valeur à l'homme dans la société industrielle.

Les politiques et pratiques mises en avant dans cette philosophie impliquent souvent l'organisation du travail en tâches qui ont différents niveaux de complexité et qui font appel au travail en équipe. Dans cette philosophie, l'accent est mis sur le recrutement et la formation de salariés qui peuvent facilement s'intégrer dans ce type de culture et qui ne nécessitent que peu de supervision. Le salaire des employés est au moins égal à celui du marché dans l'espoir que leur productivité plus élevée permettra de compenser les salaires. Les résultats produits par ces politiques et pratiques sont les suivantes :

- Turnover faible
- Faible coûts de recrutement et de surveillance
- Coûts élevés de formation par personne
- Productivité élevée
- Satisfaction des employés
- Stratégie de différenciation par les produits et services réussie

Pour conclure cette partie, les assomptions des théories X et Y produisent des résultats qui les confirment (effet Pygmalion). Par ailleurs, quand ces théories sont compatibles avec les autres éléments de la stratégie, les deux peuvent produire des résultats positifs tels qu'une productivité élevée et un faible coût. La question qui reste à poser cependant, est la suivante : dans laquelle de ces organisations aimerait-on travailler? Et c'est la réponse à cette question qui donne une idée sur la capacité, de développement d'une culture efficace dans le long terme, de chaque approche.

2.2.2 Les valeurs

Les valeurs et les croyances dans les organisations jeunes reflètent souvent celles du fondateur et sont généralement le produit de son expérience personnelle. L'exemple classique est celui Thomas Watson (1984) d'IBM qui résume les valeurs de son entreprise dans :

- Le respect de la dignité et des droits de chacun des membres de l'entreprise.
- L'engagement à délivrer le meilleur service aux clients.
- La garantie d'une qualité supérieure dans la réalisation de toutes les tâches.

Dans le même sens, les valeurs peuvent être changées afin de refléter les points de vue des nouveaux dirigeants, les efforts visant à améliorer les performances, ou dans le cadre d'une fusion. Par exemple, lorsque John A. Allison IV est devenu président de la BB&T, la 11^e plus grande banque des États-Unis, en 1989, il a commencé par mettre l'accent sur les valeurs suivantes : raison, pensée indépendante, et prise de décisions basées sur les faits (Martin, 2009). La communication sur ces valeurs et sur la nouvelle philosophie de l'entreprise s'est faite par le billet d'une brochure de 30 pages distribuée à tous les employés.

Selon Martin (2009), une organisation sans charte de valeurs est aujourd'hui considérée comme déficiente. Par ailleurs, même quand ces chartes existent, la manière avec laquelle la plupart de ces chartes sont formulées les rend pratiquement inutiles. « Excellence », par exemple, est souvent citée comme étant une quête ou une valeur. Mais que signifie le fait de croire en l'importance de l'excellence ? Dans beaucoup de cas, les valeurs finissent comme un ensemble de mots et de notions qui sont tellement vagues qu'elles échouent à guider le comportement des salariés dans l'entreprise. La charte des valeurs est l'exemple typique de l'erreur de supposer qu'il suffit d'énoncer les valeurs pour qu'elles soient appliquées (O'Reilly et Pfeffer, 2000).

2.2.3 Les Comportements

Quand la charte des valeurs est complétée par une liste de comportements qui sont associés à chacune des valeurs, elle fournit une idée claire sur « comment » les choses doivent être faites. Chez Cisco Systems, par exemple, la frugalité, le dévouement à la réussite des clients, l'innovation, l'apprentissage, les partenariats et le travail d'équipe constituent les valeurs de l'organisation depuis sa création. Récemment, frugalité a été modifiée par une nouvelle valeur : « faire plus avec moins ». Cette valeur se traduit chez Cisco Systems par ce qui suit :

“As a core component of our culture, frugality is one of the values that has made our company great. It doesn't mean being cheap; it means getting the best value for what we do. I look to

all Cisco employees to work with outsource partners on projects that fall beyond our realm of expertise, and to do so effectively. This allows Cisco to continue spending money on the two most important things—our customers and employees.” (Cisco Systems’ Mission and Values, 2001).

“En tant que composante essentielle de notre culture, la frugalité est une des valeurs qui façonnait notre compagnie. Frugalité ne signifie pas être bon marché ; mais obtenir la meilleure valeur pour ce que nous faisons. Je regarde tous les employés de Cisco travailler avec des partenaires sur des projets qui s'inscrivent au-delà de notre domaine d'expertise, et réussir brillamment. Grace à cela, Cisco continue de dépenser de l'argent sur les deux choses les plus importantes : nos clients et nos employés.

La charte des valeurs doit également apparaître dans les politiques de tous les jours, tel que le remboursement des frais de déplacement pour constituer un rappel constant de la façon dont l'entreprise fonctionne.

Les valeurs peuvent être enseignées et mémorisées durant la période d'intégration. Les comportements jugés acceptables dans l'organisation quant à eux, sont appris au fur et à mesure de l'exercice de la fonction. Ces comportements influencent et reflètent la façon dont une organisation fonctionne. Edgar Schein (2009) cite un exemple intéressant de son expérience chez Digital Equipment Corporation et Hewlett-Packard. Les deux organisations mettent fortement l'accent sur le travail d'équipe mais le pratiquent différemment. A DEC, travailler en équipe rime avec l'ouverture, l'honnêteté et la confiance, mais aussi le désaccord. Chez HP, les groupes doivent parvenir à un consensus. Ainsi, être argumentatif ou rester attaché à son point de vue équivaut à ralentir le travail d'équipe. Par conséquent, si, chez à HP, les décisions sont prises beaucoup plus rapidement, les employés forcés d'arriver au consensus, finissent par revenir sur leurs décisions et le processus recommence à zéro (Hynes, 2009).

Pour conclure, quand les valeurs, les croyances et les comportements dans l'entreprise sont partagés et pratiqués régulièrement, ils constituent un guide de ce qui doit être fait et comment il doit l'être. Cette ligne de conduite est notamment utile en périodes de stress. Cependant, cela n'empêche pas le développement de sous-cultures propres à des filiales ou départements spécifiques (Heskett, 2011) aussi longtemps que ces sous-cultures ne s'écartent pas des valeurs, croyances et comportements de l'entreprise.

2.2.4 Les Artefacts

Artefacts rappellent en continu, aux membres de l'organisation, de ce qui est vraiment important dans'' la manière de faire ce qui doit se faire''

MTV, l'empire médiatique ciblant principalement les jeunes de 18 à 24 ans, a installé des téléviseurs partout dans les bureaux et les couloirs. Ces téléviseurs diffusent en permanence des spots publicitaires conçus pour rappeler au personnel de MTV les valeurs et comportements jugés acceptables par la chaîne (Seabrook, 1994).

Dans certains cas, l'absence d'artefacts véhicule également un message. C'est par exemple le cas de l'église Willow Creek située dans une banlieue de Chicago. Durant ce qu'on appelle le dimanche du "seeker" ; service destiné aux membres de l'église qui ne sont pas encore croyants, l'église enlève toutes les icônes religieuses du sanctuaire (Schlesinger et Mellado, 1991). Aussi, certains politiciens font leurs discours à partir de tribunes transparentes afin d'éliminer les barrières et donner un sentiment de confiance à leur auditoire.

Les artefacts qui marquent le plus incluent les histoires, les héros, les rites et les rituels. Les organisations qui ont beaucoup d'histoires et de héros ont dans la majorité des cas de fortes cultures bien imprégnées dans l'esprit des membres de l'organisation. Les employés de Walmart par exemple, racontent encore l'histoire de Sam Walton, ancien PDG. Après avoir perdu un pari avec ses collaborateurs, sur le fait que Walmart ne pourrait pas atteindre ses objectifs ambitieux de vente, ce PDG a dû danser en jupe de hula devant Wall Street (Klein, 2002).

Les entreprises ayant des cultures fortes, ont généralement des rites et des rituels importants. Bill George, PDG actuel de Medtronic, l'un des leaders mondiaux de fabrication d'équipements médicaux, raconte son expérience avec ses rites et rituel instaurés par Earl Bakken, PDG de l'époque où Bill a intégré l'entreprise. A la fin du stage d'intégration, une cérémonie est organisée et aminée par Bakken en personne. Ce dernier commence par décrire la fondation de l'entreprise et l'invention du stimulateur cardiaque. Ensuite, il passait en revue toutes les valeurs de la charte qu'il décrit et explique en détails. Enfin, il remet à chacune des nouvelles recrues un médaillon en disant "ce médaillon est seulement donné aux employés de Medtronic, même pas aux clients. Mettez-le sur votre bureau et regardez-le pendant que vous travaillez. Si vous êtes stressés par votre travail, n'oubliez pas que vous êtes ici pour aider les

personnes malades à avoir une vie normale pleine de santé, et pas seulement pour gagner de l'argent » (George, 2003, p 72-73).

Pour conclure, les artefacts sont un moyen de communiquer de manière mémorable ce qui est important pour la culture. Compte tenu de leur nature, ils peuvent être modifiés de temps à autre. Cette modification reflète la façon dont la culture d'une organisation se rapporte à un environnement changeant. Ainsi, les artefacts représentent de puissants moyens de communication de l'essence d'une culture.

2.3. La Culture organisationnelle, la finalité, la stratégie et son exécution

2.3.1. Introduction

Certains bons leaders affirment que la culture est le fondement sur lequel repose le succès de leurs organisations (Kuhlmann et Philp, 2008). Arkadi, CEO d'ING Direct, un fournisseur de services bancaires en ligne, est un solide partisan de cette théorie. Selon ses propres termes:

“With the right culture, the problems of commitment and motivation go away and hierarchy becomes irrelevant.... [Managers] tend to set strategy and plans first and then try to put the right people in place. Great companies do it the other way around.” (Kuhlmann et Philp, 2008, p : 125).

"Avec une ‘bonne’ culture, les problèmes d'engagement et de motivation disparaissent et la hiérarchie devient hors propos... [Les managers] définissent la stratégie et les plans d'abord et ensuite essaient de mettre les bonnes personnes en place. Certaines grandes compagnies font l'inverse."

Tony Hsieh, PDG de Zappos.com un détaillant de chaussures en ligne, affirme que :

“...our belief is that if you get the culture right, most of the other stuff—like great customer service, or building a great long-term brand, or passionate employees and customers—will happen naturally on its own.” (Hsieh, 2010, p : 152)

"... Nous croyons que si vous arrivez à avoir la 'bonne culture', le reste — comme un excellent service clients, la construction d'une grande marque, des employés et des clients passionnés— arrivera naturellement par lui-même).

Une culture n'existe pas dans le vide. Si elle n'est pas alignée avec la stratégie de l'organisation et son exécution, des signaux incohérents seront transmis à ses membres et vont sérieusement l'empêcher d'atteindre ses objectifs.

La culture est essentielle à l'élaboration et l'exécution d'une stratégie. À quel point critique est suggérée par l'expérience de la direction d'arriviste Banque ING Direct.

ING Direct : Façonner une Culture

Toutes les institutions financières ne considèrent pas « l'argent » comme leur objectif principal. ING Direct, une multinationale pourvoit des produits financiers tels que les comptes d'épargne à des prix compétitifs, des hypothèques et des certificats de dépôt, par le biais de canaux directs comme l'Internet et le téléphone.

La mission d'ING Direct aux États-Unis est de « amener les américains à faire des économies » (Heskett, 2005). C'est une mission qui passionne les employés d'ING direct. Le fondateur d'ING Direct a redéfini ses services financiers autour de cette mission, et a essayé de les simplifier en choisissant par exemple comme publicité « pour économiser votre argent. » Il a commencé par offrir des taux d'épargne très hauts (huit fois la moyenne des comptes d'épargne du marché), sans frais et aucun minimum requis (sur les soldes de dépôt). En fait, l'histoire d'ING Direct offre un bon exemple de la façon dont « savoir pourquoi » (finalité), "savoir quoi, quand, où" (stratégie) et « savoir qui » (exécution) peut accompagner le "savoir comment" (la culture) pour produire une valeur extraordinaire.

Depuis la Fondation ING Direct aux États-Unis en 2000, d'autres ont imité sa stratégie. Mais, entre-temps, Arkadi Kuhlmann, son PDG, s'était concentré sur la création d'une organisation avec une marque externe et une culture interne particulièrement forte. Les hypothèses fondamentales, les valeurs, les croyances et les comportements de sa culture sont exprimés en un document qu'ING Direct appelle le Code Orange, composé de 12 énoncés :

1. We are new here. (Nous sommes nouveaux ici)
2. Our mission is to help people take care of the wealth they make. (Notre mission est d'aider nos clients à prendre soin de la richesse qu'ils créent.)

3. We will be fair. (Nous serons justes)
4. We will constantly learn. (Nous allons constamment apprendre)
5. We will change and adapt and dwell only in the present and in the future. (Nous allons changer, nous adapter, et vivre seulement dans le présent et l'avenir)
6. We will listen; we will invent; we will simplify. (Nous écouterons ; nous inventerons; nous simplifierons)
7. We will never stop asking why or why not. (Nous n'arrêterons jamais de demander pourquoi ou pourquoi pas)
8. We will create wealth for ourselves too, but we will do this by creating value. (Nous allons créer de la richesse pour nous-mêmes, mais nous le ferons par la création de valeur)
9. We will tell the truth. (Nous dirons la vérité)
10. We will be here for everyone. (Nous serons là pour tout le monde)
11. We aren't conquerors; we are pioneers. We are not here to destroy; we are here to create. (Nous ne sommes pas conquérants; nous sommes des pionniers. Nous ne sommes pas ici pour détruire; Nous sommes ici pour créer)
12. We will never be finished. (Nous ne finirons jamais)

Pour favoriser l'adhésion aux finalités, valeurs et comportements d'ING direct, notre entreprise cherche des employés qui sont « orange » — autrement dit, ceux qui sont convaincus (ou susceptibles d'être convaincus) que :

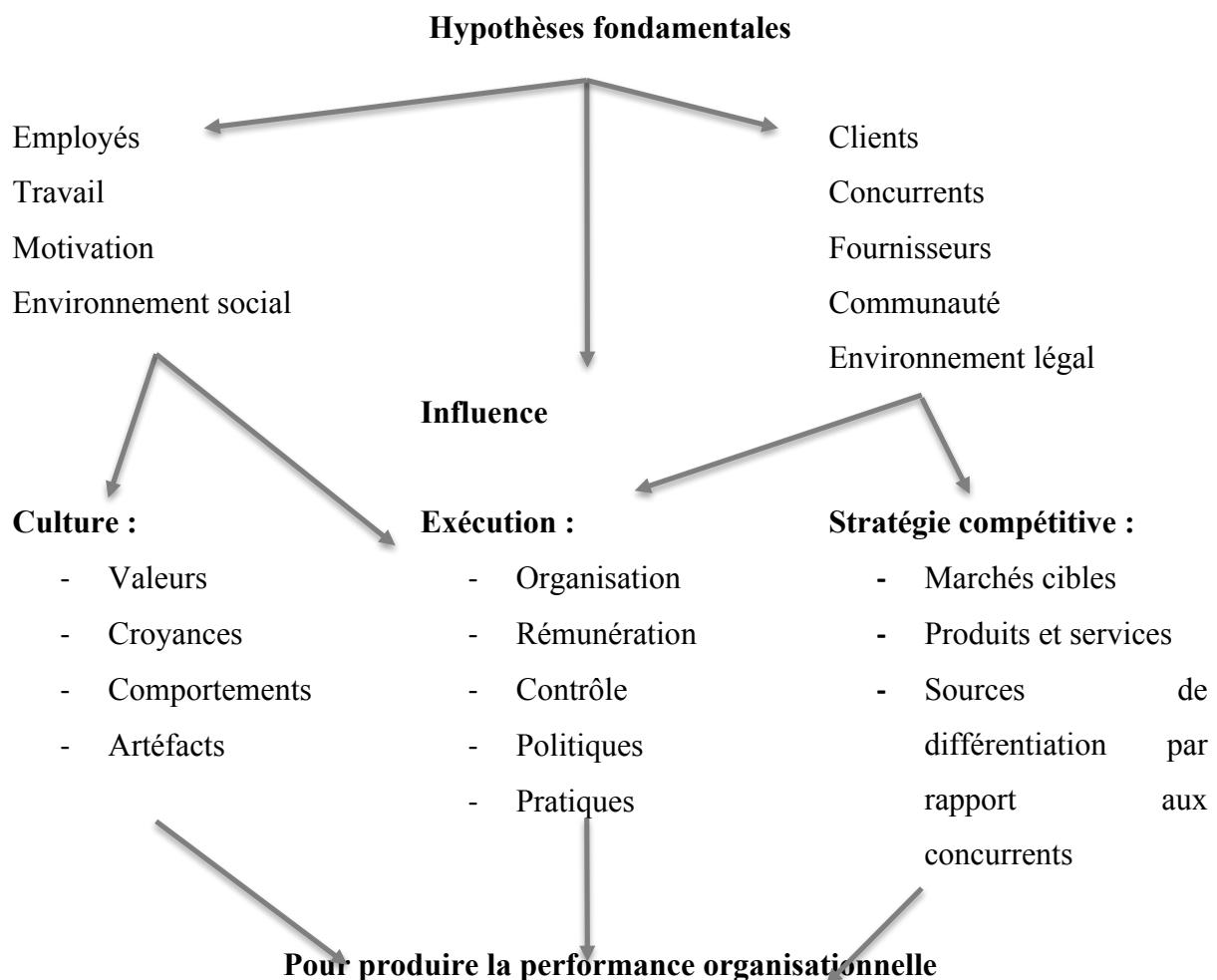
- Les banques conventionnelles sont « ignobles » parce qu'elles octroient un faible intérêt sur l'épargne.
- Les sociétés de carte de crédit sont « ignobles », car elles encouragent les dépenses tout en appliquant des taux d'intérêt élevés sur les soldes impayés.

Il est ironique, mais en aucun cas une surprise, qu'une institution financière qui prête si peu d'attention à l'objectif de faire de l'argent, réalise des résultats aussi extraordinaires. ING Direct a enregistré la plus forte croissance parmi les banques des États-Unis au cours des dix

dernières années. Cela s'explique par sa pratique de payer des taux d'intérêt élevés aux épargnants, aussi par le marketing de bouche-à-oreille concernant ses politiques et sa réputation pour le service exceptionnel (salariés « orange »). Ceci a permis à ING Direct de réduire ses frais de commercialisation (un quart du montant dépensé par ses concurrents en vue d'acquérir un nouveau client) et d'améliorer la productivité à six fois la moyenne de l'industrie. Finalement, le succès d'ING Direct est le produit de l'alignement de ses objectifs « savoir pourquoi, » avec sa stratégie « savoir quoi, quand, où. » La stratégie est à son tour prise en charge par les employés, « savoir qui », via l'exécution des modalités organisationnelles, politiques et pratiques ainsi que le Code Orange avec les valeurs et les comportements jugés acceptables.

L'ensemble de la culture, la stratégie et son exécution expliquent une grande partie de la performance de l'organisation. Dans son livre « the cultural cycle », Heskett (2011) décrit cette relation par le Figure 1.4.

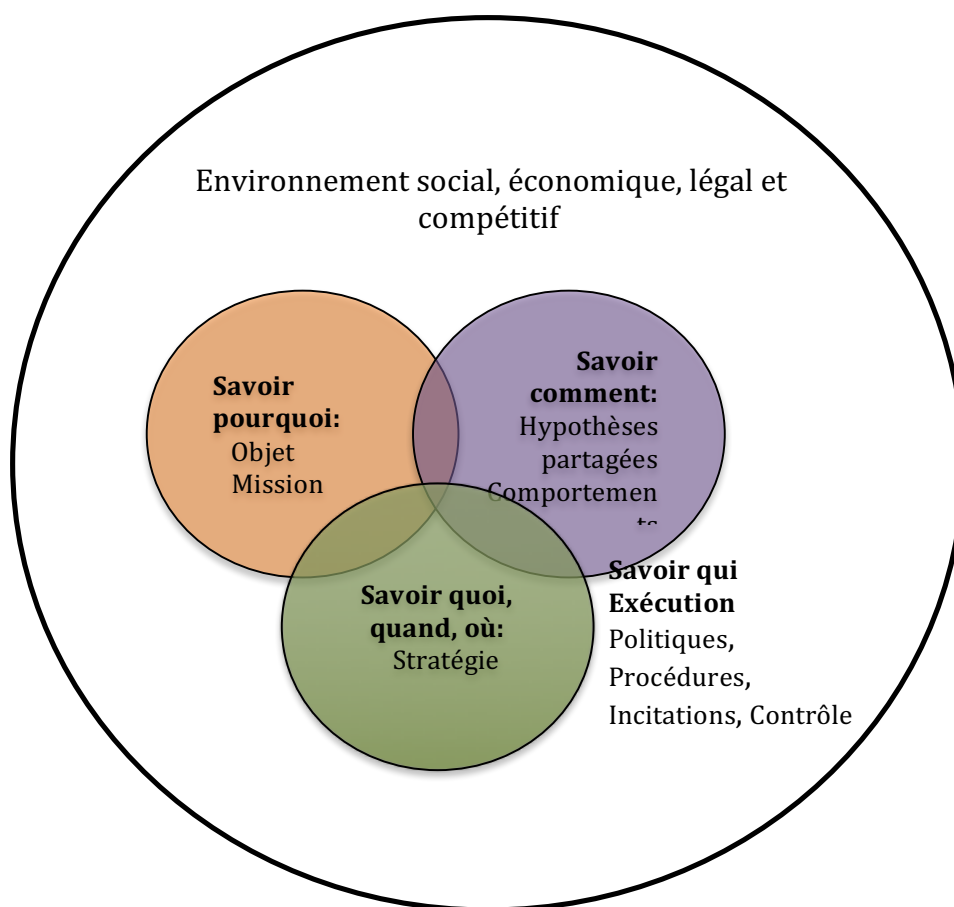
Figure 1.4 le rôle de la culture organisationnelle dans la performance



Les hypothèses fondamentales concernant les « bons » clients, concurrents et fournisseurs ; communauté; l'environnement juridique et réglementaire, le travail, la motivation et l'environnement social, influencent les éléments de la culture, de la stratégie et de son exécution. C'est ce qui explique pourquoi ces éléments ont des chevauchements plus que la théorie nous amène à croire.

Quand les technologies ou produits extraordinaires peuvent mener un succès à court terme, le degré de concordance entre les éléments de la culture, de la stratégie et de son exécution constitue un facteur important pour déterminer la performance à long terme de l'organisation (Heskett, 2011), comme illustré dans la figure 1.5.

Figure 1.5: la culture entant que savoir-faire



2.3.2. La culture et la finalité (« savoir pourquoi »).

La Culture est le reflet de l'objectif de l'Organisation ou son « savoir pourquoi. » Une culture en phase avec la finalité d'une organisation peut constituer une force puissante. C. William Pollard, ancien CEO de ServiceMaster, a affirmé que « les gens veulent travailler pour une cause et non seulement pour gagner sa vie. Lorsque la cause de l'entreprise est la même que celle de ses employés, une performance extraordinaire sera atteinte. " (Pollard, 1996, p 45)

Certaines finalités peuvent favoriser et peut-être nécessiter un plus fort sentiment que d'autres. Par exemple, une organisation dont le but premier est de faire de l'argent (à la fois pour elle-même et pour ses clients, comme c'est le cas pour de nombreuses institutions financières) ne nécessite pas le même sentiment de mission qu'une organisation qui s'est dévouée à "amener les américains à faire des économies" ?

Nikos Mourkogiannis (2006) cite quatre types de finalités qui fournissent des « sources d'énergie » pour une organisation :

- *La découverte*, le défi de l'aventure et l'innovation, caractérisée par des entrepreneurs du dot-com voulant travailler 24/7 à la recherche de ce qui est nouveau ou inconnu ;
- *L'excellence*, où on veille à ce que la performance à court terme ne prévale pas sur le respect des standards de qualité ;
- *L'altruisme*, selon lequel le but premier est de servir les clients, les employés et les « autres » d'abord et d'assumer que le bénéfice suivra par lui-même ;
- *L'héroïsme*, impliquant des grands projets qui visent à changer des industries entières, voire notre façon de vivre.

Chacune de ces finalités pousse les employés à s'associer à l'organisation. Gagner de l'argent peut, certes, être un des résultats de ces finalités mais n'en constitue pas le centre moteur. Mourkogiannis (2006) soutient le fait de prévaloir des buts simples, tels que celui de faire de l'argent, avant la finalité, prive ces organisations de profits beaucoup plus importants que ceux qu'ils affichent. Par exemple, Google poursuit la finalité héroïque « d'organiser et de rendre accessible l'information du monde entier. » Ceci n'empêche pas Google d'être l'une des entreprises les plus rentables au monde. Plus important encore, Google attire une génération de talents exceptionnels étant donné qu'elle combine idéalisme et objectifs économiques.

2.3.3. Culture et stratégie (« savoir quoi, quand, où »)

Les interactions entre la culture d'une organisation et sa stratégie sont continues. Chacune influence l'autre d'une manière facile à imaginer, mais impossible à mesurer. En se concentrant ici sur la culture, on court le risque de réduire son importance par rapport à la stratégie et à d'autres éléments du contexte dans l'évaluation de son impact sur la performance. Une grande culture peut-elle survivre à une mauvaise stratégie ? Dans le cas extrême d'un rendement faible sur une longue période de temps, probablement pas. Mais, comme nous le présenterons plus tard, la culture peut aider une organisation à combler une période de mauvais résultats, alors qu'elle cherche des stratégies plus efficaces. Une organisation avec une grande stratégie ou produit peut-elle survivre à une culture dysfonctionnelle ? Peut-être pour un temps. Mais les cultures dysfonctionnelles font fuir le talent. Et dans la mesure où le talent est critique au succès d'une stratégie à long terme, cette combinaison doit également être rejetée.

2.3.4. La culture et l'exécution ("savoir qui")

Culture et stratégie sont liés par les politiques, processus, organisation, incitations, contrôles, par les systèmes de soutien, de mesure et d'action — éléments de ce qu'on appelle « exécution » (comme indiqué dans les schémas 1.4 et 1.5). Un décalage entre ces éléments peut saboter les comportements souhaités, voire les valeurs, et avoir des conséquences négatives majeures sur les résultats à long terme. Par exemple, une organisation qui récompense les employés uniquement pour les résultats financiers peut rencontrer des difficultés à encourager le respect de valeurs et de comportements quelle que soit leur nature. De même, les politiques du personnel qui favorisent la spécialisation à vie et découragent les mutations entre départements, fonctions, ou même filiales, contribuent peu au développement personnel et à l'orientation client qui caractérisent beaucoup de cultures réussies.

Les organisations qui disposent de fortes cultures ont une chose en commun. Ils accordent une extrême importance au recrutement. Elles mettent autant l'accent sur le comportement des recrues potentielles et leur adaptation aux autres membres de l'organisation (caractérisée par les croyances et des comportements acceptés), que sur les compétences. Pour se faire, ces

organisations impliquent les employés dans le processus de recrutement, et choisissent les affectations de manière à immerger rapidement la nouvelle recrue dans la culture de l'organisation (Pfau et al., 2002, p59-81).

Bossidy, Charan et Burck (2002) soulignent l'importance d'harmoniser personnes et postes de travail. Ces mêmes auteurs affirment que les leaders qui avancent sont ceux qui considèrent leurs employés comme leur capital le plus précieux. Ils n'accordent généralement pas assez d'importance à la sélection de « la bonne personne pour le bon poste. » Ceci dit, une grande partie de la réussite de l'exécution suppose « le savoir qui ». L'attribution des responsabilités est tellement essentielle à la satisfaction et au succès des employés que les entreprises les mieux réputées pour la qualité de l'emploi permettent aux employés de façonner leur propre travail (Hamel et Breen, 2007).

Comme le gérant d'un grand restaurant l'explique (Buckingham et Coffman, 2014) : « un manager doit se rappeler qu'il est sur scène tous les jours... chercher les bonnes personnes... une fois les avoir choisies, leur faire confiance... ne pas donner des promotions à tort et à travers... faire très peu de promesses et s'assurer de toutes les honorer...Lorsqu'une erreur de recrutement est commise, il faut la rectifier le plus rapidement possible. »

Le contrôle joue un rôle important dans l'exécution d'une stratégie. Il aide à définir les limites des responsabilités et influence pour bon nombre d'employés la qualité du milieu de travail. Par exemple, quand Southwest Airlines dit que ses employés, « faire ce que vous voulez pour satisfaire un client, » cette compagnie leur donne beaucoup de liberté dans la manière dont ils exécutent leur travail. Et lorsque la chaîne hôtelière Ritz-Carlton permet à ses employés les moins rémunérés de dépenser jusqu'à 2 000 \$ pour corriger un problème avec un client, l'hôtel place une grande confiance dans leur jugement.

2.3.5. La Culture entre finalité, stratégie et exécution

ING Direct est l'exemple typique d'un grand nombre des entreprises que nous étudierons plus tard. Ces organisations réalisent des bénéfices phénoménaux sans utiliser le profit comme objet ou même un point de départ dans la planification de leurs efforts. Ils pratiquent ce que John Kay (2011) appelle « obliquity » (déviation) — se définit par la réalisation d'un objectif, bénéfique par exemple, en se concentrant sur les sources qui produisent ce bénéfice. De telles

organisations ont réussi à obtenir des résultats extraordinaires en élaborant des stratégies axées sur les valeurs et en veillant à ce qu'il y ait une cohérence entre finalité, stratégie, exécution et culture. Citons en exemple ce qui se passe à la clinique Mayo par les propos de son directeur général, Dr. Glenn Forbes : « les besoins de nos patients passent avant tout. » (Guido et al., 2008). Selon Guido (2009), La clinique Mayo, au fil des générations, s'est focalisée sur les besoins du patient au niveau de l'élaboration des politiques et de la structure organisationnelle, de la gouvernance et de l'allocation des ressources. Cette finalité est également présente dans le recrutement et la formation. Au fil des années, et à force d'être présente partout, cette finalité a fini par être encrée dans la culture de Mayo et constitue sa force et un avantage concurrentiel de taille.

Est ce que « les besoins de nos patients passent avant tout » fait partie de la stratégie, des valeurs, de la culture de la clinique Mayo ? Elle fait partie de la mission et de la finalité ? Il est difficile de répondre à cette question. Mais ce n'est pas nécessaire lorsque la finalité, la stratégie et la culture sont en harmonie. Guido (2009) ont conclu que la clinique Mayo nous apprend que les organisations qui réussissent le mieux peuvent avoir une ou plusieurs stratégies qui sont inspirées de leur système de croyance et leur identité, au point de devenir une valeur fondamentale.

2.4. La Culture dans le cycle de vie d'une organisation

Les cultures se forment lors des premières étapes de vie d'une organisation. Elles sont ensuite soit confirmées par une performance positive ou meurent avec l'échec de l'organisation. Elles se développent, se meurent et renaissent par le biais de méthodes que nous explorerons plus en détail.

2.4.1 Quelques histoires de cultures

Dans la plupart des cas, les cultures organisationnelles reflètent les valeurs et les comportements du fondateur de l'Organisation, même longtemps après qu'il l'ait quitté.

L'histoire de Service Master

Marion Wade, n'avait pas idée que le travail et la providence divine joueraient un rôle dans l'histoire de succès extraordinaire de cette petite entreprise de nettoyage qu'il a fondée en 1929. Wade a survécu à un incendie alimenté par des produits de nettoyage. Cette expérience l'a sans doute influencé dans le choix des valeurs de Service Master (Au service du maître):

- On fait honneur à Dieu dans toutes nos activités
- On aide nos clients à se développer
- On poursuit l'excellence
- On développe notre profit

Ces valeurs ont été confirmées par une croissance remarquable de l'organisation pour devenir le premier fournisseur de services des installations (nettoyage, restauration, lutte antiparasitaire et aménagements paysagers) aux institutions et aux propriétaires des États-Unis et d'ailleurs. William Pollard, un autre PDG de Service Master, commente le lien entre les valeurs, les comportements et stratégie (Heskett, 1987). Il affirme que les valeurs sont reflétées dans le processus de sélection et de développement des nouveaux managers, de compensation et de reconnaissance de la performance. Ces valeurs sont pratiquées dans ce que les employés de Service Master appellent le « leadership serviteur ». Pollard (1996) ne fait pas l'exception de cette règle ; il s'est mis sur ses mains et ses genoux pour nettoyer du café renversé sur le tapis lors d'une réunion du Conseil d'administration sans que personne ne soit étonné.

La forte culture de Service Master a été renforcée par les performances remarquables de l'organisation qui a dépassé la liste de Standard & Poors des 500 entreprises les plus rentables de 1975 à 1995. En 1998, Service Master a été nommé à la « sixième entreprise la plus respectée au monde » par le Financial Times (Heskett, 1987).

L'histoire d'IBM

Les valeurs d'IBM développées sous la direction de Thomas Watson influencent encore la manière avec laquelle la société est gérée. Elles sont « respect pour tous les individus, le meilleur service à la clientèle du monde entier, et l'accomplissement de toutes les tâches avec l'idée qu'elles peuvent toujours être mieux faites » (Tedlow, 2010, p.45). Tedlow (2010) affirme que la première valeur (respect pour tous les individus) reste aux yeux de Watson la plus importante. Ces valeurs ont survécu aux premières décennies d'IBM caractérisées par

l'omniprésence d'artefacts tels que les chemises blanches et les affiches "THINK" accrochées partout. Elles ont encouragé le changement des comportements pour refléter les fluctuations du Business et continuent de guider la société jusqu'à aujourd'hui. Il est important de noter que ces valeurs ont été articulées en 1963 par le fils de Watson, 39 ans après la création de la société. Si IBM n'avait pas eu beaucoup de succès, il n'aurait, peu ou pas, ni compris et ni analysé ses valeurs. Par un processus de sélection naturelle, la culture est entremêlée au succès.

2.4.2 Le processus de Formation de la Culture

Les cultures fortes et efficaces sont généralement formées avec ou sans effort formel et organisé. Elles prennent forme lorsque les membres de l'organisation observent les hypothèses fondamentales, les valeurs, les croyances et les comportements du fondateur, ceci ne nécessite au fondateur que le temps nécessaire à l'articulation. D'ailleurs, les hypothèses fondamentales, valeurs, croyances et comportements du fondateur ont plus de succès auprès des membres de l'organisation quand ils font d'abord partie de l'histoire de l'organisation. Ces éléments de la culture deviennent ensuite des croyances partagées par tous, jusqu'à ce qu'un successeur du fondateur les formalise.

Au départ, ce sont les premiers membres de l'organisation qui définissent sa culture. Mais après un certain moment, c'est la culture qui définit et influence les nouveaux membres de l'organisation. Lorsque peu d'effort est fourni pour formaliser la culture, et que les employés qui s'occupent du recrutement ne sont pas conscients de la culture de leur organisation, les nouvelles recrues peuvent avoir des croyances et manifester des comportements en désharmonie avec les autres membres de l'organisation, diluant ainsi davantage la culture existante. C'est pour cette raison que la formalisation de la culture doit se faire relativement tôt dans le développement de l'organisation.

Comment les Cultures sont formalisées et institutionnalisées

En général, les fondateurs ne prennent pas le temps de noter les valeurs et les comportements qu'ils souhaitent voir dans l'organisation. Ils n'ont d'ailleurs pas besoin de le faire quand ils représentent l'incarnation de la culture. Cependant, à un certain point, un successeur doit prendre le temps de formaliser la culture.

En effet, certains identifient (et, dans de nombreux cas, fabriquent) les valeurs et des comportements qui semblent améliorer la performance. Malheureusement, ce n'est que rarement que ce genre d'effort produit une culture forte et efficace. Pour perdurer, ces valeurs et comportements doivent refléter les idées de l'ensemble de l'organisation et doivent être accompagnés d'une communication claire, de mesure, et d'actions correctives.

L'identification des valeurs, croyances et comportements, basés sur des hypothèses fondamentales, permet un recrutement efficace grâce à la recherche de nouveaux employés qui adhèrent à cette culture. Dans chaque organisation, disposant d'une forte culture, les nouveaux employés sont embauchés essentiellement pour leur attitude — autrement dit, leur volonté de vivre par la culture de l'organisation — pas uniquement leurs compétences. IBM par exemple insiste sur l'importance d'attirer les meilleurs profils, et plus spécifiquement ceux qui adhèrent au travail d'équipes et démontrent le dévouement à l'entreprise plutôt qu'à leur propre succès.

2.4.3 Le déclin culturel

Pour que la culture contribue au succès, elle doit être nourrie et renforcée par l'action des managers. Lorsque ce n'est pas le cas, la culture devient difficile à décrire et à comprendre. Les considérations politiques prévalent sur les valeurs et croyances, et le succès de l'organisation repose principalement sur une bonne stratégie. La probabilité qu'un tel genre de succès perdure est cependant faible. Une forte culture procure pour les membres de l'organisation une raison pour s'y associer. Quand ce n'est pas le cas, les talents quittent, les idées et les comportements productifs essentiels à la réussite à long terme disparaissent.

Retour à Service Master

William Pollard, ancien PDG de Service Master a dit, « Parce que cette société est dédiée à l'épanouissement de l'individu et notre service à un nombre croissant de clients, notre développement est un impératif » (George, 2010, p189). En 1985, Pollard à la tête d'une société d'environ 120 000 employés, s'est fixé l'objectif de doubler sa taille tous les cinq ans. Cette croissance a été réalisée grâce à l'acquisition d'autres entreprises déjà dominantes sur le marché et offrant des services connexes tels que la lutte antiparasitaire (Terminix), entretien des gazons (TruGreen) et entretien ménager (Merry Maids) aux institutions et aux

résidences. Un effort substantiel a été réalisé pour s'assurer que ces organisations avaient des cultures en termes de valeurs, de croyances et de comportements proches de Service Master, néanmoins, préserver de telles cultures était difficile compte tenu de la très forte culture de l'acquéreur. Même si les managers des sociétés nouvellement acquises communiquaient énormément autour des valeurs de Service Master et de leur attachement à cette dernière, leurs comportements laissaient parfois voir le contraire. Celui à avoir pleinement adopté ces valeurs a été Carlos Cantu, le PDG de Terminix, acquise par Service Master en 1986. Il a d'ailleurs pris la direction Service Master en entier suite à la retraite de Pollard en 1994 mais n'a malheureusement pas pu unifier toutes filiales sous la même culture. En 1999, la société fait face à la maturation des marchés, une économie américaine en récession, et une culture diluée. Tous ces facteurs ont contribué à la décadence de la société (George, 2010).

2.4.4 Les ennemis de la Culture

Selon Heskett (2012), parmi les nombreuses influences sur la culture de l'organisation, huit lui sont particulièrement fatales : un style managérial incompatible, l'arrogance, une croissance trop rapide, une faible croissance, une croissance externe, l'incapacité à garder les qualités d'une petite entreprise, « outsider » leadership, et l'inefficacité de la mesure et de l'action.

2.4.4.1 Style managérial incompatible

La perception de « l'équité de mon manager » fait partie des principaux facteurs qui influencent la satisfaction des salariés. Cela englobe toutes sortes de comportements, y compris la capacité à déterminer les mesures à l'encontre des certains employés — spécialement ceux qui sont incapables d'adhérer aux valeurs et ceux qui doivent être licenciés — et la capacité de le faire moment opportun.

Ce facteur englobe également les questions relatives à la rémunération. Par exemple, une prime inopportune au Top management quand les salaires sont gelés peut-être perçue comme injuste envers l'organisation et ses membres et porter une atteinte à la confiance. Le danger de ce type d'action relève du fait que les conséquences ne sont pas immédiates et qu'elles sont impossibles à quantifier. Ainsi, les effets de cette prime se feront sentir lorsque les employés seront appelés à faire un « sacrifice » pour le bien de l'organisation.

2.4.4.2 L'arrogance née de la fierté et de la réussite

« Nous sommes numéro un » est devenu le cri des gagnants ou le but des finalistes. Le leadership encourage souvent ce comportement pour célébrer la réalisation de quelque chose pour laquelle l'organisation a travaillé dur. Malheureusement, dans de nombreux cas (Heskett, 2010), quand les employés se mettent à croire qu'ils sont numéro un, ils peuvent aussi croire qu'ils ne peuvent pas faire mieux.

Les missions qui défendent les causes peuvent produire de l'arrogance en l'absence d'efforts conscients de la part du leadership pour contrer certains attitudes et comportements. Dans son étude, Collins et Porras (2005, p148) ont lié ce genre de comportement au premier déclin. Ils affirment que l'arrogance apparaît dans une organisation quand ses employés commencent à confondre la noblesse de leur cause avec la bonté et la sagesse de leurs actions. L'un des meilleurs indicateurs pour identifier cette arrogance consiste à observer comment les employés traitent les personnes extérieures, notamment les clients et les fournisseurs. Collins et Porras appellent ce phénomène une attitude « vous devez ». Comme quand Motorola a ordonné à ses concessionnaires à Bell Atlantic en 1990 de promouvoir ses téléphones avec afficheurs autonomes (Collins, 2009, p29). C'était le signal du début du déclin de Motorola qui avait été identifié quelques années plus tôt, toujours par les mêmes auteurs, comme une organisation « Construite pour durer », et l'une des 18 entreprises « visionnaires » ayant réalisé des performances exceptionnelles (Collins et Porras, 2005).

La différence entre fierté et arrogance n'est pas difficile à identifier ; il y a un certain nombre de signes lorsque les organisations passent de l'une à l'autre. Par exemple, un indice important est l'attitude envers l'apprentissage. Est ce qu'on se soucie plus de ce que les personnes à l'extérieur de l'organisation peuvent apprendre de nous, ou bien du contraire ? Est ce que nous travaillons pour nous même, ou pour les clients ? Sommes-nous les meilleurs, ou nous essayons encore de rattraper les meilleurs ? Tableau 1.4 décrit plusieurs indicateurs développés par Heskett (2012, p79) :

Tableau 1.4 : les indicateurs de fierté et d'arrogance dans une organisation

Fierté	Arrogance
Nous travaillons pour les clients	Nous travaillons nous-même.
On se soucie de ce qu'on pourrait apprendre des autres.	On se soucie de ce que les autres peuvent apprendre de nous.
Nous sommes ouverts au monde extérieur.	Nous adoptons le secret dans nos relations avec le monde extérieur.
Nous recrutons de manière très sélective de l'extérieur.	Nous recrutons en interne et rarement de l'extérieur de l'entreprise.
Nous prêtons de l'attention aux points de vue des personnes extérieures à l'entreprise.	Nous accordons beaucoup d'importance à améliorer ce que nous avons et à trouver des failles dans les points de vue des autres.
Nous encourageons l'innovation.	Nous encourageons l'amélioration de ce que nous faisons de mieux.
Notre planification commence avec les employés.	Notre planification commence avec les objectifs financiers.
Nous insistons sur l'importance des résultats pour les employés, les clients et les actionnaires, dans cet ordre.	Nous insistons sur l'importance des résultats financiers.
Nous suivons et récompensons la performance d'un tableau de bord équilibré de mesures financières et non financières.	Nous suivons et récompensons les performances par des mesures financières.

Richard Tedlow (2010) a regroupé plusieurs autres comportements associés à la fierté et l'arrogance sous la rubrique « déni. » Selon cet auteur, certains membres de l'organisation sont conscients de l'arrogance et persistent à ne rien faire et à nier la gravité de cette dernière. Ils observent, sans agir, des comportements tels que la rétention de l'information, l'oppression des opinions dissidentes et l'avalissement des concurrents. Cette arrogance, selon Tedlow (2010), qui conduit les organisations à la construction de sièges grandioses et imposants qui contribuent peu ou rien à la performance financière, mais dont la fonction est de renforcer l'image d'invincibilité.

2.4.4.3 Croissance trop rapide

L'ascension suivie de la chute fulgurante de People Express Airlines, la compagnie aérienne low cost, dans les années 1980 est caractéristique de l'expérience d'autres organisations qui ont grandi trop vite. Denison (1990) rapporte que Donald Burr, le PDG de People Express, attribue la disparition de la société à des efforts concertés de concurrents pour attaquer les stratégies de prix sur certaines routes. Le même auteur affirme, néanmoins, que l'explication « rationnelle » est que la société est devenue trop grande par rapport à son organisation administrative et à ses systèmes de soutien. En effet, People Express Airlines avait entamé l'expansion de la voie rapide et l'acquisition de Frontier Airlines en 1985 lui permettant de desservir un nombre plus important de villes et de segments de clientèle.

Parallèlement, Southwest Airlines a choisi une stratégie (à l'heure, fréquence élevée, service agréable avec des tarifs peu élevés tous mettant l'accent sur le client) lui aurait permis de se développer deux fois plus (Gittell, 2003). Cependant, dans la majeure partie de ses quarante premières années, le top management a choisi de limiter la croissance à un maximum de 14 % par an. La raison principale derrière ce choix est que c'était le taux de croissance nécessaire pour maintenir la culture organisationnelle. Gittell (2003) affirme que pour Southwest Airlines, la culture est un élément capital de la stratégie, si important qu'on pense encore aujourd'hui que la croissance de compagnie aérienne s'arrêterait si on venait à négliger la culture.

L'un des piliers majeurs d'une culture organisationnelle efficace réside dans son processus de recrutement. Le nombre élevé de candidatures spontanées est une caractéristique importante du recrutement dans les entreprises ayant de fortes cultures. Ceci résulte de la communication claire sur l'organisation, ce que représente la vie au travail, et ce que l'entreprise attend de ses employés. En parallèle, un processus d'orientation soigneusement conçu et mis en œuvre, avec la participation des cadres supérieurs, permet de s'assurer d'attirer et de garder les talents (Simard, 2007). Pourquoi est-ce si important ? Richard Fairbank, PDG de Capital One Bank, a dit : « Dans la plupart des entreprises, on passe 75% du temps à recruter et à gérer les erreurs de recrutement » (McNamee, 2001, p23). C'est particulièrement le cas des organisations qui se développent tellement vite qu'il y a peu de temps à consacrer à la planification et à l'exécution de la sélection et du recrutement.

Jim Collins (2009, p56) décrit le processus de détérioration : « toute entreprise exceptionnelle dépend d'employés autogérés et intrinsèquement motivés, ingrédients n°1 pour une culture de discipline. » Les entreprises qui dépassent, en termes de croissance, leurs capacités de recrutement et d'endoctrinement s'exposent aux risques d'embauche de personnes inadéquates et d'affectations inappropriées. Afin de remédier à cette situation, l'entreprise se trouve dans l'obligation d'introduire des procédures bureaucratiques pour absorber les nouvelles recrues mal placées, décelant ainsi les « bonnes » personnes. Comme l'explique Collins (2009) une culture de la médiocrité bureaucratique remplace progressivement une culture disciplinée de l'excellence. »

2.4.4.4 Faible croissance

Une culture saine peut prospérer au vu d'une bonne croissance. Toutefois, lorsque la culture ne suit pas le rythme (parce que l'organisation change sa gamme de produits, ses marchés se saturent, ou fait face à une concurrence nouvelle), les hypothèses fondamentales peuvent devenir un handicap (Schein, 2010). Schein (2010) affirme que même si le top management en est conscient, certaines hypothèses nouvelles peuvent être rejetées par les membres de l'organisation parce que ces derniers ne sauraient tout simplement pas comprendre ou accepter les modifications que ces hypothèses fondamentales peuvent engendrer. Par ailleurs, Stanley Davis (1984) explique que quand la conjoncture économique devient difficile, les lacunes entre les règles qui définissent la vie dans l'organisation et entre la manière avec laquelle la vie se déroule normalement, se développent de plus en plus.

Tôt dans la vie de l'organisation, il existe une hypothèse implicite : « tous pour un et un pour tous » qui met les intérêts de l'organisation au dessus de ceux des employés. Une stratégie de forte croissance est généralement centrée autour d'un produit/service révolutionnaire ou d'une « killer app »³, ainsi que sur l'indemnisation par stock options et autres rémunérations incitatives. C'est le paradis pour ceux qui acceptent de longues heures et une rémunération non-traditionnelle. Nécessairement, la croissance ralentit ; les produits novateurs sont moins

³ Killer application désigne un programme informatique si attrayant qu'il justifie à lui seul, pour de nombreux consommateurs, l'achat ou l'adoption d'un type particulier d'ordinateur, de console de jeu, de système d'exploitation ou de téléphone portable.

fréquents. Par conséquent, les stocks options ne représentent plus un avantage aussi attrayant et les employés se désintéressent de l'organisation et de sa culture (Kunda, 2009). Kunda (2009) explique que la hiérarchie et la bureaucratie prennent le relais. En bref, la stratégie et les moyens d'exécution (Organisation, politiques, mesures incitatives, contrôles) changent, mais la culture ne suit pas.

Ceci est le scénario typique dans de nombreuses start-ups High-Tech ; Xerox a connu ce phénomène après une quarantaine d'années de sa fondation en 1952, Microsoft à un peu plus de 30 ans après sa fondation en 1980, et Google est le prochain sur la liste (Kunda, 2009).

2.4.4.5 Croissance externe : Acquisition d'organisations avec des Cultures différentes

En 2009, Chicago a connu une montée de la violence des gangs causant le décès d'adolescents dans plusieurs de ses quartiers. Certains chercheurs en sociologies, comme Thrasher (2013) se sont interrogés sur l'existence d'un lien entre ces incidents et le fait que le département de l'éducation avait fermé plusieurs écoles secondaires. Les étudiants de ces écoles ont été envoyés à des écoles situées dans d'autres quartiers, et de ce fait ont été contraints à traverser les « frontières », gardées par les gangs de la ville. Les écoles n'ont pas reconnu, ou ont plutôt minimisé l'importance du fait qu'au moins deux cultures différentes ont été fusionnées, sans préparation ni orientation. C'est exactement ce qui se passe dans le monde des entreprises.

Les organisations qui sont supposées grandir et se développer rapidement, sous pression des investisseurs, ont fréquemment recours aux acquisitions et aux fusions. L'un des inconvénients de cette situation réside dans le fait qu'elle dilue la stratégie de l'organisation en l'entraînant au-delà de ses domaines d'expertise. Olson et Van Bever (2008) appellent cette pratique « l'abandon prématuré de noyau, » le citant comme l'une des principales raisons qui bloquent la croissance d'une organisation.

Si la croissance externe peut nuire à la santé d'une stratégie, elle peut être particulièrement toxique pour la culture organisationnelle. Citons par exemple, la fusion de la Chase Manhattan Bank et de J.P. Morgan en 2000, qui a réuni deux banques avec de fortes mais très différentes cultures. En conséquence, les dirigeants de l'organisation résultant de cette fusion se sont retrouvés devant un grand dilemme : comment créer une cohésion entre les différents employés. Cohésion qui signifie rapprocher des banquiers bien rémunérés et orientés profit, avec des banquiers moins bien rémunérés, plus prudents en terme d'investissement mais avec

de bonne relations clients (Janssen, 2012). Longtemps, les employés ont continué à s'identifier à leur ancienne culture, jusqu'à ce que le PDG William Harrison ait commencé à faire tomber les murs entre les "deux-compagnie". Il l'a fait par le biais de réunions, de rendez-vous interculturels et de séminaires réunissant les responsables des deux organisations. Ses efforts se sont poursuivis par la lente transformation de la composition de ses dirigeants, mais aussi le fait de reconnaître et de récompenser les banquiers sur la performance individuelle et globale.

La croissance externe nécessite de décider entre l'intégration de la culture de l'organisation acquise dans celle de l'acquéreur ou bien de lui permettre de rester telle qu'elle est. En général, la décision est fortement influencée par le degré de diversification que représente la société nouvellement acquise. Une stratégie portant sur l'acquisition de sociétés proches du noyau d'activité de l'acquéreur peut faire valoir l'intégration des cultures, alors que la stratégie de diversification pencherait vers l'alternative de préservation de la culture. Quelle que soit la décision, il faut également en tenir compte dans d'autres politiques, comme par exemple la mesure et la compensation de la performance des employés de la nouvelle filiale.

2.4.4.6 L'incapacité de garder les qualités d'une petite entreprise

Les cultures naissent et se développent dans les petits groupes. Elles sont renforcées et plus faciles à maintenir avec les relations et la transparence qui caractérise ce genre d'environnement de travail. Mais la croissance a tendance à détruire le sentiment de chaleur et de cohésion des petits groupes. Les leaders qui sont conscients de l'importance de ce sentiment, organisent le travail autour de petits groupes prenant en charge la responsabilité de leurs résultats.

Illinois Tool Works (ITW) est un géant de la fabrication des équipements techniques dans le domaine de la construction, avec plus de 50 000 salariés générant 15,9 milliards \$ en revenus en 2010. Il conçoit et fabrique une vaste gamme de produits tels que les emballages industriels, systèmes d'énergie électrique et le matériel électronique, outils de construction et attaches, surfaces décoratives telles que les comptoirs, les polymères tels que les colles et mastics (Illinois Tool Works, 2009). L'éventail est tellement large qu'il est difficile de trouver une logique derrière le choix de la gamme produite par ITW, outre le fait que cette entreprise sait gérer ces petites entreprises, ou les laissent plutôt se gérer elles-mêmes. ITW fait partie

des plus grandes compagnies dans le monde mais peu de personnes connaissent. Elle n'interfère pas particulièrement dans la gestion quotidienne de ces petites entreprises, et se contente d'établir ce qu'on appelle des « principes directeurs » à propos des stratégies et des hypothèses fondamentales. Ces principes directeurs mettent l'accent sur l'innovation, la loi des 80/20 (par exemple, 20 % des produits et clients produisant 80 % des profits) et la croissance mondiale. Les valeurs de ITW sont les suivantes (Illinois Tool Works, 2009) :

- Dignité et respect dans les relations avec les autres ;
- Communication et confiance ;
- Justice et équité ;
- Equilibre travail-vie personnelle ;
- Environnement de travail favorisant l'intégration et la diversité.

La question à se poser est la suivante : est ce possible une organisation aussi diversifiée et très dispersée d'espérer construire une culture organisationnelle efficace et basée sur des valeurs communément partagées. ITW a réussi à le faire parce qu'elle a trouvé le moyen de préserver le sentiment de chaleur des petites entreprises. ITW a été fondée par l'acquisition d'entreprises implantées dans des secteurs prometteurs. Puis, ITW a accordé aux managers de ces entreprises beaucoup de latitude dans l'exécution l'achat de plus petites entreprises dans leurs portefeuilles respectifs. Ces managers n'ont pas déçu le siège, ils ont au contraire joué un rôle clé dans l'acquisition de près de 850 « petites » filiales. En effet, la taille moyenne d'une unité d'exploitation à ITW est d'environ 19 millions \$ en recettes produites pour environ 70 employés. Ainsi, ITW crée ce sentiment de chaleur des petits groupes en conservant les petites entreprises ; elle favorise une atmosphère dans laquelle ses valeurs et une culture efficace peuvent être préservées. Cela, ainsi que sa solide performance financière, contribuent à expliquer pourquoi l'Illinois Tool Works se trouve régulièrement sur la liste de *Fortune Magazine* des « sociétés les plus admirées » (Kearsley, 2005).

2.4.4.7 Pensée et "Outsider" Leadership

Le processus de succession de management peut être fatal pour une culture efficace. Ce risque est particulièrement palpable quand le successeur est quelqu'un de l'extérieur de l'organisation

« outsider ». En fait, un « outsider » ne vient pas nécessairement d'une autre industrie ou manque de compréhension du « business ». Il n'a tout simplement pas ou peu d'engagement envers les valeurs et croyances de l'entreprise.

Quand on recrute un leader « outsider », on avance l'argument du sang nouveau et du regard extérieur qui peut apporter un changement bénéfique à l'organisation. Mais une coupure pareille peut diluer la culture. Par ailleurs, on ne tient généralement pas compte de l'adhésion du successeur du PDG à la culture de l'entreprise et à ses valeurs (Heskett, 2012). D'ailleurs, Il s'avère difficile d'évaluer l'adhésion à ses valeurs de l'entreprise face aux pressions des actionnaires pour la performance, parce que ce sont généralement ces pressions qui l'emportent.

2.4.4.8 Action et mesure inefficace

Quand la mesure met l'accent sur de mauvais indicateurs, elle ne parvient pas à alerter l'organisation sur les problèmes imminents. On peut aboutir au même résultat quand l'équipe de management refuse d'agir sur la base de mesures précises et appropriées.

- Indicateurs précoces

Quand les organisations approchent leurs niveaux de performances optimales, les managers prévoient habituellement la baisse du profit financier avant de prendre des mesures pour inverser la tendance. Certains chercheurs dans ce domaine, tel que Jim Collins (2009), conseillent par exemple, de suivre des signes d'alerte comme la détérioration des marges brutes, du ratio de liquidité générale ou du ratio dettes-capitaux propres. D'autres chercheurs, comme Heskett (2012) avancent que même quand ces mesures sont à leur pic, il peut déjà être trop tard. En effet, ces études effectuées par Heskett (2012) montrent que les mesures financières sont au mieux en retard pour prédire la réussite ou l'échec.

En fait, c'est la baisse de l'engagement des employés, du sentiment d'appartenance et de loyauté qui constitue le véritable indicateur de problèmes imminents (Maister, 2001). Cela engendre des détériorations similaires dans l'engagement et la loyauté des clients. A court et moyen terme, les mesures financières, en particulier les revenus et les profits, commencent à décliner (Heskett, 2012). Selon ces mêmes auteurs, la loyauté, le sentiment d'appartenance et d'engagement de la part des employés et des clients constituent les prédicteurs de la

performance future, financière ou autre. Les résultats financiers quant à eux, tracent le passé, l'histoire. Cette philosophie est capturée dans un commentaire par Marilyn Nelson, PDG de la compagnie de voyage et loisirs Carlson, qui insiste sur la personnalité, les compétences, et la capacité de prendre soin des autres, dont les employés qu'il recrute : « Je cherche des collaborateurs qui ont « un cœur de serviteur ». Leadership serviteur constitue un élément important dans la culture que nous voulons créer. Un employé satisfait procure un client satisfait. Dans le secteur des services, les clients comprennent très vite si vous vous souciez de leurs besoins et si vous voulez les servir. » (George, 2010)

- **Comportements**

Si oui ou non ils peuvent réaliser leurs objectifs, certains gestionnaires éprouvent des difficultés à adhérer aux valeurs fondamentales de l'organisation. Ils peuvent penser que leurs comportements ne sont pas remarqués ou considérés, mais les recherches ((Guenz et al., 2009. Guenz et al. (2009) révèle que les subordonnés et les pairs observent et jugent de tels comportements. En effet, lorsque les comportements des managers s'écartent des valeurs et des croyances de l'entreprise, même si les résultats sont atteints, la culture se dilue et les valeurs deviennent des idéaux loin de la réalité.

L'erreur, la plus citée par les gestionnaires, est le manque de volonté des dirigeants d'agir en temps opportun pour maîtriser les employés, surtout les talents, qui ne respectent pas les valeurs fondamentales et les comportements acceptés dans leurs activités quotidiennes. Cela représente l'une des raisons essentielles du déclin des cultures qui a prouvé son efficacité.

Comment sont renouvelées les cultures

Heskett (2012) explique que les employés définissent un « bon milieu de travail » en grande partie sur la base de leur perception de l'équité de leur manager. Chaque décision et action concernant les employés, dans laquelle s'engage un manager est surveillée par ses pairs et ses collaborateurs. Il suggère également que le point de départ pour faire renaître une culture n'est pas de changer les valeurs, mais plutôt de définir les types de comportements qui refléteront ses valeurs et s'assurer que les managers observent ces comportements. C'est ce que Louis Gerstner a suivi chez IBM.

Renouvellement chez IBM

Déclin d'IBM a amené son Conseil d'administration à chercher de nouveaux dirigeants en dehors de l'industrie. Le recrutement du nouveau PDG, Louis Gerstner, s'est avéré judicieux. Interrogé sur sa vision de la société, Gerstner a déclaré qu'il n'en avait pas. Il s'est d'ailleurs engagé à ne pas introduire de changements majeurs, au-delà du remplacement de plusieurs tops managers, tant qu'il n'aurait pas discuté suffisamment avec les employés actuels d'IBM, afin de comprendre comment sa grandeur pourrait être rétablie. Il s'est d'ailleurs engagé à faire revivre les valeurs qui ont fait la renommée et le succès de la société puis d'y ajouter la valeur de « l'auto-renouveau » (Hofstede, 2001). Dans des réunions avec les employés, il a souligné l'importance et la pertinence des valeurs pour l'avenir de la société. D'ailleurs, plutôt que de constituer un groupe chargé d'apprécier les valeurs, il les observe dans ses propres comportements. Bill George (2003) commente que Gerstner est le modèle à suivre en terme de service à la clientèle. Lors de la première « Conférence client » après sa nomination, un événement qu'aucun de ses prédécesseurs n'a jamais tenu, Gerstner est resté pendant les deux jours. Comme sa première étape dans le renouvellement de la culture d'IBM (renforcer ses valeurs existantes) il a lancé l'opération Bear Hug (câlin), insistant sur le fait que chacun de ses cinquante cadres supérieurs visite, tous les trois mois, cinq clients d'IBM.

Vers la fin de son association avec IBM, Gerstner (2002, p 181-182) a écrit :

« Enfin, une organisation n'est rien de plus que la capacité collective de ses membres pour créer de la valeur. Vision, stratégie, marketing, gestion financière... vous mettent sur le droit chemin et peuvent vous faire avancer pendant un certain temps. Mais... aucune entreprise ne réussira à long terme si les attributs culturels... ne font pas partie de son ADN. »

Le renouvellement d'IBM s'est produit grâce à la réaffirmation des valeurs et des croyances partagées par les membres de l'organisation. Et c'est en fait cette culture qui constitue la base de la stratégie visant à devenir un fournisseur de solutions (pas seulement des produits ou services) aux clients pour les aider à gérer leurs informations. Une stratégie qui a mené au succès d'IBM durant toutes ces années.

Renforcer les Cultures efficaces

Heskett (2012) affirme qu'une culture efficace peut jouer un rôle dans la lutte contre les effets du cycle de vie d'une organisation. D'ailleurs, les organisations décrites précédemment et qui ont survécu aux vicissitudes du temps présentent des caractéristiques communes. Ces cultures sont nées d'une mission claire d'hypothèses, partagées de « bonnes » valeurs, croyances et

comportements. De plus ces organisations ont veillé à l'harmonisation entre la culture, la stratégie concurrentielle de l'organisation, et son exécution. Ces cultures ont été ensuite renforcées par les dirigeants qui croient en la puissance de la culture. Ce renforcement s'est réalisé par le succès, afin de préserver la fierté sans l'arrogance qui l'accompagne, et par le développement de l'humilité face à la réussite. Ces cultures sont également enrichies par les rites et rituels, histoires, héros et héroïnes, politiques de gestion telles que la promotion en interne, recrutement efficace, et enfin par l'évaluation de la culture et les actions correctives des écarts de comportement. Tout cela s'accompagne d'une réévaluation périodique des valeurs et des croyances. Mais tout commence par le leadership.

Dans les organisations avec des cultures qui ont fait leurs preuves, la réaffirmation périodique des valeurs et des croyances est le minimum à faire pour maintenir une telle culture. Quand Samuel Palmisano a succédé à Gerstner dans la direction d'IBM, par exemple, il a décidé de revoir les valeurs d'IBM. Pour cela, et au lieu de le faire par les soins d'un petit groupe, il demandé, en 2003, l'avis et les idées de chaque employé IBM dans le monde. Son but était d'examiner les anciennes croyances qui étaient d'origine américaine mais qui est plu tard devenu une entreprise mondiale. Pour sonder les 140 000 employés de part le monde, deux sessions de chat de 72 heures sur l'Internet chacune, ont été réalisées (Kanter, 2009). Cette séance de travail a produit 3 valeurs universelles :

- Dévouement envers le succès de chaque client ;
- Innovation, qui est importante pour les clients et pour le monde ;
- Confiance et la responsabilité dans toutes les relations.

Selon Rosabeth Kanter (2009, p 1), « les valeurs, affichées partout,..., étaient considérées comme pertinentes dans le monde entier. » Combinées avec le guide des directives éthiques de la société, les valeurs (et la performance positive qui leur a renforcé leur crédibilité) continuent de guider les comportements chez IBM.

Les cultures nécessitent l'attention constante, examen périodique, réaffirmation et renouvellement. L'expérience de Service Master et IBM démontrent qu'il est important de faire lesdites opérations dans un délai raisonnable, avant que s'installe le déclin de croyance en les valeurs et bien avant le rendement financier ne commence à baisser.

3. Mesure de la culture organisationnelle

L'intérêt pour les cultures organisationnelles de performance a été retracé au début des années 1970, par des chercheurs et des consultants à l'Université Harvard, Stanford, MIT et McKinsey. Ils ont commencé à explorer les impacts positifs et négatifs que pourrait avoir la culture d'organisation (Cunha et Cooper et al, 2002). 30 ans plus tard. La mesure de la culture des organisations n'a toujours pas trouvé de réponse communément admise aux questionnements des chercheurs notamment en matière de techniques et instruments de mesure. Dans le même sens, De Witte et van Muijen (1996) posent plusieurs questions concernant la mesure des cultures : Quelle perspective devrait avoir plus d'importance ? Quel est le niveau d'analyse qui devrait être poursuivi ? Quelle périodicité est appropriée ? Quel type de données devant être utilisé ? Quel référent devrait être employé ? Ces questions mettent en évidence la gamme diversifiée d'approches pour résoudre les problèmes liés à la mesure culturelle.

L'exploration de la culture n'est nécessaire que dans deux cas ; quand une organisation identifie des problèmes dans la façon avec laquelle elle opère ou dans le cadre d'une réorientation stratégique comme c'est le cas pour les fusions, acquisitions, partenariats ou tout autre projet qui implique plus d'une culture (Schein, 2009).

Les instruments d'évaluation de la culture ont émergé depuis plus de cinq décennies et les plus anciens ont été développés au milieu du 20^e siècle, Citons notamment la technique des incidents critiques en 1954 et l'indice de Wallach la culture organisationnelle en 1968. Toutefois, la majeure partie de ces instruments a vu le jour avec l'intérêt grandissant pour la culture organisationnelle à partir des années 1980. Et cette tendance semble se poursuivre puisque la plupart des instruments ont été développés durant les années 1990.

3.1 Les principaux instruments de mesure de la culture

Il existe plus de 70 instruments de mesure de la culture organisationnelle. Les plus connus sont *Jones and Jones' Organizational Norms Opinionnaire*, *the Harrison Organization Ideology Instrument*, le Questionnaire *FOCUS*, *the Organizational Culture Profile* (O'Reilly et al., 1996), l'indicateur de la Culture organisationnelle, *Le questionnaire du climat*

organisationnel- formulaire B, *le modèle des valeurs concurrentes* (Quinn, 1988) et *the Business and Organizational Climate Index* (Payne et Pheysey, 1971). Plusieurs cabinets de conseil en management, dans leur quête de moyens pragmatiques de capturer le « reflet perceptuel » de la performance au niveau organisationnel, ont également introduit des instruments qui permettent d'évaluer les dimensions du climat ou de la culture. Par exemple, Saville et Holdsworth introduit le *Questionnaire de Culture d'entreprise* et le *profil d'efficacité organisationnelle*, PA Consulting Group utilise *Organization Values and Styles Questionnaire* (OVSQ), Human Synergistics utiliser *l'inventaire de la Culture d'organisation*, et KPMG ont mis au point un instrument de mesure de la culture de haute performance.

3.2 Les difficultés liées à l'évaluation de la culture organisationnelle

3.2.1 Introduction

Il convient d'abord de faire une distinction entre les deux concepts culture et climat. Les instruments de l'évaluation culturelle ont tendance à examiner les *interprétations du groupe* (souvent appelé "schéma d'interprétation") qui représente les manières de percevoir, de penser, ou de ressentir par rapport aux problèmes que vit le groupe. La culture est donc une construction organisationnelle, qui peut être décomposée en conséquences individuelles ou personnelles. Ces conséquences sont visibles dans les normes, croyances et idéologies qui servent de base à des *comportements* explicites et *sanctionnés par le système*. Ces comportements sanctionnés sont censés être convenables et bénéfiques à tous les membres du système. Le niveau d'analyse dans les évaluations culturelles est donc toujours celui des *groupes collectifs*. De plus, la mesure de la culture se concentre sur des éléments profonds tels que les *significations, hypothèses et valeurs partagées*. Celles-ci sont supposées renforcer les politiques organisationnelles, plus faciles à observer. Il est difficile d'utiliser un instrument standardisé dans la mesure de la culture car elle nécessite que le chercheur ou le consultant puise dans le *subconscient*. Les chercheurs de la culture ont plus tendance à utiliser l'analyse qualitative, avec données « découvertes » plutôt que « mesurées » et employer les entrevues, les études de cas et l'observation. Payne (1991) note que la culture est implicite dans les croyances, les valeurs, les normes et les prémisses qui sous-tendent le comportement. Par

contre le climat, quant à lui, est plus explicite et mesure les modèles ou les régularités de comportement et les artefacts que la culture produit.

Les chercheurs en climat organisationnel, préfèrent l'utilisation d'instruments de mesure plus quantitatifs. Le climat organisationnel est un phénomène connexe mais distinct de la culture (Reichers et Schneider, 1990). Le climat organisationnel représente la synthèse *des perceptions* à propos de l'ensemble, relativement stable, des valeurs de l'organisation qui influent sur les comportements relatifs à l'efficacité organisationnelle (De Witte et van Muijen, 1996). Les perceptions, que les instruments d'évaluation du climat exploitent, proviennent principalement des politiques organisationnelles formelles et informelles, des pratiques et procédures qui soutiennent de telles politiques. Ces perceptions proviennent également des objectifs que ces politiques doivent atteindre, et les moyens pour les réaliser. Les instruments de mesure du climat déterminent donc la *moyenne* de la manière avec laquelle les membres de l'organisation perçoivent l'environnement organisationnel. Ils se concentrent sur les politiques formelles et informelles de l'organisation, les pratiques et les procédures de la gestion des ressources humaines (GRH), la structure organisationnelle (y compris des variables telles que le leadership, la gestion de la performance et la prise de décision) ayant un effet médiateur sur la performance et la satisfaction. Les données relatives au climat organisationnel fournissent une image des aspects évidents, explicites, déclarés et observables de la culture. Ainsi ces données ne constituent pas des manifestations du niveau superficiel des artefacts (par exemple, langues, mythes, contes, sagas et légendes) ou du niveau profond des hypothèses et croyances (Ostroff et al., 2003).

Selon Ostroff et al. (2003), les évaluations de la culture et le climat décrivent les manières avec lesquelles les employés donnent du sens à l'organisation et fournissent le contexte du comportement organisationnel, pour que les chercheurs, praticiens ou consultants décrivent, expliquent, et prédisent pourquoi certains comportements sont plus efficaces que d'autres. Les deux concepts représentent des cadres de référence pour l'analyse organisationnelle et la mise en avant de l'importance des significations apprises par le biais du processus d'apprentissage et de l'interaction de groupe. La plupart des instruments standardisés reconnus dans le domaine évaluent les aspects comportementaux ainsi que les éléments de la culture basés sur les valeurs qui peuvent être *généralisés à l'ensemble de l'organisation*.

3.2.2 Protocoles techniques et psychométriques pour l'évaluation de la culture

Le premier sujet de débat sur les techniques et les outils d'évaluation porte sur les protocoles psychométriques standardisés. La validité au niveau de la collecte de données est un souci majeur pour tous les instruments de culture ou de climat. Dans ce premier débat, il existe deux questions primordiales qui dominent la discussion. Quelles règles devraient guider le chercheur pour déterminer s'il existe une culture collective ? Quels sont les protocoles statistiques les plus adéquats pour construire les instruments d'évaluation ?

La question de l'agrégation s'intéresse aux règles qui doivent être utilisées pour déterminer s'il existe une culture collective ? Les chercheurs s'accordent sur le fait que le consensus entre les perceptions individuelles à l'égard du contexte du travail doit être démontré. Ils ont tendance à utiliser le score moyen pour représenter les aspects du climat. Le critère retenu est que les deux tiers des répondants doivent être d'accord (Pace and Stern, 1958), ou qu'il y ait un pourcentage d'accord de 90 % (Guion, 1973). Les méthodes mathématiques qui représentent le mieux l'accord sous-jacent et la validité des différentes formes d'agrégation sont retenues dans le débat entre Jackofsky et Slocum (1990) et Payne (1990). Une combinaison entre la fiabilité inter-évaluateurs et l'analyse typologique est utilisée par Jackofsky et Slocum (1990) pour identifier les dimensions du climat. Par contre, Payne (1990) affirme qu'il est d'abord nécessaire d'expliquer l'adhésion en termes d'identité socio-psychologiques ou de collectivité structurée.

Quelles sont les mesures statistiques les plus appropriées pour l'évaluation ?

Les chercheurs du climat notent que l'analyse des différentes moyennes entre les organisations peut masquer des niveaux élevés de variation aléatoire sur une échelle des dimensions entre et au sein des organisations qui peuvent être dues à d'autres facteurs (Padmore et al., 1994). Dans une analyse de 56 échantillons d'organisation à l'aide de l'instrument *business organisation climate index* BOCI (Payne et Mansfield, 1978), 35 ont respecté un ensemble strict de règles pour évaluer le niveau de consensus interne. Les décisions doivent être prises avec un niveau d'accord acceptable sur les échelles du climat (un critère d'au moins $r = 0,70$ a été établi comme norme pour l'accord au niveau des corrélations intra-classes). Généralement, les organisations utilisent ces données de l'enquête sur le climat pour établir les lacunes au niveau de la culture, soit entre leurs propres unités, soit entre leur organisation et d'autres organisations. Par conséquent, le niveau de concordance entre les personnes sur leurs scores à

propos des dimensions du climat reste donc une information primordiale. Rousseau (1990) a examiné la question de la validité consensuelle et affirme que la variance au sein de l'organisation doit être inférieure à la variance entre-organisations, et que la variance au sein de l'unité doit être inférieure à la variance entre les unités.

Parfois, on peut ne pas avoir recours aux critères psychométriques traditionnels pour le développement d'un instrument de la culture (Sparrow et Gaston, 1996). Par exemple, la concordance inter-évaluateurs sur une échelle n'indique pas nécessairement qu'un instrument de climat est utile pour comparer les différences entre les unités d'une organisation. Ces échelles ne sont pas directement comparables car elles reflètent des jugements et des perceptions internes. Les effets de l'élévation systématique peuvent simplement refléter la réponse individuelle définie ou vraiment refléter autant de perceptions négatives que de positives. Même quand l'objectivité est démontrée par des techniques mathématiques, c'est toujours en partie fonction de la sensibilité de l'instrument. Des instruments extrêmement sensibles devraient détecter de subtiles sous-cultures, mais ceci réduirait nécessairement l'objectivité. À l'inverse, un consensus élevé sur un échantillon aléatoire peut simplement refléter le fait qu'un ensemble de questions « peu sensibles » ont été posées. Tout le monde est d'accord ou en désaccord avec ces éléments car ils sont tellement évidents qu'ils ne présentent aucune utilité discriminative.

3.2.3 Difficultés d'ordre pratique dans la mesure de la culture

Un certain nombre de questions d'ordre pratique sur l'évaluation ont été notées par Walker et al., (1996). Ils ont comparé les résultats de l'administration d'une technique qualitative et quantitative dans la même organisation. Sur le terrain, ces chercheurs ont trouvé une convergence considérable entre les résultats des méthodes d'évaluation qualitative et quantitative. Ces deux méthodes ne sont pas interchangeables, et chacune d'elles présente des points forts et des faiblesses. Ainsi, les perceptions majeures de l'Organisation, qu'elles soient négatives ou positives, ont été clairement reflétées dans les deux formes d'évaluation. La question qui se pose est si les instruments de la culture utilisés représentent seulement des sondages d'opinion ? Un groupe d'évaluateurs experts ont analysé les deux méthodes qualitatives et quantitatives, et conclu que seuls les éléments du niveau superficiel de la culture ont été évalués (Scott et al, 2003). Un des problèmes soulevés par Walker et al.,

(1996) était que certaines échelles quantitatives adoptées contiennent des valeurs. Par exemple, le Corporate Culture Questionnaire, publié par Saville et Holdsworth (1998) et axé sur la performance, évalue des dimensions comme le souci de la qualité, l'orientation client et l'encouragement de la créativité. Le souci est que l'instrument de mesure pourrait identifier les jugements des employés au lieu de mesurer convenablement la culture sur la base d'échelles indépendantes. Cependant, les instruments de la culture organisationnelle semblent toujours posséder un avantage caché. C'est la capacité d'évaluer, de détecter, et de refléter des perceptions superficielles (Sparrow et Gaston, 1996) dans lesquelles les réponses des employés sur toutes les échelles servent de *métaphores globales* qui décrivent l'expérience de vivre et de travailler dans l'organisation. En conséquent, les instruments de mesure de la culture organisationnelle doivent être jugés sur leur inclusivité concernant la saisie des données par le biais de multiples méthodes, et sur le succès avec lequel ils arrivent à extraire des données qualitatives « riches ».

3.3 Les approches qualitatives dans l'analyse culturelle

À première vue, la définition des approches qualitatives servant à l'évaluation de la culture organisationnelle peut sembler évidente : les approches qualitatives sont à l'opposé des évaluations de type sondage, évitant la quantification des phénomènes. En effet, cela semble être la dichotomie sous-jacente à la distinction faite par Denison (1996) entre le climat et la culture. Alors qu'il décrit différentes dimensions sur lesquelles les deux types d'évaluation peuvent différer. Il attribue les méthodes qualitatives exclusivement à la culture. L'évaluation du climat organisationnel est basée sur des enquêtes comparatives. Cependant, Denison n'a pas vraiment défini ce que l'on entend par «méthodes qualitatives» et «méthodes quantitatives», considérant que la distinction ne pose aucun problème. Oui, cette distinction a suscité beaucoup de discussions (Symon et Cassell, 1998). En fait, Symon et Cassell (1998) concluent que la distinction entre méthodes qualitatives et quantitatives est un « faux-fuyant » parce que les deux approches peuvent être renseignées par différentes épistémologies sous-jacentes. Une méthode, qui n'implique pas la quantification des phénomènes, peut être guidée par une compréhension positiviste de ce qui constitue des connaissances garanties (par exemple qu'elles soient objectives, indépendamment vérifiable, et généralisable) autant que par, par exemple, une compréhension constructionniste social (par exemple que la connaissance est créée par l'interaction sociale). Ces différentes épistémologies sous-jacentes

peuvent se refléter dans la façon dont les chercheurs comprennent ce que l'on entend par le terme « culture organisationnelle », comment elle peut être évaluée et comment les données peuvent être interprétées et utilisées.

Ce manque d'une simple dichotomie peut expliquer pourquoi Denison (1996) conclut ensuite que la distinction entre la culture et le climat est maintenant devenue floue. Ce n'est peut-être pas au changement radical que prétend Denison, mais simplement que la distinction méthodologique n'a jamais été « claire ». Sous le titre général de « qualitatif », cependant, nous allons voir beaucoup de perspectives différentes sur ce que constitue la culture, les objectifs de l'évaluation de la culture, et ce qui peut être conclu de ces évaluations. Les distinctions entre les différentes approches adoptées par différents chercheurs dans ce domaine peuvent découler de leur définition de l'expression de la culture organisationnelle, leur but dans l'enquête sur le phénomène et leur point de vue épistémologique.

Dans notre analyse de la littérature, nous sommes arrivés à la conclusion que les méthodes « qualitatives » qui ont été appliquées spécifiquement à l'analyse de la culture organisationnelle peuvent être décomposées en deux groupes principales : celles qui adoptent des méthodes de la psychologie, et celles qui adoptent des méthodes de perspectives sociologiques/anthropologiques. Nous décrirons plus précisément les définitions de ces deux grands domaines. Puis nous développerons quelques-unes des méthodes utilisées par chacun de ces domaines et discuterons leur pertinence et leur contribution à l'étude de la culture organisationnelle.

3.3.1 Les approches psychologiques

Comme suggéré par Mohan (1993), les approches qualitatives d'un point de vue psychologique se concentrent sur la perspective individuelle. Voici les méthodes qui visent à recueillir les données de chacun des employés, puis les utiliser pour avoir une vue d'ensemble sur la culture organisationnelle (y compris peut-être des différences de groupe). Les méthodes décrites ci-dessous ont été développées à partir des autres sous-disciplines de la psychologie (sociale, clinique, éducative) et adaptées pour étudier la culture organisationnelle.

3.3.1.1 Grille d'interprétation

Cette méthode repose sur la *théorie des construits personnels de Kelly*⁴. Initialement utilisée dans des environnements cliniques et éducatifs pour enquêter sur les constructions socio-cognitives pertinentes pour certaines personnes, cette technique est devenue populaire parmi les chercheurs et les praticiens de l'organisation pour enquêter sur une série de comportements au travail (Jankowicz, 1990). Ainsi, son utilisation clinique originale, sur une personne en particulier, a été élargie pour permettre la comparaison et la généralisation des constructions parmi une population précise (Stewart et Stewart, 1981).

L'analyse de grille d'interprétation a été envisagée comme utile pour l'étude de la culture organisationnelle, parce qu'elle est basée sur l'hypothèse selon laquelle elle permet d'avoir accès aux croyances et valeurs subconscientes. Elle incite ainsi une plus profonde réflexion sur les valeurs et croyances par rapport à un simple entretien. Par conséquent, elle devrait puiser dans des niveaux profonds de la culture ; les hypothèses fondamentales, telles que conceptualisées par Rousseau (1990) et Schein (1990). Dans une étude comparative des différentes méthodes qualitatives d'analyse de culture, Locatelli et West (1992) ont conclu que la grille d'interprétation permet un meilleur accès aux hypothèses fondamentales que la méthode des groupes de discussion. En outre, l'hypothèse de base de la « théorie des construits personnels » est que le processus de réflexion d'une personne est psychologiquement affecté par la manière avec laquelle les événements sont prévus et anticipés (Gammack et Stephens, 1994). Ceci semble parfaitement correspondre à la notion de culture qui procure le cadre pour l'interprétation des événements organisationnels.

La grille d'interprétation est considérée comme une méthode « qualitative » parce qu'elle permet aux individus au sein de la culture, de définir eux-mêmes leurs constructions, plutôt qu'elles soient dictées par le chercheur. Contrairement aux entretiens approfondis, les grilles d'interprétation sont parfois préférables parce que, dans la structuration de la conversation entre le chercheur et la personne interrogée, elles permettent une investigation plus « systématique »: objectivement valide et reproductible (Gammack et Stephens, 1994). Il convient de noter, toutefois, que dans les études effectuées par Langan-Fox et Tan (1997) et

⁴ La théorie des construits personnels "*Personal construct théorie*" est basée sur l'utilisation des construits pour anticiper et prédire les événements. Adams-Webber et Kelly (1979), les définissent comme des structures mentales déterminant les comportements des individus, leurs pensées et leurs impressions.

Locatelli et West (1992), les constructions de la culture générées doivent être rendues aux membres de l'organisation sous forme de questionnaire afin d'avoir une meilleure image de la culture (Locatelli et West, 1992). En effet, Langan-Fox et Tan (1997) affirment que la force de la technique de la grille d'interprétation est qu'elle offre les avantages des deux approches qualitative et quantitative.

Toutefois, les chercheurs qui ont utilisé la technique reconnaissent le problème d'extraction de constructions des individus et la construction d'une image de la culture organisationnelle à partir d'un ensemble de croyances et d'hypothèses partagées.

3.3.1.2 La technique des incidents critiques

Technique des Incidents critiques (TIC), une forme d'entretien structurée, a été développée pour identifier la performance efficace et inefficace (Chell, 1998). Par ailleurs, McClelland (1976) a également utilisé cette technique pour examiner la confiance dans les organisations, et plus récemment, elle a été appliquée pour déterminer comment les nouvelles recrues viennent à comprendre les normes de comportements de leur culture organisationnelle (Gundry et Rousseau, 1994), c'est-à-dire comment ils socialisent dans l'organisation.

La technique des incidents critiques a été considérée comme appropriée pour analyse culturelle parce que les événements critiques décrits dans l'interview sont précisément ceux qui « génèrent un aperçu de l'organisation et du rôle que les individus y jouent (Gundry et Rousseau, 1994). Ainsi, ces événements constituent des informations sur les normes comportementales dont l'interprétation conduit l'individu à adopter des comportements spécifiques et donc d'être accepté dans l'organisation. Comme les histoires, ce genre d'incidents peut constituer une information utile quand aux comportements in/convenables, intentions cachées et contrats psychologiques implicites.

Chell (1998) fait valoir que la technique des incidents critiques est une méthode qualitative parce qu'elle permet au chercheur de « se rapprocher de l'objet » (p. 55). Les données recueillies par cette méthode fournissent un contexte riche et permettent de clarifier leur sens pour l'individu (Chell, 1998 ; Gundry et Rousseau, 1994). Comme pour la grille d'interprétation, Chell (1998) favorise l'utilisation de la technique des incidents critiques à celle de l'entretien parce qu'elle est plus précise. Les thèmes communs peuvent être identifiés

à partir de l'interprétation de l'individu des événements, à travers l'analyse de contenus, afin de permettre l'identification des schémas comportementaux (Gundry et Rousseau, 1994).

Par ailleurs, Gundry et Rousseau (1994) reconnaissent le problème de l'extrapolation de la mesure de niveau individuelle à un groupe ou une organisation. Mais ils font valoir que les perceptions individuelles des normes comportementales sont les principaux éléments constitutifs de la culture. Dans cette étude, les nouvelles recrues devaient décrire les cinq incidents qui leur ont révélé des renseignements importants sur l'organisation. Ces incidents sont ensuite classés à l'aide de la méthodologie de la théorie empirique pour arriver à 62 types d'incidents. La fréquence des différents types d'incidents a été comparée entre les organisations. Les chercheurs ont conclu que des normes culturelles particulières existant dans les organisations, sont liées à l'adoption de stratégies de socialisation particulières par les managers.

La technique des incidents critiques a l'avantage de fonder l'analyse culturelle sur des événements spécifiques qui sont effectivement survenus dans l'organisation. En plus, l'analyse et l'interprétation de ces événements sont celles des employés. Toutefois, comme la plupart des techniques dans cette section, les événements et leurs interprétations sont regroupés dans des catégories qui représentent la culture organisationnelle dans son ensemble. Les perceptions individuelles des normes comportementales, représentant les briques de la culture, reflètent une hypothèse sous-jacente de la part des chercheurs, quant à la nature de la culture. D'autres chercheurs peuvent être en désaccord avec cette description étant donné la définition originale de la culture comme un concept collectif. De plus, l'hypothèse de l'augmentation de la fréquence de certaines catégories indique une image objective de ce que cette organisation « est », peut être injustifiée.

3.3.1.3 L'analyse d'attribution

L'application de la théorie de l'attribution à l'analyse culturelle a été récemment réalisée (Silvester et al., 1999). Issue d'une perspective sociocognitive sur l'action individuelle, l'analyse d'attribution enquête sur les biais cognitifs dans l'attribution de la causalité (p. ex., la tendance à supposer que le comportement individuel résulte d'aspects de la personnalité plutôt que de contraintes situationnelles). Cette théorie a été fondée pour étudier les processus

utilisés par les groupes, donnant ainsi un sens à leur environnement ; une des définitions de la culture organisationnelle :

L'analyse d'attribution est une stratégie d'analyse de données plutôt qu'une stratégie de collecte de données. Les données sont généralement collectées par le biais d'entretiens individuels et puis analysées pour l'utilisation des attributions particulières, par exemple si la cause d'un événement est considérée être stable dans le temps ou susceptible de changer (Silvester, 1998). Comme les autres méthodes déjà revues, sa nature « qualitative » est due au fait que les constructions ne sont pas imposées comme dans un questionnaire. Cependant, contrairement aux autres méthodes, les commentaires libres ne sont pas regroupés selon les thèmes émergents. Ils sont plutôt analysés selon une référence de codage existante, dérivée de la théorie d'attribution plus générale. Cette méthode est ainsi supposée accéder à un niveau plus profond de la culture.

3.3.1.4 Analyse du discours

En psychologie sociale, les deux dernières décennies ont connu une attention croissante de la langue et de la conversation dans la construction sociale de la réalité (Parker, 1992 ; Potter et Wetherell, 1987 ; Shotter, 1993). Laissant de côté la recherche d'une « vérité objective » par l'application de méthodes scientifiques, on assume plutôt que les versions de la réalité sont créées par le biais de nos interactions sociales, en particulier à travers le langage. Ainsi, contrairement aux études réalisées jusque-là, ce travail s'appuie sur des hypothèses très différentes à propos de la nature de la réalité (ontologie) et de la façon dont les savoirs sont créés (épistémologie). Cette perspective a trouvé sa traduction méthodologique dans l'analyse du discours (Potter et Wetherell, 1987). Qu'il s'agisse d'œuvres écrites ou de transcription de conversation ou d'entrevue, celle-ci est analysée pour découvrir les différentes versions de la réalité créées et les finalités inhérentes à chacune de ces réalités. Dans le cas de la culture organisationnelle, la méthode d'analyse du discours, par conséquent, n'appartient pas vraiment à un paradigme fonctionnaliste. Au contraire, la culture organisationnelle peut être construite et reconstruite tous les jours dans les conversations des employés. Cette méthode a été étiquetée « qualitative » parce qu'elle met l'accent sur la liberté d'expression des idées complexes émises par des individus (Gamble et Gibson, 1999). L'Analyse du discours a jusqu'à présent trouvé peu d'application dans le domaine de l'organisation et de la culture

organisationnelle. Cependant, dans leurs travaux, Gamble et Gibson (1999) ont utilisé des analyses du discours pour étudier l'effet des valeurs culturelles nationales sur le processus d'explications de la décision d'administration. Ces décisions concernent l'implication des contrôleurs financiers dans le développement des processus de contrôle budgétaire à l'hôtel de Hong Kong. Gamble et Gibson (1999) semblent définir la culture comme l'ensemble des valeurs implicites qui, affirment-ils, ne sont pas facilement articulées ou totalement conscientes. Les deux chercheurs n'ont pas directement demandé à leurs interviewers de décrire les influences culturelles sur la prise de décision, préférant poser des questions sur leur implication personnelle dans la prise de décision financière. Ils ont ensuite traité et analysé les transcriptions afin d'identifier les mots ou les phrases courtes qui se rapportaient à des influences culturelles sur la participation ou la non-participation.

A l'analyse du discours, les contradictions et la variabilité sont considérées comme inévitables. En effet, l'analyse identifie des fonctions particulières du discours produit dans un contexte spécifique (Potter et Wetherell, 1987).

3.3.1.5 Apports des approches psychologiques

Les études décrites ci-dessus indiquent que les chercheurs, qui travaillent dans une perspective psychologique, commencent de plus en plus à adopter des techniques qualitatives dans l'analyse de la culture organisationnelle (Jermier, Slocum, Fry et Gaines, 1991). Toutefois, la multiplication des études, utilisant cet instrument, est encore très limitée. D'ailleurs, seuls un ou deux groupes de recherche ont adopté des techniques spécifiques (Jermier et al., 1991). Ainsi, l'évaluation de l'utilité ou l'efficacité de telles méthodes reste limitée.

Les techniques décrites sont clairement définies comme qualitatives, parce que d'abord, les catégories ne sont pas imposées par le chercheur (bien que les catégories émergentes soient ensuite dérivées des données qualitatives). Ensuite, les données sont considérées comme valides d'un point de vue écologique (même si elles sont généralisées souvent par le biais de questionnaires et d'analyse statistique). La plupart des études réalisées ont eu tendance à adopter l'épistémologie positiviste, et souvent une perspective fonctionnaliste sur la culture, menant ainsi à une position plutôt restrictive concernant l'utilisation des méthodes qualitatives dans l'analyse culturelle. En particulier, on remarque un intérêt commun pour la généralisation

des thèmes issus des données riches (souvent testés par le biais de questionnaires quantifiables). Ainsi, certains des avantages supposés des méthodes qualitatives sont perdus. Le chercheur identifie « une » culture avec des différenciations limitées (par exemple les différences de groupe).

L'utilisation de ces méthodes, jusqu'à présent, semble également porter les préoccupations d'Hollway (1991, p. 145) quant à la distorsion du concept culturel : « Bien que l'idée de la culture suggère le déplacement théorique de la cible à un domaine en dehors de l'individu... la culture a été rapidement réduite à des concepts tels que les attitudes et valeurs qui elles-mêmes sont contenues dans un ensemble psycho-social d'hypothèses fondamentales. »

Le problème de construire une image d'une culture globale, qui peut être réalisée différemment à des moments différents dans des contextes différents, d'après les réponses d'individus spécifiques à un moment donné dans le temps, est rarement explicitement reconnu dans ce type d'études. En effet, ces méthodes qualitatives partagent toutes les hypothèses selon lesquelles la culture doit être trouvée dans les valeurs, les croyances et les comportements des individus, plutôt que, par exemple, par des interactions sociales. Alors qu'il s'agit d'une définition possible de la culture, ces méthodes excluent les autres possibilités et par conséquent restent, au mieux, incomplètes.

3.3.2 Les approches anthropologiques

Initialement, la notion de culture organisationnelle a émergé des études anthropologiques (Denison, 1996). Contrairement à la nouveauté des études psychologiques, que nous avons examiné précédemment, bon nombre des études classiques de la culture organisationnelle reposent dans l'approche ethnographique de l'anthropologie. Cependant, il existe de nombreux obstacles face à une description simple des analyses ethnographiques de culture organisationnelle. Tout d'abord, puisque la culture est un concept fondamental en anthropologie il est souvent utilisé comme un moyen d'enquêter sur certains aspects plus spécifiques d'une organisation (par exemple l'égalité de genre : Alvesson, 1998 ; management : Watson, 1994 ; émotion : Van Maanen et Kunda, 1989). Deuxièmement, comme Denison et d'autres auteurs le font remarquer, les études ethnographiques ne s'accordent pas avec les conditions requises pour la publication dans des revues spécialisées. Elles ont tendance à être longues et détaillées, très spécifiques et n'appartiennent pas aux modèles scientifiques

exigeant une connaissance reproductible et généralisable. Enfin, les exigences relatives à une bonne étude ethnographique sont contestées, à des degrés différents, à propos de la réflexivité, la fiabilité et la sensibilité politique. Pour ces raisons, peu d'auteurs utilisent ces méthodes dans l'investigation de la culture organisationnelle.

Plutôt que des divisions claires dans la dernière section, les méthodes discutées dans la section suivante se chevauchent.

3.3.2.1 Ethnographie

Les études ethnographiques sont fondées sur l'implication dans les activités quotidiennes qui caractérisent l'organisation : observation des rites, rituels et artefacts, études de la langue, interaction sociale, histoires et mythes. Les méthodes mettent l'accent sur l'importance d'une immersion complète dans le domaine. Les chercheurs peuvent être des observateurs externes, des participants internes, ou un peu des deux. Certaines études défendent l'idée qu'un chercheur reste à l'intérieur de l'organisation et qu'un autre soit à l'extérieur afin de maintenir l'objectivité dans l'analyse (Alvesson, 1998). Les méthodes de collecte de données comprennent l'observation des interactions sociales qui se produisent spontanément, la participation à des événements officiels, des interviews et la collection de documents écrits, cassettes vidéo et autres objets. L'essentiel est de collecter les données qui permettent d'apprendre les règles de la vie organisationnelle. Interaction avec les membres de l'organisation doit être effectuée avec une fréquence et une durée suffisante. Ces dernières sont jugées suffisantes quand le chercheur est capable de comprendre comment et pourquoi les membres de l'organisation construisent leur monde social tel qu'il est, et de l'expliquer aux autres (Rosen, 1991).

L'ethnographie refuse l'hypothèse selon laquelle la prédiction est le but ultime de la compréhension. L'ethnographie est plutôt basée sur la construction sociale des connaissances. Rosen (1991) considère que comprendre la culture implique l'exploration de la manière avec laquelle le système de sens commun des membres d'une organisation particulière est créé et recréé en relation avec les processus sociaux de l'organisation. L'accent mis sur les processus de construction sociale, exige l'observation à long terme et la participation à la vie quotidienne de l'organisation. L'inconvénient de cette approche est que, généralement, la richesse des données et la quantité de détails couverts signifient que ces

études sont plus susceptibles d'être publiées sous forme de livre que dans des articles de revues.

L'étude de Witmer (1997) sur les alcooliques Anonymes est exceptionnelle car il s'agit d'un article réalisé à partir d'une approche ethnographique de la culture. Witmer (1997) affirme que « quand les membres des alcooliques anonymes s'acceptent eux-mêmes et acceptent les autres, ils créent une culture organisationnelle de la sobriété » (p. 325). Witmer a recueilli une quantité extraordinaire de données, d'une grande variété de sources, et pendant plus d'un an. Elle a assisté aux réunions et événements sociaux comme un observateur participant pour recueillir les 60 histoires des membres du groupe (Denzin, 1989), transcrire les enregistrements des réunions, examiner les histoires officielles et officieuses des bulletins d'information hebdomadaires, et réaliser des entretiens formels et informels.

Elle présente la manière avec laquelle les alcooliques anonymes fonctionnent à travers la description des routines pratiquées dans l'interaction sociale. Par exemple, tous les membres doivent dire la formule « je suis Clifton et je suis un alcoolique » avant d'être reconnus par le groupe « Salut Clifton ». Le groupe se concentre sur les récits d'horreurs de la vie antérieure et des plaisirs de la vie sobre actuelle. Witmer suggère que la culture de l'organisation est intériorisée en tant que connaissances tacites que les membres appliquent à toutes leurs interactions sociales. Son étude permet d'examiner aussi bien l'intensité avec laquelle le groupe, qui étudie, adopte la culture des alcooliques anonymes, que la façon dont la culture peut être fragmentée et différente entre les groupes.

Witmer aborde la culture comme un processus ouvert à changer. Contrairement aux études psychologiques, elle se concentre sur l'interaction entre individus et culture, plutôt que d'accéder aux cultures par le biais de catégorisation des perceptions individuelles. Elle soutient que cette structuration évite les problèmes de niveau micro-macro, en mettant l'accent sur l'interaction entre les agents et l'institution plutôt que de regarder des agents au sein d'une culture organisationnelle. Une qualité particulière de cette étude est le fait de traiter la réalisation du changement individuel à travers l'appartenance à une culture organisationnelle.

En revanche, Rachel (1996) décrit l'ethnographie comme un métier nécessitant le temps d'apprendre et de pratiquer, ainsi qu'un coût élevé.

3.3.2.2 Analyse des histoires

L'étude des histoires, qui pourrait être un aspect de l'ethnographie, peut être traitée séparément. Les histoires racontées au sein des organisations articulent les référentiels organisationnels (Shrivastava et Schneider, 1984). La dramatisation des événements organisationnels transmet des significations culturelles importantes (Trice et Beyer, 1993). Hansen et Kahnweiler (1993) affirment que les histoires proviennent de normes et des valeurs partagées par les membres de l'organisation et servent ainsi de « codes culturels ». Les histoires expriment et imposent, à la fois, les significations dans les organisations.

Hansen et Kahnweiler affirment que les histoires diffèrent des rumeurs et des autres formes de communication dans les organisations puisqu'elles possèdent un contexte, des personnages, et une intrigue qui résout une sorte de crise. Martin (1992) suggère que les histoires contiennent aussi une morale qui peut refléter et guider les systèmes de croyance de celui qui raconte l'histoire.

Hahnsen et Kahnweiler mettent l'accent sur l'examen des histoires provenant de professionnels des ressources humaines et de cadres d'entreprises, afin d'identifier les différences entre les cultures *au travail*. Les participants de cette étude ont été invités à raconter l'histoire de n'importe quel événement des 6 derniers mois, et de décrire les personnages de cette histoire. Par ailleurs, les deux chercheurs ont utilisé des entretiens semi-directifs et l'observation sur le terrain.

Ils ont ensuite examiné ces histoires à la recherche de problèmes d'ordre psychologiques tels que le sentiment d'ego, conflit, impression sur les autres membres de l'organisation, comportements inacceptables, et prise de décision. L'hypothèse sur laquelle Hahnsen et Kahnweiler (1993) ont basé leurs travaux, est que la culture est reflétée dans ou produite par des variables psychologiques individuelles. Comme dans le cas des études psychologiques, l'analyse des histoires n'aborde pas directement l'interaction sociale. Les deux chercheurs précisent que l'utilisation de la recherche qualitative permet aux participants de générer des données riches et diversifiées, mais que ces données doivent être rigoureusement classées. Ils font remarquer que validité externe n'est pas pertinente, car ils n'essayent pas de prédire ou de généraliser.

Hansen et Kahnweiler (1993, p. 1391) sont explicites dans leur approche « une méthodologie de recherche qui utilise le conte comme un véhicule pour comprendre, expliquer et comparer

les cultures d'entreprise ». Ils vont jusqu'à clamer que « cette technique ethnographique permet systématiquement d'examiner et de corrélérer les attentes en matière de relations interpersonnelles dans les sous-cultures organisationnelles » (p. 1392). Pour eux, « l'histoire, en somme, représente un véhicule largement inexploité pour l'étude méthodique de la vie de l'entreprise » (p. 1392).

3.3.2.3 Analyse de l'historique de l'organisation

Cette approche de l'analyse de la culture consiste à étudier la façon avec laquelle elle s'est développée au fil du temps. Deal et Kennedy (2008) et Peters et Waterman (2004) se focalisent sur l'analyse de la psycho-dynamique derrière les premiers dirigeants et fondateurs d'une organisation. Par exemple, l'histoire d'IBM est tirée entièrement du livre écrit par le fils du fondateur. Dans le même sens, Schein (2010), dont l'approche de la culture est plus complexe et sophistiquée, utilise les sources documentaires de manière à privilégier les récits des fondateurs de l'organisation. Cette tendance à voir la culture de l'organisation comme un reflet des croyances et des valeurs du fondateur, renforce une vision unitaire de la culture.

L'historique de l'organisation est traditionnellement produit par une commission avec la tendance de décourager toute enquête critique. C'est pour ces raisons que les historiens et des chercheurs organisationnels traitent cet historique avec scepticisme. Il y a cependant des exceptions. Whipp (1999) produit une histoire critique de l'innovation chez Rover à l'aide d'entrevues et de citations des documents de la société, y compris les discours et mots du directeur. Boje (2005) quant à lui, il a utilisé les récits écrits, audio et vidéocassettes, afin d'examiner les multiples variations des histoires de Disney.

Delahaye et al. (2009) préviennent que les publications officielles ne peuvent être considérées comme données sérieuses parce qu'elles font partie de la communication des relations publiques. Ils font valoir que la plupart des archives de l'organisation, loin d'être soigneusement entretenues, sont totalement négligées. En fait, les historiens et les ethnographes rencontrent le même problème lors de la localisation et de la définition des sources nécessaires pour construire une histoire. Par conséquent, les récits historiques doivent être soumis à une vérification rigoureuse.

Les approches de la culture organisationnelle impliquent toutefois que l'historique seul ne suffit pas. Peters et Waterman (2004) font la différenciation entre historique et mythe. Ils

argumentent ceci par le fait qu'une bonne anecdote est plus convaincante qu'un fait historique. De même, Schein (2010) soutient que les cultures simplifient et réinterprètent les événements de l'histoire pour les adapter à des thèmes qui ont un sens culturel. Ainsi, les chercheurs de la culture ont tendance à insister sur l'utilité de l'histoire pour renforcer les histoires actuelles plutôt que comme une fin en soi. Van Maanen (2011, p. 72) fait valoir qu'« il est possible d'analyser les groupes du point de vue anhistorique ». La culture organisationnelle est révélée par les traces qui peuvent être découvertes dans le présent. Les ethnographes mettent plus l'accent sur l'histoire dont les membres se souviennent que sur celle étudiée par les historiens (Alvesson, 2004).

Delahaye et al. (2009) font valoir qu'il existe un certain nombre de raisons pour lesquelles la culture organisationnelle et l'histoire de l'entreprise peuvent ne pas être compatibles. Tout d'abord, les historiques des organisations ont tendance à être athéoriques. Ils sont généralement « commandés » et décrivent une culture axée sur le fondateur, l'unité et la continuité dans le temps. Aussi, les outils anthropologiques préférés des ethnographes insistent sur le « mot parlé » plutôt que sur les documents écrits, favorisés par les historiens.

3.3.2.4 Apports des approches anthropologiques

Il semblerait que les aspects des méthodes qualitatives sont adoptés dans le courant ethnographique, puisque les études dans le domaine génèrent une énorme quantité de données. Toutefois, Il semble que les récentes analyses qualitatives dérivées de l'anthropologie soient, sous réserve de certaines limitations, les mêmes que celles identifiées dans le travail psychologique. D'abord, le traitement des données qualitatives fait perdre une partie de la description dense tant prisée dans la recherche de la culture. De plus, les études ethnographiques ont tendance à se concentrer sur des objets spécifiques plutôt que d'offrir une vue générale de la culture.

3.4 Les approches quantitatives dans l'analyse culturelle

Il existe plus de 70 instruments de mesure de la culture d'entreprise. Nous avons choisi de développer seulement les deux instruments les plus utilisés (Jung 2007) et qui se rapportent le mieux à notre problématique (Tableau 1.5) :

Tableau 1.5 : comparaison entre le modèle des valeurs concurrentes et GLOBE

Titre	Modèle des valeurs concurrentes	Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness (GLOBE)
Pays d'origine	Etats-Unis	Etats-Unis / International
Année	1991 - 1996	2002
Modèle conceptuel de la culture	La culture y est définie comme l'ensemble des prémisses partagées par les membres d'une organisation sans que ceux-ci en soient conscients.	Définit la culture comme l'ensemble des valeurs, croyances, identités et interprétations des événements importants, qui résultent de l'expérience commune des membres de l'organisation et qui sont transmises de génération à l'autre. Cet instrument mesure la culture via les valeurs et pratiques partagées.
Résultats / buts	Ce questionnaire permet de déterminer le type de culture : Clan, adhocracy, hiérarchique, orienté marché.	Mesurer les variables culturelles et leurs effets sur le leadership, les processus organisationnels et l'efficacité de ces processus.

3.4.1 Le cadre de valeurs concurrentes

3.4.1.1 Cadre théorique

Le Modèle des valeurs concurrentes a été développé au début des recherches effectuées sur les principaux indicateurs, définissant les organisations efficaces. Les questions clés posées dans le cadre de l'enquête étaient les suivantes : Quels sont les principaux critères permettant de déterminer si une organisation est efficace ? Quels sont les facteurs clés définissent l'efficacité organisationnelle ? Quand est-ce qu'on peut dire qu'une organisation est efficace, quels sont les indicateurs qui viennent à l'esprit quand on pense à une organisation efficace ? Campbell, Brownas, Peterson et Dunnette ont créé, en 1974, une liste de trente-neuf indicateurs, qui représentent un ensemble complet de toutes les mesures possibles de l'efficacité organisationnelle. Quinn et Rohrbaugh (1983) ont analysé cette liste pour déterminer si des modèles ou des grappes d'indicateurs pouvaient être identifiés. En effet, ces deux auteurs ont considéré que trente-neuf indicateurs étaient trop nombreux pour comprendre et être utilisés dans les organisations. Ainsi, ils ont cherché un moyen plus parcimonieux pour identifier les facteurs clés de l'efficacité.

La liste des trente-neuf indicateurs de l'efficacité a été soumise à une analyse statistique, et deux grandes dimensions organisées en quatre groupes principaux ont émergé. La première dimension différencie les critères d'efficacité comme la souplesse, la discrétion et le dynamisme, des autres critères qui privilégient stabilité, commande et contrôle. Autrement dit, certaines organisations sont considérées comme efficaces si elles changent et s'adaptent. C'est le cas par exemple de Google et Nike dont les produits et la forme organisationnelle changent inlassablement. D'autres organisations sont considérées comme efficaces si elles sont stables, prévisibles et mécaniste, comme le sont la plupart des universités, organismes gouvernementaux et multinationales tels que Boeing. Ces types d'organisations sont caractérisés par la longévité et la constance dans leur structure, leurs produits et services. L'intervalle du continuum varie entre polyvalence et souplesse organisationnelle d'un côté, à durabilité et stabilité organisationnelle de l'autre côté.

La deuxième dimension différencie les critères d'efficacité qui mettent l'accent sur l'orientation interne, l'intégration et l'unité, de ceux qui mettent l'accent sur l'orientation externe, différenciation et rivalité. Autrement dit, certaines organisations sont considérées comme efficaces si elles présentent des caractéristiques internes harmonieuses ; par exemple IBM et Hewlett-Packard. D'autres organisations sont jugées efficaces si elles sont centrées sur l'interaction avec d'autres à l'extérieur de leurs frontières. Par exemple, Toyota et Honda sont connus pour « penser globalement mais agir localement, » autrement dit, ces entreprises demandent à leurs filiales d'adopter les attributs de l'environnement local et ne les obligent

guère à adopter une approche centralisée. L'intervalle de ce continuum varie entre la cohésion organisationnelle et la consonance dans une extrémité, à la séparation organisationnelle et l'indépendance dans l'autre.

Ensemble, ces deux dimensions forment quatre quadrants, chacun représentant un ensemble distinct d'indicateurs de l'efficacité organisationnelle. Figure 1.6 illustre les relations entre ces deux dimensions. Les quatre groupes de critères, en d'autres termes, définissent les valeurs de base sur lesquelles sont établis les jugements sur les organisations.

On remarque que ces quatre valeurs fondamentales représentent des hypothèses opposées. Chaque continuum met en évidence des valeurs antagonistes : flexibilité versus stabilité, interne versus externe. Les dimensions produisent donc des quadrants qui sont également contradictoires. Le quadrant supérieur gauche, par exemple, contient les valeurs qui mettent l'accent sur tout ce qui est interne et organique, tandis que le quadrant inférieur droit identifie des valeurs qui mettent l'accent sur ce qui est externe et stable. De même, le quadrant supérieur droit identifie les valeurs qui mettent l'accent sur une orientation externe, organique, tandis que le quadrant inférieur gauche soutient ce qui est interne et contrôlé.

Figure 1.6 Les quatre types de culture organisationnelle selon le Modèle des valeurs concurrentes

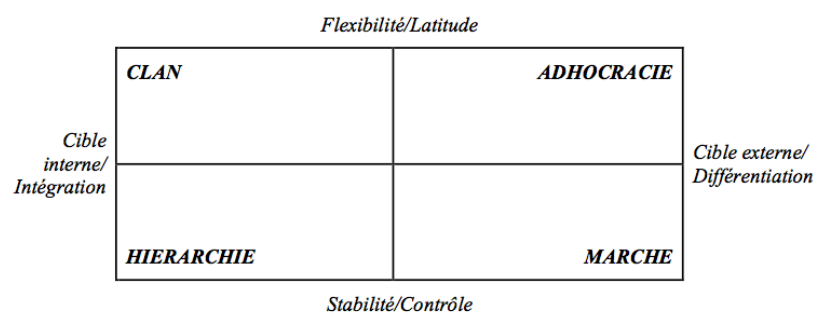


Figure 1: Quatre types de cultures organisationnelles

Quinn (2011) a donné un nom à chaque quadrant de la Figure 1: clan, adhocratie, marché et hiérarchie. Il est important de noter que ces noms de quadrants n'ont pas été choisis au hasard. Plutôt, ils proviennent de la littérature scientifique qui explique comment, au fil du temps, les différentes valeurs organisationnelles sont devenues associées à différentes formes d'organisations. Au fait, les quatre quadrants correspondent précisément aux principales formes d'organisation dans les sciences de l'organisation. Ils correspondent également à la

littérature de la théorie des organisations, l'approche qualité, le leadership et le management des compétences.

Le quadrant de clan est également étiqueté « collaborer », le quadrant de l'adhocratie est également étiqueté « créer », le quadrant du marché est également étiqueté « concurrencer » et le quadrant de la hiérarchie est également étiqueté « contrôler ». Figure 3.1 utilise ces verbes ainsi que les noms principaux pour chaque quadrant. (Cameron, Quinn et Thakor, 2006)

Le Modèle des valeurs concurrentes est un modèle qui permet de diagnostiquer l'orientation dominante de l'organisation par rapport aux quatre types de culture de base :

3.4.1.2 La Culture de la hiérarchie (contrôle)

La première approche qui a essayé d'analyser l'organisation de l'ère moderne a été basée sur le travail du sociologue allemand Max Weber. Weber s'est intéressé à l'analyse des organismes gouvernementaux en Europe pendant les années 1900. Le défi majeur que devaient relever les organisations au tournant du XXe siècle était de produire, de manière rentable, des biens et services destinés à une société de plus en plus complexe. Pour ce faire, Weber, en 1947, a proposé sept attributs de l'organisation bureaucratique : règles, spécialisation, méritocratie, hiérarchie, propriété séparée des biens, impersonnalité et responsabilité. Ces caractéristiques ont été très efficaces dans la réalisation des objectifs et ont été largement adoptées par les organisations (Goodman et al. 2001).

La culture compatible avec cette forme organisationnelle se caractérise par un lieu de travail formalisé et structuré. Un lieu de travail où les procédures gouvernent ce que les employés font. Les leaders efficaces sont de bons organisateurs et coordonnateurs. Dans ce type d'organisations, les préoccupations à long terme sont la stabilité, la prévisibilité et l'efficacité.

L'exemple typique de ce type de culture va des restaurants Fast-Food (par exemple, McDonald) aux grandes entreprises (comme Toyota), en passant par les organismes gouvernementaux et ministères. Ainsi, les grandes entreprises et les organismes gouvernementaux sont généralement dominés par une culture de la hiérarchie caractérisée par l'existence d'un grand nombre de procédures normalisées, de plusieurs niveaux hiérarchiques et de processus de renforcement des règles.

Même dans les petites organisations comme McDonald's, la culture de la hiérarchie peut dominer. Cette culture est même nécessaire parce que d'abord, en prenant toujours McDonald's comme exemple, la majorité des employés sont des jeunes, inexpérimentés, et n'ayant aucune formation antérieure. De plus, McDonald's vise l'uniformité des produits dans tous les points de vente. Les valeurs clés concernent le maintien d'une production efficace, fiable, rapide et ininterrompue (Berrio, 2003). Les nouveaux employés commencent par une tâche spécifique (par exemple la cuisson des frites).

3.4.1.3 La culture de marché (concurrence)

Une autre forme d'organisation devenue populaire pendant la fin des années 1960 pour faire face à nouveaux défis concurrentiels. Elle s'est fondée sur un ensemble d'hypothèses fondamentalement différentes de la hiérarchie, et qui repose en grande partie sur les travaux de Oliver Williamson (1975) et Bill Ouchi (1981). Ces chercheurs en sciences des organisations ont identifié une autre série d'activités fondamentales à l'efficacité organisationnelle. La plus importante d'entre elle était le coût de transaction.

Cette nouvelle configuration a été appelée la forme de marché de l'organisation. Le terme marché, dans ce cas, n'est pas synonyme avec la fonction marketing ou consommateurs. Il fait plutôt référence à un type d'organisation qui fonctionne comme un marché lui-même. Il est orienté vers l'environnement extérieur au lieu de l'intérieur. Il se concentre sur les opérations avec (principalement) des intervenants externes tels que les fournisseurs, clients, entrepreneurs, syndicats et organismes de réglementation. Contrairement à une hiérarchie, où le contrôle interne est maintenu par les règles, emplois spécialisés et décisions centralisées, l'organisation type marché fonctionne principalement par le biais des mécanismes du marché économique, de la dynamique concurrentielle et des échanges monétaires. Autrement dit, l'objectif principal des marchés est d'effectuer des transactions (contrats de vente, d'échanges,) avec d'autres circonscriptions pour créer un avantage concurrentiel. Rentabilité, résultats nets, leadership au niveau des créneaux, cibles éloignées et acquisition de clientèle constituent les principaux objectifs de l'organisation type marché.

Par conséquent, les valeurs fondamentales des organisations « marché » sont la compétitivité et la productivité. Ces valeurs sont réalisées par le positionnement externe et le contrôle (le quadrant inférieur droit de la Figure 1.6). Chez Philips Electronics, par exemple, la perte de

part de marché en Europe dans les années 1990 a conduit à une initiative de grande envergure pour améliorer sa position concurrentielle. Sous la direction d'un nouveau PDG, Philips Electronics a institué un processus appelé Centurion qui vise à faire passer la culture de la société d'une culture relativement fière et arrogante de type « hiérarchie », à une culture gouvernée par l'orientation client, prime sur retour sur investissement, et amélioration de la compétitivité ; une culture de marché (Reger, 2004). Trois rencontres annuelles ont eu lieu pour évaluer Centurion et ont constaté un virage important vers une culture axée sur le marché à la suite de ces interventions.

Les hypothèses de base dans une culture de marché sont que l'environnement extérieur est hostile et non-indulgent, les consommateurs sont exigeants et intéressés par la création de valeur, l'organisation existe pour accroître sa compétitivité, et l'objet primordial du management est de conduire l'organisation vers la productivité, résultats et bénéfices. La colle qui sert de ciment à l'organisation est la victoire et le succès est défini en termes de pénétration et de leadership sur le marché.

3.4.1.4 La culture du Clan (collaborer)

Ce type de culture organisationnelle est appelé clan à cause de sa ressemblance avec une organisation familiale. Certains chercheurs, qui ont étudié des entreprises japonaises dans les années 1960 et début des années 1970, ont observé des différences fondamentales entre les organisations type marché et hiérarchie aux États-Unis et les organisations type clan au Japon (Ouchi, 1981). Ces « clans » sont caractérisés par des valeurs et des objectifs partagés, cohésion, participation, un sentiment de « nous ». Ainsi, ils s'apparentent plus à une famille élargie, qu'à des entités économiques. Au lieu des règles et procédures des hiérarchies, ou des centres de profits concurrentiels des marchés, les organisations de type clan sont caractérisées par le travail d'équipe, les programmes de participation des employés et l'engagement de l'entreprise à l'encontre de ses membres.

En effets, ces caractéristiques sont traduites par la constitution des équipes de travail semi-autonomes qui rémunérées sur la base des réalisations de l'équipe, les cercles de qualité qui encouragent les employés à proposer des solutions et des voies d'amélioration de leur propre travail et de la performance de l'entreprise.

Les hypothèses de base d'une culture de clan peuvent mieux améliorer la gestion de l'environnement, par l'esprit d'équipe et le développement des membres de l'organisation. Les clients sont considérés comme des partenaires. L'organisation a pour objet le développement du milieu de travail. La fonction principale du management est de responsabiliser, d'autonomiser les employés et de favoriser le développement de leur participation, engagement et loyauté.

Ces caractéristiques ne sont pas nouvelles pour des organisations américaines. Elles ont été préconisées pendant des décennies par de nombreux auteurs liés au mouvement des relations humaines (McGregor, 1960). Toutefois, c'est au succès des entreprises japonaises, qui avaient adopté ces principes après la seconde guerre mondiale, que revient le mérite de l'expansion des cultures de clan aux Etats-Unis et en Europe occidentale vers la fin des années 1970 et 1980 (Deshpandé, Farley et Webster, 1993). En effet, un environnement turbulent et en pleine mutation rend la planification et la prise de décision difficiles pour les manager. Le partage, par les employés, des valeurs, croyance et objectifs de l'organisation reste un moyen efficace pour coordonner les activités. C'est, d'ailleurs, ce qui explique le succès des organismes japonais après la seconde guerre mondiale.

Pixar, le créateur de films d'animation, en est l'exemple typique d'une culture de clan. Aucune autre compagnie de film dans l'histoire ne peut concurrencer le succès de Pixar : onze sur onze des films qu'ils ont réalisés ont été des succès, et tous nominés aux Oscars. La plupart des entreprises réalisatrices de film rassemblent des employés très talentueux, leur fournissent les ressources et l'autonomie, et les mettent en concurrence (une culture adhocratie typique). Pixar a au contraire renforce la cohésion et le travail d'équipe, les collaborateurs sont très unis, apprennent les uns des autres et s'efforcent d'améliorer leur performance collective (Nuoffer, 2010).

Randy Nelson, doyen de l'Université de Pixar, explique que les contrats permettent à l'entreprise d'être irresponsable envers les salariés. C'est parce qu'elle n'a plus besoin de s'inquiéter de garder ses employés heureux et épanouis. Pour Nelson, Pixar a réussi à créer un excellent espace de travail, des occasions d'apprendre et de grandir avec de bonnes relations ; ce qui est mieux que n'importe quel contrat (Nuoffer, 2010).

La culture de clan, est caractérisée par un lieu de travail convivial où les employés partagent beaucoup entre eux. Comme dans une large famille, les dirigeants sont perçus comme de mentors et représentent des figures parentales. L'organisation privilégie le travail d'équipe, participation et consensus. D'ailleurs, ce sont la loyauté et la tradition qui maintiennent

l'organisation. Cette dernière met l'accent sur le bénéfice à long terme tiré du développement individuel, de la forte cohésion et du moral. Le succès est défini en termes de climat de travail et d'épanouissement des salariés.

3.4.1.5 La culture de l'adhocratie (créer)

Quand les pays développés sont passés de l'ère industrielle à l'ère de l'information, un quatrième type d'organisation a émergé. C'est une forme d'organisation qui est plus sensible à l'hyper-turbulence qui caractérise le monde organisationnel du vingt et unième siècle. Avec la réduction de la durée de vie des produits et services, un ensemble d'hypothèses fondamentales, différent de celui des trois autres formes d'organisation, a fait son apparition. Ces hypothèses présupposent que les initiatives innovantes et pionnières mènent au succès. Les organisations existent principalement pour développer de nouveaux produits et services, et la tâche principale de gestion consiste à favoriser l'esprit d'entreprise, la créativité et l'esprit avant-gardiste.

Le terme l'adhocratie vient de « ad hoc » qui réfère à ce qui est temporaire, spécialisé et dynamique. Par exemple, les groupes de travail ad hoc ou les Comités ad hoc sont dissout dès l'achèvement de leurs tâches. Dans le même sens, les adhocracies sont temporaires ; elles sont rapidement reconfigurées lorsque des conjonctures nouvelles apparaissent. L'objectif majeur de l'adhocratie est de favoriser l'adaptabilité, la flexibilité et créativité dans un environnement caractérisé par l'ambiguïté et l'incertitude.

On retrouve l'organisation type adhocratie dans des secteurs comme l'aérospatiale, développement de logiciels, le consulting « Think-Tank »⁵ et le cinéma. Un défi important pour ces organisations consiste à proposer des produits et services novateurs et de s'adapter rapidement aux nouvelles opportunités. Contrairement aux marchés ou aux hiérarchies, les adhocracies n'ont pas de relations d'autorité ou de pouvoir centralisé. Au contraire, le pouvoir s'écoule d'un individu à l'autre ou d'une équipe de travail à une autre, en fonction du problème à traiter. Dans l'adhocratie, l'accent est mis sur l'individualité, la prise de risque et l'anticipation de l'avenir. Souvent, les membres de l'adhocratie sont impliqués dans plusieurs

⁵ Think tank, également appelé laboratoire d'idées, réunit des professionnels au sein d'une structure formalisée et produit de façon systématique des études et des propositions.

activités à la fois : production, clients, recherche et développement, et d'autres. Par exemple dans un cabinet de conseil, la demande de chaque client est traitée comme un projet indépendant, et un aménagement organisationnel temporaire est mis en place pour accomplir les tâches relatives à ce projet. Lorsque le projet est terminé, la structure se dissout.

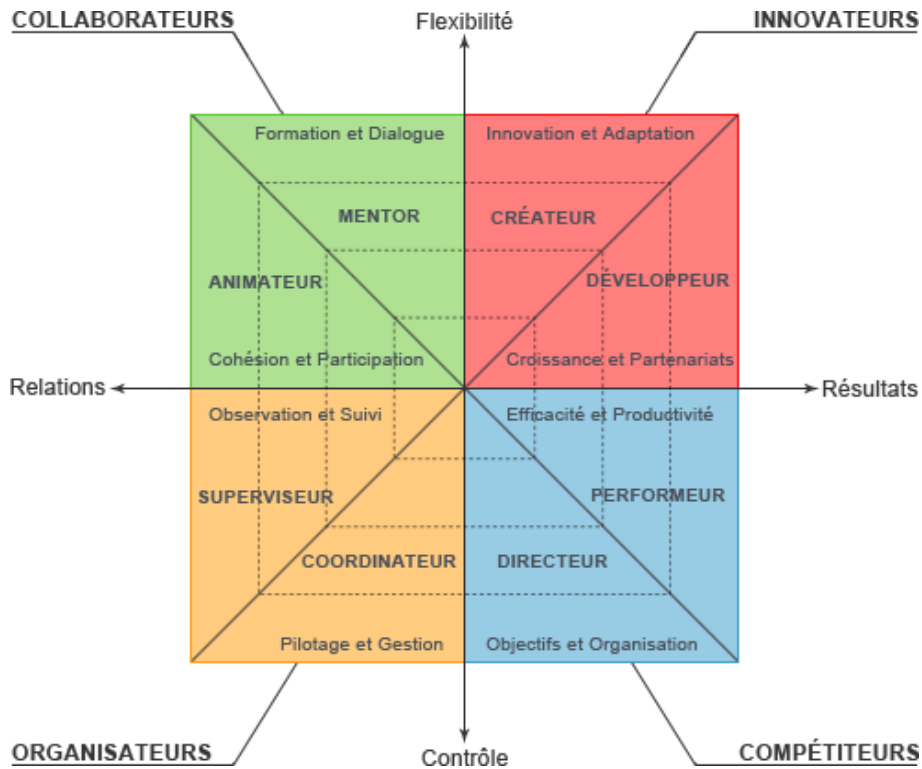
Parfois des sous-unités adhocratiques peuvent exister dans les grandes organisations qui ont une culture dominante d'un type différent. Par exemple, une culture de sous-unité adhocratie existe au sein d'une hiérarchie au département d'hygiène mentale dans le gouvernement de l'état de New York (Quinn et Cameron, 1983). Dans ses cinq premières années d'existence, le département a été organisé comme une adhocratie. Parmi ses caractéristiques :

- Aucun organigramme : parce que ce dernier change souvent ;
- l'espace physique (bureaux et locaux) est temporaire ;
- les rôles sont temporaires : les employés sont assignés et réaffectés en fonction de leurs responsabilités et l'évolution des problèmes;
- la créativité et l'innovation : les employés sont invités à formuler des solutions novatrices aux problèmes et à générer de nouvelles façons de fournir des services aux clients.

Parce que cette adhocratie était incompatible avec la conception classique de l'État (une hiérarchie) et avec un environnement qui exige efficacité et responsabilité, cet organisme a été contraint à passer à un autre type de culture.

En somme, la culture de l'adhocratie, se caractérise par la dynamique, l'esprit d'entreprise et un milieu de travail créatif. Les employés prennent des risques et le leadership efficace est fantaisiste, novateur et axé sur le risque. L'engagement à l'expérimentation et l'innovation servent de ciment à ce type d'organisation. L'accent est mis sur l'avant gardisme des connaissances, des produits et des services. Sur le long terme, ce type de culture mise sur la croissance rapide et l'acquisition de nouvelles ressources. Le succès signifie produire des services et des produits uniques et originaux.

Figure 1.7 : résumé des principales caractéristiques des cultures du modèle de Quinn (1988)



3.4.2 L'instrument d'évaluation de la culture organisationnelle

L'Instrument d'évaluation de la Culture Organisationnelle IECO (Organizational Culture Assessment Instrument) est probablement l'instrument le plus utilisé pour évaluer la culture organisationnelle dans le monde (Goodman, Zammuto, et Gifford, 2001). Il s'agit d'une échelle de mesure quantitative qui est facile à administrer par questionnaire (p.ex., Cooper et Quinn, 1993; Goodman et al., 2001). Un examen des publications scientifiques des dix dernières années, par exemple, révèle que plus de soixante thèses ont étudié la relation entre la culture organisationnelle et d'autres variables à l'aide de l'IECO. En outre, plus de 100 études publiées ont exploré les relations entre la culture organisationnelle et des facteurs tels que le management et le succès du leadership, la qualité et le management de la qualité totale, le travail d'équipe, l'efficacité organisationnelle, pédagogique et succès de l'enseignement, les exploits athlétiques, la stratégie concurrentielle, les systèmes d'information, l'état de santé, l'innovation, le choix de carrière, la communication, le travail et la satisfaction, le chiffre

d'affaires, les différences générationnelles, la performance de l'organisation religieuse et différences transnationales (Goodman et al., 2001).

Cet instrument a été utilisé dans une variété de secteurs industriels ; tels que la santé, éducation, organisations religieuses, les gouvernements, collèges et universités, bibliothèques, organisations militaires, services récréatifs, airlines, tribus ethniques, Hôtels, équipes sportives, des entreprises familiales, programmes M.B.A.. Les pays représentés dans ces études comptent Abu Dhabi, Argentine, Canada, Chine, Dubai, l'Union européenne, France, Allemagne, Grande-Bretagne, Grèce, Iran, Iraq, Jamaïque, Kenya, Amérique latine, Pays-Bas, Qatar, Russie, Sénégal, Singapour, Slovénie, Afrique du Sud, Amérique du Sud, Corée du Sud, Espagne, Taiwan et Etats-Unis (Quinn et Cameroun, 2011).

Cet instrument décrit les manifestations fondamentales de la culture organisationnelle. Ses dimensions ne sont pas exhaustives, bien sûr, mais ils traitent des hypothèses de base (caractéristiques dominantes, ciment de l'organisation), les modes d'interaction (leadership, Management des ressources humaines) et orientation organisationnelle (axes stratégiques, critères de réussite) qui caractérisent les principes fondamentaux de la culture (Cameron et Ettington, 1988).

L'OCAI compose de six éléments (voir annexe) :

- Caractéristiques dominantes
- Leadership organisationnel
- Management des Employés
- Ciment organisation
- axes stratégiques
- Critères de réussite

Chacun de ces éléments du questionnaire contient quatre alternatives. 100 points sont à distribuer parmi ces quatre alternatives afin de décrire la culture organisationnelle.

Le questionnaire comporte deux colonnes. La première colonne porte la mention « maintenant » pour décrire la culture actuelle. La deuxième colonne porte la désignation « souhaitée » pour décrire la culture qui devrait être dans les cinq années à venir afin d'être spectaculairement efficaces, atteindre ses aspirations, devenir un exemple de haute performance, dépasser les objectifs affichés actuellement ou devenir la référence pour le secteur d'activité.

3.4.3 Le modèle de Hofstede

3.4.3.1 Le cadre théorique

L'étude des différences culturelles

Puisque les valeurs représentent l'élément stable dans la culture, la recherche comparative sur la culture commence par la mesure des valeurs. Déduire les valeurs des actions des employés seulement est une tâche lourde et ambiguë. La majorité des questionnaires de mesure de la culture organisationnelle demandent aux employés de choisir une réponse parmi plusieurs alternatives. Malheureusement, leurs réponses ne reflètent pas toujours leurs actions et comportements (Schwartz, (2006). Pourtant, les questionnaires fournissent des informations utiles dans la mesure où ils présentent les différences de réponses entre les groupes et catégories de répondants.

Dans l'interprétation des réponses des employés à propos de leurs valeurs, il est important de distinguer le désirable du désiré : comment ils pensent que le monde devrait être par rapport à ce qu'ils veulent pour eux-mêmes. Les questions sur le désirable se réfèrent aux employés en général et sont formulées avec des termes comme bien ou mal, doit ou ne doit pas, accord ou désaccord, important ou sans importance, etc. Dans l'abstrait, tout le monde prêche la vertu et s'oppose au péché. Ainsi, ce qui est désirable représente la vertu et ce qui indésirable correspond au péché. Le désiré, au contraire, est rédigée en termes "vous" ou "moi". Il représente ce que l'employé veut pour lui-même, y compris ses désirs les moins vertueux (Hofstede et Minkov, 2010). Le désirable est souvent loin du comportement réel. Le désiré est certes, bien plus proche du comportement réel, mais ne correspond pas nécessairement à la façon dont les employés se comportent lorsqu'ils doivent choisir.

Le désirable diffère du désiré en fonction de la nature des normes en question. Les normes représentent les standards de comportement qui existent au sein d'un groupe ou d'une catégorie de personnes. Dans le cas du désirable, la norme est absolue et se rapporte à ce qui est moralement juste. Dans le cas du désiré, la norme est statistique et indique le choix de la majorité (Hofstede et Minkov, 2010). Ainsi, le désirable porte davantage sur l'idéologie, alors que le désiré sur les questions d'ordre pratiques.

Les études d'interprétations des valeurs qui négligent la différence entre le désirable et le désiré peuvent conduire à des résultats contradictoires (Sue et Sue, 2012). Tel était le cas dans

l'étude de Hofstede à d'IBM, expliquent Maseland et Van Hoorn (2008). Les employés d'IBM dans les différents pays ont été invités à exprimer leur accord ou leur désaccord avec l'énoncé « les employés devraient participer davantage dans les décisions prises par la direction. » Il s'agit d'une déclaration sur le désirable. Dans une autre question, Hofstede et ses collègues ont demandé si les employés préféreraient un manager qui « habituellement consulte avec ses collaborateurs avant de prendre une décision. » Il s'agit d'une déclaration au sujet du désiré. La comparaison des réponses à ces deux questions a révélé que dans les pays où le manager consulte rarement ses collaborateurs, les employés sont d'accord avec le fait qu'ils doivent participer aux décisions et vice versa. On en déduit que l'idéologie est le reflet de la relation quotidienne avec le supérieur hiérarchique (Hofstede, 2001).

Dimensions des Cultures nationales

Dans la première moitié du XXe siècle, l'anthropologie sociale a développé la conviction que toutes les sociétés, modernes ou traditionnelles, font face aux mêmes problèmes de base ; seules leurs réponses diffèrent. Les anthropologues américains, notamment de Ruth Benedict (1887–1948) et de Margaret Mead (1901–78), ont joué un rôle important dans la popularisation de ce message pour un large public (Cuche, 1997). En 1954, le sociologue Alex Inkeles et le psychologue Daniel Levinson, publient une étude sur la littérature de la langue anglaise dans la culture nationale. Ces deux auteurs ont suggéré que les éléments que nous allons décrire constituent des problèmes fondamentaux et communs au monde entier, avec des conséquences sur le fonctionnement des sociétés, des groupes au sein de ces sociétés et d'individus dans ces groupes :

- Relation avec l'autorité.
- Conception de soi, en particulier :
 - La relation entre l'individu et la société.
 - La conception individuelle de la masculinité et de la féminité.
- La manière de résoudre les conflits en incluant le contrôle de l'agressivité et l'expression des sentiments (Inkeles et Levinson, 1969).

Vingt ans plus tard, Hofstede à l'occasion d'étudier une importante quantité de données sur les valeurs dans plus de cinquante pays dans le monde entier. Ces valeurs étaient celles des employés des filiales locales d'une grande société multinationale : International Business Machines (IBM). A priori, il peut sembler étonnant que les employés d'une multinationale puissent contribuer à identifier ce qui différencie les systèmes de valeurs au niveau national.

Pourtant, d'un pays à l'autre, les échantillons ont été méticuleusement choisis pour être semblables à tous les égards, sauf la nationalité. C'est ainsi que Hofstede (2001) a pu identifier l'effet des différences de nationalité sur les valeurs des employés.

Une analyse statistique (Hofstede, 2001) des questions sur les valeurs d'un échantillon d'employés similaire mais appartenant à différents pays, a révélé des problèmes communs :

- Inégalités sociales, y compris la relation avec l'autorité ;
- Relation entre l'individu et le groupe ;
- Concepts de masculinité et de féminité : les conséquences sociales et affectives d'être né un garçon ou fille ;
- Moyens de faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté, ce qui s'est avéré être lié au contrôle de l'agressivité et à l'expression des émotions.

Ces résultats empiriques concordaient parfaitement avec les recherches d'Inkeles et Levinson (1969). Celles-ci ont fortement appuyé le fondement théorique des constats empiriques de Hofstede. Ainsi, les problèmes basiques de toutes les sociétés humaines devraient se ressortir dans les différentes études quelles que soient les méthodes utilisées.

Les quatre problématiques fondamentales définies par Inkeles et Levinson, empiriquement trouvées dans les données d'IBM représentent les « dimensions de la culture. » Hofstede (2010) définit Une dimension comme un aspect d'une culture qui peut être mesuré par rapport aux autres cultures. Ces quatre dimensions ont été nommées :

- **Distance hiérarchique** : réfère au degré auquel les relations entre supérieurs et collaborateurs sont caractérisées par la hiérarchie et les interactions formelles (Hofstede, 1980). Elle exprime l'intensité avec laquelle les membres les plus faibles acceptent l'inégale de la distribution du pouvoir. Selon Hofstede, cette dimension se définit par « le degré d'acceptation, par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays, d'une répartition inégale du pouvoir » (Hofstede, 1994, p. 47).
- **Collectivisme vs individualisme** : correspond au degré auquel une culture privilégie l'identité individuelle et les choix personnels (individualisme), par rapport à l'identité collective et au maintien du bien-être du groupe (Collectivisme). Ainsi, l'individualisme suppose que chaque individu s'occupe de lui-même et de sa famille immédiate. Au contraire, le collectivisme suppose que chaque sous-groupe (famille, entreprise...) s'occupe de ses membres.

- **Féminité et masculinité** : sont mesurées par l'importance accordée au matérialisme et au style autoritaire (masculinité) par opposition aux relations interpersonnelles et la qualité générale de la vie (féminité). La masculinité caractérise les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle, tandis que la femme est censée être plus modeste, tendre et concernée par la qualité de vie). À l'inverse, la féminité désigne les cultures où les rôles des hommes et des femmes sont plutôt interchangeables.
- **Contrôle de l'incertitude** : correspond au degré d'inquiétude ou l'intensité de la peur ressentie en cas de situations jugées ambiguës, inconnues ou incertaines (Hofstede, 1994). Ce sentiment s'exprime, entre autres, par le besoin de prévisibilité : un besoin de règles. Ainsi, pour faire face à ce genre de situations, les individus peuvent instaurer des règles et des procédures précises (Hofstede, 1994), opter pour des rôles et des responsabilités clairement définies et des processus de travail précis et constants. Les membres d'une société à fort contrôle de l'incertitude ont été programmés, depuis leur petite enfance, à se sentir à l'aise dans les environnements structurés.
- **Orientation à long terme contre orientation à court terme** : Cette dimension décrit l'horizon temporel d'une société. Hofstede (2001) déclare que « l'orientation à long terme encourage les vertus orientées vers les récompenses futures, telles la persévérance et l'épargne. À l'opposé, l'orientation à court terme promeut les vertus reliées au passé et au présent, tels le respect de la tradition, sauver la « face » (protecting one's 'face') et l'accomplissement des obligations sociales ». En d'autres termes, les cultures orientées court terme donnent de la valeur aux méthodes traditionnelles, prendre un temps considérable pour créer des relations et, en général, perçoivent le temps comme circulaire. Cela signifie que passé et présent sont interconnectés et que ce qui ne peut être fait aujourd'hui peut l'être demain. L'opposé est l'orientation à long terme, qui perçoit le temps comme linéaire et regarde le future plutôt que le présent ou le passé. Une telle société vise des objectifs et donne de la valeur aux récompenses. il est à noter qu'il règne une certaine confusion parmi les chercheurs en ce qui a trait à cette dimension (Bearden, Money et Nevins, 2006).

L'ensemble de ces dimensions forment un modèle à cinq dimensions représentant des différences entre les cultures nationales. Chaque pays se caractérise, dans le modèle, par un score sur chacune des quatre dimensions.

Les scores pour chaque pays sur une seule dimension peuvent être représentés comme points le long d'une ligne. Pour les deux dimensions à la fois, ils deviennent des points dans un diagramme. Pour les trois dimensions, ils pourraient, avec peu d'imagination, être considérés comme des points dans l'espace. Pour quatre ou plusieurs dimensions, ils deviennent difficiles à imaginer. Il s'agit d'un inconvénient des modèles pluridimensionnels. Toutefois, les typologies constituent un autre moyen pour imaginer les différences entre les pays (ou les systèmes sociaux). Une typologie décrit un ensemble de types idéaux, chacun d'entre eux faciles à imaginer (Hofstede, 2010). Par exemple, la typologie des pays dans la deuxième moitié du XXe siècle a été de les diviser en communiste et capitaliste, bloc autrefois colonisé).

Même si les typologies sont plus faciles à saisir que les dimensions, elles posent certains problèmes dans la recherche empirique. D'abord, les cas réels correspondent rarement et entièrement à un seul type idéal. La plupart des cas sont des hybrides, et on doit recourir à des règles arbitraires pour les classer comme appartenant à un seul type idéal (Bearden et al., 2006). Par ailleurs, avec un modèle pluridimensionnel, les cas peuvent être décrits sans ambiguïté. Sur la base de leurs scores sur les différentes dimensions, les cas peuvent être triés en clusters avec des scores similaires. Ces amas forment alors une typologie empirique. Plus de cinquante pays, dans l'étude IBM, pourraient sur la base de leurs résultats sur les quatre dimensions, être triés en douze de ces clusters (Hofstede, 2001). Le tableau 1.6 présente des exemples d'indices nationaux de chacune des cinq dimensions de Hofstede.

Tableau 1.6 Exemples de valeurs d'indices nationaux pour les dimensions de la culture nationale (Hofstede, 2011)

Pays	Distance hiérarchique	Individualisme	Masculinité	Contrôle de l'incertitude	Orientation à long terme
Canada	39	80	52	48	23
Allemagne	35	67	66	65	31
Hong Kong	68	25	57	29	96
Maroc	70	46	53	68	14

Etats-Unis	40	91	62	46	26
------------	----	----	----	----	----

Dans la pratique, les typologies et les modèles pluridimensionnels sont complémentaires. En effet, les modèles pluridimensionnels sont meilleurs pour la recherche, et les typologies sont utiles à des fins pédagogiques. L'étude de Hofstede utilise les typologies pour expliquer chacune les dimensions. Il affecte une typologie à chacun des deux extrêmes des quatre dimensions retrouvées dans l'analyse statistique.

Pour conclure, si les instruments d'évaluation de la culture ont émergé depuis plus de cinq décennies, la majeure partie de ces instruments a vu le jour avec l'intérêt grandissant pour la culture organisationnelle à partir des années 1980. L'approche prédominante de ces instruments reste l'utilisation des questionnaires (Bearden et al., 2006). Ceux-ci offrent l'avantage de maximiser la précision, la systématisation, la répétabilité, la comparabilité, la commodité, la discrétion et le rapport coût-efficacité. Ceci, cependant, est réalisé au détriment d'une analyse riche et approfondie⁶ et de résultats proches de la réalité. Par conséquent, les approches qualitatives et quantitatives offrent chacune différentes forces et faiblesses. Il pourrait donc être judicieux d'utiliser une combinaison des deux paradigmes.

3.4.3.2 Limites de la théorie de Hofstede

Comme nous l'avons déjà mentionné, la théorie d'Hofstede est, depuis les 25 dernières années, grandement utilisée dans les recherches empiriques. Si certains l'utilisent pour identifier le lien entre les dimensions culturelles et les pratiques de gestion (Wetzel et Ferreira, 2009 ; Huettinger, 2008), d'autres l'utilisent à d'autres fins telles que le marketing,

⁶ Due to its immersed and in-depth nature, qualitative research on organisational culture is time-consuming, both in relation to the gathering and analysis of data, and often costly (Ott 1989; Hofstede 2001; Sackmann 2001; Yauch and Steudel 2003), subjective and has limited generalisability. It also requires sensitivity to the subtleties and complexities of life which makes it more difficult to design (Mishra 2001). The rich tapestry of information provided by qualitative research can also be intimidating and frustrating. Consequently, a preference for easily measurable indicators of culture that can be put into a questionnaire can be a tempting prospect to both researchers and managers (Morey and Morey 1994; Mishra 2001). A choice between the two paradigms essentially hinges on a trade-off between depth and breadth of data. As has often been noted, the proper criterion for this choice should be the research question and not the methodological bias of the researcher.

la gouvernance, la perception des clients, l'éthique, etc. (Scholtens et Dam, 2007 ; Darley et Blankson, 2008). Malgré la popularité de la théorie, l'appréciation des travaux de Hofstede est mitigée parmi les chercheurs. Pour certains, ses travaux sont jugés non représentatifs, car ils sont fondés sur une seule entreprise et remontent à plus de trente ans. Cependant, des études postérieures viennent corroborer ses conclusions en distinguant les mêmes dimensions et préférences de profils d'organisations (Kessapidou et Varsakelis, 2002 ; Arcand et al., 2004 ; Arcand et al., 2002).

De son côté, Hofstede souligne que les données de son étude sont des valeurs moyennes et qu'il ne s'agit pas de comparer des personnes, mais des tendances générales dans les réponses de chaque pays. Il met en garde les lecteurs en mentionnant qu'il faut faire très attention à ne pas utiliser les résultats de l'étude IBM comme des stéréotypes.

De plus, les typologies sont plus faciles à comprendre que les dimensions. Car ces dernières posent un certain problème à la recherche empirique. L'auteur soulève que les cas concrets correspondent rarement à un seul type idéal. La plupart sont hybrides et il faut donc édicter des règles arbitraires permettant de les classer dans tel ou tel type. Le modèle dimensionnel, au contraire, permet toujours d'attribuer à des scores sans ambiguïté. Ces scores peuvent être classés de façon empirique et regroupés avec des scores similaires (Hofstede, 1994, p.33).

L'utilisation de données entre la fin des années 60 et du début des années 70 soulève également des interrogations. Est-ce que ces données 40 ans plus tard sont toujours valables ? Hofstede répond oui à cette interrogation en mentionnant qu'il existe une stabilité dans la culture. Le fondement de toute culture nationale est constitué des valeurs d'une société et que ces valeurs mettent beaucoup de temps à se modifier, nous pouvons conclure que la culture est relativement stable dans le temps et que, la période d'étude (1968-1973) n'est pas un artefact de cette période (Arcand et al., 2004, p. 84). Les cultures se constituent sur le long terme et ne s'effacent pas sans raison impérieuse. Les travaux d'Iribarne (2002) par exemple, concernant les cultures française, néerlandaise et américaine dans les entreprises, ont été dans ce sens (Merkens et Demorgon).

De plus, sa conception de la culture est très psychologique et il lui accorde une force contraignante et une cohérence considérable (Livian, 2004). Bien qu'Hofstede ait obtenu une notoriété internationale, sa méthodologie soulève des interrogations à savoir si le questionnaire utilisé est l'outil satisfaisant pour étudier les valeurs des représentations (Livian, 2004). De son point de vue, Hofstede mentionne qu'il est beaucoup plus intéressant de

comparer les structures dimensionnelles obtenues avec des instruments de mesure différents sur différentes populations, mais dans les mêmes pays.

De nos jours, les organisations œuvrant sur la scène internationale sont confrontées à la diversité culturelle rejoignant une pléiade d'intervenants. Que ce soit les clients, les employés ou les gouvernements, la différence culturelle existe et nous devons être en mesure de bien la comprendre. La mondialisation de l'économie est en marche, mais, loin de disparaître, la diversité des cultures demeure (D'Iribarne, 2002).

Son omniprésence oblige donc les organisations à se doter de nouvelles compétences et de l'utiliser comme étant un avantage concurrentiel. Nous avons pu constater que les auteurs en gestion interculturelle l'affirment.

Les différents modèles et approches de la culture nationale nous ont amenés au modèle d'Hofstede. Cette théorie ayant fait ses preuves depuis plusieurs années représente un outil fiable pour l'étude des différences culturelles. Malgré les limites soulevées de son modèle, Hofstede a acquis une notoriété internationale et a permis à de nombreux chercheurs de poursuivre la recherche grâce à un outil intéressant qui permet de comprendre les différences culturelles.

Après avoir présenté le dernier thème de notre modèle, nous pouvons maintenant présenter le modèle conceptuel proposé. Grâce à ce modèle, nous serons en mesure d'émettre nos hypothèses de recherche.

Chapitre II. Dimension théorique de la performance organisationnelle

En général, le concept de performance organisationnelle est basé sur l'idée que l'organisation est une association volontaire d'actifs productifs, y compris les ressources humaines, le matériel et le capital, dans le but d'atteindre un objectif commun (Alchian et Demsetz, 1972 ; Barney, 2002; Jensen & Meckling, 1976;). Ceux qui fournissent les biens voudront seulement les remettre à l'organisation tant qu'ils sont satisfaits de la valeur qu'ils reçoivent en échange, par rapport à d'autres utilisations des actifs. En conséquence, l'essence de la performance est la création de valeur. Tant que la valeur créée, par l'utilisation des actifs apportés, est supérieure à la valeur attendue par ceux qui contribuent, les actifs continueront à être mis à la disposition de l'organisation et l'organisation continuera d'exister. Par conséquent, la création

de valeur, tels que définis par le fournisseur de la ressource, est traduite par les critères de performance globaux essentiels pour toute organisation.

1. Concept de performance

3.5 Introduction

La définition du thème de la performance est la première difficulté abordée. Le Petit Larousse définit la performance comme le « *Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche* ». Le sens de ce concept est à la fois vague et complexe quand il est utilisé dans le domaine des sciences de la gestion, vu qu'il se base sur une appréciation, un jugement ou une perception. Plusieurs auteurs reconnaissent également cet état de fait.

Brien et al. (2012), affirment que la performance est un jugement que porte un individu ou un groupe d'individus sur l'organisation, sur ses activités, ses produits, ses résultats que cet individu ou ce groupe d'individus attend d'elle. Mais comme le jugement est une prise de position qui repose sur des valeurs, elle n'aura pas la même définition d'une personne à une autre. Donc, sa définition variera selon la personne qui portera le jugement et son interprétation comportera toujours une part d'arbitraire (Barney, 2002).

Par exemple, les spécialistes en finance l'établiront selon des mesures comptables, ceux de la gestion des ressources humaines la définiront en tenant compte des besoins des employés et de leur épanouissement par contre les experts en management seront enclins à la préciser selon les structures organisationnelles. Les résultats différeront selon qui regarde l'organisation.

Par ailleurs, les deux chercheurs Galambaud et Léon (2008) avancent que la performance est une notion ambiguë, aux facettes multiples dans la mesure où elle n'est pas un fait de nature, un absolu, un universel. Selon ces auteurs, la performance organisationnelle est un construit social amplement tributaire du temps et peut être boursière, commerciale, opérationnelle, financière, relative à l'innovation, etc. D'un autre côté, Gosselin et Murphy (1994) affirment que la performance va à l'encontre des croyances ou fausses hypothèses qu'on entretient à l'égard du concept lui-même. Ainsi, tout jugement considère la performance comme une

réalité objective qui se définit et donc se mesure avec précision. Or, il s'agit plutôt d'un construit social relatif aux personnes concernées par le jugement et au contexte organisationnel dans lequel on se trouve.

En effet, Giraud, Saulpic, Naulleau, Delmond et Bescos (2004 p.23) précisent que « *la performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre* ». Ils apportent un élément non négligeable à la performance organisationnelle, en soulignant que pour évaluer la performance organisationnelle, les mesures doivent être préalablement complétées par des mesures de performance au niveau des entités « locales » remplissant des fonctions différentes. En effet, ces fonctions doivent se distinguer, parce qu'elles n'induisent ni le même périmètre, ni les mêmes principes de mesure. Par exemple, dans certaines organisations, un objectif de rentabilité financière peut être relativisé par des contraintes environnementales ou une mission de service public.

Dans la littérature relative à la performance organisationnelle, il existe deux recherches universellement reconnues, celle de Quinn et de Rohrbaugh (1983) et celle de Morin, Savoie, et Beaudin (1994). La première approche a été menée dans un environnement purement académique alors que la seconde avait pour objectif la validation d'une construction théorique par des praticiens.

3.6 La performance organisationnelle selon Quinn et Rohrbaugh

Avant de proposer une représentation de la performance organisationnelle, Quinn et Rohrbaugh (1983) ont tenté d'expliquer les nombreuses confusions qui l'entourent. D'abord, pour Quinn et Rohbaugh, la performance est un construit et non pas un concept. Un concept est une abstraction de faits observables, soit directement ou aisément mesurables. Néanmoins, certains concepts sont difficiles à rattacher aux phénomènes qu'ils sont sensés représenter. Ils sont plutôt inférés à partir des événements observés en utilisant un niveau d'abstraction supérieur. De plus, leur signification n'est pas facilement expliquée à partir de faits spécifiques. Ces abstractions sont appelées construits parce qu'elles sont construites à partir de concepts abstraits. Tel est le cas du construit de la performance, qui inclut des concepts tels l'efficacité, la productivité, la croissance du capital, etc.

L'identification de l'ensemble des variables entrant dans le champ de la performance permet d'avoir un premier éclaircissement du construit. C'est le travail qui a, par exemple, été réalisé par Campbell en 1977 à travers du recensement de trente indicateurs. Pour ensuite regrouper les variables présentant certaines similarités. Quinn et Rohrbaugh ont tenté de synthétiser ces éléments mais il ne s'agit pas de la première réflexion de ce type. Il convient en effet de citer les travaux de Scott (1977), Seashore (1979) et Cameron (1978).

Scott (1977) suggère de diminuer la multitude d'indicateurs à trois grandes approches :

- L'approche rationnelle tendrait à mettre l'accent sur le nombre d'unités produites pour une période donnée (productivité) et pour le nombre d'unités de facteur de production (efficience).
- Le modèle naturel ne considère pas seulement la fonction de production mais aussi les activités de soutien, ce qui justifie l'intérêt porté à la cohésion et au moral des employés. Il convient de remarquer l'opposition entre l'approche mécaniste du modèle rationnel et l'approche organique du modèle naturel.
- Le modèle systémique met en avant l'acquisition des ressources et l'adaptabilité.

Seashore (1979) distingue aussi trois modèles :

- Le modèle des objectifs est très similaire au modèle rationnel de Scott.
- Le modèle naturel de Seashore englobe les modèles naturel et systémique décrit par Scott (1977).
- Le modèle du processus de décision définit l'organisation efficace comme celle qui a un processus permettant de recueillir, stocker, retrouver, allouer, manipuler et détruire l'information de manière optimale.

Cameron (1978) a identifié quatre approches :

- Le modèle des objectifs est très proche du modèle rationnel ou du modèle des objectifs décrits par Scott (1977) et Seashore (1979).
- Le modèle des ressources est très similaire au modèle systémique de Scott,
- Le modèle du processus interne est à mettre en parallèle avec le modèle du processus de décision de Seashore.

- Le modèle de satisfaction des acteurs est considéré comme une partie du modèle naturel évoqué par Scott et Seashore. Dans le cadre de cette approche, l'organisation est considérée comme un ensemble de coalitions dynamiques ayant un réseau complexe de transactions développé par ses composants. L'organisation efficace doit satisfaire de manière suffisante chacun des éléments de manière à ce que les transactions puissent se poursuivre.

En se basant sur ces éléments, Quinn et Rohrbaugh ont essayé de répondre à la question suivante : comment les chercheurs et les théoriciens voient le construit de l'efficacité ? La recherche a été menée à partir de la liste de 30 critères d'efficacité dressée par Campbell. Finalement, 17 critères ont été retenus, puis ils ont été comparés deux à deux (136 paires). Pour chacune des paires, un groupe d'experts devait se prononcer sur la similarité des critères au moyen d'une échelle graduée de 1 à 7. 45 chercheurs ont répondu aux questions ce qui a permis de mettre en évidence trois dimensions sous-jacentes : objectifs interne/externe, flexibilité/contrôle et moyens/résultats. Ces trois dimensions permettent d'identifier 8 cas de figure (Tableau 2.1).

Tableau 2.1 - Les différentes dimensions de la performance organisationnelle - D'après R. E. Quinn et J. Rohrbaugh (1983)

- Modèle rationnel intégration, formalisation	-	Vision externe	Objectifs rationnels	Objectifs : Productivité, efficacité. Moyens : Planification, fixation d'objectifs, évaluation.
contrôle	-	Vision interne	Objectifs internes	Objectifs : Stabilité, contrôle. Moyens : Gestion de l'information Communication.
- Modèle du système naturel différenciation,	-	Vision externe	Système ouvert	Objectifs : Acquisition de ressources, soutien extérieur. Moyens : Flexibilité, réactivité.
spontanéité flexibilité	-	Vision interne	Relations humaines	Objectifs : Valeur des ressources humaines. Moyens : Cohésion, morale.

Cette classification des critères de performance est cohérente avec les différents modèles de l'efficacité organisationnelle utilisés auparavant. Il convient de remarquer que les conclusions de Quinn et Rohrbaugh ne sont pas particulièrement novatrices par rapport aux travaux qui avaient déjà été réalisés par Scott, par Seashore et en particulier de la proposition de Cameron. Toutefois, cette recherche a permis de synthétiser les différentes propositions, et dans le cas de la recherche de Cameron, de décrire de manière plus complète les différents modèles. C'est la raison pour laquelle cette recherche sert de référence dans la définition de la performance. Il est toutefois nécessaire de confronter cette vision de théoriciens aux réalités organisationnelles ; c'est ce qui a été entrepris par Morin et al. (1994).

3.7 La performance organisationnelle selon Kaplan et Norton

Le Balanced Scorecard est né d'une remise en cause, dans un contexte anglosaxon, des systèmes d'évaluation de la performance exclusivement centrés sur le suivi des résultats financiers. Au début des années 1990, Kaplan et Norton écrivirent un article qui évoquait la perte de pertinence du contrôle de gestion due à la focalisation des mesures de performance sur des aspects seulement financiers (Kaplan et Norton, 1992, 1996). A partir de ce constat, ils développèrent, en utilisant des études empiriques menées entre 1984 et 1992 (Kaplan, 1994), un outil qui intégrait des dimensions financières et non financières et dans lequel aucune de ces deux dimensions n'était privilégiée par rapport à l'autre. Les mesures financières permettaient plutôt d'appréhender les effets d'actions déjà entreprises. Les mesures non financières, quant à elles, permettaient à la fois d'élargir la vision de la performance de l'entreprise dans une approche multicritère et de mieux anticiper ce que pourrait être la performance future de l'entreprise (Davis, 1984 ; Kaplan et Atkinson, 1998).

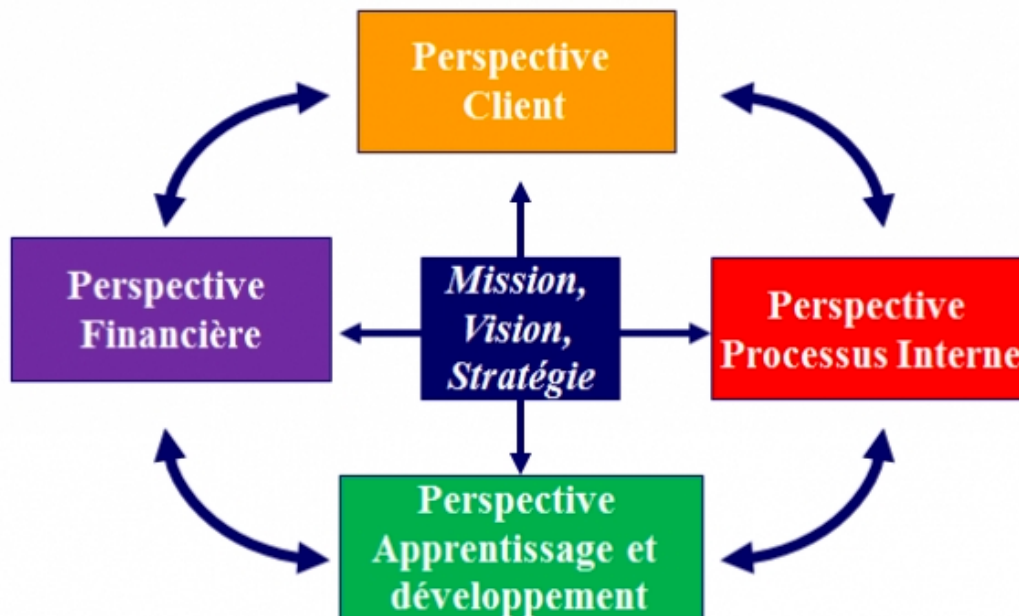
Plus de deux décennies après la première publication du tableau de Bord prospectif (Kaplan et Norton, 1992), les conclusions de Rigby et Bilodeau (2011) illustrent la popularité durable de cet outil pour les praticiens. La recherche empirique est réalisée par le cabinet de conseil en stratégie Bain & Co (Rigby et Bilodeau, 2011) auprès de plus de 11.000 cadres, montre que le BSC reste l'un des outils de management les plus populaires. Dans la même recherche menée par Rigby et Bilodeau (2011), il a été demandé aux cadres supérieurs en Amérique du Nord, en Europe, en Asie et en Amérique latine d'évaluer leur satisfaction par rapport aux outils de

management qu'ils utilisent. Les 1230 cadres interrogés ont classé le BSC comme le sixième outil le plus utilisé (Rigby et Bilodeau, 2011).

Selon Germain et Trébucq, le tableau de bord est « *un outil d'aide à la décision et à la prévision (et) un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leur fonction* » (Germain et Trébucq, 2004, p 39).

Dans sa représentation générique, le Balanced Scorecard est organisé autour de quatre axes principaux (figure 2.1) :

Figure 2.1 Les dimension de la performance dans le tableau de bord prospectif



3.7.1 La performance financière

Elle mesure classiquement le niveau et l'évolution des performances financières de l'entreprise. C'est une dimension qui a, depuis toujours, été favorisée par le monde des affaires, et elle a fait l'objet de nombreuses études. Les études sur la performance ont accompagné les toutes premières théories de l'organisation élaborées par Fayol, Weber et Taylor au début du 20e siècle. L'analyse des définitions de la performance économique

conclut qu'elle est l'expression du rapport entre la quantité ou la qualité de production et les ressources utilisées pour obtenir cette production (Bouquin, 1994).

Il s'intéresse aux objectifs liés à la création de la valeur pour les actionnaires. La place des indicateurs financiers dans le Balanced Scorecard est justifiée par deux raisons : La première est qu'ils sont un moyen pour contrôler l'efficacité du processus de contrôle financier et renseignent alors sur la performance financière. La deuxième est qu'il n'existerait pas de lien évident entre les activités opérationnelles et le succès financier de l'organisation.

Tableau 2.2 Les principales définitions de la performance financière selon Allani-Soltan (2003)

Auteurs	Définitions	Critères
Perrow (1970)	Les indicateurs de la performance concernent le type, la qualité, la quantité, les coûts, le style et l'utilité du bien ou du service offert par l'organisation.	Coût, quantité, qualité et utilité du produit.
Weber (1911)	La performance de l'organisation se mesure par l'atteinte des objectifs de l'organisation, qui sont : la rentabilité et l'efficience, en d'autres termes, la production d'un maximum de résultats avec le minimum d'investissements.	Rentabilité, efficience
Taylor (1911)	Les déterminants de la performance sont la planification, l'élaboration des objectifs et l'exercice du contrôle destiné à assurer la conformité aux normes préétablies.	Croissance, rentabilité, expertise, planification, conformité, contrôle
Fayol (1916)	L'organisation efficace est celle qui vient à faire plus et mieux avec le même effort.	Satisfaction des intérêts des propriétaires
Cyert et March (1963)	Les objectifs de l'organisation se modifient au fil du temps. Ils semblent être déterminés par ceux formulés lors de l'exercice budgétaire précédent,	Satisfaction des intérêts des propriétaires et dirigeants

	par l'expérience qui en a été tirée et par l'expérience.	
--	--	--

Les entreprises utilisent différents indicateurs comme le ROI ⁷ ou l'EVA ⁸ comme objectif financier dominant, on isole en pratique deux stratégies de base pour parvenir à la performance financière :

- La croissance : comporte généralement deux volets. Le premier est la création d'une franchise. Il faut créer de nouvelles sources de revenus provenant de nouveaux marchés, de nouveaux produits ou de nouveaux clients. C'est cet aspect de la stratégie qui requiert le plus de changements et qui prend le plus de temps à exécuter. Le second est l'augmentation de la valeur pour le client. Il s'agit de travailler avec les clients acquis pour resserrer leurs relations avec l'entreprise. Cet aspect se situe généralement à moyen terme et se concentre sur des processus tels que les ventes croisées et le développement de solutions pour approfondir ses relations avec le client.
- La productivité : elle recouvre également deux volets. Le premier est l'amélioration de la structure de coût. Il s'agit d'abaisser les coûts directs des produits et services, réduire les coûts indirects et partager les ressources communes avec d'autres unités. Le second volet concerne l'amélioration de l'utilisation des actifs. Ceci consiste à réduire le capital fixe et le fonds de roulement nécessaires pour entretenir un certain niveau d'activité grâce à une plus grande utilisation ou une meilleure acquisition ou bien une cession des capitaux circulants et des immobilisations.

Les entreprises choisissent l'une ou l'autre des stratégies ou parfois les deux (Kaplan et Norton, 2001).

Bien qu'elle occupe une priorité dans bien des organisations, on constate que depuis plusieurs années, les recherches empiriques en gestion s'intéressent et produisent une quantité importante de travaux sur le lien entre la performance financière et le Management des Ressources Humaines (Bayad et al., 2004 ; Becker et Gerhart, 1996 ; Lacoursière, Fabi, St-

⁷ Return On Investment

⁸ EVA : Valeur Ajoutée économique

Pierre et Arcand 2002 ; Lin, Wu, Chang et Wang 2012; Huselid 1995; Barrette et Carrière, 2003; Allani-Soltan, 2003).

3.7.2 La performance client

L'axe « clients » regroupe les indicateurs qui permettent d'évaluer ce qui génère une satisfaction présente ou future du client. Les indicateurs de cette perspective sont la part de marché ou le portefeuille client, la conservation de la clientèle, l'acquisition de nouveaux clients, la satisfaction des clients et la rentabilité par segments.

Au cœur de toute stratégie d'entreprise où il s'agit de lier les processus internes avec de meilleurs résultats pour le client se trouve la « proposition de valeur » faite aux clients. À partir d'exemples probants, Kaplan et Norton (2001) isolent trois stratégies pour se différencier du marché :

- La supériorité produit : l'entreprise pousse ces produits dans le domaine de l'inexpérimenté, de l'inconnu.
- L'intimité client : l'entreprise connaît ses clients et leur besoin en termes de produits et services.
- L'excellence opérationnelle : l'entreprise cherche à atteindre une combinaison de qualité, prix et facilité d'achat que nul ne peut égaler.

La théorie, selon Kaplan et Norton (2001), stipule que les entreprises qui réussissent sont excellentes dans un des trois aspects et disposent d'un niveau standard dans les deux autres. L'axe client permet à l'entreprise de définir les clients à cibler. Comme la plupart des marchés sont composés de clients hétérogènes donc sensibles à différents critères, l'entreprise doit choisir une perspective prioritaire dans laquelle elle va exceller. C'est sur les clients cible que vont se concentrer les indicateurs du tableau de bord prospectif. Ainsi en choisissant de ne pas satisfaire certains clients, l'organisation décide de ne pas développer certains services.

L'axe client choisi est relié par sa partie supérieure à l'axe financier et par sa partie inférieure à l'axe des processus internes de la carte stratégique.

3.7.3 La performance processus internes

L'axe « processus internes » s'interroge sur la façon dont la gestion des opérations et des processus peut contribuer à fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise. Ceci constitue la clé de voute qui différencie le Balanced Scorecard des autres systèmes de pilotage de la performance. En effet, L'excellence dans la réactivité des organisations aux attentes du client dépend des activités et des processus internes mises en œuvre.

Les activités de l'organisation sont inscrites dans les processus internes qui composent sa chaîne de valeur. L'objectif de cet axe est de prendre en compte l'ensemble des processus internes et en particulier l'innovation, la production et le service après-vente. À travers de l'analyse de cet axe, Kaplan et Norton (2001) poussent le management à adopter une vision transversale de l'organisation. Parallèlement ils mettent en exergue deux processus qui étaient oubliés avec les outils financiers : le processus d'innovation et le processus d'avant-vente. L'analyse du processus d'innovation s'effectue en deux étapes. La première étape consiste à cerner le marché en identifiant les besoins nouveaux ou latents des clients. La seconde étape consiste à quantifier la performance et la rentabilité de la recherche et développement. Le processus après-vente peut avoir un impact fort sur la valeur ajoutée pour le client et peut être suivi par des indicateurs de respect des délais, des coûts et de la qualité. Enfin les processus de production ont un pilotage plus classique et plus souvent pris en charge par les anciens outils.

3.7.4 La performance apprentissage et développement

L'axe « apprentissage organisationnel » ou apprentissage et développement concerne essentiellement la façon dont on gère les moyens humains et les savoirs en vue d'atteindre les objectifs stratégiques définis précédemment. Ainsi, à la suite de l'étape d'identification des processus internes, le gestionnaire doit identifier les compétences fondamentales et la capacité technologique nécessaire pour développer le leadership de ses services sur le marché. Il doit identifier les moyens nécessaires pour réaliser les trois perspectives clients processus interne et financière. Kaplan et Norton définissent trois déterminants dans l'apprentissage organisationnel : le potentiel des salariés, la capacité des systèmes d'information et la

motivation responsabilisation et alignement des objectifs des salariés avec ceux de l'organisation.

Pour Kaplan et Norton (2001), les stratégies d'apprentissage et de développement sont le point de départ de tout changement durable à long terme. En pratique nous distinguons trois types d'objectifs :

- Les compétences stratégiques : les capacités et la connaissance nécessaires pour que les employés soutiennent la stratégie.
- Les technologies stratégiques : les systèmes d'information, les bases de données, les outils et le réseau nécessaires pour promouvoir la stratégie.
- L'ambiance favorable à l'action : les modifications culturelles nécessaires pour motiver, responsabiliser et faire en sorte que le personnel soit en phase avec la stratégie.

En traitant l'axe d'apprentissage après que les trois autres axes aient été définis, les dirigeants peuvent mettre en adéquation leurs objectifs en matière de ressources humaines, de technologies de l'information et d'ambiance de travail avec les besoins de leur processus clés et la proposition de valeur faite au client. Ainsi une organisation qui désire augmenter la satisfaction client se doit d'exiger comme objectif la fidélisation de son personnel expérimenté pour ainsi maintenir la relation avec le client et procurer l'expérience « d'achat plaisir ». Pour Kaplan et Norton ceci implique une politique des ressources humaines adéquate ainsi qu'une formation importante pour le personnel. Enfin, les auteurs insistent sur le fait que ces politiques doivent être complétées par des programmes d'évaluation en continu.

Ainsi, le tableau de bord prospectif se devait de contenir des indicateurs de satisfaction des employés s'il voulait reconnaître le salarié comme un véritable partenaire de la stratégie.

Pour conclure, nous noterons que Kaplan et Norton (2001) font figurer l'axe d'apprentissage tout en bas de la carte stratégique du tableau de bord prospectif afin de signifier que c'est le fondement de toute organisation.

4. Mesure de la performance organisationnelle

4.1 Diversité des mesures de performance

Dans le cas des entreprises, une mesure de performance peut être financière ou non financière. Les mesures financières sont utilisées depuis très longtemps, cependant la littérature critique ce genre de mesure de performance, car elle est souvent dépassée, tournée vers le passé, manque de capacité prévisionnelle, est axée sur le court terme et sur les mauvais comportements. Les mesures financières sont également trop agrégées et présentées de façon trop sommaire pour guider l'action des dirigeants. De plus les mesures financières ne permettent pas à ce jour d'évaluer les actifs intangibles d'une entreprise. (Fisher, 1992; Ittner et Larcker, 1998)

Les mesures non-financières sont alors apparues comme une alternative ou du moins un complément, ces mesures ne sont cependant pas exemptes de critiques, car les mesures non-financières autant que les financières peuvent amener des comportements dysfonctionnels où les employés agissent dans leur propre intérêt au lieu de l'intérêt de l'entreprise. Les mesures non-financières sont également difficiles à mesurer et le résultat n'est pas tangible instantanément (Fisher, 1992; Ittner & Larcker, 1998). Naranjo-Gil & Hartman (2006) définissent les mesures financières comme faisant partie d'un champ restreint, comprenant les mesures traditionnelles financières, axées sur l'interne et sur une base rétrospective, alors qu'ils définissent les mesures non-financières comme faisant partie d'un champ élargi ayant un focus vers l'externe et orienté à long terme. Ils concluent également, que des mesures non financières sont plus pertinentes lorsque l'entreprise doit subir des changements stratégiques.

Chenhall (2005) indique cependant qu'il est difficile d'établir ou d'évaluer le bénéfice d'une mesure de performance non-financière. Tout comme Ittner & al. (2003) qui concluent leur étude en précisant que les mesures non-financières sont souvent axées sur du long terme et n'amènent pas d'effet immédiat pour l'entreprise. Comme l'évaluation est difficile et que le dirigeant a besoin de valider l'impact de telles mesures (Bourne, Neely, Platts et Mills, 2002), elles sont souvent moins utilisées ou du moins utilisées de façon plus restreinte que les mesures financières.

4.2 Intérêt de mesurer la performance

Les mesures de performance sont utilisées de différentes façons par les entreprises. La littérature est abondante sur le sujet, voici donc un aperçu des différentes utilisations possibles des mesures de performance par les entreprises.

Une définition sommaire des différentes possibilités est présentée au Tableau 2.3. Telles que définies par Simon, Guetzko, Kozmetsky et Tyndall (1954), les mesures de performance servent à effectuer le suivi des résultats, à diriger l'attention, à aider à la prise de décision. Burchell, Clubb, Hopwood et Hughes (1980) apportent une nouvelle utilisation possible des mesures de performance en parlant de la légitimisation.

Tableau 2.3 Définition des différentes possibilités d'utilisation des mesures de la performance

Suivi des résultats	Les buts sont définis à l'avance et on compare les résultats avec les objectifs fixés. La rétroaction est donnée et on corrige la situation si nécessaire.
Diriger l'attention	Avec ce genre de mesure de performance, on donne aux employés les objectifs auxquels ils doivent porter une attention particulière.
Aide à la prise de décision	Les mesures de performance sont utilisées pour l'aide à la décision car elles peuvent présenter les liens de causalité entre les processus internes de l'entreprise et les buts à atteindre.
Légitimisation	Les mesures de performance sont utilisées pour justifier les actions ou les décisions passées qui ont été prises sous certaines conditions d'incertitude.

Simons (1990) a établi deux utilisations possibles des mesures de performance, il développe la théorie de l'utilisation « diagnostique » et « interactive » des mesures de performance. L'utilisation diagnostique est largement utilisée et sert à coordonner et communiquer les priorités de l'organisation, le tout associé à un système de récompense qui vise la coopération des gestionnaires vers les priorités de l'organisation.

Quant à elle l'utilisation interactive, un peu moins utilisée, permet la création d'occasion de dialogue et de circulation d'information de gestion, à tous les niveaux requis de l'organisation et dans tous les sens. Ce genre d'utilisation favorise l'apprentissage organisationnel et la création d'idées tout en supportant la vision stratégique de l'entreprise.

Henri (2006), tend à démontrer la relation entre différentes utilisations des mesures de performance avec une plus ou moins grande diversité de mesures de performance. Il en conclut que l'utilisation des mesures de performance pour le support à la décision et pour

diriger l'attention sont associés à une plus grande diversité des mesures de performance alors qu'il ne trouve pas de relation entre l'utilisation des mesures pour légitimer les décisions et une moins grande utilisation des mesures.

Ittner & al (2003) ont mesuré les implications au niveau de la performance de l'utilisation de mesures de performance. Ils arrivent à la conclusion qu'une organisation qui fait une utilisation plus exhaustive de mesures de performances non-financières aura un « retour sur investissement » plus élevé. Ils ajoutent que cette performance est encore plus marquée lorsque l'organisation n'a pas fait de changements significatifs au cours des trois dernières années et que l'utilisation de mesures de performance non-financières n'a pas vraiment d'influence sur les mesures comptables de la performance (RCI, croissance des ventes, etc.). Ce qui amène les auteurs à conclure que les mesures de performance non-financières sont axées sur du long terme et n'amène pas de résultats immédiats pour l'organisation qui en fait l'usage. Said, HassabElnaby et Wier (2003) arrivent à la même conclusion pour ce qui est des mesures de performance comptables et ajoutent que les comportements dysfonctionnels sont présents lorsque l'emphase est mise sur la rémunération.

4.3 Le choix des indicateurs

Le choix des indicateurs est probablement l'exercice le moins facile puisque c'est par ces indicateurs que l'on va pouvoir évaluer la performance de l'entreprise et prendre des décisions stratégiques. Comme vu précédemment, « *le minimum d'indicateurs est préférable* » (Alazard et Sépari, 1998, p85) puisque le but est d'être confronté à des informations concises qui donnent une photographie de l'entreprise à un instant T. Les indicateurs sont généralement choisis en fonction des objectifs de la société et vont de pair avec la stratégie adoptée : ils interviennent à des points clés de décision.

Les indicateurs vont ainsi permettre de disposer d'une analyse précise de l'entreprise et de donner l'opportunité au responsable soit de prendre de nouvelles décisions soit d'observer l'évolution de celles prises précédemment. Bouin et Simon (2004) font une distinction entre :

- Indicateurs de performance qui mesurent le niveau atteint,
- Indicateurs de pilotage qui mesurent l'état d'avancement du plan d'action.

Les deux indicateurs sont liés puisque l'indicateur de performance montre le réel alors que l'indicateur de pilotage permet de visualiser l'avancement du réalisé par rapport aux prévisions.

Selon les mêmes auteurs, à l'intérieur de ces deux catégories on retrouve deux sous-ensembles :

- Les indicateurs financiers : ils informent sur le résultat de l'entreprise et sont souvent exprimés par des indicateurs tels que l'activité ou chiffre d'affaires, la marge brute, les frais fixes et la marge nette.
- Les indicateurs non financiers : ils transmettent des informations sur la production par exemple (ratio de production...) et aident à la meilleure compréhension des indicateurs financiers.

Ainsi, le choix des indicateurs est libre mais les indicateurs nécessitent d'être cohérents avec la stratégie engagée et doivent impérativement être succincts et précis.

Chapitre III. Problématique et questions de recherche

1. Introduction

Bien que l'on puisse constater que les activités commerciales datent depuis fort longtemps, nous sommes maintenant dans une ère d'activité économique mondiale sans précédent entraînant une plus grande compétitivité entre les entreprises. La mondialisation a donc fait tomber de nombreuses barrières géographiques, créé l'ouverture des marchés et la libération des échanges conclus entre les différents pays, et ce, partout à travers le monde.

À travers les accords commerciaux, regroupements d'États, zones de libre-échange, Conférences des Nations unies sur le commerce et le développement, l'Organisation mondiale du commerce, on constate que les pays et organismes établissent des règles régissant le commerce entre eux. Devant cette pléiade d'accords, une réelle activité économique internationale crée un mouvement pour les entreprises. Ce mouvement entraîne le déploiement des activités de production et de distribution au-delà du pays d'origine. Dans la

majorité des cas, ce déploiement est accompagné d'un contexte culturel riche et puissant dans sa capacité à influencer le comportement organisationnel et managérial.

Comprendre la culture permet de s'équiper des outils nécessaires pour relever les défis du commerce local et international. En effet, les connaissances au niveau des différences culturelles aident les managers à comprendre leurs partenaires et concurrents internationaux et contribuent en définitive à améliorer leurs compétences managériales.

2. Objectifs de recherche

En outre, la culture organisationnelle affecte, dans une certaine mesure, une grande partie des pratiques de gestion et du comportement organisationnel, et de ce fait, la performance organisationnelle (Francesco et Gold, 2005). L'objectif de ce travail de recherche est d'identifier la distinction culturelle entre le Maroc et les Etats-Unis en utilisant la méthodologie introduite par G. Hofstede. Ainsi, chacun des pays sera positionné par rapport aux cinq dimensions présentées par Hofstede (2001) : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme / collectivisme, la masculinité / féminité et l'orientation à long terme. Ces dimensions, certes, n'exposent pas toutes les différences entre les cultures ou les pays, mais en expliquent la plus grande partie. L'analyse des différences culturelles entre les deux pays prend toute son importance avec l'expansion des relations politiques, économiques et sociales entre le Maroc et les Etats-Unis. Par ailleurs, et dans les conditions actuelles d'ouverture du Maroc sur les pays de l'Amérique du nord, les managers se doivent de comprendre et d'utiliser au mieux les différences culturelles dans l'expansion de leur business.

De plus, l'objectif de cette recherche est d'identifier la nature et l'intensité de la relation entre la culture organisationnelle et la performance. De nombreuses études et recherches scientifiques se sont déjà penchées sur cette relation depuis les deux dernières décennies. Malgré cette véritable évolution, les études demeurent perfectibles et de nouvelles recherches doivent être réalisées afin d'identifier le lien tangible et déterminant entre la culture organisationnelle et la performance. Nous souhaitons donc, par cette thèse, apporter un éclairage supplémentaire à ce point en particulier.

Enfin, le dernier objectif de cette recherche est d'expliquer les différences de performance entre les entreprises des deux pays par les différences culturelles au niveau des cinq

dimensions d'Hofstede (2001). Ainsi, à l'issue de cette étude, on devrait être en mesure de dire laquelle de ces cinq dimensions culturelles a le plus d'effet sur l'amélioration de la performance organisationnelle.

3. Question de recherche

En accord avec les spécialistes en management interculturel, nous croyons que la culture organisationnelle pourrait être un élément déterminant dans la création de la performance organisationnelle. Ce point de vue nous amène à nous poser la question suivante : la variable culturelle peut-elle être un élément déterminant pour expliquer les différences de performance entre les entreprises marocaines et américaines ?

4. Démarche méthodologique

Bien que nos objectifs s'identifient à ceux d'autres recherches dans cette discipline, c'est-à-dire poursuivre la compréhension du lien entre la culture organisationnelle et la performance, notre recherche se veut encore plus précise que celles réalisées jusqu'à maintenant. Elle tente de répondre à une préoccupation précédemment formulée par les chercheurs en gestion des ressources humaines en y apportant démarche originale et pertinente. Sa distinction se caractérise particulièrement par le développement d'une nouvelle démarche méthodologique en fonction d'un modèle de recherche développée pour cette thèse.

Nous souhaitons vérifier de façon empirique une situation particulière à partir d'une théorie de portée générale selon une démarche hypothético-déductive (D'Ambroise, 2000) laquelle repose sur la vérification empirique d'hypothèses formulées *a priori*. De façon plus précise, il s'agit de voir comment la culture nationale, selon la théorie d'Hofstede, peut influencer la performance d'une organisation. Pour ce faire, nous émettons une principale hypothèse :

la performance organisationnelle d'un groupe d'employés est perçue positivement lorsque ce groupe adopte des valeurs culturelles qui encouragent la performance.

Sommairement, nos variables indépendantes comprennent :

- Le contrôle de l'incertitude
- La féminité
- Le collectivisme
- La distance hiérarchique
- L'orientation à long terme

Quant à notre variable dépendante, elle sera développée à l'aide de quatre indicateurs basés sur la littérature :

- La performance financière
- La performance client
- La performance des processus internes
- La performance apprentissage et développement

Finalement, notre échelle de mesure s'inspire d'échelles de mesure de type Likert approuvée au sein de la communauté scientifique (Francesco et Chen, 2004).

À la lumière de notre exposé sur cette problématique de recherche, force est de constater que nous savons encore très peu de choses sur la variable culturelle comme élément déterminant pour la performance organisationnelle. Nous jugeons approprié l'élaboration d'un cadre théorique spécifiquement adapté à notre problématique en vue d'analyser comment et par quels moyens la culture organisationnelle peut être utilisée pour augmenter la performance organisationnelle.

Chapitre IV. Le modèle conceptuel

1. Introduction

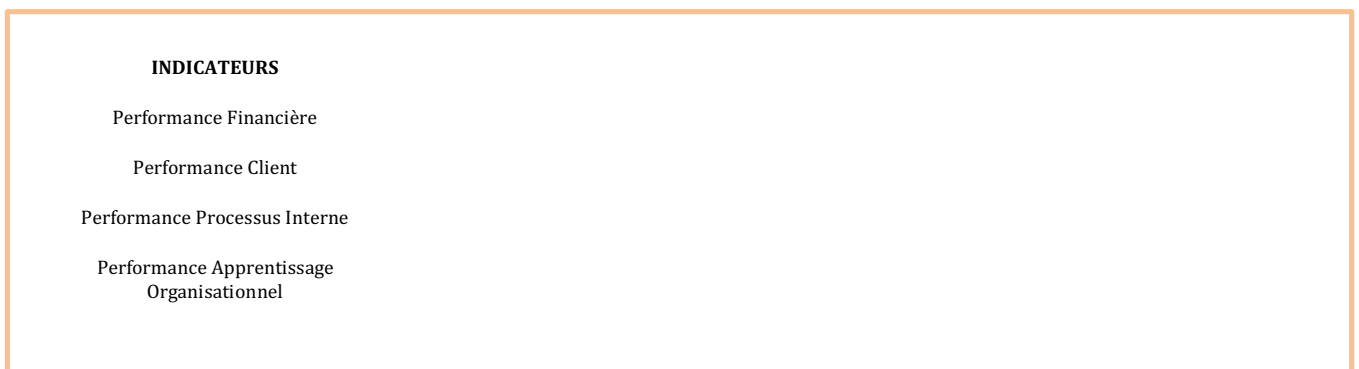
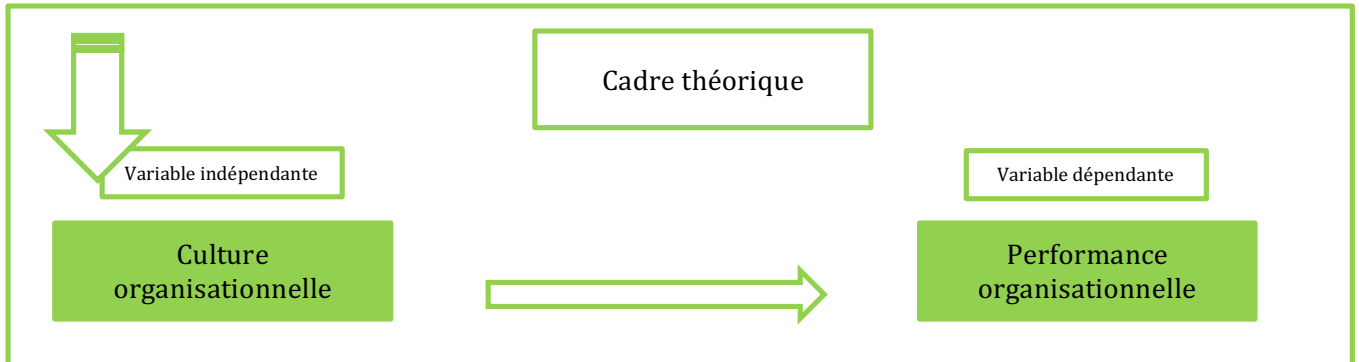
La recherche en management des ressources humaines s'est focalisée sur l'étude du lien entre culture et la performance organisationnelle, et ce, depuis les quarante dernières années. En effet le nombre de recherches qui ont étudié ce lien ne cesse d'évoluer (Stewart 2010 ; Gallagher, Brown et Brown 2008). Cette évolution démontré la pertinence du sujet, mais aussi qu'il reste beaucoup de zone inexplorées.

Nous avons construit notre modèle conceptuel sur la base de la recension de la revue de littérature, notre objectif de recherche, et la question de recherche suivante :

« Les différences culturelles, peuvent-elles expliquer les différences de performance entre les entreprises marocaines et américaines ? »

Le modèle conceptuel se présente comme suit (figure 4.1) :

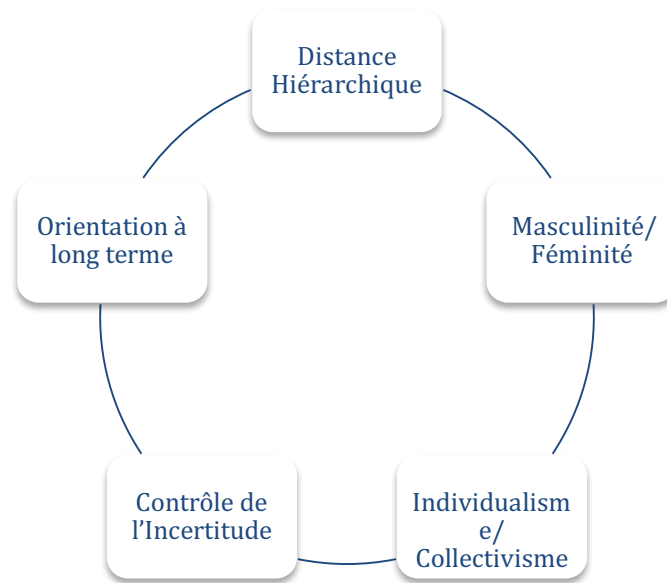
Figure 4.1 *Modèle conceptuel*



2. Les variables indépendantes

Le modèle développé dans cette recherche nécessite l'utilisation de plusieurs catégories ou groupes de cultures organisationnelles (Figure 4.2). Cette dernière, telle qu'elle a été présentée par Hofstede et Minkov (2010) dans leur modèle regroupe cinq dimensions essentielles : distance hiérarchique, masculinité/ féminité, individualisme/ collectivisme, contrôle de l'incertitude, et orientation à long terme. La variable culture organisationnelle est mesurée en attribuant à chacune des dimensions un indice pour chaque pays.

Figure 4.2 Dimensions de la culture organisationnelle



2.1 Distance Hiérarchique

La distance hiérarchique décrit la manière avec laquelle les membres d'une culture spécifique appréhendent les rapports de pouvoir (relations de subordination). La distance hiérarchique telle qu'elle est définie par Hofstede (1994) répond à la question : « Dans quelle mesure les membres les moins puissants d'une organisations (comme dans la famille) acceptent que le pouvoir soit inégalement réparti ? ». Cette dimension s'intéresse à l'inégalité telle qu'elle est vue et acceptée par le bas et non par le haut. Hofstede (1994) suggère que le niveau de l'inégalité d'une société est consenti par les subordonnés autant que par les dirigeants. Le pouvoir et l'inégalité sont des faits extrêmement fondamentaux dans toute société. Toutes les sociétés sont inégales, mais certaines sont plus inégale que d'autres.

Dans les pays ayant une faible distance hiérarchique, règne la consultation ou de l'interdépendance entre les individus et les groupes qui diffèrent au niveau du statut et du pouvoir (Hofstede, 2001). La distance émotionnelle entre eux est relativement faible, et les employés ayant un statut inférieur peuvent assez facilement approcher et contredire ceux qui disposent d'un plus grand pouvoir au niveau de l'organisation. En revanche, dans les pays avec des cultures ayant une forte distance hiérarchique, les employés se basent dans leur prise

de décision sur l'autocratie ou l'avis de la majorité. Ils sont généralement réticents à se faire confiance (Hofstede, 2001).

2.2 Masculinité vs féminité

La masculinité, comme caractéristique de la culture, s'oppose à la féminité. Les cultures masculines utilisent l'existence biologique des deux sexes pour définir des rôles sociaux très différents entre des hommes et des femmes. Ces cultures s'attendent à ce que les hommes soient autoritaires, ambitieux, compétitifs, qu'ils recherchent la réussite matérielle, et qu'ils respectent ce qui est grand, fort et rapide. Parallèlement, ces cultures attendent des femmes de servir et privilégier la qualité de la vie immatérielle, les enfants, et les personnes faibles.

Par ailleurs, dans les cultures féminines, il existe un chevauchement entre les rôles sociaux des deux sexes. Dans ces cultures, les hommes et les femmes n'ont pas besoin d'être ambitieux ou compétitifs. Ces cultures privilégient les relations à l'argent, la qualité de vie, la protection de l'environnement et l'entraide. Dans une société masculine, le héros du public est celui qui réalise le succès, le surhomme. Dans une société de plus féminine, la sympathie du public va à l'antihéros, l'outsider.

Au niveau de la mesure, un indice de masculinité élevé signifie que la société est masculine. Quand cet indice est faible, ceci signifie que la société est féminine. Pour les cultures masculines, ce qui est important c'est :

- Résultat : avoir l'opportunité d'acquérir des revenus élevés ;
- Reconnaissance : obtenir la reconnaissance que l'on mérite après avoir réalisé un bon travail ;
- Avancement : avoir la possibilité d'avancement à des postes de niveau supérieur ;
- Défi : avoir un travail difficile à faire.

Pour les cultures féminines ce qui importe c'est :

- La relation au supérieur hiérarchique : avoir une bonne relation de travail avec le supérieur direct ;
- La coopération : travailler avec les personnes qui coopèrent entre elles
- L'espace de vie : vivre dans une zone attrayante pour soi et sa famille

- La sécurité d'emploi : être sûre de pouvoir travailler pour son entreprise aussi longtemps que vous voulez

2.3 Collectivisme vs individualisme

L'individualisme, comme caractéristique d'une culture, oppose le collectivisme (le mot est utilisé ici dans un sens anthropologique et non politique). Les cultures individualistes supposent que les individus recherchent surtout après leurs propres intérêts et ceux de leur famille immédiate (mari, épouse et enfants). Par opposition, les cultures collectivistes supposent que les individus, à partir de leur naissance, appartiennent à un ou plusieurs groupes dont ils ne peuvent pas se détacher. Ces groupes (famille, clan, organisation, etc.) protègent les intérêts de leurs membres au prix de leur fidélité permanente.

Au niveau de la mesure, un indice d'individualisme élevé signifie que la société est individualiste. Quand cet indice est faible, ceci signifie que la société est collectiviste. Pour les cultures individualistes, ce qui est important c'est

- Le temps personnel : avoir un emploi qui vous laisse suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale ;
- La liberté : avoir une liberté considérable pour adopter votre propre approche de travail ;
- Le défi : avoir un travail difficile à faire, un travail qui permet d'obtenir un sentiment de réussite personnelle.

Pour les cultures collectivistes, ce qui importe :

- La formation : avoir des opportunités de formation pour améliorer ses compétences ou d'apprendre de nouvelles compétences ;
- Les conditions physiques : de bonnes conditions matérielles de travail (ventilation et d'éclairage, espace de travail adéquat, etc.) ;
- L'utilisation des compétences : utiliser pleinement ses compétences et aptitudes au travail.

2.4 Contrôle de l'incertitude

Le contrôle de l'incertitude représente la capacité d'une société à tolérer l'incertitude et de l'ambiguïté. Il reflète la mesure dans laquelle les membres de la société essaient de réduire l'anxiété en minimisant l'incertitude. Le contrôle de l'incertitude est l'une des cinq dimensions clés de la mesure de la culture nationale telle qu'elle a été développée dans le modèle de Hofstede. La question fondamentale posée par cette dimension est de savoir comment les membres d'une société appréhendent l'avenir : devrions-nous essayer de contrôler l'avenir ou tout simplement laisser se produire ?

Les membres des cultures ayant un fort indice de contrôle de l'incertitude ont tendance à être plus émotionnels. Ils essaient de minimiser l'apparition de circonstances inconnues et inhabituelles et de procéder à des changements prudents étape par étape en planifiant et en mettant en œuvre des règles, des lois et règlements. En revanche, les cultures ayant un faible indice de contrôle de l'incertitude acceptent et se sentent à l'aise dans des situations non structurées ou des environnements changeants. Ils essaient d'avoir le moins de règles possible. Les gens de ces cultures ont tendance à être plus pragmatique, ils sont plus tolérants du changement.

Les pays présentant un fort indice de contrôle de l'incertitude maintiennent des codes rigides de croyance et de comportement et sont intolérants aux comportements et idées peu orthodoxes. Par opposition, les sociétés ayant un faible indice de contrôle de l'incertitude maintiennent une attitude plus détendue dans laquelle la pratique compte plus de principes.

Trois éléments ont été utilisés pour construire le score de la distance hiérarchique :

- Le degré de facilité avec lequel les employés non cadres peuvent exprimer leur désaccord avec leurs supérieurs hiérarchiques ;
- La perception par les subordonnés du style de prise de décision du supérieur hiérarchique ;
- La préférence des subordonnés concernant le style de prise de décision de leur supérieur hiérarchique (style autocrate, paternaliste, basé sur la majorité des voix ou style de consultation)

2.5 Orientation à long terme

La dernière dimension de Hofstede est l'orientation à long terme. Cette dimension représente la mesure dans laquelle une société a une perspective pragmatique et orientée vers l'avenir plutôt qu'une perspective conventionnelle historique ou à court terme. On retrouve les cultures orientées long terme en Asie de l'Est. Elles sont caractérisées par des valeurs telles que l'acceptation du changement, la persévérance, l'épargne, et la recherche de la tranquillité de l'esprit. Les cultures orientées à court terme se trouvent généralement dans le monde occidental.

Les Cultures orientées à long terme valorisent des périodes de temps prolongées et attribuent plus d'importance à l'avenir. L'orientation à court terme, en revanche, se focalise sur les conséquences les plus immédiates des décisions et des actions impliquant des horizons temporels à court terme (Lumpkin et Moss, 2010).

Au niveau de la mesure, un indice d'orientation à long terme élevé signifie que la société est orientée à long terme. Quand cet indice est faible, ceci signifie que la société est orientée à court terme. Les cultures à orientation long terme valorisent la persévérance, l'épargne, des relations de pouvoir basées sur le statut et avoir un sentiment de honte. Alors que les cultures orientées à court terme préfèrent des valeurs telles que le respect de la tradition, l'honneur, la constance et stabilité personnelle.

3. Les variables dépendantes

La performance organisationnelle représente notre variable dépendante. Elle nous indiquera le phénomène que nous cherchons à expliquer en mesurant certains critères à l'aide d'indicateurs. Comme nous avons pu le décrire au chapitre IV, cette performance est évaluée selon un modèle équilibré qui s'articule autour de quatre axes : des indicateurs financiers, des indicateurs de performance vis-à-vis des clients, des indicateurs sur les processus internes et des indicateurs d'apprentissage organisationnel (SI, compétence des salariés) reliés entre eux par un rapport de cause à effet (Imbs et Houot, 2005).

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé le tableau de bord prospectif afin de mesurer les quatre dimensions de la performance organisationnelle. Il s'agit de la perspective financière, client, processus interne et apprentissage et développement tel qu'illustré à la figure 2.1.

Comme nous l'avons déjà cité dans la revue de littérature, nous avons choisi d'utiliser le tableau de bord prospectif comme outil de mesure de la performance organisationnelle parce qu'il englobe à la fois des mesures financières, qui décrivent les résultats des actions ainsi que des mesures opérationnelles, comprenant la satisfaction du client, les processus internes, et l'innovation et l'apprentissage qui conduisent à la performance future (Godard, 2004).

3.1 Performance financière

Les entreprises utilisent différents indicateurs comme le ROI⁹ ou l'EVA¹⁰ comme objectif financier dominant, on isole en pratique deux stratégies de base pour parvenir à la performance financière :

- La croissance : comporte généralement deux volets. Le premier est la création d'une franchise. Il faut créer de nouvelles sources de revenus provenant de nouveaux marchés, de nouveaux produits ou de nouveaux clients. C'est cet aspect de la stratégie qui requiert le plus de changements et qui prend le plus de temps à exécuter. Le second est l'augmentation de la valeur pour le client. Il s'agit de travailler avec les clients acquis pour resserrer leurs relations avec l'entreprise. Cet aspect se situe généralement à moyen terme et se concentre sur des processus tels que les ventes croisées et le développement de solutions pour approfondir ses relations avec le client.
- La productivité : elle recouvre également deux volets. Le premier est l'amélioration de la structure de coût. Il s'agit d'abaisser les coûts directs des produits et services, réduire les coûts indirects et partager les ressources communes avec d'autres unités. Le second volet concerne l'amélioration de l'utilisation des actifs. Ceci consiste à réduire le capital fixe et le fonds de roulement nécessaires pour entretenir un certain

⁹ Return On Investment

¹⁰ EVA : Valeur Ajoutée économique

niveau d'activité grâce à une plus grande utilisation ou une meilleure acquisition ou bien une cession des capitaux circulants et des immobilisations.

Les entreprises choisissent l'une ou l'autre des stratégies ou parfois les deux (Kaplan et Norton, 2001).

3.2 Performance client

Au cœur de toute stratégie d'entreprise où il s'agit de lier les processus internes avec de meilleurs résultats pour le client se trouve la « proposition de valeur » faite aux clients. À partir d'exemples probants, Kaplan et Norton (2001) isolent trois stratégies pour se différencier du marché :

- La supériorité produit : l'entreprise pousse ces produits dans le domaine de l'inexpérimenté, de l'inconnu.
- L'intimité client : l'entreprise connaît ses clients et leur besoin en termes de produits et services.
- L'excellence opérationnelle : l'entreprise cherche à atteindre une combinaison de qualité, prix et facilité d'achat que nul ne peut égaler.

La théorie, selon Kaplan et Norton (2001), stipule que les entreprises qui réussissent sont excellentes dans un des trois aspects et disposent d'un niveau standard dans les deux autres. L'axe client permet à l'entreprise de définir les clients à cibler. Comme la plupart des marchés sont composés de clients hétérogènes donc sensibles à différents critères, l'entreprise doit choisir une perspective prioritaire dans laquelle elle va exceller. C'est sur les clients cible que vont se concentrer les indicateurs du tableau de bord prospectif. Ainsi en choisissant de ne pas satisfaire certains clients, l'organisation décide de ne pas développer certains services.

L'axe client choisi est relié par sa partie supérieure à l'axe financier et par sa partie inférieure à l'axe des processus internes de la carte stratégique.

3.3 Performance processus interne

Les activités de l'organisation sont inscrites dans les processus internes qui composent sa chaîne de valeur. L'objectif de cet axe est de prendre en compte l'ensemble des processus internes et en particulier l'innovation, la production et le service après-vente. À travers de l'analyse de cet axe, Kaplan et Norton (2001) poussent le management à adopter une vision transversale de l'organisation. Parallèlement ils mettent en exergue deux processus qui étaient oubliés avec les outils financiers : le processus d'innovation et le processus d'avant-vente. L'analyse du processus d'innovation s'effectue en deux étapes. La première étape consiste à cerner le marché en identifiant les besoins nouveaux ou latents des clients. La seconde étape consiste à quantifier la performance et la rentabilité de la recherche et développement. Le processus après-vente peut avoir un impact fort sur la valeur ajoutée pour le client et peut être suivi par des indicateurs de respect des délais, des coûts et de la qualité. Enfin les processus de production ont un pilotage plus classique et plus souvent pris en charge par les anciens outils.

3.4 Performance apprentissage et développement

Pour Kaplan et Norton (2001), les stratégies d'apprentissage et de développement sont le point de départ de tout changement durable à long terme. En pratique nous distinguons trois types d'objectifs :

- Les compétences stratégiques : les capacités et la connaissance nécessaires pour que les employés soutiennent la stratégie.
- Les technologies stratégiques : les systèmes d'information, les bases de données, les outils et le réseau nécessaires pour promouvoir la stratégie.
- L'ambiance favorable à l'action : les modifications culturelles nécessaires pour motiver, responsabiliser et faire en sorte que le personnel soit en phase avec la stratégie.

En traitant l'axe d'apprentissage après que les trois autres axes aient été définis, les dirigeants peuvent mettre en adéquation leurs objectifs en matière de ressources humaines, de technologies de l'information et d'ambiance de travail avec les besoins de leur processus clés

et la proposition de valeur faite au client. Ainsi une organisation qui désire augmenter la satisfaction client se doit d'exiger comme objectif la fidélisation de son personnel expérimenté pour ainsi maintenir la relation avec le client et procurer l'expérience « d'achat plaisir ». Pour Kaplan et Norton ceci implique une politique des ressources humaines adéquate ainsi qu'une formation importante pour le personnel. Enfin, les auteurs insistent sur le fait que ces politiques doivent être complétées par des programmes d'évaluation en continu.

Ainsi, le tableau de bord prospectif se devait de contenir des indicateurs de satisfaction des employés s'il voulait reconnaître le salarié comme un véritable partenaire de la stratégie.

Pour conclure, nous noterons que Kaplan et Norton (2001) font figurer l'axe d'apprentissage tout en bas de la carte stratégique du tableau de bord prospectif afin de signifier que c'est le fondement de toute organisation.

4. Les hypothèses de recherche

Puisque nous souhaitons répondre à notre principale question de recherche, à savoir « la variable culturelle peut-elle être un élément déterminant dans la création de performance organisationnelle pour les entreprises ? » Nous avons élaboré nos hypothèses de recherche. Rappelant que notre variable culturelle représente les cinq dimensions culturelles d'Hofstede, nos hypothèses de recherche, au nombre de cinq, relèvent de chaque dimension culturelle. Ainsi, nous souhaitons affirmer ou infirmer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : le contrôle de l'incertitude

Les employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé de contrôle de l'incertitude auront une performance organisationnelle significativement supérieure.

Hypothèse 2 : la féminité

Les employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé de féminité auront une performance organisationnelle significativement supérieure.

Hypothèse 3 : le collectivisme

Les employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé de collectivisme auront une performance organisationnelle significativement supérieure.

Hypothèses 4 : la distance hiérarchique

Les employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé de distance hiérarchique auront une performance organisationnelle significativement inférieure.

Hypothèses 5 : l'orientation à long terme

Les employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé d'orientation à long terme auront une performance organisationnelle significativement supérieure.

Ces hypothèses constituent le nerf de guerre de notre travail de recherche. Dans la partie suivante, nous présentons le cadre méthodologique adopté pour collecter les données sur le terrain et être à même de produire des résultats fiables et valides.

DEUXIEME PARTIE : PARTIE PRATIQUE

Chapitre V. Cadre méthodologique

1. Introduction

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons fait appel à deux types de littérature : une littérature sur la culture organisationnelle et une sur la performance.

La recension des écrits pour la culture organisationnelle met en évidence la difficulté, d'ordre théorique pratique, de mesure de la culture organisationnelle. Cette difficulté est encore plus accentuée par le fait de comparer les cultures des entreprises de deux pays mais appartenant au même secteur d'activité. La revue de littérature nous a donc permis de dégager l'outil de mesure de la culture organisationnel le plus adapté à notre problématique. Nous avons donc privilégié le questionnaire développé par Hofstede dans notre démarche. Parallèlement, la littérature a mis en lumière que la mesure subjective de la performance, quoique peu développée, peut être une mesure intéressante pour tester le lien entre la performance organisationnelle et la culture organisationnelle. Il s'agit là d'un apport original, voire peu ou non exploré jusqu'à présent. En définitive, les différents apports empiriques et théoriques de la culture du pays tels que développés par Hofstede et Minkov (2010), nous renseignent sur l'importance du contexte culturel au sein des organisations.

Ayant développé le contexte théorique dans lequel s'inscrit notre étude, nous sommes à même d'exposer la démarche méthodologique retenue.

Ce chapitre est constitué de trois parties. Dans un premier temps, nous présenterons le cadre conceptuel décrivant les variables utilisées dans cette recherche. Le modèle que nous avons privilégié pour valider l'effet de la culture organisationnelle s'inspire des modèles déjà utilisés dans les recherches précédentes (Arcand et al., 2004; Venaik & Brewer, 2013; Teerikangas & Very, 2006 ; Abdul Rashid et al., 2003). Toutefois, aucun de ces modèles n'a adopté une approche équilibrée dans la mesure de la performance organisationnelle. À notre connaissance, aucun n'a été effectué sur l'étude du lien entre la culture organisationnelle et la performance organisationnelle, non seulement financière, mais qui englobe également les aspects client, processus internes, et apprentissage et développement n'a fait l'objet d'aucune recherche jusqu'à présent. Mise à part la recherche de Chipulu et al. (2014) où ce dernier a mesuré uniquement la dimension financière de la performance organisationnelle. D'ailleurs, sa

méthodologie de recherche diffère de la nôtre sur plusieurs aspects. Notre investigation empirique nous permettra de mettre à l'œuvre un modèle original et innovateur.

Suivra de la deuxième partie où nous présenterons la démarche méthodologique. Dans ce volet, nous présenterons l'instrument de mesure, l'échantillon, la collecte de données et pour compléter cette partie, nous présenterons les particularités culturelles de notre échantillon.

Enfin, la troisième partie exposera le traitement statistique nécessaire à la réalisation de l'étude. Dans ce volet, nous verrons les différents outils de statistiques utilisés pour affirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

2. Cadre de la recherche

Le secteur agroalimentaire désigne l'ensemble des activités économiques reliées essentiellement à la production, à la transformation, à l'exploitation et au conditionnement des produits agricoles destinés à l'alimentation humaine et animale.

Les secteurs agroalimentaires au Maroc et aux Etats-Unis ont été retenus comme terrain de recherche et de collecte d'informations pour deux raisons principales. D'abord parce qu'il représente un des secteurs industriels moteurs de l'économie marocaine. Ensuite, car les organisations marocaines du secteur doivent faire face, dans le cadre de l'accord de libre échange entre le Maroc et les Etats-Unis, à leurs homologues américaines. D'où l'idée, d'étudier les dimensions culturelles qui façonnent la culture organisationnelle dans les deux pays et qui peuvent expliquer une performance supérieure.

Dans ce qui suit, nous présenteront les deux secteurs et leurs particularités économiques et culturelles.

2.1 Le secteur agroalimentaire au Maroc

La filière agroalimentaire représente un des secteurs industriels moteurs de l'économie marocaine. Il est le premier secteur industriel du pays bénéficiant d'une forte demande nationale et internationale.

Le secteur contribue à hauteur d'un tiers du PIB industriel et 8 %¹¹ du PIB national pour une production de plus de 5,4 milliards d'euros (+2,4 % en 2005) et dégage 1,6 milliards d'euros de valeur ajoutée. Il représente ainsi le premier secteur manufacturier du pays, très loin devant le textile ou la chimie. Ce secteur est en forte croissance grâce à la très bonne tenue de la demande intérieure et internationale. Ceci s'explique essentiellement par le changement manifeste des habitudes culinaires, induisant une amélioration du niveau de consommation nationale. Le secteur n'exporte que 25 % de sa production en raison notamment des difficultés à satisfaire les critères de qualité et des exigences sanitaires des pays développés (El Mekki, 2008).

Le secteur recense plus de 1 953 entreprises qui représentent 24 % du total des établissements industriels, et emploie plus de 110 000 personnes. Le secteur agroalimentaire demeure par ailleurs le premier pourvoyeur d'emplois du pays, loin devant les autres secteurs économiques ; plus de 40 %¹² de la population vivant de ce secteur. Le tissu du secteur agroalimentaire marocain demeure néanmoins essentiellement composé de PMI (entreprises de moins de 200 salariés) puisqu'elles représentent 95 % des entreprises du secteur. Mais celles-ci assurent un peu moins de la moitié de la production agroalimentaire alors que les 50 plus importantes en assurent près de 55 %. Celles-ci appartiennent soit à des groupes nationaux (ONA, Dyana Holding, Ynna Holding, Holmarcom), soit à des entreprises étrangères (Nestlé, Coca Cola, P&G, Unilever, Savola). Les 10 premières entreprises agroalimentaires au Maroc en termes de chiffre d'affaires en 2015¹³ sont :

1. Groupe Altadis
2. Centrale Laitière
3. Lesieur Cristal
4. Cosumar
5. Copag
6. Brasseries du Maroc
7. Maroc Fruit Board
8. Graderco
9. Ste générale des boissons gazeuses

¹¹ MAPM - L'agriculture marocaine en chiffres, 2014

¹² MAPM - L'agriculture marocaine en chiffres, 2014

¹³ Source Mission Économique de Rabat (www.ambafrance-ma.org/Service-Economique-Regional)

10. Nestlé Maroc

L'essentiel de la production des entreprises du secteur (83 %) est destiné au marché local (produits de base comme le sucre, le lait et ses dérivés, la farine et l'huile).

La libéralisation du secteur agricole a commencé en 1985 sur la base des préconisations de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international (FMI)². Cette orientation s'est mis en place progressivement par la suite.

Avec l'Union européenne(UE), un accord d'association signé en 1996 est entré en vigueur en 2000. Cet accord prévoit notamment la libéralisation progressive des échanges de produits agricoles et de la pêche. Les produits agricoles marocains sont ainsi soumis à l'entrée dans l'UE à des faibles droits de douane, mais seulement dans la limite de contingents stricts (El Mekki, 2008).

Avec les Etats-Unis, l'accord signé en 2006 vise à libéraliser et développer le commerce, l'investissement agricole et la compétitivité du secteur agroalimentaire des deux pays. L'accord prévoit l'ouverture progressive des échanges sur une période allant jusqu'à 25 ans. En outre, l'accord permet un accès libre et immédiat pour des produits marocains frais ou en conserve et pour les produits agro-industriels.

2.2 Le secteur agroalimentaire aux Etats-Unis

À partir de la Seconde Guerre mondiale, les Etats-Unis ont connu un véritable « boom » industriel. Dès 1945, l'industrie américaine représente à elle seule 60% de la production industrielle mondiale, tous secteurs confondus. Au début des années 80, elle a été touchée par une profonde crise, liée à l'émergence de la concurrence avec d'autres pays. En 1990, les Etats-Unis décident pendant cette période de protéger leur secteur agroalimentaire par la mise en place d'une politique de protectionnisme et de déréglementation. Ces mesures sont accompagnées par la restructuration et le redéploiement du secteur, notamment par la modernisation des méthodes de production. L'activité agricole est alors de plus en plus intégrée à cette nouvelle industrie et « tertiarisée » dans un contexte capitaliste, c'est l'agribusiness (l'industrie agroalimentaire). Cette industrialisation de l'agriculture est caractérisée par :

- le développement de la mécanisation et de la motorisation ;
- le progrès technologique en matière agronomique (espèces sélectionnées, OGM) ;
- le recours croissant aux produits chimiques agricoles (engrais et pesticides) ;
- le développement de l'irrigation ;
- la modernisation et la diversification des méthodes de production et d'élevage.

L'ensemble du secteur agroalimentaire pèse dix fois plus que l'agriculture. Alors que les agriculteurs ne représentent que 1,8% des actifs et ne comptent que pour environ 2,5% du PIB, le secteur agroalimentaire emploie plus de 10 millions de personnes et représente 18% du PIB, 15 à 20 % des exportations nationales et 20% des exportations agricoles mondiales.

Selon Novak et al. (2015), l'industrie agroalimentaire est l'un des deux seuls secteurs excédentaires de la balance commerciale US et constitue un secteur stratégique pour le pays :

- les agriculteurs sont liés aux entreprises qui transportent leurs produits et les commercialisent. Aussi, des groupes industriels interviennent directement dans la production : par exemple Coca-Cola est producteur de vignes et d'agrumes ; Boeing possède des parcs d'engraissement.

- la productivité nécessite des capitaux. L'agriculture est pénétrée par le grand capitalisme : il existe des liens étroits entre les agriculteurs et les milieux financiers (par exemple la bourse de marchandises de Chicago). Les industriels ont instauré un système de contrats entre l'agriculteur et leur entreprise.

- le rôle de l'Etat, objet d'un lobby agricole puissant et très politisé, est central. L'Etat accorde des crédits, soutient les prix, incite au gel des terres en période de baisse des prix mondiaux, défend l'agriculture lors des négociations internationales (Schott, 2004). Enfin, il accorde des subventions aux grosses exploitations (détenues par les entreprises industrielles).

Les nouvelles techniques mises en place permettent une production massive, uniforme et à bon marché. Ceci explique la compétitivité et la puissance du secteur agroalimentaire américain dans le monde entier (Novak et al., 2015).

Après avoir présenté succinctement notre terrain de recherche, nous présentons dans ce qui suit les autres composantes de notre méthodologie de recherche : l’outil de recherche, variables et hypothèses de recherche, ainsi que notre démarche méthodologique.

3. Présentation du questionnaire

L’outil élaboré pour répondre à notre questionnement et valider notre modèle est un sondage regroupant l’ensemble des variables mentionnées. Comportant 42 questions, il est bâti en trois sections distinctes dont la première porte la **culture organisationnelle**. Nous avons inclus 26 questions portant sur les différents volets de la culture organisationnelle : Distance hiérarchique, Masculinité, Collectivisme, contrôle de l’incertitude et orientation à long terme. Le tableau 5.1 identifie l’ensemble de ces 26 questions en lien avec la dimension s’y référant.

Tableau 5.1. Questions portant sur les dimensions de la culture organisationnelle

Questions	Dimension de la culture organisationnelle selon Hofstede (2011)
Les buts et objectifs de mon travail sont clairement définis.	Contrôle de l’incertitude
Mon travail me donne l’opportunité d’innover et d’utiliser de nouvelles idées.	
Mon supérieur direct me donne des directives claires et précises quant aux tâches que je dois accomplir.	
Mon organisation est en mesure de me donner un emploi stable.	
Mon travail est basé sur des règles rigides et formelles.	
La communication interne me permet d’obtenir des informations sans ambiguïtés.	
Les emplois de cette organisation sont basés sur le principe de coopération et d’intérêt	Masculinité vs Féminité

commun.	
Mon organisation offre la possibilité d'obtenir des promotions.	
Mon organisation me donne la possibilité d'équilibrer mon travail avec ma vie personnelle /familiale.	
Je peux organiser mon horaire de travail en fonction de mes besoins.	
Mon organisation offre un bon environnement de travail (cordial, amical, etc.) pour ses employés.	
Mon travail est plutôt basé sur des objectifs individuels que des objectifs d'équipe.	Collectivisme vs Individualisme
J'ai les moyens pour atteindre mes objectifs professionnels.	
J'ai la possibilité d'obtenir de la formation pour améliorer mon travail.	
Mon salaire est basé sur une performance individuelle.	
La gestion participative est une priorité pour moi.	
Je reçois un feedback portant sur mes performances.	Distance hiérarchique
Je travaille sous étroite surveillance.	
Dans notre organisation, il y a un grand nombre de niveaux hiérarchiques.	
Mon supérieur discute fréquemment avec moi avant de prendre une décision.	
Je peux avoir une discussion franche et ouverte avec mon supérieur.	
Mon travail me rend stressé et nerveux	Orientation à long terme
Je me comporte de la même manière dans mon travail et chez moi.	

Mes collègues et les circonstances au travail m'empêchent de réussir.	
Je planifie à l'avance dans mon travail.	
La religion occupe une grande importance dans ma vie.	

La deuxième série de questions au niveau du questionnaire porte sur la mesure de la **performance organisationnelle**. On y retrouve 11 questions réparties comme suit :

- Trois questions pour mesurer l'axe Financier ;
- Deux questions pour mesurer l'axe Client ;
- Trois questions pour mesurer l'axe Processus Internes ;
- Trois questions pour mesurer l'axe Apprentissage et développement ;

Dans la dernière série de questions, nous avons inclus cinq questions relatives aux **données sociodémographiques** des répondants :

- Genre
- Age
- Nombre d'années d'expérience dans l'organisation
- Effectif de l'organisation
- Secteur d'activité

4. Dimensions de la culture organisationnelle et hypothèses de recherche

Afin de faciliter la compréhension de notre démarche, nous avons repris les questions relatives à chaque dimension et nous les avons classées par rapport à leur impact sur la dimension.

Considérant que ce questionnaire fut répondu par les employés, les réponses obtenues sont à caractère subjectif de la part des employés. Il s'agit de leurs perceptions et les hypothèses, telles qu'elles ont été formulées, tiennent compte de cet important aspect.

Pour une meilleure compréhension de notre démarche, les tableaux suivants présentent les quatre séries de questions. À la fin de chaque série, nous présentons nos hypothèses de recherche.

4.1 Contrôle de l'incertitude

Les six premières questions de cette section font référence à des pratiques en contexte de contrôle de l'incertitude. Selon l'auteur, « le degré de contrôle d'incertitude d'un pays mesure le degré d'inquiétude de ses habitants à l'égard de situations inconnues ou incertaines. Ce sentiment s'exprime entre autres, par le stress et le besoin de prévisibilité : un besoin de règles écrites ou non ». Si l'on transpose cette affirmation, on retrouvera des pratiques marquées par des règles de procédures formelles, des communications écrites claires et précises, des directives verbales claires et une stabilité d'emploi. Dans le cas contraire, une entreprise située dans un pays ayant un degré moindre du contrôle de l'incertitude implanterait des pratiques marquées par des règles informelles, des communications vagues et imprécises et peu de directives. Dans un tel pays, l'autonomie et la latitude prennent beaucoup de place au sein des organisations. Les questions touchant cette dimension sont les suivantes :

Tableau 5.2. Les questions relatives à la dimension Contrôle de l'incertitude

Questions	Dimension culturelle
Les buts et objectifs de mon travail sont clairement définis.	Contrôle de l'incertitude élevé
Mon travail me donne l'opportunité d'innover et d'utiliser de nouvelles idées.	Contrôle de l'incertitude faible
Mon supérieur direct me donne des directives claires et précises quant aux tâches que je dois accomplir.	Contrôle de l'incertitude élevé
Mon organisation est en mesure de me donner un emploi stable.	Contrôle de l'incertitude élevé
Mon travail est basé sur des règles rigides et formelles.	Contrôle de l'incertitude élevé
La communication interne me permet d'obtenir des informations sans ambiguïtés.	Contrôle de l'incertitude élevé

Rappelons l'hypothèse 1 en regard au contrôle de l'incertitude :

Hypothèse 1 :

Les employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé de contrôle de l'incertitude auront une performance organisationnelle significativement supérieure.

4.2 Féminité

Hofstede explique que les valeurs dominantes dans une société à prédominance « masculine » mettent en avant le tempérament entrepreneur et ambitieux, le goût pour l'argent et la réussite matérielle. À l'opposé de la préoccupation envers les autres ou la qualité de la vie qui sont plutôt associés à des sociétés à prédominance « féminine ». Les questions suivantes font référence à la dimension Féminité à l'exception d'une seule applicable à celle de la Masculinité.

Tableau 5.3. Les questions relatives à la dimension Féminité

Questions	Dimension culturelle
Les emplois de cette organisation sont basés sur le principe de coopération et d'intérêt commun.	Féminité élevée
Mon organisation offre la possibilité d'obtenir des promotions.	Masculinité élevée
Mon organisation me donne la possibilité d'équilibrer mon travail avec ma vie personnelle /familiale.	Féminité élevée
Je peux organiser mon horaire de travail en fonction de mes besoins.	Féminité élevée
Mon organisation offre un bon environnement de travail (cordial, amical, etc.) pour ses employés.	Féminité élevée

Telle que mentionnée dans le chapitre précédent, l'hypothèse suivante porte sur la féminité et se présente comme suit :

Hypothèse 2 :

Les employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé de féminité auront une performance organisationnelle significativement supérieure.

4.3 Collectivisme vs individualisme

L'individualisme se caractérise par des « sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont faibles ; chacun doit se prendre en charge, ainsi que ses parents les plus proches. À l'opposé, les sociétés collectivistes se caractérisent comme étant des sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées, dès leur naissance, dans des groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible » (Hofstede, 1994, p. 76).

Dans une culture individualiste, l'employé agira dans son propre intérêt et le travail sera organisé à ce que cet intérêt et celui de l'employeur coïncident. Il agira comme une personne individuelle avec ses propres besoins. Dans une culture collectiviste, l'employé agira selon les intérêts de son groupe, qui ne coïncident pas toujours avec son intérêt personnel (Hofstede, 1994). Les questions que nous avons choisies vont dans même sens.

Tableau 5.4. Les questions relatives à la dimension Collectivisme vs Individualisme

Questions	Dimension culturelle
Mon travail est plutôt basé sur des objectifs individuels que des objectifs d'équipe.	Individualisme élevé
J'ai les moyens pour atteindre mes objectifs professionnels.	Individualisme élevé
J'ai la possibilité d'obtenir de la formation pour améliorer mon travail.	Individualisme élevé
Mon salaire est basé sur une performance individuelle.	Individualisme élevé

La gestion participative est une priorité pour moi.	Collectivisme élevé
---	---------------------

Pour la dimension collectivisme, nous émettons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 :

Les employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé de collectivisme auront une performance organisationnelle significativement supérieure.

4.4 Distance hiérarchique

La dimension portant sur la distance hiérarchique se définit comme « la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir ». (Hofstede, 1994, p. 47). Du point de vue organisationnel, les pays ayant un indice de distance hiérarchique élevé, les pratiques de gestion seront basées sur l'autorité, le contrôle, l'encadrement, etc. Les questions utilisées sont les suivantes :

Tableau 5.5. Les questions relatives à la dimension Distance hiérarchique

Questions	Dimension culturelle
Je reçois un feedback portant sur mes performances.	Distance hiérarchique faible
Je travaille sous étroite surveillance.	Distance hiérarchique élevée
Dans notre organisation, il y a un grand nombre de niveaux hiérarchiques.	Distance hiérarchique élevée
Mon supérieur discute fréquemment avec moi avant de prendre une décision.	Distance hiérarchique faible
Je peux avoir une discussion franche et ouverte avec mon supérieur.	Distance hiérarchique faible

Hypothèse 4 :

Les employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé de distance hiérarchique auront une performance organisationnelle significativement supérieure.

4.5 Orientation à long terme

Cette dimension décrit l'horizon temporel d'une société. Les cultures orientées à court terme donnent de la valeur aux méthodes traditionnelles, prendre un temps considérable pour créer des relations et, en général, perçoivent le temps comme circulaire. Cela signifie que passé et présent sont interconnectés et que ce qui ne peut être fait aujourd'hui peut l'être demain. L'opposé est l'orientation à long terme, qui perçoit le temps comme linéaire et regarde le futur plutôt que le présent ou le passé. Une telle société vise des objectifs et donne de la valeur aux récompenses. Les questions utilisées pour mesurer cette dimension sont :

Tableau 5.6. Les questions relatives à la dimension Orientation à long terme

Questions	Dimension culturelle
Mon travail me rend stressé et nerveux	Orientation à long terme élevée
Je me comporte de la même manière dans mon travail et chez moi.	Orientation à long terme faible
Mes collègues et les circonstances au travail m'empêchent de réussir.	Orientation à long terme faible
Je planifie à l'avance dans mon travail.	Orientation à long terme élevée
La religion occupe une grande importance dans ma vie.	Orientation à long terme faible

Hypothèse 5 :

Les employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé d'orientation à long terme auront une performance organisationnelle significativement supérieure.

5. L'échelle de mesure

Pour mesurer nos variables, nous avons utilisé une échelle d'intervalles du type Likert où les niveaux de l'échelle sont séparés à cinq intervalles égaux : 1 signifie « tout à fait en désaccord », 2 signifie « en désaccord », 3 signifie « ni d'accord ni en désaccord » ou « neutre », 4 signifie « d'accord », 5 signifie « tout à fait d'accord ».

Ce type d'échelle comporte plusieurs avantages. Premièrement, il a l'avantage de combler les limites statistiques que peuvent avoir les autres types d'échelles telles que l'échelle ordinaire ou nominale (D'Ambroise et Audet, 1996; Haccoun, 2007). Car en plus de pouvoir catégoriser et ordonner les caractéristiques des sujets d'étude, l'échelle d'intervalle permet d'effectuer des analyses statistiques relativement sophistiquées. Deuxièmement, en raison de ses caractéristiques, il transmet plus d'informations que les autres types d'échelles.

6. Démarche méthodologique

La démarche méthodologique privilégiée permet de trouver réponse à notre questionnement soulevé dans notre problématique de recherche, et, ainsi infirmer ou confirmer nos hypothèses de recherche. Pour y arriver, Gauthier (1993) propose une logique de démonstration ou de preuve qui permettra de monter un dossier favorable à nos hypothèses basées sur plusieurs étapes différentes. Pour reprendre ses termes, il s'agira du type d'investigation, du mode d'échantillonnage, de l'instrument de collectes de données et des mesures appropriées selon le schéma reproduit à la figure 5.1.

6.1 Type d'investigation

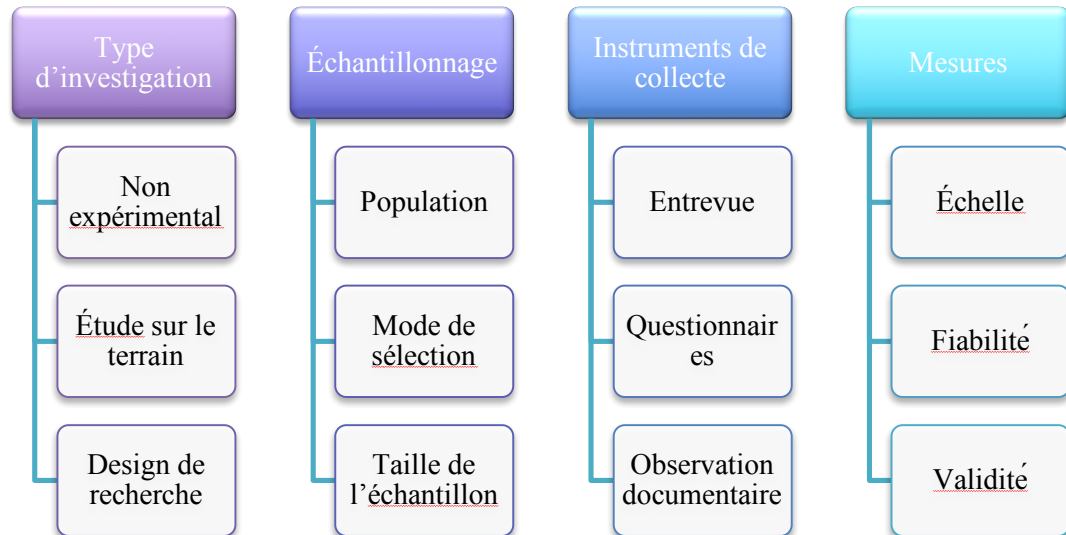
Le type d'investigation préconisé est celui d'une étude sur le terrain où nous avons mesuré la performance organisationnelle à partir des perceptions des employés en utilisant un sondage. Ce type d'investigation se veut non expérimental (D'Ambroise, 1996) car il est impossible de contrôler ou de manipuler les variables. Nous nous sommes contentés de les observer sans pouvoir intervenir dans le déroulement des événements.

Bien que ce type d'investigation soit connu en recherche et est grandement utilisé dans le domaine de la recherche en gestion, nous sommes conscients qu'il contient certaines limites méthodologiques, entre autres, le manque de contrôle des variables et le risque de facteurs qui pourraient influencer les résultats (D'Ambroise, 1996).

Malgré cela, nous le préconisons, car nous ne pouvons isoler une relation causale, mais plutôt plusieurs facteurs interalliés influençant la variable dépendante sans qu'un seul de ces facteurs

puisse être la cause directe et unique des variables de la variable dépendante, soit la performance organisationnelle.

Figure 5.1 Démarche méthodologique adaptée par D'Ambroise (1996)



6.2 Echantillonnage

Le terrain d'expérimentation préconisé pour cette recherche nous a permis d'obtenir un échantillonnage répondant à notre modèle. Le choix du terrain d'expérimentation représente, à notre avis, un des éléments clés de cette recherche. Pour sélectionner les entreprises, nous avons établi au préalable, des critères de qualification. Ces critères sont :

- L'entreprise doit avoir un caractère national ;
- Elle doit être établie dans le secteur Agroalimentaire depuis plus de 2 ans ;
- Le nombre d'employés doit être suffisant afin de recueillir de données ;

Un des défis de cette recherche fut de trouver des entreprises désireuses de participer à notre étude. Après avoir contacté plus d'une centaine d'entreprises au Maroc et aux Etats-Unis pour participer à cette recherche, vingt d'entre elles ont annoncé avoir accepté de participer. Cependant, cette acceptation s'est faite sous la condition du non-dévoilement des entreprises que nous avons dû respecter.

7. Données de l'échantillonnage

Un échantillon de 206 employés répartis sur le Maroc et les Etats-Unis a été utilisé aux fins de cette recherche. La demande de participation accompagnée du lien du questionnaire en ligne a été transmise aux cent vingt entreprises au Maroc et aux Etats-Unis en français et en anglais. La demande a été adressée à l'ensemble des employés les invitant à participer sur une base volontaire. Sur ce total, vingt ont accepté de participer ce qui représente un taux de participation de 16,6%. Cet échantillon est faiblement représentatif mais reste fiable. La population cible étant infinie puisqu'il est impossible d'avoir une liste exhaustive de toutes les entreprises œuvrant dans le secteur Agroalimentaire au Maroc et aux États-Unis. Nous nous sommes donc basés sur la liste des 100 premières entreprises au Maroc¹⁴ et 70 premières aux États-Unis¹⁵ classées en termes de performance. Nous en avons ensuite tiré un échantillon aléatoire de cinquante au Maroc et soixante-dix aux États-Unis. Le tableau 5.7 montre les données de l'échantillon de l'étude.

Tableau 5.7. Données de l'échantillon

Pays	NB D'ENTREPRISES CIBLEES	NB D'ENTREPRISES PARTICIPANTES	Nb répondants (employés)	Taux de participation
Maroc	50	7	101	14%
États-Unis	70	13	105	18,6%
Total	120	20	206	16,6%

8. Particularités de l'échantillon

¹⁴ Tiré du site <http://maroc1000.net>, classement de l'année 2013.

¹⁵ Tiré du site <http://www.top1000.ie>, classement de l'année 2013.

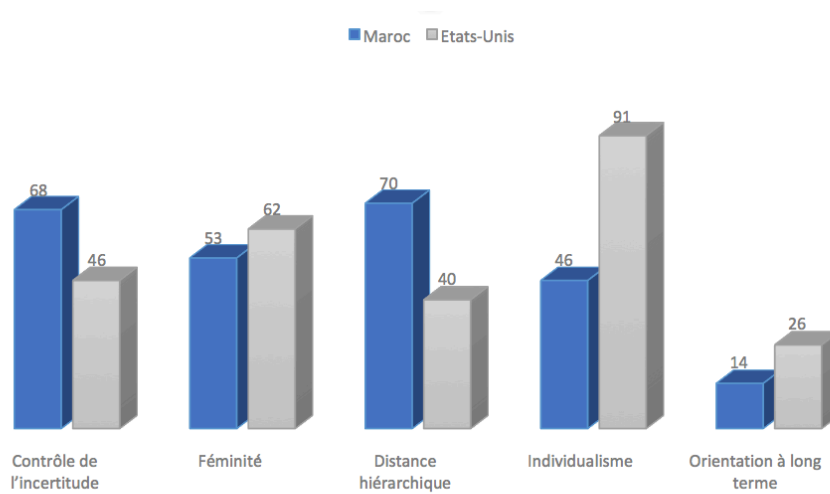
Telles qu'évoquées dans la partie théorique, les études réalisées par Hofstede dans les années 80 ont abordé la culture d'un grand nombre de pays dont le Maroc et les Etats-Unis. Ceci nous donne d'or et déjà une base de comparaison entre les données culturelles des deux pays.

Selon les recherches de Hofstede, les dimensions culturelles du Maroc varient par rapport à celles des Etats-Unis au niveau du contrôle de l'incertitude, de la féminité, de l'individualisme, de la distance hiérarchique et de l'orientation à long terme.

Tableau 5.8. Tableau comparatif Maroc/Etats-Unis selon Hofstede (2011)

Dimensions culturelles	Définition	Maroc	Etats-Unis
Contrôle de l'incertitude	Plus l'indice s'approche de 100, plus le pays possède un degré du contrôle de l'incertitude élevé	68	46
Féminité	Plus l'indice s'approche de 0, plus le pays est considéré comme ayant une tendance de féminité	53	62
Distance hiérarchique	Plus l'indice se rapproche de 100, plus le pays possède une forte distance hiérarchique	70	40
Individualisme	Plus l'indice se rapproche de 100, plus le pays est considéré comme étant individualiste	46	91
Orientation à long terme	Plus l'indice se rapproche de 100, plus le pays est considéré comme étant détaché de la tradition et plus orienté vers le futur.	14	26

Figure 5.2. Différence des scores des pays



9. Collecte des données

Nous avons recueilli l'information grâce à un questionnaire en ligne rédigé en deux langues française et anglaise. Nous avons recouru à un tel outil compte tenu des particularités de notre population cible. En effet, les entreprises qui ont constitué notre échantillon appartiennent à deux pays différents, et même celles qui font partie du même pays, peuvent se trouver dans des régions différentes. Ceci rend l'utilisation d'un questionnaire classique en papier très coûteuse et peu pratique. Le questionnaire en ligne permet ainsi d'obtenir une grande quantité d'informations, en réduisant le coût et le risque d'erreur lié à la saisie et la perte de données lors de la collecte (D'Ambroise, 1996). Grâce aux logiciels SurveyGizmo et Google Drive (applications Web de sondage en ligne), nous avons construit un questionnaire où les employés ont pu répondre rapidement en toute confidentialité. Cette méthode préconisée permet aux répondants de garder leur anonymat diminuant ainsi les erreurs et biais. Nous avons accompagné le questionnaire d'une lettre qui explique le contexte, but et enjeux de notre recherche. Nous avons également envoyé une lettre de rappel aux entreprises ayant accepté de participer afin d'obtenir une plus grande coopération.

10. Prétest

Une fois l'élaboration de questionnaire achevée, nous l'avons soumis à l'épreuve afin de vérifier empiriquement la qualité de notre instrument de mesure. Le prétest du questionnaire a été réalisé auprès d'un échantillon de 4 employés au Maroc 4 autres aux Etats-Unis. Ces employés appartiennent aux services RH des entreprises qui ont accepté de participer à notre recherche.

Le pré-test a permis de vérifier si les employés ont bien compris le sens des questions, à déceler les erreurs et défauts et à faire les corrections qui s'imposent. En plus de permettre l'amélioration du questionnaire, le prétest nous a permis de valider la durée d'administration du questionnaire

11. Entretien semi-directif

Outre le questionnaire, nous avons recueilli certaines informations de vive voix par le biais de la technique de l'entretien semi-directif. Cet outil, de nature plutôt exploratoire, a permis de recueillir des données riches et de mieux appréhender les enjeux organisationnels et culturels de notre échantillon. Cet entretien a eu lieu quelques semaines avant l'administration du questionnaire. Il s'est déroulé avec 8 employés cadres compris dans l'échantillon et appartenant chacun à un pays différent (Maroc et Etats-Unis). Son objectif est de pré tester le questionnaire avant de le soumettre à l'échantillon retenu. Il sert à s'assurer de la clarté des questions posées, de leur pertinence, et à savoir si elles permettent de récolter l'ensemble des données couvrant les besoins de l'étude. La sélection de ces répondants s'est faite de manière aléatoire, et la seule condition posée était que ces répondants travaillent dans le secteur agroalimentaire. D'Ambroise (1996) affirme que l'entretien semi-directif précédant le lancement du questionnaire fournit une richesse de l'information, la pertinence et de l'analyse des résultats obtenus.

Malgré les apports inestimables de cet outil, nous sommes bien conscients qu'il comporte également plusieurs limites. L'entretien peut fournir des réponses biaisées ou faussées car il s'agit de la perception des individus interrogés. Aussi, le nombre limité d'entretiens ne nous permet pas de procéder à des analyses statistiques.

12. Traitement statistique

La nature même de la recherche quantitative et de nos hypothèses de recherche rend nécessaire l'utilisation des techniques de traitements statistiques. En effet, l'objectif de notre étude est d'expliquer la performance organisationnelle en faisant ressortir les liens entre elle et la culture organisationnelle. Il s'agit de vérifier si la culture organisationnelle influence positivement et de manière significative la performance organisationnelle (financière et non financière). Dans ce cas, l'utilisation de l'approche quantitative permet d'atteindre un plus grand niveau d'objectivité (Thiétart, 2003).

En effet, l'approche quantitative est celle qui a été recommandée par la grande majorité des études répertoriées de notre revue de littérature. Les instruments statistiques utilisés pour répondre à notre objectif de recherche sont : l'analyse de fidélité et le test Khi deux. Ces statistiques ont été exécutées à l'aide du logiciel SPSS.

13. La cohérence interne

Durand (2005) affirme que dans l'objectif de lier les concepts abstraits aux indicateurs empiriques, il est nécessaire de procéder à la mesure de la fidélité. Cette dernière exprime la qualité d'un instrument de mesure. La fidélité réfère au degré de constance ou d'exactitude avec lequel un instrument mesure le concept ou le phénomène qu'il est supposé mesurer. Dans ce cas, on utilise le coefficient alpha de Cronbach pour mesurer la cohérence interne ou

la fiabilité des questions selon la formule suivante :

$$\alpha = \frac{N * \bar{r}}{1 + (N - 1) * \bar{r}}$$

Dans la formule, N correspond au nombre d'éléments dans l'analyse et r représente la corrélation moyenne. Le coefficient alpha de Cronbach doit être supérieur à 0.70 pour être considéré acceptable.

14. Le logiciel SPSS

Le logiciel « *Statistical Package for the Social Science* » (SPSS) est un logiciel de gestion, d'analyse et de documentation des données statistiques. Il sert à réaliser différentes fonctions ;

statistique descriptive (Gross tabulation, fréquences), statistique bivariée (moyennes, test T., ANOVA, corrélation, tests non paramétriques comme le test Khi deux), représentations graphiques (histogrammes, secteurs, boîtes, points, etc.) ou prédictions.

Les tests statistiques constituent la raison principale pour l'utilisation de SPSS dans le présent travail, plus spécifiquement le test khi deux. Ce test est intéressant lorsque nous nous intéressons aux relations entre deux variables qualitatives.

Les avantages principaux que présente SPSS sont la facilité et la souplesse d'utilisation. En effet, de nombreuses analyses statistiques peuvent être effectuées rapidement et sans programmation à travers des boîtes de dialogue et des menus déroulants. En plus, la saisie et la gestion des données est simplifiée grâce à l'éditeur de données SPSS permettant de générer ou de manipuler les données d'un fichier.

15. Khi deux pour tester les différences culturelles

Le test khi-deux est un test statistique permettant de tester l'adéquation d'une série de données à une famille de lois de probabilité ou de tester l'indépendance entre deux variables. Ce test permet de comparer les fréquences de deux groupes afin d'inférer une relation entre deux variables qualitatives.

Dans le cadre de notre recherche, nous utiliserons cette technique pour vérifier l'explication théorique d'Hofstede, c'est-à-dire vérifier l'existence d'un écart culturel approximatif entre le Maroc et les Etats-Unis. Étant donné que cette recherche ne consiste pas à valider les travaux d'Hofstede, nous chercherons plutôt à comprendre l'explication théorique en utilisant deux variables : une dimension culturelle plus forte et une dimension culturelle moins forte, le tout tel qu'il apparaît au tableau 5.9. Ainsi, cette analyse se veut complémentaire à notre recherche initiale. Ces explications pourraient être intéressantes au niveau de la compréhension des résultats pour chaque hypothèse.

Question 1 : *la dimension culturelle « Contrôle de l'incertitude » est-elle plus forte au Maroc qu'aux Etats-Unis ?*

Question 2 : *la dimension culturelle « féminité » est-elle plus forte au Maroc qu'aux Etats-Unis ?*

Question 3 : *la dimension culturelle « collectivisme » est-elle plus forte au Maroc qu'aux Etats-Unis ?*

Question 4 : *la dimension culturelle « distance hiérarchique » est-elle plus élevée au Maroc qu'aux Etats-Unis ?*

Question 5 : *la dimension culturelle « Orientation à long terme » est-elle plus élevée aux Etats-Unis qu'au Maroc ?*

Tableau 5.9. Différences culturelles entre chaque pays (adapté d'Hofstede, 1994, 2011)

Variable explicative	Maroc	Etats-Unis
Contrôle de l'incertitude	F	f
Féminité	F	f
Collectivisme	F	f
Distance hiérarchique	F	f
Orientation à long terme	f	F

F signifie une dimension plus forte par rapport à l'autre pays comparé.

f : signifie une dimension plus faible par rapport à l'autre pays comparé

16. Khi deux pour étudier la relation entre variables dépendantes et indépendantes

Le test Khi-deux permet également de répondre à nos cinq hypothèses de recherche. La méthode que nous préconisons est celle du test khi deux, car il permet de se prononcer sur la nature du lien entre de nos variables indépendantes et dépendantes et leur interaction.

Malgré toutes nos précautions, des lacunes au niveau de la méthodologie de recherche existent et seront adressées dans le dernier chapitre.

Chapitre VI. Analyse des données et présentation des résultats

1. Résultats sociodémographiques et cohérence interne

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats obtenus afin de répondre à notre questionnement portant sur le lien entre la performance organisationnelle et le contexte culturel. Les études empiriques ayant tenté de valider le lien entre la performance et la culture sont suffisamment nombreuses et les résultats fort intéressants. Toutefois, étudier le lien entre la performance organisationnelle financière et non financière et le contexte de culture représente une approche nouvelle, et même novatrice en gestion des ressources humaines.

La culture influence-t-elle la performance ? Voyons les résultats relatifs à cette question.

Le chapitre VI se compose de plusieurs parties. Dans un premier temps, les données sociodémographiques de nos répondants identifiées comme étant des variables de contrôle seront présentées. Par la suite, nos résultats seront présentés selon l'ordre de notre démarche de statistique compte tenu de l'augmentation du degré de précision à chaque test. Toutefois, il est important de préciser que ces résultats seront sommaires puisqu'au chapitre suivant, nous proposons une discussion approfondie des principaux constats observés dans notre recherche. Avant de pouvoir répondre aux cinq principales hypothèses de notre recherche, nous devons analyser les cinq autres hypothèses. Voici donc l'ordre dans lequel nous présenterons les résultats.

La première série portera sur les dimensions culturelles afin de vérifier si elles sont en accord avec la perception des employés pour chaque pays. Cette série apportera des réponses aux cinq questions relatives à l'explication théorique d'Hofstede.

Dans la deuxième série de résultats, nous vérifierons la performance en fonction des pays en tenant compte des dimensions culturelles. Cette dernière série correspond aux hypothèses 1 jusqu'à 5.

Auparavant, la prochaine section présente la cohérence interne de nos variables. Comme il s'agit d'un modèle que nous avons bâti, cette première démarche s'avère nécessaire pour s'assurer l'existence d'une solide cohérence interne entre les variables dépendantes et les variables indépendantes.

1.1 Résultats du portrait sociodémographique des répondants

Notre cueillette de données nous a permis d'obtenir 20 entreprises répondantes sur une possibilité de 120 réparties entre deux pays, soit le Maroc et les Etats-Unis. Six variables de contrôle ont été utilisées lors de l'étude. Il s'agit du genre, de l'âge, du nombre d'années d'expérience dans l'organisation, de l'effectif de l'organisation, du secteur d'activité et du pays d'origine. Ces variables de contrôle procurent des données sociodémographiques de la recherche et permettent également de vérifier si elles jouent un rôle dans les résultats de nos hypothèses.

Faits saillants des données sociodémographiques :

À la lecture des données, les résultats révèlent que 81.6 % des répondants sont âgés de plus de 30 ans. Il s'agit là d'un groupe d'employés matures et expérimentés puisque 61 % possèdent plus de 10 ans d'expérience.

Le mouvement du personnel est plutôt faible puisque la majorité des employés ayant participé à la recherche disposent de beaucoup d'expérience. Ce fait a été confirmé par une autre étude menée dans le secteur Agroalimentaire aux Etats-Unis (Morgan et al., 2004). Il suffit de constater les réponses pour voir que 22.8 % des répondants ont moins de 5 années d'expérience au sein de l'entreprise tandis que 77.2 % y travaillent depuis plus de 5 ans et 61% sont des employés de l'entreprise depuis plus de 10 ans.

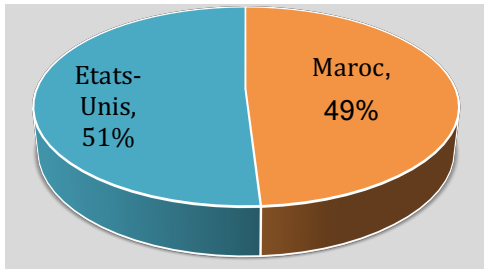
Comme il s'agit d'entreprises œuvrant dans le domaine de l'agroalimentaire, nous constatons que 60.2 % des répondants sont des femmes, et seulement 39.8% sont des hommes.

Quant à la répartition des employés par pays, nous constatons que 49 % proviennent du Maroc tandis que 51 % sont situés aux Etats-Unis.

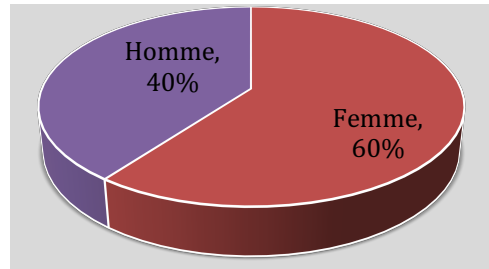
Afin d'avoir un portrait global de nos répondants, nous avons regroupé au tableau 6.1, l'ensemble des données recueillies.

Figure 6.1 Répartition des répondants selon les différentes variables de contrôle

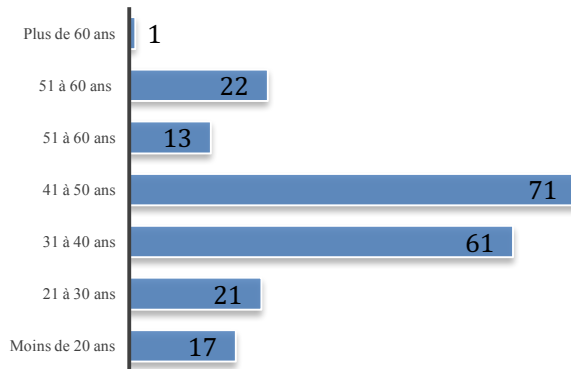
Répartition des répondants par pays



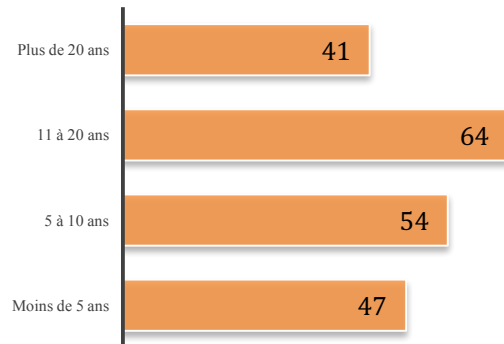
Répartition des répondants par genre



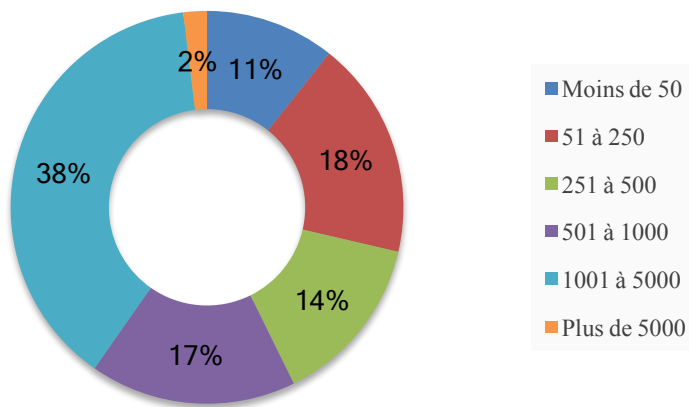
Répartition des répondants par âge



Répartition des répondants par Expérience



Répartition des répondants par effectif



1.2 Cohérence interne des variables dépendantes

Nous avons calculé la fidélité interne des quatre variables dépendantes au moyen de l'analyse de cohérence interne (alpha de Cronbach). Le tableau 6.1 présente les résultats pour chaque variable. Étant donné que le seuil de la consistance interne pour une étude exploratoire est de 0.7 (Wills, 2004) ces résultats sont considérés acceptables dans ce contexte de recherche.

Tableau 6.1 Cohérence interne des variables dépendantes

Variabiles dépendantes (nombres items par dimension)	Alpha de Cronbach
Performance financière (3)	0.837
Performance client (2)	0.836
Performance Processus Internes (3)	0.849
Performance Apprentissage et développement (3)	0.852

1.3 Cohérence interne des variables indépendantes

Nous avons repris le même exercice que le précédent pour mesurer la fidélité des variables indépendantes. Le tableau 6.2 montre que le coefficient Alpha Cronbach pour les quatre variables indépendantes varie entre 0.6 et 0.86, ce qui signifie que le niveau de cohérence interne (ou la fiabilité) des questions posées est acceptable.

Tableau 6.2 Cohérence interne des variables indépendantes

Variabiles indépendantes (nombres items)	Alpha Cronbach
Contrôle de l'incertitude (6)	0,711
Féminité (5)	0,670
Collectivisme (5)	0,863
Distance hiérarchique (5)	0,841
Orientation à long terme (5)	0,721

2. Présentation des résultats issus du test Chi-deux – l’explication théorique d’Hofstede

Après avoir vérifié la cohérence interne des variables indépendantes et dépendantes, le Test Khi-deux a été effectué afin de comparer les réponses des employés des deux pays pour chaque dimension culturelle. Grâce à cette analyse, il est possible de vérifier jusqu’à quel point les dimensions culturelles propres à chaque pays sont en accord avec la perception des employés et avec l’explication théorique d’Hofstede.

Tableau 6.3 Nombre de répondants par pays

Pays	Fréquence	Pourcentage
Maroc	101	49 %
Etats-Unis	105	51 %
Total	206	100%

Les résultats de l’analyse statistique basée sur le test Khi-deux sera présentée dans ce qui suit.

2.1 Contrôle de l’incertitude

La Question 1 stipule que « *La dimension culturelle contrôle de l’incertitude est-elle plus forte au Maroc qu’aux Etats-Unis ?* »

Les résultats obtenus montrent que les employés du Maroc ont une perception **significativement moins forte** que celle des employés des Etats-Unis en ce qui a trait au contrôle de l’incertitude (*valeur de p* <0.05, Gamma=0.883) (réf. Tableau 6.5). Ces résultats sont **en désaccord** avec théorie d’Hofstede.

Tableau 6.4 Test du khi-deux, Contrôle de l'incertitude

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	117,105 ^a	8	,000
Rapport de vraisemblance	138,310	8	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.5 Coefficient Gamma, Contrôle de l'incertitude

		Valeur	Erreur asymptotique standard	T approximatif	Signification approximative
Ordinal par Ordinal	Gamma	,883	,040	17,278	,000
N d'observations valides		206			

2.2 Féminité

Quant à la dimension « féminité », nous avons émis la question 2 selon laquelle « *La dimension culturelle « Féminité » est-elle plus forte au Maroc qu'aux Etats-Unis ?* »

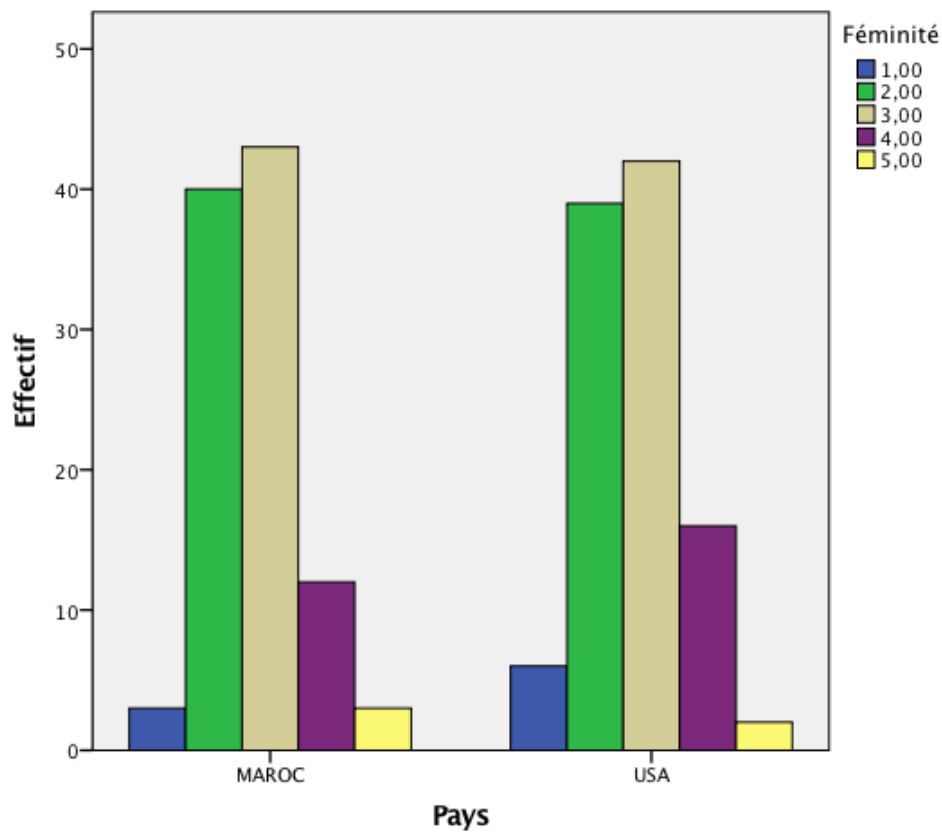
Les résultats démontrent que les employés du Maroc ont une perception **non-différente** de celle des employés des Etats-Unis (*valeur de p*>0,05). Ces résultats sont en **désaccord** avec la théorie d'Hofstede qui affirme que les perceptions des deux pays au niveau de la dimension féminité affichent des scores différents mais très proches (score Maroc : 53, score Etats-Unis : 63¹⁶).

¹⁶ <http://geert-hofstede.com/morocco.html>

Tableau 6.6 Test du khi-deux, Féminité

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	1,719 ^a	4	,787
Rapport de vraisemblance	1,741	4	,783
N d'observations valides	206		

Figure 6.2. Comparaison des résultats de la dimension Féminité par pays



La figure 6.2 montre bien la concordance entre les résultats des perceptions des répondants marocains et américains au niveau de la dimension culturelle Féminité.

2.3 Collectivisme

La question 3 stipule que « *La dimension culturelle « Collectivisme » est-elle plus forte au Maroc qu'aux Etats-Unis ?* »

Ainsi, l'analyse statistique dévoile que les employés du Maroc ont une perception **significativement plus forte** que celle des employés des Etats-Unis au niveau de cette dimension culturelle (Valeur de $p < 0,05$, Gamma=0.810). Un tel résultat **s'accorde** avec la théorie d'Hofstede.

Tableau 6.7 Test du khi-deux, Collectivisme

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	96,900 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	108,275	4	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.8 Coefficient Gamma, Collectivisme

		Valeur	Erreur asymptotique standard	T approximatif	Signification approximative
Ordinal par Ordinal	Gamma	,810	,054	12,147	,000
N d'observations valides		206			

2.4 Distance hiérarchique

La question 4 énonce « *la dimension culturelle distance hiérarchique est-elle plus élevée au Maroc qu'aux Etats-Unis ?* »

L'analyse statistique montre que les employés du Maroc ont une perception **significativement plus forte** que celle des employés des Etats-Unis au niveau de la dimension culturelle distance hiérarchique (Valeur de $p < .0,05$, Gamma=-0.829). Ce résultat est en accord avec la théorie de Hofstede.

Tableau 6.9 Test du khi-deux, Distance hiérarchique

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	93,066 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	104,381	4	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.10 Coefficient Gamma, Distance hiérarchique

		Valeur	Erreur asymptotique standard ^a	T approximatif	Signification approximative
Ordinal par Ordinal	Gamma	-,829	,050	-12,959	,000
N d'observations valides		206			

2.5 Orientation à long terme

La question 4 se présente comme suit : « *la dimension culturelle orientation à long terme est-elle plus élevée aux Etats-Unis par rapport au Maroc ?* »

L'analyse statistique montre que les employés des Etats-Unis ont une perception **significativement plus forte** que celle des employés du Maroc au niveau de la dimension

culturelle Orientation à long terme (Valeur de $p < 0,05$, $\text{Gamma} = -0,866$). Ce résultat est en accord avec la théorie de Hofstede.

Tableau 6.11 Test du khi-deux, Orientation à long terme

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	94,864 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	108,420	4	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.12 Coefficient Gamma, Orientation à long terme

		Valeur	Erreur asymptotique standard	T approximatif	Signification approximative
Ordinal par Ordinal	Gamma	-,866	,043	-14,538	,000
N d'observations valides		206			

Nous avons donc repris l'ensemble des résultats obtenus et les avons compilés au tableau 6.13.

Tableau 6.13 Tableau récapitulatif des résultats (hypothèses portant sur les dimensions culturelles)

Dimension culturelle	Différenciation culturelle	Question	Résultat	Comparaison avec Hofstede
Contrôle de l'incertitude	oui	<i>La dimension culturelle « Contrôle de l'incertitude » est-elle moins forte au Maroc qu'aux Etats-Unis ?</i>	Les employés du Maroc ont une perception significativement moins forte que celle des employés des Etats-Unis	Résultats en désaccord avec la théorie d'Hofstede.

Féminité	Non	<i>La dimension culturelle « Féminité » est-elle plus forte au Maroc qu'aux Etats-Unis ?</i>	Les employés du Maroc ont une perception non-différente de celle des employés des EU	Résultats en désaccord avec la théorie d'Hofstede.
Collectivisme	Oui	<i>La dimension culturelle « Collectivisme » est-elle plus forte au Maroc qu'aux Etats-Unis ?</i>	Les employés du Maroc ont une perception significativement plus forte que celle des employés des EU	Résultats en accord avec la théorie d'Hofstede.
Distance hiérarchique	Oui	<i>la dimension culturelle « distance hiérarchique » est-elle plus élevée au Maroc qu'aux EU?</i>	Les employés du Maroc ont une perception significativement plus forte que celle des employés des EU.	Résultats en accord avec la théorie d'Hofstede.
Orientation à long terme	Oui	<i>la dimension culturelle « Orientation à long terme » est-elle plus élevée aux EU par rapport au Maroc ?</i>	Les employés des EU ont une perception significativement plus forte que celle des employés du Maroc.	Résultats en accord avec la théorie d'Hofstede.

Dans le cadre de cette analyse, les pratiques culturelles sont concordantes avec la théorie de Hofstede au niveau du collectivisme, de la distance hiérarchique, et de l'orientation à long terme. Seules les dimensions du contrôle de l'incertitude et de la féminité sont différentes des résultats de la théorie de Hofstede. En effet, la dimension féminité présente des perceptions similaires au niveau des deux pays, alors que la dimension contrôle de l'incertitude est plus élevée au Etats-Unis par rapport au Maroc. En conclusion, le modèle théorique d'Hofstede est corroboré sur trois des cinq dimensions culturelles.

3. Présentation des résultats de l'analyse de la relation entre la performance et la culture

Dans cette partie, nous présenterons les résultats statistiques relatifs au sens (positif négatif) et à la force de la relation entre les différentes variables culturelles et celle de la performance.

Pour répondre à nos cinq hypothèses, nous avons eu recours au test Chi-deux en analysant à tour de rôle la relation entre chacune des cinq dimensions culturelles et les cinq variables dépendantes de la performance. Il a donc fallu effectuer vingt-cinq analyses statistiques de type Chi-deux pour répondre à nos cinq hypothèses.

3.1 La relation entre le contrôle de l'incertitude et la performance

Afin d'examiner si, conformément à l'hypothèse 1, *les employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé de contrôle de l'incertitude auront une performance organisationnelle significativement supérieure*, les analyses suivantes ont été effectuées.

Nous rappelons que la théorie d'Hofstede, contrairement aux résultats de la présente recherche, précisent que le Maroc est caractérisé par un contrôle de l'incertitude élevé par rapport aux EU.

3.1.1 Performance financière

Le tableau 6.14 démontre que les deux pays diffèrent au niveau de la mesure de la performance financière en termes de contrôle de l'incertitude. De plus, les résultats relatifs au coefficient gamma indiquent que la relation entre les deux variables est fortement significative. En d'autres termes, plus le contrôle de l'incertitude augmente d'un pays à l'autre, plus la performance financière augmente.

Tableau 6.14 Test du khi-deux, Performance Financière /Contrôle de l'incertitude

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	77,450	16	,000
Rapport de vraisemblance	75,912	16	,000
Association linéaire par linéaire	47,682	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.15 Coefficient Gamma, Performance Financière /Contrôle de l'incertitude

	Valeur	Signification approximative
Gamma	0,634	,000
N d'observations valides	206	

3.1.2 Performance Client

Le tableau 6.16 démontre que les deux pays diffèrent au niveau de la mesure de la performance client en termes de contrôle de l'incertitude. De plus, les résultats relatifs au coefficient gamma (tableau 6.17) indiquent que la relation entre les deux variables est moyennement significative. Ceci signifie que quand le contrôle de l'incertitude augmente d'un pays à l'autre, la performance client augmente également.

Tableau 6.16 Test du khi-deux, Performance Client /Contrôle de l'incertitude

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	82,289	32	,000
Rapport de vraisemblance	87,180	32	,000

Association linéaire par linéaire	33,808	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.17 Coefficient Gamma, Performance Client /Contrôle de l'incertitude

	Valeur	Signification approximative
Gamma	,478	,000
N d'observations valides	206	

3.1.3 Performance Processus interne

Le tableau 6.18 montre que les deux pays diffèrent au niveau de la mesure de la performance Processus interne en termes de contrôle de l'incertitude. Par ailleurs, les résultats relatifs au coefficient gamma (tableau 6.19) indiquent que la relation entre les deux variables est moyennement significative. Ceci signifie que quand le contrôle de l'incertitude augmente d'un pays à l'autre, la performance processus interne augmente également.

Tableau 6.18 Test du khi-deux, Performance Processus Interne /Contrôle de l'incertitude

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	69,096	16	,000
Rapport de vraisemblance	71,750	16	,000
Association linéaire par linéaire	42,284	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.19 Coefficient Gamma, Performance Processus Interne /Contrôle de l'incertitude

	Valeur	Signification approximative
Gamma	,579	,000
N d'observations valides	206	

3.1.4 Performance Apprentissage et développement

Le tableau 6.20 illustre que le Maroc et les Etats-Unis diffèrent au niveau de la mesure de la performance apprentissage et développement en termes de contrôle de l'incertitude. En outre, les résultats relatifs au coefficient gamma (tableau 6.21) révèlent que la relation entre les deux variables est fortement significative. Ainsi, quand le contrôle de l'incertitude augmente d'un pays à l'autre, la performance apprentissage et développement augmente également.

Tableau 6.20 Test du khi-deux, Performance Apprentissage et développement /Contrôle de l'incertitude

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	55,559 ^a	16	,000
Rapport de vraisemblance	60,297	16	,000
Association linéaire par linéaire	29,017	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.21 Coefficient Gamma, Performance Apprentissage et développement /Contrôle de l'incertitude

	Valeur	Signification approximative
Gamma	,525	,000
N d'observations valides	206	

3.1.5 Performance Organisationnelle globale

Finally, the table 6.22 illustrates that Morocco and the United States differ at the level of the measurement of the global organizational performance in terms of uncertainty control. In addition, the results relative to the gamma coefficient (table 6.23) reveal that the relationship between the two variables is highly significant. Thus, when the uncertainty control increases from one country to the other, the organizational performance also increases.

Tableau 6.22 Test du khi-deux, Performance Organisationnelle / Contrôle de l'incertitude

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	65,844	16	,000
Rapport de vraisemblance	70,882	16	,000
Association linéaire par linéaire	47,364	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.23 Coefficient Gamma, Performance Organisationnelle/ Contrôle de l'incertitude

	Valeur	Signification approximative
Gamma	,639	,000
N d'observations valides	206	

3.2 La relation entre la féminité et la performance

Afin d'examiner si, conformément à l'hypothèse 2, « *les employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé de féminité auront une performance organisationnelle significativement supérieure* », les analyses suivantes ont été effectuées.

Nous rappelons que la théorie d'Hofstede précise que le Maroc est caractérisé par un niveau de féminité élevé par rapport aux EU. Néanmoins, les résultats de la présente recherche indiquent qu'il n'existe aucune différence entre les deux pays au niveau de cette variable. En d'autres termes, le Maroc et les Etats-Unis ont des scores similaires au niveau de la variable féminité.

3.2.1 Performance financière

Dans la lecture du tableau 6.24, nous nous intéressons aux résultats de la rangée "khi-deux de Pearson". Nous pouvons voir ici que $\chi(1) = 12.76$, $p = 0,69$.

Cela nous dit qu'il n'y a pas d'association statistiquement significative entre la performance financière et la variable féminité. Ceci signifie que la différence au niveau des scores de féminité n'influence aucunement la performance financière.

Tableau 6.24 Test du khi-deux, Performance Financière /Féminité

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	12,764	16	,690
Rapport de vraisemblance	13,414	16	,642
Association linéaire par linéaire	2,339	1	,126
N d'observations valides	206		

3.2.2 Performance Client

Lors de la lecture du tableau 6.25, nous nous intéressons aux résultats de la rangée "khi-deux de Pearson". Nous pouvons voir ici que $\chi(1) = 49,44$, $p = 0,025$.

On observe ici que la valeur de p est très basse (inférieure à 5%), ce qui indique qu'il y a une corrélation entre la performance client et la variable culturelle féminité. Le tableau 6.26 montre bien que cette corrélation est statistiquement faible (coefficient gamma = 0,249).

Tableau 6.25 Test du khi-deux, Performance Client / Féminité

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	49,442 ^a	32	,025
Rapport de vraisemblance	51,717	32	,015
Association linéaire par linéaire	10,468	1	,001
N d'observations valides	206		

Tableau 6.26 Coefficient Gamma, Performance Client / Féminité

	Valeur	Signification approximative
Gamma	,249	,001
N d'observations valides	206	

3.2.3 Performance Processus interne

Le tableau 6.27 portant sur le test Khi-deux indique qu'il existe une relation statistiquement significative (valeur de $p < 5\%$) entre la variable Féminité et la performance processus interne.

Le tableau 6.28 montre bien que cette corrélation est statistiquement faible (coefficient gamma=0,237).

Tableau 6.27 Test du khi-deux, Performance Processus Interne / Féminité

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	41,633	16	,000
Rapport de vraisemblance	34,338	16	,005
Association linéaire par linéaire	7,831	1	,005
N d'observations valides	206		

Tableau 6.28 Coefficient Gamma, Performance Processus Interne / Féminité

	Valeur	Signification approximative
Gamma	,237	,006
N d'observations valides	206	

3.2.4 Performance Apprentissage et développement

Dans le tableau 6.29, nous nous intéressons aux résultats de la rangée "khi-deux de Pearson". Nous pouvons voir ici que $\chi(1) = 20,76$, $p = 0,188$.

On observe ici que la valeur de p est supérieure à 5 %, cela nous dit qu'il n'y a pas d'association statistiquement significative entre la performance apprentissage et développement et la variable culturelle féminité.

Tableau 6.29 Test du khi-deux, Performance Apprentissage et développement / Féminité

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	20,762	16	,188
Rapport de vraisemblance	22,100	16	,140

Association linéaire par linéaire	14,091	1	,000
N d'observations valides	206		

3.2.5 Performance Organisationnelle globale

Dans le tableau 6.30, nous nous intéressons aux résultats de la rangée khi-deux de Pearson. Nous pouvons voir ici que $\chi(1) = 17.15$, $p = 0.376$.

On observe ici que la valeur de p est supérieure à 5 %, cela nous dit qu'il n'y a pas d'association statistiquement significative entre la performance globale et la variable culturelle féminité. En d'autres termes, le changement au niveau des scores de féminité d'un pays à l'autre n'a aucune incidence sur la performance globale

Tableau 6.30 Test du khi-deux, Performance Organisationnelle / Féminité

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	17,152	16	,376
Rapport de vraisemblance	17,796	16	,336
Association linéaire par linéaire	6,102	1	,014
N d'observations valides	206		

3.3 La relation entre le Collectivisme et la performance

Afin d'examiner si, conformément à l'hypothèse 3, *les employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé de collectivisme auront une performance organisationnelle significativement supérieure*, les analyses suivantes ont été effectuées.

Rappelons que la théorie d'Hofstede, ainsi que les résultats de la présente recherche, précisent que le Maroc est caractérisé par un niveau de collectivisme élevé par rapport aux Etats-Unis.

3.3.1 Performance financière

Le tableau 6.31 démontre que les deux pays diffèrent au niveau de la mesure de la performance financière en termes de collectivisme. En d'autres termes, il existe une corrélation statistiquement significative entre la performance financière et la variable collectivisme. De plus, les résultats relatifs au coefficient gamma (tableau 6.32) indiquent que cette corrélation est forte. Ainsi, plus le collectivisme augmente d'un pays à l'autre, plus la performance financière augmente.

Tableau 6.31 Test du khi-deux, Performance Financière / Collectivisme

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	88,077	16	,000
Rapport de vraisemblance	98,963	16	,000
Association linéaire par linéaire	60,348	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.32 Coefficient Gamma, Performance Financière / Collectivisme

	Valeur	Signification approximative
Gamma	,651	,000
N d'observations valides	206	

3.3.2 Performance Client

Le tableau 6.33 montre qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la performance financière et la variable collectivisme. De plus, les résultats relatifs au coefficient gamma (tableau 6.34) indiquent que cette corrélation est positive et forte. Ainsi, plus le collectivisme augmente d'un pays à l'autre, plus la performance client augmente.

Tableau 6.33 Test du khi-deux, Performance Client / Collectivisme

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	99,649 ^a	32	,000
Rapport de vraisemblance	109,602	32	,000
Association linéaire par linéaire	50,475	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.34 Coefficient Gamma, Performance Client / Collectivisme

	Valeur	Signification approximative
Gamma	,525	,000
N d'observations valides	206	

3.3.3 Performance Processus interne

Le tableau 6.35 montre qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la performance processus interne et la variable collectivisme. Par ailleurs, les résultats relatifs au coefficient gamma (tableau 6.36) indiquent que cette corrélation est positive et forte. Ainsi, plus le collectivisme augmente d'un pays à l'autre, plus la performance processus interne augmente.

Tableau 6.35 Test du khi-deux, Performance Processus Interne / Collectivisme

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	82,315	16	,000
Rapport de vraisemblance	89,639	16	,000
Association linéaire par linéaire	54,794	1	,000

N d'observations valides	206		
--------------------------	-----	--	--

Tableau 6.36 Coefficient Gamma, Performance Processus Interne / Collectivisme

	Valeur	Signification approximative
Gamma	,5602	,000
N d'observations valides	206	

3.3.4 Performance Apprentissage et développement

Le tableau 6.37 montre qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la performance apprentissage et développement et la variable collectivisme. Par ailleurs, les résultats relatifs au coefficient gamma (tableau 6.38) indiquent que cette corrélation est positive et forte. Ainsi, plus le collectivisme augmente d'un pays à l'autre, plus la performance apprentissage et développement augmente.

Tableau 6.37 Test du khi-deux, Performance Apprentissage et développement / Collectivisme

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	64,327	16	,000
Rapport de vraisemblance	69,235	16	,000
Association linéaire par linéaire	39,584	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.38 Coefficient Gamma, Performance Apprentissage et développement / Collectivisme

	Valeur	Signification approximative
Gamma	,534	,000
N d'observations valides	206	

3.3.5 Performance Organisationnelle globale

Le tableau 6.39 montre qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la performance globale et la variable collectivisme. Par ailleurs, les résultats relatifs au coefficient gamma (tableau 6.40) indiquent que cette corrélation est positive et forte. Ainsi, plus le collectivisme augmente d'un pays à l'autre, plus la performance globale augmente.

Tableau 6.39 Test du khi-deux, Performance Organisationnelle / Collectivisme

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	97,053	16	,000
Rapport de vraisemblance	107,073	16	,000
Association linéaire par linéaire	58,056	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.40 Coefficient Gamma, Performance Organisationnelle/ Collectivisme

	Valeur	Signification approximative
Gamma	,663	,000
N d'observations valides	206	

3.4 La relation entre la distance hiérarchique et la performance

Afin d'examiner si, conformément à l'hypothèse 4, *les employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé de distance hiérarchique auront une performance organisationnelle significativement supérieure*, les analyses suivantes ont été effectuées.

Nous rappelons que la théorie d'Hofstede, ainsi que les résultats de la présente recherche, précisent que le Maroc est caractérisé par un niveau de distance hiérarchique élevé par rapport aux EU.

3.4.1 Performance financière

Le tableau 6.41 montre qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la performance financière et la variable distance hiérarchique. Par ailleurs, les résultats relatifs au coefficient gamma (tableau 6.42) indiquent que cette corrélation est négative et forte. Ainsi, plus le score de distance hiérarchique augmente d'un pays à l'autre, plus la performance financière baisse.

Tableau 6.41 Test du khi-deux, Performance Financière / distance hiérarchique

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	82,148	16	,000
Rapport de vraisemblance	85,015	16	,000
Association linéaire par linéaire	51,250	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.42 Coefficient Gamma, Performance Financière / distance hiérarchique

Valeur	Signification approximative
--------	-----------------------------

Gamma	-0,611	,000
N d'observations valides	206	

3.4.2 Performance Client

Le tableau 6.43 montre qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la performance client et la variable distance hiérarchique. Par ailleurs, les résultats relatifs au coefficient gamma (tableau 6.44) indiquent que cette corrélation est négative et forte. Ainsi, plus le score de distance hiérarchique augmente d'un pays à l'autre, plus la performance client baisse.

Tableau 6.43 Test du khi-deux, Performance Client / distance hiérarchique

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	99,582 ^a	32	,000
Rapport de vraisemblance	107,111	32	,000
Association linéaire par linéaire	53,342	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.44 Coefficient Gamma, Performance Client / distance hiérarchique

	Valeur	Signification approximative
Gamma	-0,542	,000
N d'observations valides	206	

3.4.3 Performance Processus interne

Le tableau 6.45 montre qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la performance processus interne et la variable distance hiérarchique. Par ailleurs, les résultats relatifs au coefficient gamma (tableau 6.46) indiquent que cette corrélation est négative et forte. Ainsi, plus le score de distance hiérarchique augmente d'un pays à l'autre, plus la performance processus interne baisse.

Tableau 6.45 Test du khi-deux, Performance Processus Interne / distance hiérarchique

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	74,873 ^a	16	,000
Rapport de vraisemblance	77,310	16	,000
Association linéaire par linéaire	42,143	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.46 Coefficient Gamma, Performance Processus Interne / distance hiérarchique

	Valeur	Signification approximative
Gamma	-0,544	,000
N d'observations valides	206	

3.4.4 Performance Apprentissage et développement

A la lecture du tableau 6.47, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la performance apprentissage et développement et la variable distance hiérarchique. En outre, un coefficient gamma de -0.577 (tableau 6.48) indique que cette corrélation est négative et forte. Ainsi, plus le score de distance hiérarchique augmente d'un pays à l'autre, plus la performance apprentissage et développement baisse.

Tableau 6.47 Test du khi-deux, Performance Apprentissage et développement / distance hiérarchique

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	63,806 ^a	16	,000
Rapport de vraisemblance	68,884	16	,000
Association linéaire par linéaire	46,849	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.48 Coefficient Gamma, Performance Apprentissage et développement / distance hiérarchique

	Valeur	Signification approximative
Gamma	-0,577	,000
N d'observations valides	206	

3.4.5 Performance Organisationnelle globale

Lors de la lecture du tableau 6.49, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la performance globale et la variable distance hiérarchique. En outre, un coefficient gamma de -0.668 (tableau 6.50) indique que cette corrélation est négative et forte. En d'autres termes, plus le score de distance hiérarchique augmente d'un pays à l'autre, plus la performance globale baisse.

Tableau 6.49 Test du khi-deux, Performance Organisationnelle / distance hiérarchique

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	80,491	16	,000

Rapport de vraisemblance	85,412	16	,000
Association linéaire par linéaire	60,530	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.50 Coefficient Gamma, Performance Organisationnelle/ distance hiérarchique

	Valeur	Signification approximative
Gamma	-0,668	,000
N d'observations valides	206	

3.5 La relation entre la l'orientation à long terme et la performance

Afin d'examiner si, conformément à l'hypothèse 5, *les employés travaillant dans un pays caractérisé par un niveau élevé d'orientation à long terme auront une performance organisationnelle significativement supérieure*, les analyses suivantes ont été effectuées.

Nous rappelons que la théorie d'Hofstede, ainsi que les résultats de la présente recherche, précisent que le Maroc est caractérisé par un niveau d'orientation long terme faible par rapport aux EU.

3.5.1 Performance financière

Le tableau 6.51 montre qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la performance financière et la variable Orientation à long terme. En outre, un coefficient gamma de 0.613 (tableau 6.52) indique que cette corrélation est positive et forte. En d'autres termes, plus le score de l'orientation à long terme augmente d'un pays à l'autre, plus la performance financière augmente également.

Tableau 6.51 Test du khi-deux, Performance Financière / Orientation long terme

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	89,855	16	,000
Rapport de vraisemblance	85,146	16	,000
Association linéaire par linéaire	48,520	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.52 Coefficient Gamma, Performance Financière / Orientation long terme

	Valeur	Signification approximative
Gamma	,613	,000
N d'observations valides	206	

3.5.2 Performance Client

Le tableau 6.53 montre qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la performance client et la variable Orientation à long terme. En outre, un coefficient gamma de 0.458 (tableau 6.54) indique que cette corrélation est positive et forte. En d'autres termes, plus le score de l'orientation à long terme augmente d'un pays à l'autre, plus la performance client augmente également.

Tableau 6.53 Test du khi-deux, Performance Client / Orientation long terme

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	96,653	32	,000
Rapport de vraisemblance	80,231	32	,000
Association linéaire par linéaire	42,470	1	,000

N d'observations valides	206		
--------------------------	-----	--	--

Tableau 6.54 Coefficient Gamma, Performance Client / Orientation long terme

	Valeur	Signification approximative
Gamma	,458	,000
N d'observations valides	206	

3.5.3 Performance Processus interne

Le tableau 6.55 montre qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la performance processus interne et la variable Orientation à long terme. Par ailleurs, un coefficient gamma de 0.492 (tableau 6.56) indique que cette corrélation est positive et forte. En d'autres termes, plus le score de l'orientation à long terme augmente d'un pays à l'autre, plus la performance processus interne augmente également.

Tableau 6.55 Test du khi-deux, Performance Processus Interne / Orientation long terme

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	52,339 ^a	16	,000
Rapport de vraisemblance	53,357	16	,000
Association linéaire par linéaire	37,265	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.56 Coefficient Gamma, Performance Processus Interne / Orientation long terme

	Valeur	Signification approximative
Gamma	,492	,000

N d'observations valides	206	
--------------------------	-----	--

3.5.4 Performance Apprentissage et développement

Le tableau 6.57 montre qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la performance apprentissage et développement et la variable Orientation à long terme. Par ailleurs, un coefficient gamma de 0.512 (tableau 6.58) indique que cette corrélation est positive et forte. En d'autres termes, plus le score de l'orientation à long terme augmente d'un pays à l'autre, plus la performance apprentissage et développement augmente également.

Tableau 6.57 Test du khi-deux, Performance Apprentissage et développement / Orientation long terme

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	71,808	16	,000
Rapport de vraisemblance	63,243	16	,000
Association linéaire par linéaire	39,080	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.58 Coefficient Gamma, Performance Apprentissage et développement / Orientation long terme

	Valeur	Signification approximative
Gamma	,512	,000
N d'observations valides	206	

3.5.5 Performance Organisationnelle globale

Le tableau 6.59 montre qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre la performance globale et la variable Orientation à long terme. Par ailleurs, un coefficient gamma de 0.593 (tableau 6.60) indique que cette corrélation est positive et forte. En d'autres termes, plus le score de l'orientation à long terme augmente d'un pays à l'autre, plus la performance globale augmente également.

Tableau 6.59 Test du khi-deux, Performance Organisationnelle / Orientation long terme

	Valeur	ddl	Valeur de p
khi-deux de Pearson	76,790	16	,000
Rapport de vraisemblance	75,824	16	,000
Association linéaire par linéaire	49,929	1	,000
N d'observations valides	206		

Tableau 6.60 Coefficient Gamma, Performance Organisationnelle/ Orientation long terme

	Valeur	Signification approximative
Gamma	,593	,000
N d'observations valides	206	

Ayant ainsi analysé la relation entre les différentes composantes de la culture avec la performance, nous allons ensuite présenter les résultats de l'analyse du poids de chacune des composantes culturelles dans l'amélioration de chaque type de performance.

4. Présentation des résultats de l'analyse de la corrélation entre la performance et la culture

Dans le but d'étudier la corrélation entre la performance organisationnelle (globale, financière, client, processus interne, et apprentissage et développement) d'une part, et les différentes variables culturelles (contrôle de l'incertitude, féminité, collectivisme, distance hiérarchique et orientation à long terme) d'autre part, nous avons utilisé le coefficient de Spearman. Ce coefficient permet de mesurer l'impact de chacune des variables culturelles dans l'amélioration des différents types de performance.

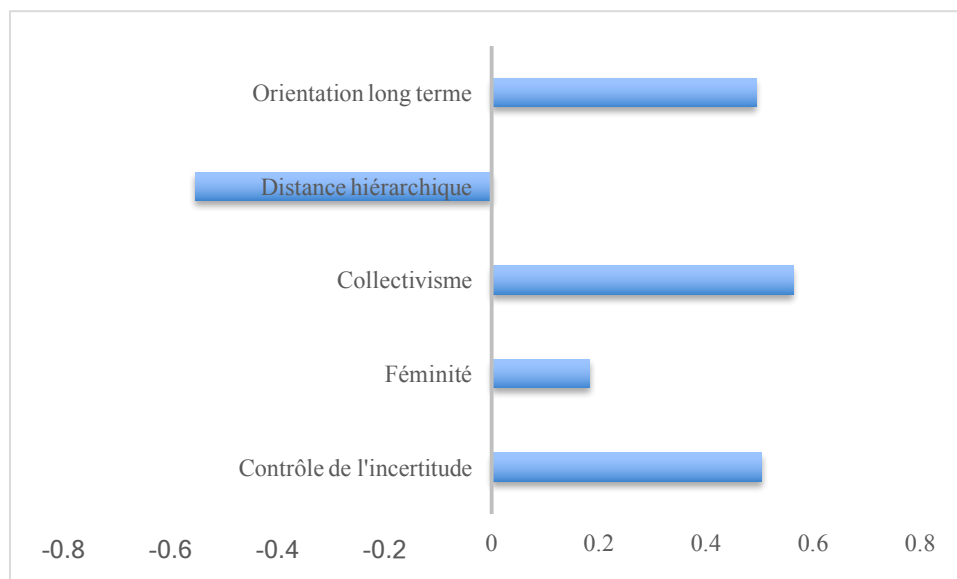
1.1 La corrélation entre la performance organisationnelle globale et la culture

Le coefficient de corrélation de Spearman nous permet d'analyser la corrélation entre chacune des dimensions culturelles et la performance organisationnelle globale.

Tableau 6.61 Coefficients de corrélation entre la performance organisationnelle globale et les dimensions de la culture

	Contrôle de l'incertitude	Féminité	Collectivisme	Distance hiérarchique	Orientation long terme
Coefficient de corrélation	,504	,183	,563	-,554	,493
Valeur de p	,000	,008	,000	,000	,000
N	206	206	206	206	206

Figure 6.3 Répartition des coefficients de corrélation entre la performance organisationnelle et les dimensions culturelles



La figure 6.3 montre bien que le collectivisme suivi du contrôle de l'incertitude puis de l'orientation à long terme participent le plus à l'amélioration de la performance globale. Tandis que la distance hiérarchique impacte négativement cette même performance.

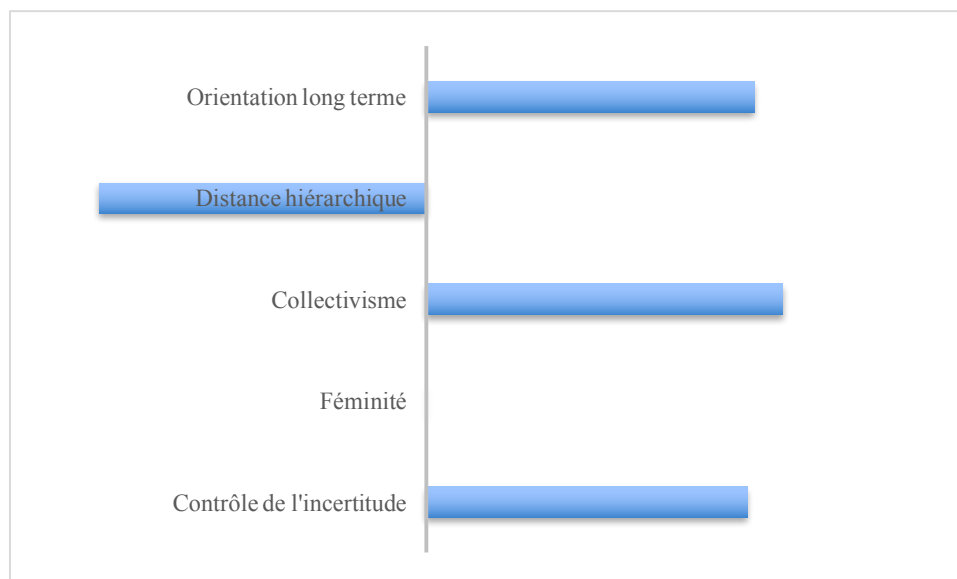
1.2 La corrélation entre la performance financière et la culture

L'utilisation du coefficient de corrélation de Spearman nous permet de dégager le lien entre les dimensions culturelles et la performance financière.

Tableau 6.62 Coefficients de corrélation entre la performance financière et les dimensions de la culture

	Contrôle de l'incertitude	Féminité	Collectivisme	Distance hiérarchique	Orientation long terme
Coefficient de corrélation	,504	,105	,561	-,514	,515
Valeur de p	,000	,132	,000	,000	,000
N	206	206	206	206	206

Figure 6.4 Répartition des coefficients de corrélation entre la performance financière et les dimensions culturelles



L'analyse des données statistiques permet déduire que le collectivisme suivi de l'orientation à long terme puis du contrôle de l'incertitude participent le plus à l'amélioration de la performance financière. Tandis que la distance hiérarchique impacte grandement et négativement cette même performance. Enfin, la féminité n'impacte nullement la performance financière (valeur de $p > 0,05$).

1.3 La corrélation entre la performance client et la culture

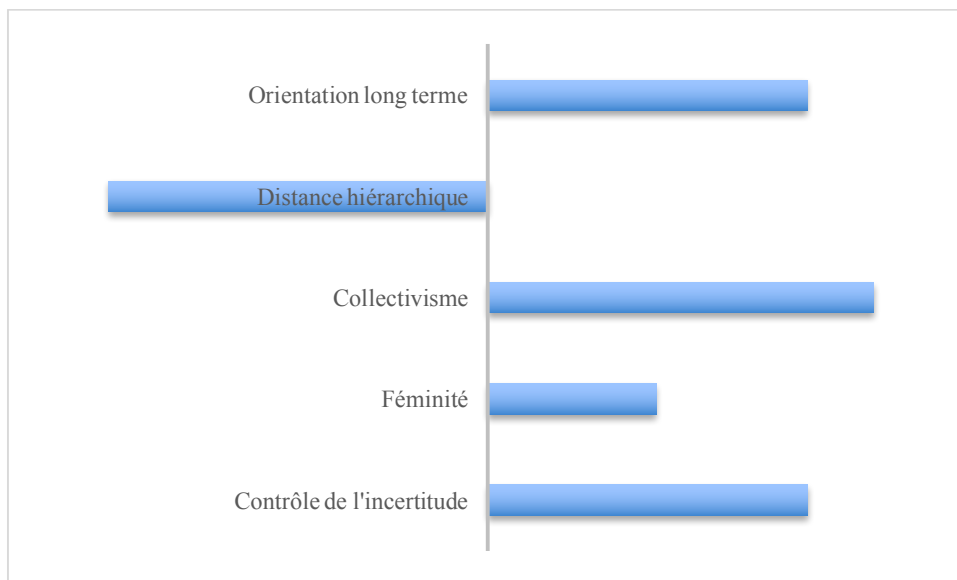
Dans le but d'analyser la corrélation entre la performance client et les différentes composantes de la culture organisationnelle, nous avons procédé au calcul du coefficient de corrélation de Spearman en utilisant SPSS.

Tableau 6.63 Coefficients de corrélation entre la performance client et les dimensions de la culture

	Contrôle de l'incertitude	Féminité	Collectivisme	Distance hiérarchique	Orientation long terme
Coefficient de corrélation	,431	,227	,520	-,511	,430

Valeur de p	,000	,001	,000	,000	,000
N	206	206	206	206	206

Figure 6.5 Répartition des coefficients de corrélation entre la performance client et les dimensions culturelles



L'analyse des données statistiques permet déduire que le collectivisme participe le plus à l'amélioration de la performance client. Suivi de l'orientation à long terme et du contrôle de l'incertitude qui ont un effet similaire, de l'ordre de l'importance, sur la formation de la performance client. La distance hiérarchique, à l'opposé des autres valeurs, participe le plus à la régression de la performance client. Enfin la féminité dispose d'un effet modéré sur la performance client.

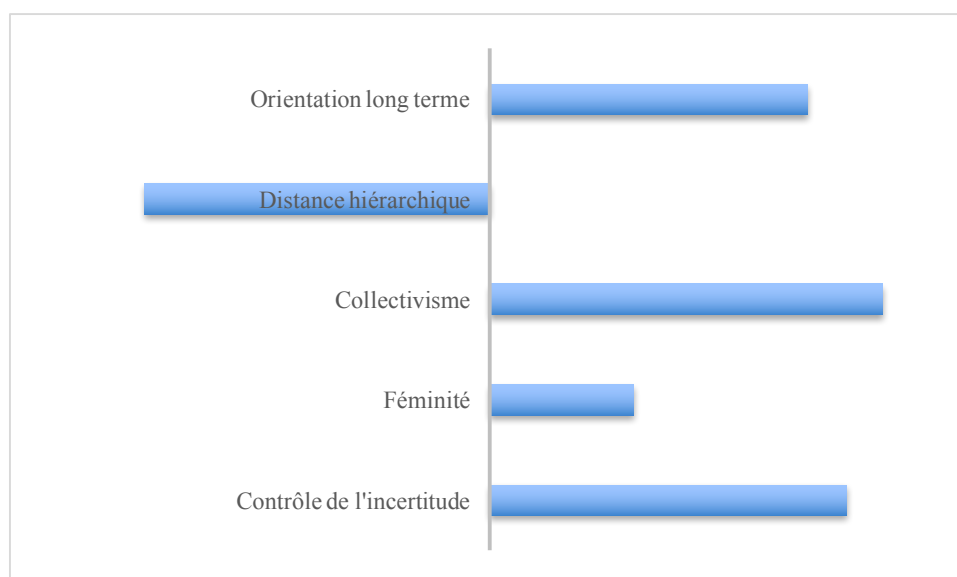
1.4 La corrélation entre la performance processus interne et la culture

Afin de comprendre la nature et l'intensité de la relation qui existe entre la performance processus interne et les différentes dimensions de la culture organisationnelle, nous devons procéder à l'évaluation de la corrélation entre ces différents éléments. Le coefficient de corrélation de Spearman est l'outil statistique qui nous permet de calculer la valeur de ces corrélations.

Tableau 6.64 Coefficients de corrélation entre la performance processus interne et les dimensions de la culture

	Contrôle de l'incertitude	Féminité	Collectivisme	Distance hiérarchique	Orientation long terme
Coefficient de corrélation	,481	,194	,529	-,465	,428
Valeur de p	,000	,005	,000	,000	,000
N	206	206	206	206	206

Figure 6.6 Répartition des coefficients de corrélation entre la performance processus interne et les dimensions culturelles



Les résultats du calcul des corrélations montrent bien que la corrélation entre le collectivisme et la performance processus interne est la plus forte, suivie du contrôle de l'incertitude et de l'orientation à long terme. La corrélation entre la distance hiérarchique et la performance processus interne est certes importante mais négative. Cela signifie que l'existence d'une forte distance hiérarchique dans une culture a un effet négatif sur la performance processus interne.

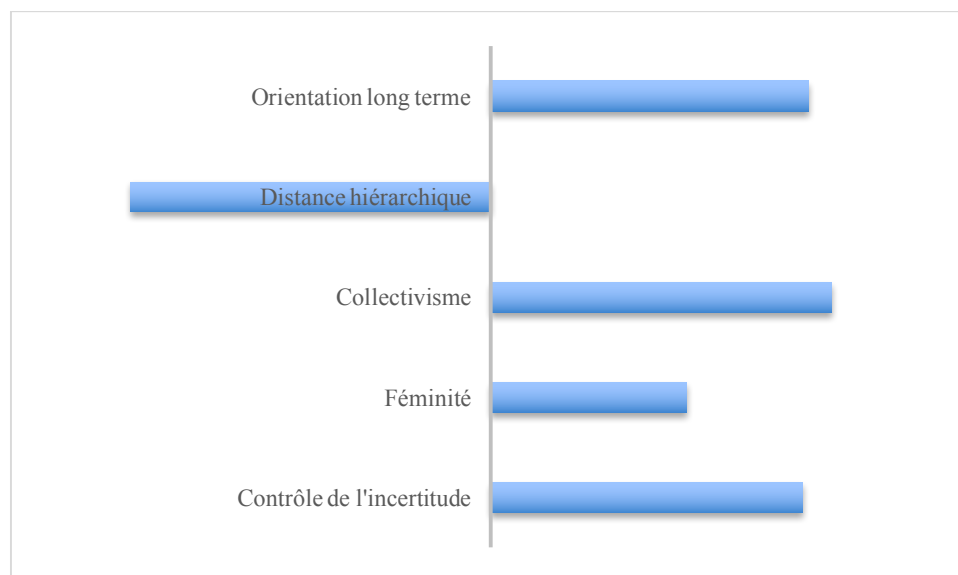
1.5 La corrélation entre la performance apprentissage et développement et la culture

L'étude de la corrélation entre la performance apprentissage et développement et la culture organisationnelle, à travers le calcul du coefficient de corrélation de Spearman, permet d'obtenir le tableau (6.65) et la figure (6.7) suivants :

Tableau 6.65 Coefficients de corrélation entre la performance apprentissage et développement et les dimensions de la culture

	Contrôle de l'incertitude	Féminité	Collectivisme	Distance hiérarchique	Orientation long terme
Coefficient de corrélation	,420	,264	,459	-,485	,428
Valeur de p	,000	,000	,000	,000	,000
N	206	206	206	206	206

Figure 6.7 Répartition des coefficients de corrélation entre la performance apprentissage et développement et les dimensions culturelles



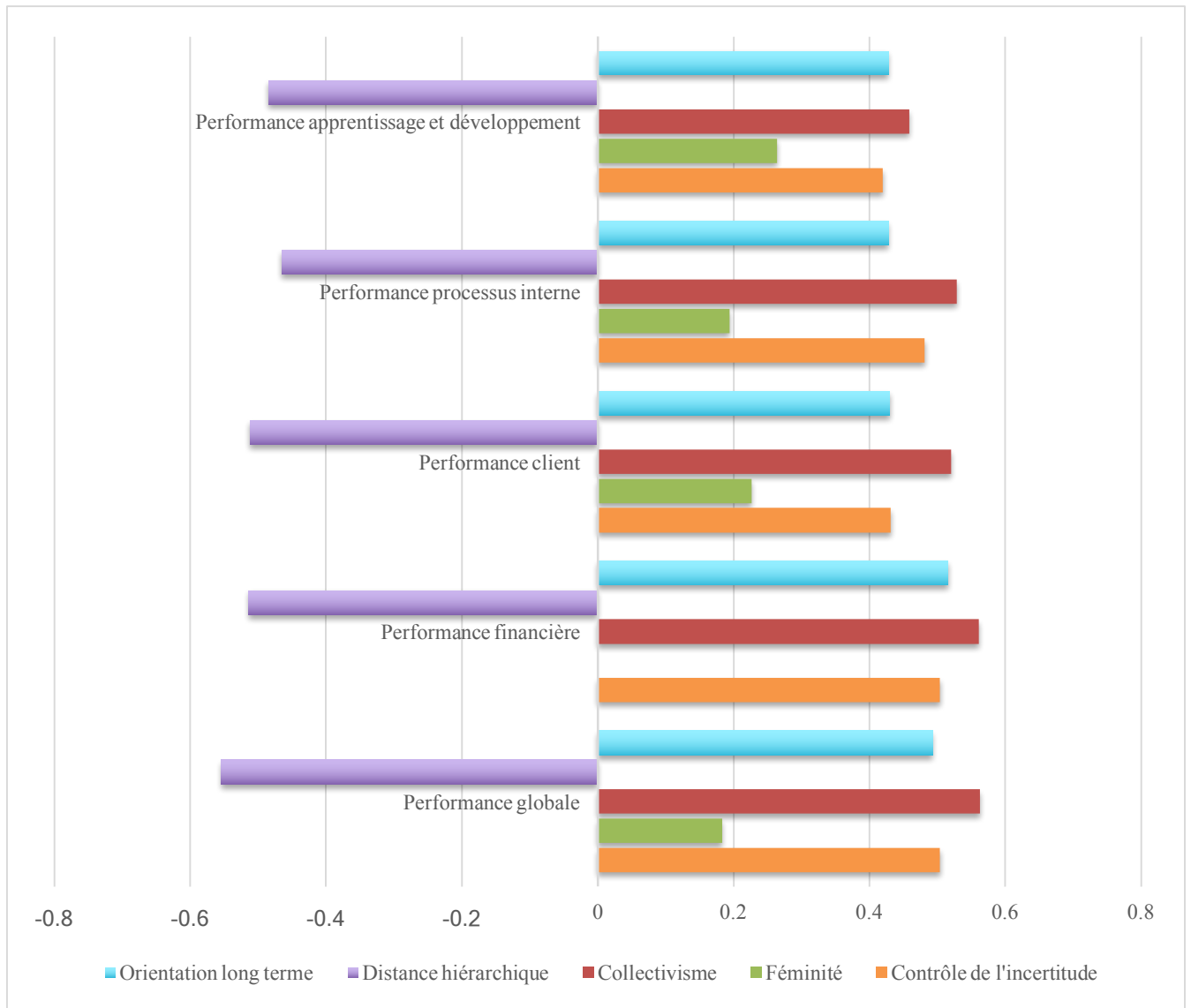
L'analyse des données statistiques permet déduire que le collectivisme participe le plus à l'amélioration de la performance apprentissage et développement. Suivi de l'orientation à

long terme puis du contrôle de l'incertitude qui ont un effet similaire, de l'ordre de l'importance, sur la formation de la performance client. La distance hiérarchique, à l'opposé des autres valeurs, participe le plus à la régression de la performance apprentissage et développement. Enfin la féminité a un effet moyen sur la performance apprentissage et développement.

1.6 Résumé : La relation entre les variables de la performance et les variables culturelles

La figure 6.8 reprend la vision globale des corrélations entre les composantes de la performance organisationnelle et les dimensions culturelles. On peut conclure que le collectivisme est la valeur culturelle qui a le plus d'effet sur la performance dans toutes ses composantes, suivie de l'orientation à long terme puis du contrôle de l'incertitude. Par ailleurs, la distance hiérarchie a un impact négatif mais très significatif sur la performance organisationnelle globale et sur toutes ses composantes (financière, client, processus interne, et apprentissage et développement. Enfin, la valeur féminité dispose de peu ou pas d'effet sur la performance organisationnelle.

Figure 6.8 *Corrélation entre les variables de performance et les variables culturelles*



Après avoir présenté les principaux résultats issus des traitements statistiques des données recueillis, nous procéderons à l'analyse de ces résultats et à leur discussion sur la base des études similaires à la présente recherche.

Chapitre VII. Discussion de conclusion

1 Introduction

Dans le cadre de cette recherche, nous avons élaboré une démarche conceptuelle et méthodologique originale et innovante visant à évaluer les effets de la culture organisationnelle sur la performance de l'organisation. Pour y parvenir, plusieurs éléments ou variables ont été nécessaires à la composition de notre modèle : la performance organisationnelle et la culture.

Selon le modèle d'Hofstede, nous avons tenté de valider l'effet de la culture sur la performance des employés en comparant deux groupes de travailleurs situés dans deux pays, soit Le Maroc et les Etats-Unis.

Notre contribution, par la présente recherche, nous avons voulu contribuer, d'un point de vue théorique, à l'avancement des connaissances en matière de culture organisationnelle. Ainsi, la recension des écrits nous montre que la culture organisationnelle est particulièrement complexe compte tenu des nombreuses théories et approches y découlant. On remarque qu'il y a autant de définitions que d'auteurs. En plus, nous avons expliqué l'importance de l'approche de Hofstede qui met en relief la cohérence entre les valeurs et les caractéristiques organisationnelle et contextuelle. Bien que cette approche démontre d'intéressantes forces, sa validation empirique au point de vue organisationnel est assez limitée jusqu'à maintenant. Donc, notre recherche nous a permis de tester la théorie de Hofstede dans deux contextes culturel complètement différents.

La performance organisationnelle, constituée de quatre dimensions, telle qu'elle a été élaborée par Kaplan et Norton (2001), se caractérise également par une complexité certaine. Rappelons que Galambaud et Léon (2008) définissent la performance comme une notion ambiguë, aux facettes multiples dans la mesure où elle n'est pas un fait de nature, un absolu, un universel. Selon les mêmes auteurs, la performance organisationnelle est un construit social amplement tributaire du temps et peut être boursière, commerciale, opérationnelle, financière, relative à l'innovation, etc. Plus précisément, la performance organisationnelle, telle qu'elle est utilisée dans la présente recherche, est liée aux résultats de la gestion des hommes en

tenant compte d'une multitude de facteurs et critères financiers et non-financiers Chen, Hsu and Tzeng (2011).

En fonction de la définition de la performance organisationnelle que nous avons retenue, quatre dimensions ont été choisies pour la mesurer : financières, clients ou usagers, processus internes et immatériel et capacité d'apprentissage (Kaplan et Norton 1992).

Le second élément de notre modèle est la culture organisationnelle. En accord avec tous les spécialistes en gestion interculturelle, la mondialisation de l'économie est en marche, mais la diversité des cultures demeure (D'Iribarne, 2002).

La recherche sur la culture organisationnelle est devenu un thème qui fait couler beaucoup d'encre depuis les quatre dernières décennies. Cette tendance risque de se prononcer dans la mesure où le processus de mondialisation économique continue à se développer (Venaik et Brewer, 2013). Spécifiquement, les recherches axées sur la compréhension de la culture et des différences culturelles (Mooij et Hofstede, 2010). A cette fin, plusieurs modèles ont été développés, tels que le modèle de Hofstede (Hofstede ; 2001, Hofstede ; 2011), les études de Schwartz & Bilsky (1987), Trompenaars et Hampden (2004), et le Modèle GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman et Gupta, 2004). Parmi ces modèles, celui de Hofstede est le plus utilisé (Mooij et Hofstede, 2010) et celui qui a été retenu dans notre étude. Les cinq dimensions culturelles que nous avons utilisé pour la mesure de la culture organisationnelle sont le contrôle de l'incertitude, la féminité, le collectivisme, la distance hiérarchique et l'orientation à long terme.

À la lumière de nos résultats, il apparaît que les variables culturelles issues du modèle de Hofstede jouent des rôles différents dans la formation de la performance organisationnelle. Toutefois, avant de discuter des résultats en lien avec nos hypothèses de recherche, nous tenons à préciser que le modèle a été validé en effectuant une vérification de la cohérence interne des variables indépendantes et dépendantes. Ces items démontrent qu'ils sont significativement et positivement corrélés à l'exception de la variables indépendantes « féminité » (réf. : tableau 6.2).

2 Données sociodémographiques

À l'intérieur de notre questionnaire, nous avons utilisé six variables de contrôle pour obtenir le portrait sociodémographique de notre échantillon. Ces données nous indiquent que les

employés, et ce, peu importe le pays, sont âgés et possèdent beaucoup d'expérience de travail au sein de leurs organisations respectives. Ce fait est dû à la loyauté des employés du secteur dont les mouvements sont rares. Or, ce portrait s'imbrique bien aux commentaires recueillis auprès des dirigeants des entreprises du secteur (Holland ; 2014, Friedrich et al. ; 2012).

Comme nous avons recueilli suffisamment de données pour procéder à des analyses statistiques, nous avons poussé notre analyse pour voir s'il existe une différence significative entre les répondants des deux pays par rapport aux différentes variables sociodémographiques. Cette analyse a révélé qu'il n'y a pas de différence statistique au entre les répondants marocains et américains au niveau du sexe. Alors ces répondants diffèrent au niveau de l'âge, de l'expérience, de l'effectif de l'organisation en passant d'un pays à l'autre. Néanmoins, ces résultats ne peuvent pas être extrapolés à la population constituée de l'ensemble des employés œuvrant dans le secteur agroalimentaire au Maroc et aux États-Unis compte tenu de la nature de l'échantillonnage utilisé et de la taille de l'échantillon.

3 Comparaison entre les résultats de notre recherche avec la théorie d'Hofstede

Dans le cadre de notre recherche, nous avons tenté de comprendre l'explication théorique du modèle d'Hofstede en comparant les deux pays. Comme nous l'avons déjà mentionné, cet exercice s'avère complémentaire à notre démarche, car il nous permet de comprendre s'il existe une différence culturelle entre les deux pays abstraction faite de la performance organisationnelle. Dans l'éventualité où les résultats seraient significatifs, ils pourraient nous éclairer davantage dans l'interprétation des résultats.

Pour ce faire, nous avons procédé à des analyses statistiques de type Chi deux et avons comparé les proportions pour chaque pays. Au tableau 6.13, les résultats compilés nous indiquent que la perception des employés du Maroc est supérieure par rapport à celle des employés des Etats-Unis en termes de collectivisme et de distance hiérarchique élevés. Cela signifie que les employés du Maroc perçoivent ces deux dimensions culturelles comme étant plus accentuées par rapport aux employés des Etats-Unis. De tels résultats concordent avec ceux d'Hofstede puisque la distance hiérarchique élevée et le collectivisme élevé caractérisent davantage la culture Marocaine. Par ailleurs, nos résultats confirment aussi les résultats de

Hofstede au niveau de la dimension culturelle Orientation à long-terme où la perception des employés des Etats-Unis affiche des scores plus élevés que celle des employés Marocains.

Toutefois, nos résultats révèlent que la féminité et le contrôle de l'incertitude ne correspondent pas au modèle d'Hofstede. D'une part, il n'y a pas de différence, statistiquement significative, entre la perception des employés du Maroc et ceux des Etats-Unis au niveau de la dimension culturelle féminité. D'autre part, le score de contrôle de l'incertitude est plus élevé au Etats-Unis contrairement aux résultats de l'étude de Hofstede.

Rappelons, en fin, que les entreprises marocaines et américaines manifestent les scores obtenus au niveau de chaque dimension culturelle par la présence de traits culturels spécifiques. Et c'est l'ensemble de ces comportements, traits, ou pratiques culturels qui va permettre d'obtenir un score donné.

3.1 Dimension culturelle contrôle de l'incertitude

La dimension contrôle de l'incertitude indique le niveau de confort dans des situations présentant des aspects nouveaux, inconnus, inattendus, inhabituels, et difficiles à cerner (Hofstede 2011). Cette dimension diffère de l'évitement des risques" (Hofstede 2011) et se réfère plus précisément à la tolérance d'une culture à l'ambiguïté. Dans les entreprises Américaines, où l'indice de contrôle de l'incertitude est élevé, les individus cherchent à éviter les situations non structurées avec l'élaboration de codes de comportement, de lois et de règles. Dans ce genre de cultures, on recherche la planification et le respect de délais, et une communication claire et sans ambiguïté. Au contraire, dans une culture telle que le Maroc où le contrôle de l'incertitude est faible, les règles et les objectifs ne sont pas clairement définis et la responsabilité est évitée.

3.2 Dimension culturelle féminité

Contrairement à l'étude de Hofstede, les résultats de la présente recherche ne révèlent aucune différence statistiquement significative au niveau des scores de féminité entre le Maroc et les Etats-Unis. Les deux pays affichent des scores faibles au niveau de cette dimension culturelle

signifiant que les hommes et les femmes ont des rôles différents dans la société (Gallagher, 1963). Dans un tel contexte culturel, les hommes et même les femmes, dans une moindre mesure, sont assertifs, compétitifs, et peuvent recourir à l'agressivité dans la résolution des conflits. Ils valorisent la réussite, la richesse, le succès matériel et l'expansion.

3.3 Dimension culturelle collectivisme

Dans les cultures individualistes tels que les Etats-Unis, l'importance est accordée aux réalisations personnelles. Dans ce type de cultures, chacun est focalisé sur lui-même et sur la poursuite de ses intérêts personnels. On valorise l'indépendance, l'autosuffisance, le plaisir et la jouissance (Gallagher, 1963).

Au contraire, dans les cultures collectivistes, tel que le Maroc, l'accent est mis sur le groupe et au travail cela se manifeste par une forte cohésion. Dans ce type de contexte culturel, on valorise la conformité, la loyauté et la prévalence des objectifs et besoins du groupe par rapport à ceux des individus.

3.4 Dimension culturelle distance hiérarchique

Au Maroc, où le score de distance hiérarchique est élevé, les individus ayant le moins de pouvoir acceptent que ce dernier soit inégalement réparti. Ce type de culture est caractérisé par la centralisation de l'autorité, management autocratique, style de leadership paternaliste, multiples niveaux hiérarchiques, nombre important de superviseurs, et l'acceptation du fait que le pouvoir apporte un certain nombre de privilèges. Au contraire, dans une culture à faible distance hiérarchique, l'autorité est la prise de décision sont décentralisés, le style de management participatif ou consultatif, les structures organisationnelles horizontales, le nombre de superviseurs limité, l'autorité est remise en question, et les employés sont conscients de leurs droits et recherchent l'égalitarisme.

3.5 Dimension culturelle Orientation à long terme

Même si Hofstede n'a introduit la valeur orientation à long terme qu'en 1991, elle apporte énormément dans l'explication du développement économique et de la différence culturelle entre l'occident et l'orient. Lorsqu'on étudie les différences culturelles entre le Maroc et les Etats-Unis, la première à se dévoiler est la relation au temps. Au Maroc, étant que société axée sur le court terme, le temps est circulaire, ce qui ne peut être fait aujourd'hui le sera demain. Les individus sont axés sur la stabilité sociale, et le respect de la loi et de la famille. Dans ce type de sociétés, l'entêtement et la fierté sont valorisés. Alors qu'aux Etats-Unis, où la culture est orientée à long terme, le temps est linéaire ; chaque seconde est importante. La culture est orientée vers le futur et non le passé, ainsi ont valorise l'économie, la persévérance, la tolérance sociale, la protection de l'environnement, et l'engagement politique (Gallagher, 1963).

4 Contribution de chacune des dimensions culturelles dans la formation de la performance organisationnelle

Plusieurs auteurs, dont Hofstede (1994) et Rabl, Jayasinghe, Gerhart et Kühlmann (2014) affirment que ce n'est qu'en comparant la culture de deux entreprises, associations, pays, etc., qu'on peut identifier le rôle important que joue cette dernière dans la formation de la performance organisationnelle. Ainsi, en tenant compte de la culture, à travers des pratiques de management adéquates, on peut maximiser les chances d'obtenir une meilleure performance organisationnelle. En se basant sur la théorie de Hofstede, et à travers la présente étude, nous avons identifié des exemples de pratiques de management des ressources humaines qui devraient participer à l'amélioration de la performance. Ainsi, comme nous avons identifié le lien entre chacune des dimensions culturelles et la performance organisationnelle selon toutes ses facettes, nous pouvons donc dégager l'effet de chacune de ces dimensions, et des pratiques RH qui y sont liées, sur la performance.

4.1 La contribution du contrôle de l'incertitude dans la formation de la performance organisationnelle

Rappelons que le contrôle de l'incertitude a un effet positif et significatif sur toutes les composantes de la performance organisationnelle.

D'ailleurs, les études réalisées par Roll, Siu et Li (2015) et Johan et Najjar (2012) confirment l'influence positive du contrôle de l'incertitude sur la formation de la performance organisationnelle. Ainsi, dans un contexte où la valeur contrôle de l'incertitude est élevée, certains comportements et pratiques doivent être présents pour garantir une performance élevée. De telles pratiques, par ordre d'importance, consistent à :

- Veiller à ce que le travail soit basé sur des objectifs clairs et précis et qu'il soit encadré par des règles clairement établies (Marie, 2014).
- Offrir la sécurité d'emploi aux employés. Ce constat a également été relevé dans d'autres études dont celles de Aditiacharya et Gupta (2016) et de Judge, Rodell, Klinger, Simon et Crawford (2013).
- Veiller à ce que la communication interne permette d'obtenir des informations claires et sans ambiguïtés. Dans ses recherches, Furuya (2013) confirme l'impact positif de la communication interne sur la satisfaction au travail et la performance organisationnelle dans le secteur agroalimentaire. Par ailleurs, Ruck et Welch (2012) démontrent que l'existence d'une communication interne claire et fluide est le précurseur sur succès organisationnel. En effet, les organisations doivent évaluer et améliorer la communication, en particulier dans le contexte de pressions économiques
- Mettre en place des méthodes de travail claires, précises. Dans une étude conduite en chine, Liu, Chen, Li, Lin et Liu (2015) affirment qu'en laissant une certaine liberté aux employés du secteur agroalimentaire, cela encourage l'innovation, l'émergence des leaders et l'amélioration de la performance organisationnelle.
- Assurer un encadrement étroit de la part des managers et superviseurs. Par contre, plusieurs auteurs soulignent l'influence négative de la supervision étroite sur la motivation et la performance individuelle (Yu et al., 2014) et celle des équipes (Li et al., 2015).

En guise de résumé, à travers le développement de pratiques portant sur des objectifs et méthodes de travail clairement établis, des règles et directives claires, une communication

interne efficace, et enfin la sécurité d'emploi, l'organisation peut améliorer sa performance organisationnelle.

4.2 La contribution de la féminité dans la formation de la performance organisationnelle

Contrairement aux résultats de Hofstede, nous avons trouvé qu'il n'existe aucune différence significative entre les scores de féminité dans les deux pays. Nous avons aussi trouvé que la féminité n'a aucune incidence sur la performance organisationnelle globale. Par contre et en poussant un peu plus loin l'analyse, nous avons montré que la féminité a un effet positif et significatif sur la performance client et la performance processus interne seulement.

Ainsi, afin de développer ces deux types de performance, l'entreprise doit encourager des pratiques liées à la dimension culturelle féminité à savoir, par ordre d'importance :

- Offrir la possibilité d'obtenir des promotions. Dans leur recherche, King, Boehlje, Cook, et Sonka (2010) affirment que l'existence d'opportunités de promotion est positivement liée à l'amélioration du comportement des employés dans les organisations du secteur agroalimentaire en particulier, et celle de la performance en général.
- Garantir la flexibilité aux employés dans l'organisation de leurs horaires de travail en fonction de leurs besoins et de ceux de leurs familles. Les résultats d'une étude menée sur plusieurs pays de l'Afrique et de l'Asie montrent que ce type de flexibilité impacte positivement l'engagement et la performance organisationnelle (Wang, Lawler et Shi, 2011).
- Offrir un environnement de travail où la coopération entre collègues existe. En effet, les études de Dirks (2009) prouvent que la coopération entre les employés permet de convertir la motivation en efficacité et performance. Selon les mêmes études, la coopération entre les employés réduit le besoin de supervision étroite et améliore la capacité de résoudre les problèmes ce qui permet à l'organisation de fonctionner de manière optimale.

Pour résumer, quand l'organisation encourage des pratiques telles que l'évolution de carrière, la flexibilité des employés dans l'organisation de leur travail et le développement d'un environnement de travail propice, elle améliore la performance client et processus internes.

Une culture ou la valeur féminité est importante valorise les relations, la qualité de vie et un environnement propice à l'épanouissement des employés. Dans leur étude, Piney et al. (2012) affirment que cette valeur est corrélée à la satisfaction client, ce qui explique le lien avec la performance client. Par ailleurs, Rampersad (2014) affirme dans son livre que la qualité des produits et services délivrés aux client est directement dépendante de la performance des processus.

4.3 La contribution du collectivisme dans la formation de la performance organisationnelle

Les résultats de la présente étude indiquent que Les employés du Maroc ont une perception de collectivisme significativement plus forte que celle des employés des Etats-Unis. Ces résultats indiquent également que la valeur collectivisme participe grandement à la création de la performance organisationnelle en général. D'autres études telle que celle réalisée par O'Neill et al. (2015) ont examiné le lien entre le collectivisme et la performance individuelle et organisationnelle. Chatman et al. (2015) affirment dans leur étude que le collectivisme influence la nature de la relation entre les employés et par la même occasion la performance organisationnelle. Notre étude montre par ailleurs que la performance processus interne est celle qui bénéficie le plus de la présence de la valeur collectivisme dans la culture d'une organisation. Une étude réalisée par Al Thunaiian (2014) dans le secteur de la santé confirme l'effet du collectivisme sur la performance processus interne dans le secteur de la santé.

Ainsi, le développement de la performance organisationnelle nécessite d'encourager des pratiques telles que :

- Fixer des objectifs d'équipe en plus des objectifs individuels. Sousa et Van Dierendonck (2015) explique que la fixation des objectifs de groupe améliore la coordination entre les membres du groupe, ce qui influence positivement la performance organisationnelle.
- Mettre en place un système de gestion des performances basé sur les performances des groupes et équipes. Dans une étude réalisé dans le secteur agroalimentaire, Abbas, Matheson, et Bordley (2009) affirment que cette pratique de baser la rétribution sur la performance de groupe produits des résultats peu satisfaisants.

- Encourager la gestion participative ou l'employé est consulté et pris en considération dans les décisions qui touchent à son travail. En effet, Wood, Veldhoven, Croon et de Menezes (2012) affirment que le management participatif améliore la satisfaction et le bien-être des employés. La satisfaction est un important vecteur de motivation qui influence positivement à son tour la performance organisationnelle.
- Encourager le travail du groupe dans la planification et la résolution des problèmes. Byun, Lee et Cerreto (2014) insistent sur l'importance de la taille du groupe, qui doit être restreinte, dans la réussite de l'opération de résolution de problèmes. Par ailleurs, Wiltshire, Rosch, Fiorella et Fiore (2014) affirment que la planification en groupe améliore la coordination dans l'exécution du travail et par la même occasion la performance du groupe et de l'organisation.

Malgré son effet sur la performance, le collectivisme est la dimension culturelle de la théorie de Hofstede la moins étudiée dans la littérature (Houston et Lesmana, 2012). Une organisation ayant une forte culture collectiviste est caractérisé par l'harmonie, coordination, et le sentiment d'appartenance pour que les groupes, et in fine l'organisation, puissent fonctionner de manière optimale.

4.4 La contribution de la distance hiérarchique dans la formation de la performance organisationnelle

Les résultats de notre étude révèlent qu'un contexte culturel caractérisé par une distance hiérarchique élevée aura un effet négatif sur la performance. Ce lien entre la distance hiérarchique et la performance a été confirmé par plusieurs études (Mulki, Caemmerer, et Heggde, 2015) mais concerne seulement la performance individuelle et non la performance organisationnelle. En effet, dans leur étude, Mulki et al. (2015) affirment que dans les organisations où la distance hiérarchique est élevée, les employés sont insatisfaits et manquent de créativité. Ceci a une incidence négative sur la performance individuelle, et par la même occasion sur la performance globale.

Nos résultats affirment également que parmi tous les types de performance, la distance hiérarchique nuit le plus à la performance financière et à la performance apprentissage et développement. In fine, le développement de la performance organisationnelle passe par la

réduction la présence de la distance hiérarchique dans la vie quotidienne des employés. Ceci nécessite le renforcement de certaines pratiques telles que, classées par ordre d'importance :

- Dispenser de manière continue un feedback constructif aux employés. Il existe à ce jour plus de trois millions d'étude portants sur l'importance du feedback dans le milieu du travail. Notre étude ne fait que confirmer ce fait bien établi par la littérature en général et dans le secteur agroalimentaire en particulier (Nihart, Robb Hyman et DeBiasi, 2012 ; Beierlein, Schneeberger et Osburn, 2013).
- Bâtir des relations entre employé et manager basées sur la confiance et le respect mutuel. Drescher, Korsgaard, Welp, Picot et Wigand (2014) affirment que ce type de relation développe la coordination et l'efficacité au niveau du travail, ce qui se répercute positivement sur la performance individuelle et organisationnelle.
- Inciter à la participation des employés aux décisions. L'étude menée par Akhtar et Khan (2015) dans le secteur agroalimentaire affirme l'existence du lien entre l'édification d'une culture qui encourage la prise de décision participative à l'amélioration de la performance financière. En outre, Agirre, Reinares et Freundlich (2014) argumentent que la participation des employés aux décisions leur permet de s'approprier les objectifs de l'organisation et soutenir leur réalisation.

Au final, l'existence de relations hiérarchiques inégalitaires et de disparité dans la distribution du pouvoir dans l'organisation nuisent grandement à la performance organisationnelle. Dans ce cas, il est nécessaire de cultiver des relations hiérarchiques basées sur l'échange, la communication, la confiance, le respect, et la consultation.

4.5 La contribution de l'orientation à long terme dans la formation de la performance organisationnelle

Les résultats de notre étude annoncent qu'un score élevé au niveau de la valeur orientation à long terme est lié à un score élevé de performance organisationnelle. En d'autres termes, dans un contexte culturel où la vertu, l'économie et la persévérance sont valorisées, à l'opposition du respect des traditions et de la satisfaction des obligations sociales, la performance organisationnelle prospère. Dans une étude menée par Venaik et Brewer (2013) menée sur plusieurs pays, les auteurs affirment l'effet positif de l'orientation à long terme sur le

développement de l'économie nationale. En effet, dans un contexte culturel où le score de la valeur orientation à long terme est élevé, les individus sont orientés à long terme, ils valorisent le temps, la flexibilité, l'économie et la persévérance. Tout ces éléments encouragent à la productivité et à la performance individuelle. Une culture à fort indice d'orientation à long terme est plus prospère économiquement selon Hofstede (1991).

Au sein de cette valeur, les pratiques qui affectent positivement la performance organisationnelle sont, par ordre d'importance :

- Cultiver l'épanouissement et le Bonheur des employés en entretenant le libre choix, l'expression de soi, la tolérance sociale, et le goût de vivre. Ces valeurs permettent aux employés de prospérer dans leur vie personnelle et professionnelle.
- Le niveau d'implication et de l'importance accordée à la religion est négativement lié à la performance. Ainsi, plus la religion prend part à la vie des employés, moins ils sont performants. Hofstede (2010) affirme que les pays qui accordent le plus d'importance à la religion sont ceux qui sont les moins prospères économiquement. Dans son étude réalisée auprès de 45 pays sur le lien entre religion et développement économique, Barro et McCleary (2003) affirment que la perte de religiosité est positivement corrélée à la méfiance à l'égard de la loi, l'altruisme, acceptation de la démocratie, et l'entrepreneuriat. Selon les mêmes auteurs, seuls le Judaïsme et le protestantisme font exception et encouragent la performance.

Même si Hofstede introduit la valeur orientation à long terme assez tard dans sa théorie, elle apporte énormément dans l'explication du développement économique. Ainsi, l'amélioration de la performance passe nécessairement par le développement de pratiques tels que le respect du temps, la persévérance et le sens de l'économie.

Chapitre VIII. Conclusion

1. Apports de la recherche

A travers cette recherche, nous avons voulu participer au progrès du management des ressources humaines et de l'étude du comportement organisationnel en adoptant une

démarche innovante et originale, et ce, à plusieurs égards. A la suite de l'analyse des études antérieures, nous avons essayé de pousser la réflexion en introduisant plusieurs éléments novateurs. Tout d'abord, nous avons étendu la notion de performance organisationnelle à plusieurs dimensions (financière, client, processus interne et apprentissage et développement). Quand les recherches antérieures se sont contenté de mesurer une seule dimension de la performance organisationnelle ; la performance financière, nous avons inclus plusieurs dimensions. Cela a permis d'analyser l'effet de la culture organisationnelle sur la performance dans toutes ses facettes et dimensions telles qu'elles ont été définies par le Balanced Scorecard. Aussi, l'utilisation de ce dernier pourvois un avantage indéniable dans la mesure de la performance. Les dimensions composant notre modèle de la performance permettent de mesurer la performance organisationnelle de manière plus précise. Enfin, ce concept donne lieu à un nouveau point de vue en termes de performance, ce qui est non négligeable.

La conception du questionnaire se veut complète dans la mesure où nous y avons recueilli environ 8,500 données ($n=206 \times 41$ questions). La base de donnée recueillie se veut riche en information et constitue même une base pour effectuer d'autres études. Contrairement à l'étude de Teerikangas et Very (2006), notre questionnaire a été conçu sur la base de celui de Hofstede. Néanmoins, et à l'instar de l'étude de Abdul Rashid et al. (2003), notre questionnaire a été adapté aux besoins particuliers de notre recherche. Nous pouvons affirmer que notre questionnaire est caractérisé par une rigoureuse démarche appuyée par les études de Marcoulides et Heck (1993), Bernard (2012) et Huselid et al. (2005).

Les comportements qui traduisent les valeurs utilisés dans notre recherche sont puisés dans la théorie de Hofstede. Ce faisant, nous avons la garantie que les propos, termes, et comportements décrits sont adaptés aux contextes culturels étudiés.

Par ailleurs, le fait de cibler un large éventail d'entreprises différentes de part leur taille, structure, etc. permet de dresser avec précision le portrait culturel et sociodémographique au niveau du secteur agroalimentaire au Maroc comme aux Etats-Unis. Ceci apporte une perspective de recherche différente par rapport aux études antérieures. Au lieu de sonder une seule entreprise dans chaque pays, nous avons recueilli les perceptions d'un nombre restreint de personnes par entreprise. Les données recueillies nous concèdent l'opportunité de mieux appréhender et expliquer les résultats obtenus.

Les données recueillies par la présente recherche nous ont permis de tester la théorie de Hofstede et de confirmer ou infirmer les différences identifiées par cette théorie entre la

culture marocaine et la culture américaine. Nous avons ainsi, été en mesure d'affirmer l'existence d'un écart en termes de dimensions culturelles entre les deux pays dans quatre sur cinq dimensions culturelles. Conformément aux résultats de Hofstede, le collectivisme et la distance hiérarchique sont plus présents au Maroc, tandis que l'orientation à long terme est plus présente aux Etats-Unis. Contrairement aux résultats de Hofstede, la contrôle de l'incertitude est plus présent aux états Unis, et il n'existe aucune différence entre les deux pays concernant la féminité. Ces résultats peuvent constituer le fondement pour de nouvelles recherches.

Sur le plan organisationnel, notre modèle est un outil fort intéressant pour toute organisation souhaitant mesurer la performance organisationnelle en contexte culturel. Les organisations du secteur agroalimentaire disposent également d'une base de comparaison marocaine et américaine leur permettant de procéder à des Benchmark des meilleurs pratiques dans le monde. L'utilisation de cet outil permet aussi de suivre l'évolution de la culture et de la performance des organisations dans le temps et d'analyser les écarts éventuels.

2. Limites de la recherche

Si ces apports sont d'un grand intérêt, cette recherche n'est pas sans limites et contraintes. Idéalement, la validation de l'effet de la culture sur la performance organisationnelle nécessite la prise en compte de plusieurs autres pays. Les contraintes budgétaires, logistiques et liées au temps nous ont poussé à limiter notre étude à deux pays. En outre, la comparaison aurait eu plus de sens si nous avions mené notre recherche dans des pays dont les caractéristiques culturelles se ressemblent. Une démarche englobant plusieurs pays serait souhaitable.

Le fait d'avoir sondé des employés de différentes entreprises procure des données plutôt superficielles sur la culture du secteur agroalimentaire. L'utilisation d'outils quantitatifs aurait pu permettre d'approfondir et d'enrichir les résultats obtenus et leurs interprétations.

L'échantillon utilisé n'étant pas représentatif du secteur, Il nous est difficile de généraliser les résultats obtenus aux organisations marocaines et américaine œuvrant dans le secteur agroalimentaire. Pour ce faire, il est nécessaire de sonder un échantillon plus large et plus diversifié d'organisations afin d'augmenter la qualité des résultats.

Dans le même sens, les résultats obtenus au niveau des dimensions culturelles ne peuvent être généralisées à l'ensemble du pays. Il est nécessaire d'inclure des organisations appartenant à d'autres secteurs afin de dresser un portrait plus précis de la culture nationale marocaine et américaine.

L'utilisation du modèle d'Hofstede dans notre recherche est également discutable. Malgré sa notoriété et son usage fréquent dans les études de la culture, ce modèle est critiqué à plusieurs égards (Cf chapitre III).

Enfin, l'incapacité d'accéder aux données des entreprises marocaines et américaines œuvrant dans le secteur agroalimentaire a limité considérablement la possibilité d'analyser en profondeur le lien entre la culture et la performance organisationnelle. C'est pour cette raison que nous avons choisi de mesurer la performance subjective telle qu'elle a été perçue par les employés.

3. Voies pour de futures recherches

Les limites des résultats obtenus par la présente recherche ouvrent plusieurs perspectives de recherches futures sur le lien entre la culture et la performance.

Outre, l'ajout de plusieurs pays proches de par leurs caractéristiques culturelles et économiques offre une richesse considérable à l'étude dudit lien. La comparaison entre la performance et la culture du Maroc et avec celles de pays culturellement et économiquement proches tels que l'Algérie, Tunisie, Turquie et Espagne pourrait s'avérer intéressante. Dans le même sens, les Etats-Unis pourraient être comparés au Canada, Mexique, Chine et Japon. Le fait d'inclure tous ces pays apporterait une interprétation riche et approfondie de la nature du lien entre la culture et la performance.

Il est également fort intéressant de reconduire cette même étude dans différents secteurs économiques autres que celui abordé ici ou antérieurement. Le choix du secteur agroalimentaire dans la présente étude est fortement argumenté par la menace que présentent les entreprises américaines quand leurs homologues marocaines devront bientôt leur faire concurrence. Néanmoins, d'autres secteurs présente également le même intérêt et les mêmes arguments pour être considérés.

La voie de l'utilisation de variables modératrices serait également intéressante à explorer. Le style de leadership, les pratiques de recrutement, de promotions et de communication, et le climat organisationnel pourraient être considérés comme des variables modératrices dans de futures recherches sur le lien existant entre culture et performance. Ceci permettra, notamment, de cerner « comment » la culture affecte, positivement ou négativement, la performance organisationnelle.

4. Conclusion

Finalement, pouvons-nous répondre à notre principale question de recherche :

La variable culturelle est-elle un facteur déterminant pour la performance organisationnelle ?

D'ores et déjà, il est nécessaire de souligner que la performance organisationnelle est un phénomène complexe et que l'application des différentes théories de la mesure de la performance sur le terrain s'avère difficile. Devant une telle complexité, répondre à cette question est un réel défi. Sur le plan statistique, les résultats de notre recherche nous permettent de confirmer que la variable culturelle est un élément déterminant pour la performance. Ces résultats semblent rejoindre, en partie, les principales conclusions retrouvées dans la littérature académique. Certes, notre méthodologie fut différente de ces autres études, et ce à plusieurs égards, mais elle a permis de faire avancer l'état de l'art en gestion des ressources humaines.

Nous souhaitons conclure que l'apport principal de cette recherche est d'avoir contribué à l'avancement des connaissances en matière de gestion des ressources humaines en s'intéressant au lien entre la culture organisationnelle avec la performance sous un angle différent et novateur. Du point de vue théorique, cette recherche a permis un avancement certain malgré les limites identifiées dans la théorie d'Hofstede. Du point de vue empirique, son originalité a permis d'analyser sous un autre angle, le lien entre la performance et la culture.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abbas, A. E., Matheson, J. E., & Bordley, R. F. (2009). Effective utility functions induced by organizational target-based incentives. *Managerial and Decision Economics*, 30(4), 235–251.
- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of management development*, 22(8), 708–728.
- Adams-Webber, J. R., & Kelly, G. (1979). *Personal construct theory: Concepts and applications*. New York: Wiley.
- Aditiacharya, M., & Gupta, D. O. P. (2016). Analyzing the drivers of job satisfaction among the workers of Bhilai Steel Plant. *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 6(1), 89-98.
- Agirre, I., Reinares, P., & Freundlich, F. (2014). Does a Democratic Management Model Enhance Performance through Market Orientation? Empirical Evidence from the Mondragon Industrial Group. *Review of Radical Political Economics*.
- Akhtar, P., & Khan, Z. (2015). The linkages between leadership approaches and coordination effectiveness: A path analysis of selected New Zealand-UK International agri-food supply chains. *British Food Journal*, 117(1), 443–460.
- Aksu, A. A. and B. Özdemir (2005). "Individual learning and organizational culture in learning organizations. Five star hotels in Antalaya region of Turkey." *Managerial Auditing Journal* 20(4): 422-441.
- Alas, R. and M. Vadi (2004). "The impact of organisational culture on attitudes concerning change in post-soviet organisations." *Journal for East European Management Studies* 9(1): 20-39.
- Al Thunaian, S. A. (2014). *Exploring the use of the Balanced Scorecard (BSC) in the healthcare sector of the Kingdom of Saudi Arabia: Rhetoric and reality. Evaluate understanding the five perspectives of the BSC. Evaluating the understanding of linkage between the BSC and strategy of the hospital. The reality of the implementation of BSC in KFSH*. University of Bradford.
- Alazard, C., & Sépari, S. (1993). *Contrôle de gestion: DECF (épreuve no 7) Enseignement supérieur formation continue*. Dunod.
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic

- organization. *American Economic Review*, 62: 777-795.
- Allani-Soltan N., (2003) *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises françaises*, Thèse de doctorat, Université Nancy 2, 309 pages.
- Allinne, J. P., & Carrier, R. (2010). *La culture au risque du marché: le mécénat face à ses acteurs*. L'Harmattan.
- Allouche J., Charpentier M., Guillot-Soulez C. (2004) un panorama des études académiques sur L'interaction performances sociales / Performances économiques et financières, Acte du congrès de l'AGRH 2004, esg-uqam, 28 pages.
- Alvesson, M. (1998) Gender relations and identity at work: a case study of masculinities and feminities in an advertising agency. *Human Relations*, 51: 969–1005.
- Alvesson, M. (2004). Organizational culture and discourse. *The sage handbook of organizational discourse*, 317-335.
- Arcand, G., Arcand, M., Fabi, B., & Bayad M. (2004), Étude du rôle médiateur de la culture nationale dans la relation entre la GRH et la performance sociale des banques d'affaires américaines, françaises et japonaises. *13e congrès de psychologie du travail et des organisations, AIPTLF*, Bologne.
- Arcand, M., Bayad, M. Fabi, B. (2002). « L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 73, no 2, p. 215 240.
- Baker, E. L. (1980). "Managing Organizational Culture." *Management Review* 69(July): 8-13.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. London, Harvard University Press.
- Barney, J. B. 2002. *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Barrette J., Carrière J. (2003), La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines, *Relations Industrielles*, vol. 58, no. 3, 27 p.
- Barro, R. J., & McCleary, R. (2003). *Religion and economic growth*. National Bureau

of Economic Research.

- Bayad M., Arcand G., Arcand M., Allani N., (2004) Gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles. *Revue internationale des relations de travail*, janvier, vol.2, no.1, p.74-93.
- Bearden, W. O., Money, R. B., & Nevins, J. L. (2006). A measure of long-term orientation: Development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 456-467.
- Becker B.E, Gerhart B. (1996), The impact of human resource management on organizational performance : Progress and prospects. *Academy of management Journal*, 39 (4), 779.
- Beierlein, J. G., Schneeberger, K. C., & Osburn, D. D. (2013). *Principles of agribusiness management*. Waveland Press.
- Beil-Hildebrand, M. B. (2002). "Theorising culture and culture in context: institutional excellence and control." *Nursing Inquiry* 9(4): 257-274.
- Berrio, A. A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of Ohio State University Extension. *Age*, 2(699), 1-052.
- Bernard, M. (2012). *L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale*. Atelier national de reproduction des thèses.
- Block, L. (2003). "The leadership-culture connection: an exploratory investigation." *Leadership and Organization Development Journal* 24(6): 318-334.
- Boisnier, A. and J. A. Chatman (2003). The Role of Subcultures in Agile Organizations. *Leading and managing people in the dynamic organization*. R. Peterson and E. Mannix. Mahwah, Lawrence Earlbaum Associates: 87-112.
- Boje, D. M. (2005). From Wilda to Disney: living stories in family and organization research. *Handbook of narrative inquiry*, 330-353.
- Bolon, D. S. and D. S. Bolon (1994). "A Reconceptualization and Analysis of Organizational Culture. The Influence of Groups and Their Idiocultures." *Journal of Managerial Psychology* 9(5): 22-27.
- Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2002). The discipline of getting things done. *New South Wales: Random House Business Books*.
- Bouin, X., & Simon, F. X. (2015). *Les nouveaux visages du contrôle de gestion-4e*

- éd.: *Outils et comportements*. Dunod.
- Bouquin, H. (1994). *Les fondements du contrôle de gestion*. Presses universitaires de France.
- Bourne, M., Neely, A., Platts, K., & Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. *International Journal of Operations & Production Management* 22, 1288.
- Bowen, S. A. (2004). "Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making: An Exploration into the Case of an Exemplar." *Journal of Business Ethics* 52: 311-324
- Brewster, M., & Dalzell, F. (2007). *Driving change: the UPS approach to business*. Hyperion. P.44-45.
- Brien, M., Forest, J., Mageau, G. A., Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Brunet, L., & Morin, E. M. (2012). The basic psychological needs at work scale: measurement invariance between Canada and France. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(2), 167-187.
- Briody, E. K. (1989). "Organizational Culture: From Concept to Applications." *Anthropology of Work Review* 10(4): 4-10.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2014). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon and Schuster.
- Burchell, S., Clubb, C, Hopwood, A., & Hughes, J. (1980). The rôle of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society* 5, 5-27.
- Byun, H., Lee, J., & Cerreto, F. A. (2014). Relative effects of three questioning strategies in ill-structured, small group problem solving. *Instructional Science*, 42(2), 229–250.
- Cabrera, Á., E. F. Cabrera and S. Barajas (2001). "The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change." *International Journal of Information Management* 21: 245-261.
- Calhoun, C., Ed. (2002). *Dictionary of the Social Sciences*. Oxford, Oxford University Press.
- Cameron K. S. (1978), "Measuring Organization Effectiveness in Institutions of Higher Education", *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, pp.604-632
- Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. *Higher education: Handbook of theory and research*,

4(429-447).

- Carmeli, A. (2005). "The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior." *International Journal of Manpower* 26(2): 177-195.
- Chatman, J. A., Sherman, E. L., & Doerr, B. M. (2015). Making the Most of Diversity: How Collectivism Mutes the Disruptive Effects of Demographic Heterogeneity on Group Performance.
- Chell, E. (1998) Critical incident technique. In G. Symon and C. Cassell (Eds). *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*. London: Sage.
- Chen, F.-H., Hsu, T.-S., Tzeng, G.-H., (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management* 30 (4), 908–932
- Chenhall, R., H. (2005). Integrative strategic performance measurement Systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, organizations and society* 30, 395.
- Chin, K.-S., K.-F. Pun, A. S. K. Ho and H. Lau (2002). "A Measurement-Communication-Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study." *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing* 12(4): 365-382.
- Chipulu, M., Ojiako, U., Gardiner, P., Williams, T., Mota, C., Maguire, S., ... & Marshall, A. (2014). Exploring the impact of cultural values on project performance: The effects of cultural values, age and gender on the perceived importance of project success/failure factors. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(3), 364-389.
- Cisco Systems', "Cisco Systems' Mission and Values," a company document in use in 2001.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2005). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Random House.
- Collins, J. C. (2009). *How the mighty fall: And why some companies never give in*. Random House. P.148
- Conway, J. and M. McMillan (2002). "Exploring the Culture of an ICU." *Nursing Leadership Forum* 6(4): 117-124.

- Cooper, R. B. et Quinn, R. E. (1993), Implications of the Competing Values Framework for Management Information System, *Human Resource Management*, 32(1): 175-202.
- Cuche, D. (1997). Nouveaux regards sur la culture: L'évolution d'une notion en anthropologie: Au cœur des cultures. *Sciences humaines*, (77), 20-27.
- Cunha, R. C. and C. L. Cooper (2002). "Does privatization affect corporate culture and employee wellbeing?" *Journal of Managerial Psychology* 17(1): 21-49.
- d'Amboise, G., & Audet, J. (1996). *Le projet de recherche en administration: un guide général à sa préparation*. Université Laval. Faculté des sciences de l'administration.
- Darley, W. K., & Blankson, C. (2008). African culture and business markets: implications for marketing practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(6), 374-383.
- Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge, MA. Ballinger. Deal, TE, and AA Kennedy. 1982. *Corporate Cultures*.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119.
- De Mooij, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, 29(1), 85-110.
- De Witte, K. and De Cock. G. (1988) Strategic human resources management and organizational culture. Working paper, Centrum voor Organisatie en Personeelspsychologie, Katholieke Universiteit.
- Deal, T. E. and A. A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Addison-Wesley.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2008). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. Basic Books.
- Delahaye, A., Booth, C., Clark, P., Procter, S., & Rowlinson, M. (2009). The genre of corporate history. *Journal of Organizational Change Management*, 22(1), 27-48.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

- Denison, D.R. (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*. 21: 619–654.
- Denzin, N.K. (1989) *Interpretive Interactionism*, Vol. 16. Applied Social Research Methods Series. Newbury Park, CA: Sage.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 23-37.
- Devillard, O., & Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. Hachette.
- Diamond, M. (1991). "Dimensions of Organizational Culture and Beyond." *Political Psychology* 12(3): 509-522.
- Dickson, W. J., Western Electric Company, & Wright, H. A. (1939). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- D'Iribarne, P. (2002). Motivating workers in emerging countries: Universal tools and local adaptations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 243-256.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of applied psychology*, 84(3), 445.
- Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpe, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771.
- Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), p. 187.
- El Mekki, A. A. (2008). L'agriculture, l'agroalimentaire, la pêche et le développement rural au Maroc. *Les agricultures méditerranéennes: analyses par pays Options Méditerranéennes: Série B. Etudes et Recherches*, (61), 1-36.
- Enes, S. P. D. and K. de Vries (2004). "A Survey of Ethical Issues Experienced by Nurses Caring for Terminally Ill People." *Nursing Ethics* 11(2): 150-164
- Fey, C. F. and D. R. Denison (2003). "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?" *Organization Science* 14(6): 686-706.

- Fisher, J. (1992). Use of nonfinancial performance measures. *Journal of cost management*, 31-38
- Fisher, C. J. (2000). "Like It or Not...Culture Matters." *Employment Relations Today* Summer: 43-52.
- Fisher, C. J., & Alford, R. J. (2000). Consulting on culture: A new bottom line. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52(3), 206.
- Fisher, R., M. C. Ferreira, M. L. Assmar, P. Redford and H. Charles (2004). Organisational behaviour across cultures: Theoretical and methodological issues for developing multilevel frameworks involving culture. Wellington, University of Wellington.
- Flamholtz, E. and R. Kannan-Narasimhan (2005). "Differential Impact of Cultural Elements on Financial Performance." *European Management Journal* 23(1): 50-64.
- Friedrich, N., Heyder, M., & Theuvsen, L. (2012). Sustainability Management in Agribusiness: Challenges, Concepts, Responsibilities and Performance. *Proceedings in Food System Dynamics*, 530-546.
- Furuya, M. (2013). Impact of top management consciousness in communication on internal communication satisfaction, job satisfaction and corporate performance.
- Galambaud B., Leon E. (2008) Le sens de la mesure, le cas de la performance en gestion des ressources humaines, *Revue Gestion*, vol 33, no. 2, p. 10.
- Gallagher, C. F. (1963). *The United States and North Africa: Morocco, Algeria, and Tunisia*. JSTOR.
- Gallagher, S., Brown, C., & Brown, L. (2008). A strong market culture drives organizational performance and success. *Employment Relations Today*, 35(1), 25-31.
- Gamble. P. and Gibson, D. (1999) Executive values and decision-making: the relationship of culture and information flows. *Journal of Management Studies*, 36: 217-240.
- Gammack, J. and Stephens, R. (1994) Repertory grid in constructive interaction. In C. Cassell and G. Symon (Eds), *Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting*

- value*. John Wiley & Sons.
- George, B. (2010). *True north: Discover your authentic leadership* (Vol. 143). John Wiley & Sons. P 189.
- Germain, C., & Trebucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, 1186, 35-41.
- Gerstner Jr, L. V. (2002). Who says elephants can't dance?: Leading an enterprise through dramatic change. *New York, NY: HarperBusiness*.
- Gifford, B. D., R. F. Zammuto and E. A. Goodman (2002). "The Relationship Between Hospital Unit Culture and Nurses' Quality of Work Life." *Journal of Healthcare Management* 47(1): 13-25.
- Giraud, F., Saulpic O., Naulleau G., Delmond M-H., Bescos P-L. (2004) *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2e édition, Collection Business, Gualino éditeur, Paris, 421 pages.
- Gittell, J. H. (2003). *The Southwest Airlines way: Using the power of relationships to achieve high performance*. New York: McGraw-Hill.
- Godard, O. (2004). De la pluralité des ordres—Les problèmes d'environnement et de développement durable à la lumière de la théorie de la justification. *Géographie, économie, société*, 6(3), 303-330.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The Competing Values Framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*.
- Gosselin A., Murphy K.R., (1994) L'échec de l'évaluation de la performance, *Revue Gestion*, vol. 19 no. 3, p. 17-28.
- Guenzi, P., Georges, L., & Pardo, C. (2009). The impact of strategic account managers' behaviors on relational outcomes: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 38(3), 300-311.
- Guido, L. C. (2009, November). Management Lessons From Mayo Clinic: Inside One of the World's Most Admired Service Organizations. In *Mayo Clinic Proceedings* (Vol. 84, No. 11, p. 1045). Mayo Foundation.
- Guion, R.M. (1973) A note on organizational climate. *Organizational Behaviour and Human Performance*. 9:120–125.
- Gundry. L. and Rousseau. D. (1994) Critical incidents in communicating culture to newcomers: the meaning is the message. *Human Relations*. 47: 1063-1087.

- Haas, L., K. Allard and P. Hwang (2002). "The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden." *Community, Work & Family* 5(3): 319-342.
- Haccoun, R. R. (2007). *Statistiques: Concepts et applications*. PUM.
- Hamel, G., & Breen, B. The future of management. 2007. *Harvard Business School Pr.*
- Hansen. C.D. and Kahnweiler, W.M. (1993) Storytelling: an instrument for understanding the dynamics of corporate relationships. *Human Relations*.46: 1391–1409.
- Hawkins, P. (1997). "Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity." *Human Relations* 50(4): 417-440.
- Henri, J.-F. (2006). Organizational culture and performance measurement Systems. *Accounting, Organizations and Society* 31, 77.
- Heskett, J. L. (1987). ServiceMaster Industries, Inc. *Cambridge, MA*, 388-064.
- Heskett, J. L. (2005). *ING Direct*. Harvard Business School Pub.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2010). *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like*. Simon and Schuster.
- Heskett, J. (2011). *The culture cycle: How to shape the unseen force that transforms performance*. FT Press.
- Heskett, J. (2012). *The culture cycle: How to shape the unseen force that transforms performance*. FT Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, Sage
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv and G. Sanders (1990). "Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases." *Administrative Science Quarterly* 35(2): 286-316.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International business review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G. (1998). "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach." *Journal of Management Studies* 35(1): 1-12
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors,*

- institutions and organizations across nations*. Sage.
- Hofstede, G. H., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Comprendre nos programmations mentales*. Pearson Education France.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Holland, J. K. (2014). *Measuring Levels of Loyalty for Large US Agricultural Producers* (Doctoral dissertation, Purdue University).
- Hollway, W. (1991) *Work Psychology and Organizational Behaviour*. London: Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations*. Sage.
- Houston, J. M., & Lesmana, C. B. J. (2012). Competitiveness and Individualism-Collectivism in Bali and the US.
- Hsieh, T. (2010). *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose*. New York: Business Plus.
- Huettinger, M. (2008). Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 3(3), 359-376.
- Huselid, M.A., Becker B.E., Beatty R.W. (2005) *Tableaux de bord sociaux, mesurer la contribution des salariés à l'exécution de la stratégie*, Pearson Education, 296 p.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy Of Management Journal*, 38(3), 635.
- Hynes, N. (2009). Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 644-651.
- Illinois Tool Works, Inc. 2009 Annual Report.
- IMBS P., Houot T., (2005) Ressources humaines et performance organisationnelle : analyse conceptuelle et étude d'une conduite de changement. *Revue Personnel*, no. 466, déc-janvier, 15 pages.
- Inkeles, A., & Levinson, D. J. (1969). National character: The study of modal personality and sociocultural systems. *The handbook of social psychology*, 4, 418-506.
- Ittner, C, D., & Larcker, D., F. (1998). Innovations in performance measurement:

- Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research* 10 205
- Ittner, C. D., Larcker, D., F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services l i r a i s . *Accounting, Organizations and Society* 28, 715
- Jackofsky, E.F. and Slocum, J.L. (1990) Rejoinder to Payne's comment on 'A longitudinal study of climates'. *Journal of Organizational Behaviour*, 11: 81–83.
- Jacobs, C. S. (2009). *Management rewired: Why feedback doesn't work and other surprising lessons from the latest brain science*. Penguin. P.193
- Jankowicz, A. (1990) Applications of personal construct theory in business practice. In G. Neimeyer and R. Neimeyer (Eds), *Advances in Personal Construct Psychology*. Vol. I. New York: JAI Press.
- Janssen, C. I. (2012). Addressing corporate ties to slavery: Corporate apologia in a discourse of reconciliation. *Communication Studies*, 63(1), 18-35.
- Jacques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London, Tavistock.
- Jaskyte, K. and W. Dressler (2004). "Studying Culture as an Integral Aggregate Variable: Organizational Culture and Innovation in a Group of Nonprofit Organizations." *Field Methods* 16(3): 265-284.
- Jensen, M., & Meckling, W. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*: 305-360.
- Jermier, J., Slocum, J., Fry, L. and Gaines, J. (1991) Organizational subcultures in a soft bureaucracy: resistance behind the myth and facade of an official culture. *Organization Science*, 2: 170–194.
- Johan, S. A., & Najar, D. (2012). The role of corruption, culture, and law in investment fund manager fees. In *Entrepreneurship, Governance and Ethics*(pp. 147-172). Springer Netherlands.
- Jones, R. A., N. L. Jimmieson and A. Griffiths (2005). "The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change." *Journal of Management Studies* 42(361-386).
- Jordan, A. T. (1994). "Organizational Culture: The Anthropological Approach." *National Association for the Practice of Anthropology Bulletin* 14(1): 3-16.

- Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R. L., Simon, L. S., & Crawford, E. R. (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: Integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 875.
- Kanigel, R. (1997). The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency. New York: Viking; pp. 268, 269
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). In Search of Excellence—der Maßstab muß neu definiert werden. *Harvard manager*, 14(4), 37-46.
- Kaplan, R. S. (1994). Devising a balanced scorecard matched to business strategy. *Planning Review*, 22(5), 15-48.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The balanced scorecard: translating vision into action. *Harvard Business School Press, Boston*, 199, 10-11.
- Kaplan, R.S. and A.A. Atkinson (1998) "Advanced Management Accounting." New Jersey: Prentice Hall: 377.
- Karahanna, E., Evaristo, R., & Srite, M. (2005). Levels of culture and individual behavior: An integrative perspective. *Journal of Global Information Management*, 13 (2), 1–20
- Karahanna, E., R. J. Evaristo and M. Srite (2005). "Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective." *Journal of Global Information Management* 13(2): 1-20.
- Kay, J. (2011). *Obliquity: Why our goals are best achieved indirectly*. Profile Books.
- Kearsley, M. A. (2005). Developing effective behaviour. *Industrial and Commercial Training*, 37(3), 150-153.

- Kessapidou, S., & Varsakelis, N. C. (2002). The impact of national culture on international business performance: the case of foreign firms in Greece. *European Business Review*, 14(4), 268-275.
- King, R. P., Boehlje, M., Cook, M. L., & Sonka, S. T. (2010). Agribusiness economics and management. *American Journal of Agricultural Economics*, 92(2), 554-570.
- Klein, M. (2002). *Giants of Enterprise: Seven Business Innovators and the Empires They Built*. By Richard S. Tedlow. New York: HarperCollins, 2001. 528 pp. Cloth, \$30.00. ISBN 0-066-62035-X. *Business History Review*, 76(03), 590-592.
- Koller, F. (2011). *Spark: How Old-Fashioned Values Drive a Twenty-First-Century Corporation: Lessons From Lincoln Electric's Inique Guaranteed Employment Program*. PublicAffairs.
- Kemp, S. and L. Dwyer (2001). "An examination of organisational culture - the Regent Hotel, Sydney." *Hospitality Management* 20: 77-93.
- Kroeber, A. L. and C. Kluckhohn (1963). *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York, Vintage Books.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.
- Kuhlmann, A., & Philp, B. (2008). *The orange code: how ING Direct succeeded by being a rebel with a cause*. John Wiley & Sons.
- Kunda, G. (2009). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.
- Lacoursiere R., Fabi B., St-Pierre J., Arcand M. (2002) Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME, *12e Congrès de l'Association Internationale de psychologie du travail et des organisations*, Louvain-la Neuve, Belgique, 17 p.
- Langan-Fox, J. and Tan, P. (1997) Images of a culture in transition: personal constructs of organizational stability and change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 273-294.
- Lawler III, E. E., Hall, D. T., & Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance.

- Organizational Behavior and Human Performance*, 11(1), 139-155.
- Lea, P. (2003). "Understanding the culture of e-learning." *Industrial and Commercial Training* 35(5): 217-219.
- Li, Y., Wang, Z., Yang, L. Q., & Liu, S. (2015). The Crossover of Psychological Distress From Leaders to Subordinates in Teams: The Role of Abusive Supervision, Psychological Capital, and Team Performance. *Journal of occupational health psychology*.
- Lin, C., B. Tan and S. Chang (2002). "The critical factors for technology absorptive capacity." *Industrial Management & Data Systems* 102(6): 300-308.
- Lin, C., Wu, Y. J., Chang, C., Wang, W., & Lee, C. Y. (2012). The alliance innovation performance of R&D alliances—the absorptive capacity perspective. *Technovation*, 32(5), 282-292.
- Linstead, S. and R. Grafton-Small (1992). "On Reading Organizational Culture." *Organization Studies* 13(3): 331-355.
- Liu, S. (2003). "Cultures within culture: Unity and diversity of two generations of employees in state-owned enterprises." *Human Relations* 56(4): 387-417.
- Liu, S., Chen, J., Li, Y., Lin, X., & Liu, F. (2015). Linking Boundary Spanning Behavior to Task Performance: The Influence of Group Power Distance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, p. 18048). Academy of Management.
- Livian, Y. F. (2004). *Management comparé*. Economica.
- Locatelli, V. and West, M. (1992) On elephants and blind researchers: methods for accessing culture in organization. Discussion paper no. 95, ESRC Centre for Economic Performance.
- Lok, P., R. Westwood and J. Crawford (2005). "Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment." *Applied Psychology: An International Review* 54(4): 490-514.
- Lumpkin, G.T., Brigham, K.H., & Moss, T. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3), 1–24.
- Maister D. H. (2001). *What Managers Must Do to Create a High Achievement Culture*. New York: The Free Press, p79.
- Mannion, R., H. T. O. Davies and M. N. Marshall (2005). *Cultures for Performance*

- in Health Care. Maidenhead, Open University Press.
- Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization science*, 4(2), 209-225.
- Marie, S. (2014). L ,analyse de poste en gestion des ressources humaines. *Docs. school Publications*.
- Martin, J. (1992) *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, J. and C. Siehl (1983). "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis." *Organizational Dynamics* 12(2): 52-64.
- Martin, A. (2009) Give Him Liberty, But Not a Bailout. *The New York Times*. pp. BU1 and 6.
- Martin, J., P. J. Frost and O. A. O'Neill (2004). *Organisational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance - Research Paper No 1864*, Stanford Graduate School of Business.
- Maseland, R., & Van Hoorn, A. (2008). Explaining the negative correlation between values and practices: A note on the Hofstede–GLOBE debate. *Journal of International Business Studies*, 40(3), 527-532.
- Maslow, A. H., Frager, R., & Cox, R. (1970). *Motivation and personality* (Vol. 2, pp. 1887-1904). J. Fadiman, & C. McReynolds (Eds.). New York: Harper & Row.
- Olson, M. S., Van Bever, D. (2008). *Stall Points: Most Companies Stop Growing—Yours Doesn't Have To*. New Haven: Yale University Press, pp. 33–42.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York Macmillan.
- McClelland, D. (1976) *A Guide to Job Competency Assessment*. Boston, MA: McBer.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*, New York (McGraw-Hill Book Company) 1960.
- McGregor, D., & Cutcher-Gershenfeld, J. (2006). *The human side of enterprise*. McGraw Hill Professional.
- McNamee, M. (2001). *Credit Card Revolutionary*.
- Mellado, J., & Schlesinger, L. A. (1999). *Willow Creek Community Church (A)*. Harvard Business School.

- Mohan, M.L. (1993) *Organizational Communication and Cultural Vision: Approaches for Analysis*. Albany, NY: SUNY Press.
- Moorhead, G. and R. W. Griffin (1989). *Organizational Behavior*. Boston, Houghton Mifflin Company.
- Morgan, J. M., Reynolds, C. M., Nelson, T. J., Johanningsmeier, A. R., Griffin, M., & Andrade, P. (2004). Tales from the fields: Sources of employee identification in agribusiness. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 360–395.
- Morin E.M, Savoie A, Beaudin G (1994), *L'efficacité de l'organisation Théorie, représentations et mesures*, Gaétan Morin Éditeur, 158 pages.
- Moss Kanter, R. (2009). IBM's Values and Corporate Citizenship. *HBS Case*, (308-106).
- Mourkogiannis, N. (2006). *Purpose: the starting point of great companies*. Macmillan.
- Moynihan, D. P. and S. K. Pandey (2004). "Testing How Management Matters in an Era of Government by Performance Management." *Journal of Public Administration Research and Theory* 15(3): 421-439.
- Mulki, J. P., Caemmerer, B., & Heggde, G. S. (2015). Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 3–22.
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2006). Management accounting Systems, top management team heterogeneity and stratégie change. *Accounting, organizations and society* 32, 735.
- Nelson, R. E. and S. Gopalan (2003). "Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries." *Organization Studies* 24(7): 1115-1151.
- Nihart, A., Robb, W., Hyman, J., & DeBiasi, J. (2012). Burlington Urban Agriculture Task Force.
- Novak, J. L., Pease, J. W., & Sanders, L. D. (2015). *Agricultural Policy in the United States: Evolution and Economics* (Vol. 13). Routledge.
- Nuoffer, M. (2010). *The Way They Do Things Around There: An Analysis of the 'Pixar Culture'*. GRIN Verlag.
- O'Neill, T. A., McLarnon, M. J., Xiu, L., & Law, S. J. (2015). Core self-evaluations,

- perceptions of group potency, and job performance: The moderating role of individualism and collectivism cultural profiles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 157-200). Greenwich, CT: JAI.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Harvard Business Press. pp. 201–230.
- Ogbonna, E. and L. C. Harris (2002). "Organizational Culture: A ten year, two-phase study of change in the UK food retailing-sector." *Journal of Management Studies* 39(5): 673-706.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. *Handbook of psychology*.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 24(6), 82-83.
- Ouchi, W. G. and A. L. Wilkins (1985). "Organizational Culture." *Annual Review of Sociology* 11: 457-483
- Pace, C.R. and Stern, G.C. (1958) An approach to the measurement of the psychological characteristics of college environments. *Journal of Educational Psychology*, 49: 269–277'.
- Padmore, J., Gaston, K. and Payne, R. (1994). A pragmatic approach to the problem of aggregation in organizational climate research. Unpublished departmental paper. University of Sheffield Management School, Sheffield.
- Parker, I. (1992) *Discourse Dynamics*. London: Routledge.
- Parker, M. (2000). *Organisational Culture and Identity. Unity and Division at Work*. London, Sage.
- Payne, R.L. and Pheysey, D. (1971) G.C. Stern's organizational climate index: a reconceptualization and application to business organizations. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 6: 77–98.
- Payne, R., & Mansfield, R. (1978). Correlates of individuals' perceptions of organization climates. *Journal of Occupational Psychology*, 51, 209-218.
- Payne, R.L. (1990) Madness in our method: a comment on Jackotsky and Slocum's

- paper 'A longitudinal study of climates'. *Journal of Organizational Behaviour*, 11: 77–80.
- Payne, R.L. (1991) Taking stock of corporate culture. *Personnel Management*, 23(7): 26-29.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman jr (1982). *In search of excellence : lessons from America's best-run companies* New York, Harper and Row.
- Peters, T., & Waterman, R. (2004). *Le prix de l'excellence. Les 8 leviers de la performance. Éd. Dunod, Paris.*
- Pettigrew, A. M. (1979). "On Studying Organisational Culture." *Administrative Science Quarterly* 24(December): 570-581.
- Pfau, B. N., & Kay, I. T. (2002). *The human capital edge: 21 people management practices your company must implement (or avoid) to maximize shareholder value.* McGraw-Hill.
- Piney, C., Nascimento, A., Gaudart, C., & Volkoff, S. (2012). Pilotage par la performance au quotidien dans un service public: quelle place pour les conditions de vie au travail?. In *Innovation et Travail: sens et valeur du changement* (pp. p-74).
- Pollard, C. W. (1996). *The soul of the firm.* Zondervan.
- Potter, J. and Wetherell, M. (1987) *Discourse and Social Psychology.* London: Sage.
- Quinn R. E., Rohrbaugh J. (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria", *Management Science*, Vol.29, n°3, pp.363-377
- Quinn, R. E., (1988) *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Quinn, R., Cameron, K., Degraff, J., & Thakor, A. (2006). *Competing values leadership: creating value in organizations.*
- Rachel, J. (1996) *Ethnography: practical implementation.* In J.T.E. Richardson (Ed), *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences.* Leicester: BPS Books.
- Rampersad, H. K. (2004). *Total performance scorecard.* Springer Science & Business Media.

- Rashid, M. Z. A., M. Sambasvian and J. Johari (2003). "The influence of corporate culture and organisational commitment on performance." *Journal of Management Development* 22(8): 708-728.
- Reger, G. (2004). Coordinating globally dispersed research centres of excellence—the case of Philips Electronics. *Journal of International Management*, 10(1), 51-76.
- Reichers, A.E. and Schneider, B. (1990) Climate and culture: an evolution of constructs. In B. Schneider (Ed), *Organizational Climate and Culture*. Oxford: Jossey-Bass.
- Rigby, D. K., & Bilodeau, B. (2011). *Management Tools 2011: An Executive's Guide*. Bain & Company. *Inc., MA*.
- Rosen, M. (1991) Coming to terms with the field: understanding and doing organizationalethnography. *Journal of Management Studies*, 28:1-24.
- Rousseau, D.M. (1990) Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In B. Schneider (Ed), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Roy, D. (1960). "Banana Time: Job satisfaction and informal interaction." *Human Organization* 18: 158-161.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
- Said, A.A., HassabElnaby, H.R., & Wier, B. (2003). An Empirical Investigation of the Performance Conséquences of Nonfinancial Measures. *Journal of Management Accounting Research* 15, 193.
- Saville, & Holdsworth (1998). *O P Q 4.2 concept*. Boston, MA : Saville, & Holdsworth Ltd.
- Schein, E. H. (1989). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1990) Organizational culture. *American Psychologist*, 45: 109–119.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide* (Vol. 158). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schott, J. (2004). *Free trade agreements: US strategies and priorities*. Peterson

- Institute for International Economics.
- Schultz, M. (1994). On Studying Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding. Berlin, Walter de Gruyter.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). hacia una estructura psicológica universal de valores humanos'. *Revista de la personalidad y la psicología social*, 53, 350, 362.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology*, 48(1), 23-47.
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929-968.
- Scholtens, B., & Dam, L. (2007). Cultural values and international differences in business ethics. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 273-284.
- Scott W. R. (1977), "Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies", in P. S. Goodman et J. M. Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass
- Scott, T. J., R. Mannion, H. T. O. Davies and M. N. Marshall (2003). Healthcare Performance and Organisational Culture. Oxon, Radcliffe Medical Press.
- Seabrook, J. (1994). Rocking in Shangri-la. *The New Yorker*, 64-78.
- Seashore S. E. (1979), "Assessing Organizational Effectiveness with Reference to Member Needs", Meetings of the Academy of Management
- Sheldrake, J. (1996). Management Theory. From Taylorism to Japanization. London, International Thomson Business Press.
- Shotter, J. (1993) Conversational Realities. London: Sage.
- Shover, N. and A. Hochstetler (2002). "Cultural explanation and organizational crime." *Crime, Law & Social Change* 37: 1-18.
- Shrivastava, P. and Schneider, S. (1984) Organizational frames of reference. *Human Relations*, 37: 795-809.
- Silvester, J. (1998) Attributional coding. In G. Symon and C. Cassell (Eds), *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*. London: Sage.
- Silvester, J., Anderson, N. and Patterson, F. (1999) Organizational culture change: an inter-group attributional analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72:1-23.
- Simard, S. (2007). *Génération Y: Attirer, motiver et conserver les jeunes talents*.

Connexion Y.

- Simon, H.A., Guetzkow, H., Kozmetsky, G., & Tyndall, G. (1954). Centralization vs decentralization in organizing the controllers' départements. *Controllershship Foundation inc.*
- Simons, R. (1990). The Rôle of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives; The Enactment of Management Control Systems: A Critique of Simons. *Accounting, Organizations and Society 15, 1 2 7*.
- Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2015). Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration. *Frontiers in psychology, 6*.
- Sparrow, P.R. and Gaston, K. (1996) Generic climate maps: a strategic application of climate survey data? *Journal of Organizational Behaviour, 17(6): 631–651*.
- Stewart, V. and Stewart, A. (1981) *Business Applications of Repertory Grid*. London: McGraw-Hill.
- Stewart, D. (2010), *Growing the Corporate Culture*, obtained from.
- Sue, D. W., & Sue, D. (2012). *Counseling the culturally diverse: Theory and practice*. Wiley. com.
- Svarstad, B. L., J. K. Mount and W. Bigelow (2001). "Variations in the Treatment Culture of Nursing homes and Responses to Regulations to Reduce Drug Use." *Psychiatric Services 52(5): 666-672*.
- Symon, G. and Cassell, C. (1998) Reflections on the use of qualitative methods. In G. Symon and C. Cassell (Eds), *Qualitative Methods and Data Analysis in Organizational Research*. London: Sage.
- Taksa, L. (1992). "Scientific Management: Technique or Cultural Ideology?" *Journal of Industrial Relations 34(3): 365-395*.
- Tedlow, R. S. (2010). *Denial: Why business leaders fail to look facts in the face--and what to do about it*. Penguin.
- Teerikangas, S., & Very, P. (2006). The culture–performance relationship in M&A: From yes/no to how. *British Journal of Management, 17(S1), S31–S48*.
- Thrasher, F. M. (2013). *The gang: A study of 1,313 gangs in Chicago*. University of Chicago Press.
- Tichy, N. M., & Bennis, W. G. (2007). *Judgment: How winning leaders make great*

calls. Penguin

- Trice, H. and Beyer. J. (1993) *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2004). *Managing people across cultures*. Chichester: Capstone.
- Trudel J.M., Saba T., Guérin G. (2005), «Les liens entre les attentes et les possibilités de réalisation des attentes et l'engagement affectif, l'intention de quitter et la performance au travail : le cas du cadre «nouveau»», *Revue Internationale sur le travail et la société*, vol. 3, no. 1
- Van der Post, W. Z., De Coning, T. J., & Smit, E. (1997). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, 28(4), 147-168.
- Van Maanen, J. (2011). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press.
- Van Maanen, J. and Kunda, G. (1989) "Real feelings": emotional expression and organizational culture.
- Van Muijen, J.J., Koopman. P.L. and De-Witte. K. (1996) *FOCUS op Organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.
- Venaik, S., & Brewer, P. (2013). Critical issues in the Hofstede and GLOBE national culture models. *International Marketing Review*, 30(5), 469-482.
- Victoria Garibaldi de Hilal, A., Wetzell, U., & Ferreira, V. (2009). Organizational culture and performance: a Brazilian case. *Management Research News*, 32(2), 99-119.
- Walker, H., Symon, G. and Davies, B. (1996) Assessing organizational culture: a comparison of methods. *International Journal of Selection and Assessment*, 4(2): 96–105.
- Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2011). Implementing family- friendly employment practices in banking industry: Evidences from some African and Asian countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 493-517.
- Watson, T. J., & Butz, B. (1984). *Business and its Beliefs*.
- Watson, T.J. (1994) *In Search of Management*. London: Routledge.
- Whipp, R. (1999). *Creative deconstruction: strategy and organizations*. Sage, London,

11-25.

- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. *New York*, 26-30.
- Wiltshire, T. J., Rosch, K., Fiorella, L., & Fiore, S. M. (2014). Training for Collaborative Problem Solving Improving Team Process and Performance through Metacognitive Prompting. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* (Vol. 58, p. 1154–1158). SAGE Publications.
- Witmer, D.F. (1997) Communication and recovery: structuration as an ontological approach to organizational culture. *Communication Monographs*, 64: 324–349.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, 65(4), 419–445.
- Wright, S. (1994). 'Culture' in anthropology and organizational studies. *Anthropology of organizations*. S. Wright. London, Routledge: 1-31.
- Yu, K., Lin, W., Wang, L., Ma, J., Wei, W., Wang, H., Shi, J. (2014). The role of affective commitment and future work self salience in the abusive supervision–job performance relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	4
PLAN.....	5
LISTE DES FIGURES	7
LISTE DES TABLEAUX.....	8
RÉSUMÉ	13
SUMMARY	14
INTRODUCTION	16
PREMIERE PARTIE : PARTIE THEORIQUE.....	22
CHAPITRE I. DIMENSION THEORIQUE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	23
1. <i>Émergence de la notion de culture organisationnelle.....</i>	<i>23</i>
2. <i>Conceptualisation de la Culture organisationnelle</i>	<i>27</i>
2.1. Définir la Culture organisationnelle	27
2.2. Les éléments constitutifs de la culture organisationnelle	35
2.2.1 Les hypothèses fondamentales.....	35
2.2.2 Les valeurs	42
2.2.3 Les Comportements.....	43
2.2.4 Les Artefacts	44
2.3. La Culture organisationnelle, la finalité, la stratégie et son exécution	46
2.3.1. Introduction.....	46
2.3.2. La culture et la finalité (« savoir pourquoi »).....	50
2.3.3. Culture et stratégie (« savoir quoi, quand, où ").....	52
2.3.4. La culture et l'exécution ("savoir qui").....	52
2.3.5. La Culture entre finalité, stratégie et exécution	54
2.4. La Culture dans le cycle de vie d'une organisation	54
2.4.1 Quelques histoires de cultures.....	55
2.4.2 Le processus de Formation de la Culture	56
2.4.3 Le déclin culturel	58
2.4.4 Les ennemis de la Culture.....	59
3. <i>Mesure de la culture organisationnelle</i>	<i>71</i>
3.1 Les principaux instruments de mesure de la culture	72
3.2 Les difficultés liées à l'évaluation de la culture organisationnelle	73
3.2.1 Introduction.....	73
3.2.2 Protocoles techniques et psychométriques pour l'évaluation de la culture.....	74
3.2.3 Difficultés d'ordre pratique dans la mesure de la culture.....	76
3.3 Les approches qualitatives dans l'analyse culturelle	77
3.3.1 Les approches psychologiques	78
3.3.2 Les approches anthropologiques.....	85
3.4 Les approches quantitatives dans l'analyse culturelle	90
3.4.1 Le cadre de valeurs concurrentes.....	91
3.4.2 L'instrument d'évaluation de la culture organisationnelle	100
3.4.3 Le modèle de Hofstede.....	102
CHAPITRE II. DIMENSION THEORIQUE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.....	110
1. <i>Concept de performance.....</i>	<i>111</i>
1.1 Introduction.....	111
1.2 La performance organisationnelle selon Quinn et Rohrbaugh	112
1.3 La performance organisationnelle selon Kaplan et Norton.....	115
1.3.1 La performance financière	117
1.3.2 La performance client.....	120
1.3.3 La performance processus internes	121
1.3.4 La performance apprentissage et développement	121
2. <i>Mesure de la performance organisationnelle.....</i>	<i>123</i>
2.1 Diversité des mesures de performance	123
2.2 Intérêt de mesurer la performance	124
2.3 Le choix des indicateurs.....	126
CHAPITRE III. PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	127
1. <i>Introduction.....</i>	<i>127</i>

2.	<i>Objectifs de recherche</i>	127
3.	<i>Question de recherche</i>	128
4.	<i>Démarche méthodologique</i>	129
CHAPITRE IV. LE MODELE CONCEPTUEL.....		130
1.	<i>Introduction</i>	130
2.	<i>Les variables indépendantes</i>	131
2.1	Distance Hiérarchique.....	132
2.2	Masculinité vs féminité.....	133
2.3	Collectivisme vs individualisme.....	134
2.4	Contrôle de l'incertitude.....	135
2.5	Orientation à long terme.....	136
3.	<i>Les variables dépendantes</i>	137
3.1	Performance financière.....	137
3.2	Performance client.....	138
3.3	Performance processus interne.....	139
3.4	Performance apprentissage et développement.....	140
4.	<i>Les hypothèses de recherche</i>	141
DEUXIEME PARTIE : PARTIE PRATIQUE		142
CHAPITRE V. CADRE METHODOLOGIQUE.....		143
1.	<i>Introduction</i>	143
2.	<i>Cadre de la recherche</i>	144
2.1	Le secteur agroalimentaire au Maroc.....	145
2.2	Le secteur agroalimentaire aux Etats-Unis.....	146
3.	<i>Présentation du questionnaire</i>	148
4.	<i>Dimensions de la culture organisationnelle et hypothèses de recherche</i>	151
4.1	Contrôle de l'incertitude.....	151
4.2	Féminité.....	152
4.3	Collectivisme vs individualisme.....	154
4.4	Distance hiérarchique.....	155
4.5	Orientation à long terme.....	155
5.	<i>L'échelle de mesure</i>	156
6.	<i>Démarche méthodologique</i>	157
6.1	Type d'investigation.....	157
6.2	Echantillonnage.....	158
7.	<i>Données de l'échantillonnage</i>	159
8.	<i>Particularités de l'échantillon</i>	159
9.	<i>Collecte des données</i>	161
10.	<i>Prétest</i>	162
11.	<i>Entretien semi-directif</i>	162
12.	<i>Traitement statistique</i>	163
13.	<i>La cohérence interne</i>	163
14.	<i>Le logiciel SPSS</i>	164
15.	<i>Khi deux pour tester les différences culturelles</i>	164
16.	<i>Khi deux pour étudier la relation entre variables dépendantes et indépendantes</i>	165
CHAPITRE VI. ANALYSE DES DONNEES ET PRESENTATION DES RESULTATS.....		166
1.	<i>Résultats sociodémographiques et cohérence interne</i>	166
1.1	Résultats du portrait sociodémographique des répondants.....	167
1.2	Cohérence interne des variables dépendantes.....	169
1.3	Cohérence interne des variables indépendantes.....	170
2.	<i>Présentation des résultats issus du test Chi-deux – l'explication théorique d'Hofstede</i>	170
2.1	Contrôle de l'incertitude.....	171
2.2	Féminité.....	172
2.3	Collectivisme.....	173
2.4	Distance hiérarchique.....	174
2.5	Orientation à long terme.....	175
3.	<i>Présentation des résultats de l'analyse de la relation entre la performance et la culture</i> 178	
3.1	La relation entre le contrôle de l'incertitude et la performance.....	178
3.1.1	Performance financière.....	178
3.1.2	Performance Client.....	179

3.1.3	Performance Processus interne.....	180
3.1.4	Performance Apprentissage et développement	181
3.1.5	Performance Organisationnelle globale.....	182
3.2	La relation entre la féminité et la performance	183
3.2.1	Performance financière	183
3.2.2	Performance Client.....	184
3.2.3	Performance Processus interne.....	185
3.2.4	Performance Apprentissage et développement	185
3.2.5	Performance Organisationnelle globale.....	186
3.3	La relation entre le Collectivisme et la performance.....	187
3.3.1	Performance financière	187
3.3.2	Performance Client.....	188
3.3.3	Performance Processus interne.....	189
3.3.4	Performance Apprentissage et développement	189
3.3.5	Performance Organisationnelle globale.....	190
3.4	La relation entre la distance hiérarchique et la performance	191
3.4.1	Performance financière	191
3.4.2	Performance Client.....	192
3.4.3	Performance Processus interne.....	193
3.4.4	Performance Apprentissage et développement	194
3.4.5	Performance Organisationnelle globale.....	195
3.5	La relation entre la l'orientation à long terme et la performance.....	196
3.5.1	Performance financière	196
3.5.2	Performance Client.....	197
3.5.3	Performance Processus interne.....	198
3.5.4	Performance Apprentissage et développement	198
3.5.5	Performance Organisationnelle globale.....	199
4.	<i>Présentation des résultats de l'analyse de la corrélation entre la performance et la culture</i>	200
1.1	La corrélation entre la performance organisationnelle globale et la culture	201
1.2	La corrélation entre la performance financière et la culture	202
1.3	La corrélation entre la performance client et la culture	203
1.4	La corrélation entre la performance processus interne et la culture.....	204
1.5	La corrélation entre la performance apprentissage et développement et la culture.....	206
1.6	Résumé : La relation entre les variables de la performance et les variables culturelles.....	207
CHAPITRE VII. DISCUSSION DE CONCLUSION		209
1	<i>Introduction.....</i>	209
2	<i>Données sociodémographiques.....</i>	211
3	<i>Comparaison entre les résultats de notre recherche avec la théorie d'hofstede.....</i>	211
3.1	Dimension culturelle contrôle de l'incertitude	212
3.2	Dimension culturelle féminité	213
3.3	Dimension culturelle collectivisme	213
3.4	Dimension culturelle distance hiérarchique	214
3.5	Dimension culturelle Orientation à long terme	214
4	<i>Contribution de chacune des dimensions culturelles dans la formation de la performance organisationnelle.....</i>	215
4.1	La contribution du contrôle de l'incertitude dans la formation de la performance organisationnelle	215
4.2	La contribution de la féminité dans la formation de la performance organisationnelle	216
4.3	La contribution du collectivisme dans la formation de la performance organisationnelle	218
4.4	La contribution de la distance hiérarchique dans la formation de la performance organisationnelle	219
4.5	La contribution de l'orientation à long terme dans la formation de la performance organisationnelle	220
CHAPITRE VIII. CONCLUSION		221
1.	<i>Apports de la recherche</i>	221
2.	<i>Limites de la recherche</i>	223
3.	<i>Voies pour de futures recherches</i>	224
4.	<i>Conclusion.....</i>	225
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES		227
TABLE DES MATIERES.....		252
APPENDICE		256

ANNEXE 1 : INVITATION LETTER (ENGLISH)	257
ANNEXE 2 : SURVEY (ENGLISH)	258
ANNEXE 3 : LETTRE D'INVITATION (FRANÇAIS).....	261
ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE (FRANÇAIS).....	262

APPENDICE

Annexe 1 : Invitation letter (english)

Human resource management survey

University Mohamed V

Dear Madam,

Dear Sir,

Your firm is being invited to participate in a research study sponsored by the university Mohamed V, Morocco. The study is being conducted for the purpose of completing a doctoral dissertation.

Your responses will help us answer the question: how important is the impact of culture on organizational performance by comparing culture and performances among different companies located in different countries. The purpose of the study is to identify the values that are linked to higher performance among agribusiness companies.

The survey takes only 7 minutes, but your response is very important for us. We need to know your perception concerning your work and it will take less than 10 minutes to complete the questionnaire. Your answers will provide valuable information.

Any information you provide in this survey will remain strictly confidential. The survey is completely anonymous, i.e., it will be impossible for anyone to know whether you have answered the survey or not.

To complete this survey, click on the following link:

Thank you very much for your participation.

Sincerely

Nawal BENASSILA, Doctoral researcher, University Mohamed V, Morocco.

Annexe 2 : Survey (english)

Analysis of the Relationship between culture and performance

This survey is conducted as part of the doctoral thesis at the Faculty of Educational Sciences of Rabat.

The questionnaire consists of three parts designed to understand the relationship between culture and performance *in the context of a comparative study*. The objective of this research is to explain performance differences between organizations through organizational culture.

The questionnaire is processed anonymously.

Thank you for your time.

A. Organizational Culture

Please circle the answer of your choice.

(1 = Strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neither agree nor disagree, 4 = Agree, 5 = Strongly agree, X = I do not know).

a. Uncertainty avoidance

Q1. The objectives of my job are clearly defined.	1	2	3	4	5	X
Q2. My work gives me the opportunity to innovate and come up with new ideas.	1	2	3	4	5	X
Q3. My immediate supervisor gives me clear and precise guidelines.	1	2	3	4	5	X
Q4. I'm confident that I will be able to work for my company as long as I want to.	1	2	3	4	5	X
Q5. My job is based on rigid and formal rules.	1	2	3	4	5	X
Q6. Internal communication provides explicit and clear information.	1	2	3	4	5	X

b. Masculinity / femininity

Q7. The principles of aid and mutual interest are important values in our workplace.	1	2	3	4	5	X
Q8. My company offers the possibility of obtaining promotions.	1	2	3	4	5	X
Q9. My company enables me to balance my job with my family life.	1	2	3	4	5	X
Q10. I can arrange my work schedules to suit my needs.	1	2	3	4	5	X
Q11. My company has a good working environment (warm, friendly, etc.).	1	2	3	4	5	X

c. Collectivism / individualism

Q12. My work is rather based on individual goals than on team goals.	1	2	3	4	5	X
Q13. My job allows me to achieve my professional goals.	1	2	3	4	5	X
Q14. I have the opportunity to get training to improve my work.	1	2	3	4	5	X
Q15. My salary is based on individual performance.	1	2	3	4	5	X
Q16. Participatory management is a priority for me.	1	2	3	4	5	X

d. Power distance						
Q17. I get feedback on my performance.	1	2	3	4	5	X
Q18. I work under close supervision.	1	2	3	4	5	X
Q19. In this company, there is a large number of hierarchical levels.	1	2	3	4	5	X
Q20. My supervisor often discusses with me before making a decision.	1	2	3	4	5	X
Q21. I can have a honest and open discussion with my supervisor.	1	2	3	4	5	X
e. Future orientation						
Q22. I'm stressed and nervous in my job.	1	2	3	4	5	X
Q23. I behave the same way in my job and at home.	1	2	3	4	5	X
Q24. Other people and circumstances prevent me from succeeding.	1	2	3	4	5	X
Q25. In my job, I plan ahead.	1	2	3	4	5	X
Q26. In my private life, religion has a great importance.	1	2	3	4	5	X

B. Organizational Performance

Rate the performance of the last three years of your organization by comparing it to its main competitors.

(1 = Strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neither agree nor disagree, 4 = Agree, 5 = Strongly agree, X = I do not know)

a. Financial

Q27. The profitability of my organization (return on sales) is higher than the industry average.	1	2	3	4	5	X
Q28. The profit of my company grew within the last 3 years.	1	2	3	4	5	X
Q29. The effectiveness (actual results / expected results) of my organization is superior to the competition.	1	2	3	4	5	X

b. Customer

Q30. My organization's market share has increased over the past 3 years.	1	2	3	4	5	X
Q31. The reputation of our company in the eyes of customers has improved.	1	2	3	4	5	X

c. Internal Business Process

Q32. The number of new products and services launched by my company is higher than others' in the industry.	1	2	3	4	5	X
Q33. The quality of our products and services is better than the competition.	1	2	3	4	5	X
Q34. Employees are satisfied with their job within the company.	1	2	3	4	5	X

d. Learning and growth

Q35. Learning ability and adaptability of employees are higher than those of the competition.	1	2	3	4	5	X
Q36. Employee productivity is higher than the industry average.	1	2	3	4	5	X

Q37. Training budget of my company is higher than the competition. 1 2 3 4 5 X

C. General information (for statistical purposes)

Q38. Gender:	1. Man 2. Woman
Q39. Age:	1. Less than 20 years 2. 20 - 30 years 3. 31 - 40 years 4. 41 - 50 years 5. 51 - 60 years 6. More than 60 years
Q40. Number of years of experience within the organization	1. Less than 5 years 2. 5 -10 years 3. 11 - 20 years 4. More than 20 years
Q41. Number of employees working in the organization	1. Less than 50 2. 51 - 250 3. 251 - 500 4. 501 - 1000 5. 1001 - 5000 6. More than 5000

Thank you for taking the time to answer this survey.

Annexe 3 : Lettre d'invitation (Français)

Recherche internationale en Gestion des Ressources Humaines

Université Mohammed V Souissi, Rabat

Madame,

Monsieur,

Vous êtes invité à participer à une recherche doctorale d'une étudiante de l'Université Mohammed V Souissi, Rabat sous la supervision et la direction de chercheurs de la Faculté des Sciences de l'éducation.

L'objectif d'une telle recherche est d'explorer l'influence de la culture d'entreprise sur la performance organisationnelle en comparant plusieurs pays (Maroc et Etats-Unis). Une telle recherche permet à la fois de développer de nouvelles expertises sur divers aspects liés aux pratiques de ressources humaines dans les organisations et d'offrir de nouveaux outils de gestion performants.

Votre participation et votre contribution dans cette recherche sont très importantes. Nous avons besoin de connaître votre perception à l'égard de votre travail. Nous vous sollicitons pour remplir ce questionnaire en ligne. Il suffit de moins de 10 minutes pour le compléter et les réponses demeureront confidentielles. En aucun cas, les répondants ne pourront être identifiés puisque les résultats seront publiés sous forme agrégée. L'anonymat est assuré.

Pour remplir le questionnaire, veuillez accéder au lien suivant :

https://docs.google.com/forms/d/1wGG5CD506rzMoCRU3IIEsK_484yKCWXIK6TyWqxoOsw/viewform

Je vous remercie de votre collaboration,

Nawal BENASSILA, Doctorante, Université Mohammed V Souissi, Rabat.

Annexe 4 : Questionnaire (Français)

La culture, un levier de performance

Cette enquête est menée dans le cadre d'une recherche réalisée dans la formation doctorale de la Faculté des Sciences de l'éducation de Rabat.

Le questionnaire comprend trois parties destinées à appréhender la relation entre la culture et la performance dans le cadre d'une analyse comparative entre le Maroc et les Etats-Unis. L'objectif de cette recherche est d'expliquer les différences de performance entre les organisations marocaines et américaines par le biais de la culture organisationnelle.

Ce questionnaire est traité de manière *anonyme*. (Au moment de sa réception le questionnaire est directement saisi dans une base de données qui ne permet pas d'identifier l'expéditeur).

Nous vous remercions du temps que vous nous accordez en répondant à nos questions.

A. Culture organisationnelle

Veillez encercler la réponse de votre choix.

(-2= Tout à fait en désaccord, -1= En désaccord, 0= Neutre, 1= D'accord, 1= Tout à fait d'accord)

a. Relation au travail

Q1. Les buts et objectifs de mon travail sont clairement définis.	-2	-1	0	1	2
Q2. Mon travail me donne l'opportunité d'innover et d'utiliser de nouvelles idées.	-2	-1	0	1	2
Q3. Mon supérieur direct me donne des directives claires et précises quant aux tâches que je dois accomplir.	-2	-1	0	1	2
Q4. Mon organisation est en mesure de me donner un emploi stable.	-2	-1	0	1	2
Q5. Mon travail est basé sur des règles rigides et formelles.	-2	-1	0	1	2
Q6. La communication interne me permet d'obtenir des informations sans ambiguïtés.	-2	-1	0	1	2
b. Climat de travail					
Q7. Les emplois de cette organisation sont basés sur le principe de coopération et d'intérêt commun.	-2	-1	0	1	2
Q8. Mon organisation offre la possibilité d'obtenir des promotions.	-2	-1	0	1	2
Q9. Mon organisation me donne la possibilité d'équilibrer mon travail avec ma vie personnelle /familiale.	-2	-1	0	1	2
Q10. Je peux organiser mon horaire de travail en fonction de mes besoins.	-2	-1	0	1	2
Q11. Mon organisation offre un bon environnement de travail (cordial, amical, etc.) pour ses employés.	-2	-1	0	1	2
c. Collectivisme					
Q12. Mon travail est plutôt basé sur des objectifs individuels que des objectifs d'équipe.	-2	-1	0	1	2
Q13. J'ai les moyens pour atteindre mes objectifs professionnels.	-2	-1	0	1	2
Q14. J'ai la possibilité d'obtenir de la formation pour améliorer mon travail.	-2	-1	0	1	2

Q15. Mon salaire est basé sur une performance individuelle.	-2	-1	0	1	2
Q16. La gestion participative est une priorité pour moi.	-2	-1	0	1	2
d. Relations hiérarchiques					
Q17. Je reçois un feedback portant sur mes performances.	-2	-1	0	1	2
Q18. Je travaille sous étroite surveillance.	-2	-1	0	1	2
Q19. Dans notre organisation, il y a un grand nombre de niveaux hiérarchiques.	-2	-1	0	1	2
Q20. Mon supérieur discute fréquemment avec moi avant de prendre une décision.	-2	-1	0	1	2
Q21. Je peux avoir une discussion franche et ouverte avec mon supérieur.	-2	-1	0	1	2
e. Emotions au travail					
Q22. Mon travail me rend stressé et nerveux	-2	-1	0	1	2
Q23. Je me comporte de la même manière dans mon travail et chez-moi.	-2	-1	0	1	2
Q24. Mes collègues et les circonstances au travail m'empêchent de réussir.	-2	-1	0	1	2
Q25. Je planifie à l'avance dans mon travail.	-2	-1	0	1	2
Q26. La religion occupe une grande importance dans ma vie.	-2	-1	0	1	2

B. Performance organisationnelle

Veillez évaluer la performance des trois dernières années de la vie de votre organisation en la comparant à celle de ses concurrents directs.

(-2= Tout à fait en désaccord, -1= En désaccord, 0= Neutre, 1= D'accord, 2= Tout à fait d'accord)

a. Performance financière

Q27. La rentabilité de mon organisation (bénéfices sur les ventes) est supérieure à la moyenne du secteur.	-2	-1	0	1	2
Q28. Les résultats de mon organisation ont connu une croissance durant ces 3 dernières années.	-2	-1	0	1	2
Q29. L'efficacité (Résultats réels/ résultats prévus) de mon organisation est supérieure à celle des concurrents.	-2	-1	0	1	2

b. Performance client

Q30. Notre part de marché a progressé durant ces trois dernières années.	-2	-1	0	1	2
Q31. La réputation de notre organisation aux yeux des clients s'est améliorée.	-2	-1	0	1	2

c. Performance processus

Q32. Le nombre des nouveaux produits et/ou services lancés par notre organisation est supérieur à celui de nos concurrents.	-2	-1	0	1	2
Q33. Le niveau de qualité de nos produits et services est supérieur à celui des concurrents.	-2	-1	0	1	2
Q34. Les employés sont satisfaits de leur travail au sein de l'organisation.	-2	-1	0	1	2

d. Performance savoir

Q35. Les capacités d'apprentissage et l'adaptabilité	-2	-1	0	1	2
--	----	----	---	---	---

des employés de mon organisation sont supérieures à celles de la concurrence.					
Q36. La productivité de nos employés est plus élevée que la moyenne du secteur.	-2	-1	0	1	2
Q37. Le budget alloué à la formation de mon organisation est supérieur à celui de la concurrence.	-2	-1	0	1	2

C. Informations générales (à but statistique)

Q38. Genre :	1. Homme 2. Femme
Q39. Age :	1. Moins de 20 ans 2. 20 à 30 ans 3. 31 à 40 ans 4. 41 à 50 ans 5. 51 à 60 ans 6. Plus de 60 ans
Q40. Nombre d'années d'expérience dans l'organisation	1. Moins de 5 ans 2. 5 à 10 ans 3. 11 à 20 ans 4. Plus de 20 ans
Q41. Effectif de l'organisation	1. Moins de 50 2. 51 à 250 3. 251 à 500 4. 501 à 1000 5. 1001 à 5000 6. Plus de 5000

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

FIN DU QUESTIONNAIRE