

Université de Montréal

La force de la culture organisationnelle et son influence sur l'épuisement émotionnel

Par

Steven Patry

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire de maîtrise

Présenté à

M. Pierre Durand, Président du jury,

Mme Pamela Lirio, Membre du jury,

M. Victor Haines, Directeur de recherche.

© Steven Patry, 1^{er} novembre 2018

Résumé

Ce mémoire s'inscrit dans la littérature de l'ethnologie des organisations. Plus exactement, elle explique les liens entre le consensus de la culture organisationnelle et d'épuisement émotionnel. Nous utiliserons la dimension culture groupale, tel que recommandé par Marchand, Haines et Dextras-Gauthier (2013). Les données proviennent de l'étude Salveo afin de situer les 2108 répondants selon leur appartenance à un milieu de travail, au nombre de 63, lesquels nous permettront de distinguer deux niveaux à l'analyse. Chatman, Denison, Kuenzi et Schneider expliquent que le consensus de la culture organisationnelle est le produit combiné de la variation ou du consensus au niveau des valeurs partagées par les membres d'une organisation, et de l'intensité avec laquelle les membres de cette organisation reconnaissent que ces valeurs les représentent (2012). La possibilité d'un effet modérateur du consensus de la culture groupale sur la relation entre son intensité et l'épuisement émotionnel serait alors à prévoir, a été testé et partiellement accepté. En effet, nous concluons que le consensus et l'intensité n'expliquent dans l'absolu pas toute la variation de l'épuisement émotionnel et que le consensus a son effet le plus marqué sur la relation entre l'intensité de la culture et l'épuisement émotionnel qu'à partir d'un certain niveau d'intensité. Ensuite, nous avons classé les différentes organisations selon la force de leur culture organisationnelle et avons tenté de comprendre quel aspect de la force était le plus déterminant.

Mots-clés : culture organisationnelle, force de la culture, épuisement émotionnel, intensité de la culture

Abstract

This master's thesis contributes to the literature of the ethnology of organizations. More accurately, it explains the relationship between the similarity of organizational values (consensus) and emotional exhaustion. We will use the group culture dimension, as recommended by Marchand, Haines and Dextras-Gauthier (2013). The data result from the Salveo study to locate the 2108 respondents according to their workplace affiliation, by the number of 63, therefore allowing us to distinguish two levels from the analysis. Chatman, Denison, Kuenzi and Schneider explain that the strength of organizational culture is a combined product between the variation of values shared by organization members and the intensity by which they hold these values (2012). The possibility of a moderating effect of the group culture consensus on the relationship between its intensity and emotional exhaustion would then be expected, has been tested and partially accepted. Indeed, we conclude that consensus and intensity do not, in absolute terms, explain all the variation in emotional exhaustion and that consensus has its most pronounced effect on the relationship between the intensity of culture and the emotional exhaustion from a certain level of intensity. Then we categorized the different organizations according to the strength of their organizational culture and tried to understand which aspect of the force was the most decisive.

Keywords: organizational culture, culture strength, emotional exhaustion, intensity of culture

Table des matières

Résumé	ii
Abstract	iii
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	viii
Liste des équations	ix
Remerciements	x
Avant-propos	xi
Introduction	1
Chapitre 1 . Contexte et problématique	3
1.1 La culture organisationnelle	5
1.1.1 Mise en contexte anthropologique	7
1.1.2 La culture en tant que communauté organisée.....	8
1.1.3 Cohérence et consensus	12
1.2 La force de la culture organisationnelle.....	14
1.3 La relation entre force de la culture et performance.....	19
1.4 L'épuisement émotionnel	23
1.5 La problématique	25
Chapitre 2 . Cadre théorique et hypothèses	30
2.1 La force de la situation	30
2.1.1 Définition	31
2.1.2 Mesure de la force de la situation	33
2.2 La force du climat organisationnel	35
2.2.1 Définition	35
2.2.2 Mesure de la force du climat.....	38
2.2.3 Force du climat et de la culture.....	40
2.3 La mesure de la force de la culture organisationnelle	42
2.4 Hypothèses.....	43
2.5 Le modèle de recherche	44

Chapitre 3 . Méthodologie.....	46
3.1 Le type de la recherche	46
3.2 Collecte de données	47
3.2.1 Base de données.....	47
3.2.2 Répondants.....	48
3.3 La mesure des variables.....	48
3.4 Analyse et traitement des données.....	51
Chapitre 4 . Résultats	52
4.1 Statistiques descriptives.....	52
4.2 Corrélations.....	57
4.3 Fiabilité de la base de données	60
4.4 Hypothèses.....	61
4.4.1 Première hypothèse.....	62
4.4.2 Deuxième hypothèse.....	65
Chapitre 5 . Discussion et vérification des résultats	68
5.1 Vérifications	68
5.1.1 Première hypothèse.....	68
5.1.2 Deuxième hypothèse.....	71
5.2 Comparaison de l'effet du consensus et de l'intensité.....	76
5.3 Sur la forme de l'effet modérateur.....	79
5.4 Sur la notion de force de la culture.....	80
5.5 Conclusion	87
5.5.1 Conclusion	87
5.5.2 Limites de la recherche	90
5.5.3 Pistes de recherches futures	94
Bibliographie	97
Annexe A. Résidus	i

Liste des tableaux

Tableau 1	Dimensions de la culture organisationnelle selon Cameron et Quinn (2006)	14
Tableau 2	La pénétration culturelle	15
Tableau 3	Représentations d'une culture organisationnelle forte.....	17
Tableau 4	Composition de la dimension culture groupale	27
Tableau 5	Quelques éléments des définitions du climat organisationnel	36
Tableau 6	Valeurs du « Organizational Culture Profile ».....	50
Tableau 7	Statistiques descriptives (avant modifications).....	54
Tableau 8	Statistiques descriptives (après modifications).....	55
Tableau 9	Statistiques descriptives (deuxième niveau).....	56
Tableau 10	Statistiques descriptives (agrégées par organisation)	57
Tableau 11	Statistiques descriptives (corrélations)	58
Tableau 12	Consensus de la culture groupale.....	59
Tableau 13	Variables d'intérêt et variables de contrôle	59
Tableau 14	Statistiques de fiabilité.....	60
Tableau 15	Effet de l'intensité sur l'épuisement émotionnel au niveau individuel.....	61
Tableau 16	Effet de l'intensité sur l'épuisement émotionnel au niveau groupal.....	61
Tableau 17	Régression de l'épuisement émotionnel sur les variables de contrôle.....	62
Tableau 18	Variables de contrôle au niveau groupal.....	63
Tableau 19	Variables de contrôle et intensité au premier niveau	63
Tableau 20	Variables de contrôle et intensité au deuxième niveau	64
Tableau 21	Introduction du consensus au niveau individuel.....	65

Tableau 22	Introduction du consensus au niveau groupal.....	66
Tableau 23	Effet de modération au niveau individuel.....	66
Tableau 24	Effet modérateur au niveau groupal.....	67
Tableau 25	Tests de normalité pour la première hypothèse	69
Tableau 26	Récapitulatif des modèles de la première hypothèse	71
Tableau 27	Tests de normalité pour la deuxième hypothèse	71
Tableau 28	Récapitulatif des modèles de la deuxième hypothèse.....	72
Tableau 29	Test d'homogénéité des variances	73
Tableau 30	Modèle segmenté par niveau de consensus	74
Tableau 31	Coefficients.....	77
Tableau 32	Statistiques de rapport pour exhaust/intensité.....	77
Tableau 33	Estimations des effets fixes.....	78
Tableau 34	Modèle quadratique, suite.....	80
Tableau 35	Statistiques descriptives	83
Tableau 36	Statistiques descriptives	85
Tableau 37	Résumé des regroupements de culture organisationnelle	86
Tableau 38	Sous-groupes et Rwg (statistiques descriptives).....	87

Liste des figures

Figure 1	Le modèle de Schein.....	10
Figure 2	Le rapport entre intensité et consensus de la culture	18
Figure 3	Modèle de recherche.....	45
Figure 4	Histogramme des résidus pour la première hypothèse	69
Figure 5	Test de normalité avec la droite de Henry pour la première hypothèse.....	70
Figure 6	Histogramme des résidus pour la deuxième hypothèse	72
Figure 7	Dimensions de la force de la culture organisationnelle	81
Figure 8	Le modèle de Schein.....	91

Liste des équations

Équation 1	La formule du « RWG ».....	34
Équation 2	La formule du « RWG(J) »	34
Équation 3	La formule de la « ICC ».....	38
Équation 4	L'index de déviation « ADM (j) »	39
Équation 5	L'index de déviation « awg ».....	40

Remerciements

Merci à Yves Beauvais, un amoureux passionnel du français. Merci à John Leavitt qui m'a enseigné à toujours m'émerveiller de la complexité du monde. Merci à Bob White pour qui tout était culturel. Merci à Adnane Belout qui m'a conforté sans le savoir dans mon choix de carrière.

Merci à Tasnia, ma fiancée, sans qui ce marathon m'aurait paru insurmontable. À mes parents, à qui je dois plus que je n'ose l'imaginer.

Un merci tout spécial à Victor Haines qui a su me comprendre, cerner mes idées comme mes inquiétudes malgré un emploi du temps chargé. Ce mémoire est un projet de longue haleine qui n'aurait pu se conclure positivement sans votre support.

Merci

Avant-propos

Mes intérêts de recherche se centrent principalement autour de l'audit social, l'analyse de culture organisationnelle et j'aspire à être en mesure de rendre la « chose sociale » objective, positive et compréhensible. J'aime les nouvelles économiques et crois de tout cœur que les ressources humaines ont tout à voir avec le milieu des affaires. Warren Buffet a toujours investi dans la qualité du management d'une entreprise. Ce mémoire a été raturé à de nombreuses reprises et si quelques sections renforçant ma vision de mon domaine d'étude ont été retirées par soucis d'en alléger la lecture, j'espère que vous verrez néanmoins à travers ce mémoire une réelle volonté d'établir un cadre pratique à l'analyse de la force de la culture organisationnelle.

Introduction

La société japonaise a longtemps suscité l’imaginaire ouvrier américain pour son patriotisme (Cuche, 2010) et sa hiérarchie sociale hermétique (Hampden-Turner et Trompenaars, 1993). La culture corporative suit les mêmes préceptes, avec au Japon, des employés parmi les plus travaillant au monde évitant à tout prix de quitter avant leur supérieur immédiat et cherchant autant que possible à augmenter leur charge de travail afin d’éviter d’éventuelles baisses de salaire. Un terme : « karoshi » définit en 1982 par Hosokawa, Tajiri et Uehata comme un arrêt cardiovasculaire causé par un stress aigu relié à une surcharge de travail (Amagasa, Nakayama et Takahashi, 2005) permet de nommer la souffrance des travailleurs japonais. Une révolution s’orchestre désormais au pays du soleil levant, le gouvernement légiférant les surcharges de travail. Un changement s’opère aussi dans le secteur privé ; plusieurs entreprises dont Mitsui Home Co (Nishiyama et Fujikawa, 2017) invitent leurs employés à finir leur journée plus tôt.

Les différents problèmes (psychologiques et physiques) reliés à l’épuisement professionnel (burnout) coûteraient au système de santé américain entre 125 et 190 milliards annuellement (Garton, 2017) ; ce montant ne prenant pas en considération le coût d’opportunité relié aux pertes de performance que peuvent subir les organisations en l’absence du plein potentiel de leur main-d’œuvre. Au Canada, 90 % des travailleurs atteints par une maladie mentale grave devront quitter la population active (Commission de la santé mentale du Canada, 2011 : 25). Garton explique que plusieurs grandes entreprises souffrent d’une augmentation de l’incidence du syndrome d’épuisement professionnel parce qu’elles mettent une emphase démesurée sur l’esprit de

collaboration (2017). Friedman a quant à lui fait l'hypothèse que le burnout est plutôt influencé par l'ambiguïté des rôles (1991).

Ce mémoire examine donc le lien entre la force de la culture organisationnelle et l'épuisement émotionnel qui est une dimension importante de l'épuisement professionnel. L'un des principaux objets du premier chapitre sera la définition de la notion de culture organisationnelle, d'abord par une mise en contexte anthropologique de la culture, puis sur son aspect consensuel et enfin de ce qui permet à la culture d'être considérée comme « organisationnelle ». Ensuite, la force de la culture (organisationnelle) sera abordée pour faire place à l'association entre la force de la culture organisationnelle et la performance organisationnelle. La problématique suivra et se conclura sur la question de recherche.

Le cadre théorique fait partie du deuxième chapitre. Il y sera question d'abord des différentes mesures de la force utilisées dans la littérature qui permettront de modéliser la mesure de la force de la culture organisationnelle. Plus exactement le cas de la force de la situation et la force du climat organisationnel seront avancés. Le modèle théorique se conclura avec les mesures actuelles de la force de la culture organisationnelle pour ensuite faire place aux hypothèses. Enfin, le troisième chapitre de ce projet de mémoire se concentrera sur la méthodologie utilisée et plus exactement sur le déroulement de la recherche. Il tentera de présenter la procédure à suivre afin de répondre à la question soutenant ce mémoire soit : la force de la culture organisationnelle ajoute-t-elle à l'explication de l'épuisement émotionnel ? En d'autres mots, est-il pertinent de développer une mesure de la force de la culture organisationnelle et explique-t-elle l'incidence d'épuisement émotionnel d'une même organisation.

Chapitre 1. Contexte et problématique

En premier lieu dans ce chapitre, une revue du concept de culture organisationnelle entreprendra d'éclaircir ses dimensions afin de bien circonscrire ce que représente ce concept par rapport à la notion de culture telle que généralement comprise en sciences sociales et dans le langage populaire. En deuxième lieu, la force de la culture sera exposée pour ensuite faire place à la troisième section qui traitera de la relation entre la force de la culture et la performance organisationnelle. À la lumière de cette revue, une question devrait émerger de l'exposé de la problématique : la force de la culture organisationnelle groupale ajoute-t-elle à l'explication de l'épuisement émotionnel ?

Sinek, ethnologue organisationnel postule dans son livre « Start with why » qu'au centre des organisations à succès existe une mission (« why ») leur permettant d'inspirer et de tirer un avantage face à la concurrence (2011). Le 19 septembre 2014, Jack Ma inscrit Alibaba à la Bourse de New York, devenant dès son offre publique initiale, l'entreprise la mieux valorisée de l'histoire à son entrée en bourse (Lorenzetti, 2014). Ma s'affiche tout en couleurs : « Today's Alibaba is not built by stitching pieces together, but by mission and values » (Chen, 2013 : 12) ; ajoutant que les cultures organisationnelles puisent largement dans leurs cultures nationales respectives, mais que les valeurs au centre d'Alibaba se concentrent principalement sur des traits qui ont permis à Internet de prendre toute la place qu'il a dans le monde actuel (c'est-à-dire, ouverture, transparence, partage et responsabilité) ; formant une culture axée sur le produit et son caractère innovant. Le 11 novembre 2015, l'entreprise enregistre des ventes record à travers le monde : 91,2 millions de renminbis yuans ou 17,7 millions de dollars canadiens, en

vingt-quatre heures (Bloomberg, 2015). Les nouvelles entreprises chinoises, comme Xiaomi, Tencent ou Alibaba font tout le contraire du « corporate China » (Tse, 2015). Un vent de fraîcheur venant du Nord californien souffle ainsi sur la Chine, dans un monde où le capital humain est une source de compétitivité (O'Reilly, 2000).

Qu'est-il donc possible de conclure provisoirement ? La clef du succès semble cryptée dans l'intangible et la culture est inaliénable à l'organisation (Denison, 1990 : 3). La conjoncture économique est intrinsèquement dynamique : à peine 12 % des entreprises de la liste du Fortune 500 de 1955 existaient toujours en 2014 (Perry, 2014). Tushman et O'Reilly expliquent ce faible taux de survie par l'évolution technologique et l'incapacité des organisations à se repositionner sur le marché au gré des avancements technologiques (1996). En 1637, la première entreprise dont les actions sont échangées publiquement ; « The Dutch East India Company » vaudrait aujourd'hui 7,4 trillions de dollars américains (Petram, 2011 : 17), mais n'est pourtant aujourd'hui qu'un lointain souvenir. Pour Cameron et Quinn (2006), le dynamisme de l'économie crée le besoin de gérer la culture. Cet exercice de rapprochement entre le contexte et le cycle de vie des entreprises est proposé par Van Hoorn (2015) qui cherche à comprendre la place qu'a occupée la culture dans la crise financière de 2008. Plus près du Québec, Simon De Baene, fonde l'une des « start-ups » de programmation logicielle les plus performantes avec la conviction que la « (...) culture exceptionnelle axée sur le bonheur des employés est la principale cause de notre succès » (2016 : 2). En outre, on peut se demander de façon plus large, si l'aspect social des organisations n'est pas justement leur principal avantage. Deal et Kennedy diront ceci : « Strong culture has almost always been the driving force behind continued success in American business » (1982 : 5).

La culture a ainsi une position médiane dans les affaires de l'organisation, s'ouvrant elle-même sur une réflexion relative à sa force. Pour Bowen et Ostroff, la force représente l'intensité d'un effet (2004 : 207), ce qui ne contredit pas ce que disait la mécanique classique qu'avait élucidé Isaac Newton (1729) en ce que la force n'était autre chose que la capacité d'un corps d'en influencer un autre. S'il est possible de voir et apprécier la culture, c'est qu'il existe en son centre une force liant les membres la composant tout en les influençant. Dans cette perspective, la question est de savoir en quoi consiste la force d'une culture organisationnelle. Ainsi, il devient intéressant de lier l'épuisement émotionnel au travail avec la force de la culture organisationnelle. En d'autres mots, le renforcement d'une culture organisationnelle peut-il être responsable de la réduction, par exemple, de l'incidence de l'épuisement professionnel ?

1.1 La culture organisationnelle

L'organisation est un terrain tout naturel pour la culture (Van Maanen, 1985). La culture, ce concept possédant selon Kroeber et Kluckhohn (1952) plus de 164 définitions, s'incruste dans l'étude des organisations dans une ère de compétition, de transformations économiques (Cuche, 2010) et de traumatismes d'après-guerre (Allison, 2008), entre Américains et japonais se combattant symboliquement dans les années 60 pour le contrôle du marché mondial de l'automobile (Cuche, 2010 ; Ouchi, 1982). Pettigrew (1979) s'en fait le porte-parole initial et son champ d'études verra son intérêt exploser au cours des années 80 (Smith, 1993). La nature du concept n'est alors ni anthropologique, ni vraiment managériale (Willmott, 1993). D'abord modélisé sur la notion d'ethnie, l'intérêt pour la culture organisationnelle s'accéléra depuis

McGregor (1960) et se fixera dans une forme plus ou moins moderne une vingtaine d'années plus tard.

Pour comprendre la culture organisationnelle, elle doit d'abord être déconstruite. Elle est une « culture », en tant que structure sociale anthropologique et ensuite, composante d'une organisation¹. La culture organisationnelle apparaît comme un phénomène distinct de la culture, tel qu'on s'y réfère dans le langage courant. Les deux paradigmes culturels précédemment cités sont des construits sociaux qui empruntent au concept de relativité culturelle. C'est-à-dire que tout ce qui est susceptible d'être subjectivé peut en quelque sorte servir de base à la culture (Boas, 1927 ; Benedict, 1934). En deuxième lieu, certaines de ces cultures aident le groupe à maximiser l'adaptation externe à l'environnement immédiat (comme la nature ou la société) et l'intégration interne, permettant les uns et les autres de se comprendre et se reconnaître (Schein, 2010). En d'autres mots, ces cultures ont une « raison d'être » claire que l'on puisse nommer « stratégie », « but » ou « raison d'être ». Finalement, en troisième lieu, cet aspect stratégique sous-entend nécessairement une notion de consensus visant le partage du sens et la cohérence des représentations servant à la stratégie d'un groupe à travers un nombre maximal de membres. Lorsque la culture sert à atteindre des objectifs et que ces objectifs sont largement partagés au sein d'un groupe, cette culture sera alors qualifiée d'organisationnelle.

¹ Celle dont il est question lorsque l'on décrit par exemple l'entreprise GSoft ou Alibaba.

1.1.1 Mise en contexte anthropologique

Hall parle de la culture comme un modèle inconscient où les humains se dotent d'« extensions » (1977 : 28) dans lesquelles ils activent la facette interne de leur identité. L'extension devenant ainsi la représentation physique de la culture. Hall n'est pas foncièrement matérialiste, mais sous-entend que l'objet (le talisman) lie l'identité dans ses deux facettes (interne et externe), prenant de nombreuses formes, comme, par exemple, une culture professionnelle (Schein, 2010 : 175) ou l'idée romantique de l'Artisan (Durkheim, 1922). La culture est une somme d'interactions (Cuche, 2010), sa richesse provenant d'un incessant dialogue entre individu et groupe (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Cette intersubjectivité favorisera le relativisme anthropologique, d'abord décrit par Franz Boas (1927), le romantique culturaliste et, éventuellement, Geertz (1973) pour qui la substance d'une culture n'a pas de valeur objective lorsqu'on la compare aux autres. Par exemple, différents peuples auront une relation différente face aux constructions sociales ; le temps (Hall, 1977 ; Hampden-Turner et Trompenaars, 1993, 1998). Cette notion présuppose dès lors que le concept de culture puisse d'abord être caractérisé selon un modèle construit et relatif ; d'une affiliation nationale (Caprar, Devinney, Kirkman et Caligiuri, 2015 : 1013).

D'autre part, la relativité suppose une perspective émiqque à toute réalité. C'est ce que Chomsky et Lévi-Strauss nomment l'analyse mythologique qu'ils utilisent pour interpréter le sens d'une culture (Chomsky, 2009; Lévi-Strauss, 1962). En d'autres mots, les « choses » n'ont une valeur donnée que parce que ces dernières s'opèrent en relation à autres choses, dans un ordre induisant à l'observateur un certain phénomène qui ne pourrait être empiriquement décrit qu'en

comprenant d'abord les liens entre choses. Pour résumer simplement, la culture n'est autre chose que le produit des représentations que se font les individus de la culture.

En somme, la relativité culturelle représente pour l'organisation une nécessité de nuancer le contenu de la culture (culture content) et de la force de la culture organisationnelle (Chatman, Caldwell, O'Reilly et Doerr, 2013). Selon Khatib, la littérature portant sur la force de la culture organisationnelle tend à mal nuancer la différence entre le contenu (content) d'une culture organisationnelle et sa force (1996). Pour reprendre un exemple présenté dans la contextualisation, on pourrait supposer que la culture d'Alibaba n'est pas forte parce qu'elle véhicule des valeurs comme le partage ou la transparence, mais plutôt parce qu'elles sont alignées sur le marché sur lequel Alibaba compétitionne. La force serait donc plutôt une marque du partage au sein de la culture.

1.1.2 La culture en tant que communauté organisée

Guy Rocher, sociologue, offre une définition agrégée, consensuelle et générale de la culture en sciences sociales :

« Un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte. » (Rocher, 1968 : 88).

La culture implique ainsi une communauté, organisée par des « choix collectifs » censés assurer un aspect, cru essentiel, à la pérennité du groupe. Ces choix servent pour Cable et Parsons, à « minimiser l'incertitude » (2001 : 16). James et Ashe, en parlant de culture organisationnelle, expliquent que la culture se distingue en ce qu'elle est un phénomène social caractérisant une

communauté (1990). En d'autres mots, elle définit un groupe et non une relation entre un individu et un groupe. Le ténor structuraliste, Lévi-Strauss, utilise l'expression d'inventaire culturel ou la culture est un choix stratégique propre aux peuples, entre un environnement et un monde fini de possibilités, c'est le « bricolage » (1962 : 31) : les deux mondes (culture anthropologique et organisationnelle) ne sont pas aux antipodes. Ce premier élan à la définition de la culture organisationnelle a orienté Hampden-Turner et Trompenaars (1993, 1998) en utilisant les travaux d'Hofstede (1980) qui utilise l'appartenance géographique pour qualifier les cultures organisationnelles (c'est-à-dire d'utiliser la définition de « culture nationale » pour définir la « culture »). Pourtant, dans une méta-analyse comprenant les résultats de 558 études posées sur les valeurs au travail, le pays d'origine (culture nationale) a été démontré être l'un des pires déterminants de la culture organisationnelle (Taras, Steel et Kirkman, 2016 : 22), accompagné seulement de l'âge et le genre.

La culture organisationnelle est quant à elle, un enseignement fait entre individus, du système social en place (Parsons, 1951) et sa latence se sublime dans un vaste problème, celui de la préservation et la transmission de sa culture distincte. La culture se lie donc parfaitement à l'opérationnalisation classique de l'organisation, soit l'atteinte de buts et d'objectifs par des rôles définis et une structure explicite (Blau et Scott, 1962 ; Burns et Stalker, 1961 ; Hicks, 1977 ; Starbuck, 1964 ; Stinchcombe, 1964). Cette réalité corrobore ce que Rocher expliquait être la culture, soit une communauté organisée, faisant des choix collectifs. Schein ajuste :

« The culture of a group can now be defined as 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. » (2010 : 17).

La locution « shared basic assumptions » est essentielle pour comprendre l'apport de Schein. Ces mots révèlent trois idées assez communes à toutes les définitions anthropologiques de la culture. D'abord, « shared » ou « partagé » nous donne un indice qu'il s'agit d'un phénomène social. Le deuxième, « basic » exprime des fonctions fondamentales de la culture comme la famille, la mort ou la justice. « Assumptions » ou « suppositions » sont entendues comme des idées que l'on ne doit pas définir, mais plutôt que l'on sait sans savoir pourquoi. Rocher le sociologue et Schein le psychologue organisationnel n'ont pas une vision opposée de la culture. Schein (2010 : 26) propose d'ailleurs un modèle de culture organisationnelle représenté dans la figure 1.

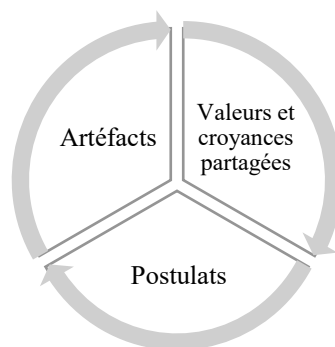


Figure 1 Le modèle de Schein

Dans cette représentation, différentes structures sociales sont susceptibles d'agir comme artéfacts à la culture organisationnelle (2010). On peut prendre en exemple la culture d'une nation, influençant ou délimitant le groupe de valeurs et croyances partagées au sein d'une organisation. Ces dernières influenceront les postulats qui eux, en retour, créeront un précédent (artéfact), engendrant un processus dynamique et continu.

Au sein d'une culture peut exister un sous-groupe dont les préférences, les valeurs et les représentations peuvent être cristallisées autour de préférences, valeurs et représentations ne faisant pas partie de leur groupe-mère, s'autodéfinissant ainsi comme « différentes » (Van Maanen, 1985) en développant un « jargon » (Dougherty, 1990). Ces sous-groupes sont pour le contexte, des sous-cultures (Cameron et Quinn, 2006 ; Cooke et Rousseau, 1988 ; Cuche, 2010 ; Schein, 2010 ; Trice et Morand, 1991). Khabit explique que les sous-cultures peuvent être générées par la forme de l'organisation et d'autres paramètres que ceux propres à son capital humain (1996). En ce sens, comme Schein l'entend, les sous-cultures organisationnelles définissent souvent une fonction ou une affectation des employés, et où les sous-groupes peuvent en venir à être fondamentalement contradictoires (1990). À l'instar de l'organisation qu'elle investit, la culture peut se composer de plusieurs sous-cultures (groupes) lesquelles posséderont différentes cultures fortes, créant de surcroît, au niveau organisationnel, une dissension des valeurs organisationnelles.

Au final, la culture organisationnelle possède en quelque sorte une mission. Les individus ont des valeurs et font des choix pour différentes raisons, ils décident, inconsciemment, de s'associer fortement aux organisations qui représentent ces valeurs et ces choix. Enfin, des sous-cultures sont susceptibles d'exister aux dépens d'une culture organisationnelle « mère » et d'en diluer la force.

1.1.3 Cohérence et consensus

Tel qu'abordé précédemment, le contexte dans lequel la culture organisationnelle évolue est dynamique. Le changement devient un défi supplémentaire pour la gestion des ressources humaines (Guérin et Wils, 2002) et la culture d'une organisation doit être assez flexible pour permettre à l'organisation d'évoluer (Daly, 2002 ; Schein, 2010). L'intensité du consensus au niveau des valeurs, des croyances et des représentations permet à la culture d'un groupe de changer (Cameron et Quinn, 2006).

En l'absence de consensus, les individus faisant face à l'incertitude entament un processus de consultation (Drazin, Glynn et Kazanjian, 1999) et produisent leur propre sens (House, Rousseau et Thomas-Hunt, 1995 ; Bowen et Ostroff, 2004). Kozlowski et Hattrup argumentent que pour capturer l'essence du consensus, il est nécessaire de valider le niveau d'entente des membres d'un groupe (1992). Chan, critiquant les modèles composites en sciences sociales, invoque la notion de consensus et rappelle le concept de sous-groupe étayé à la toute fin de la section précédente :

« The failure to consider the modality of within-group distributions is probably the primary source of the mistaken assumption that at the group level, low agreement of individual responses is the same as high disagreement. Low agreement indicates lack of consensus. High disagreement indicates existence of subgroups (within which there is high consensus) rather than lack of consensus. » (1998 : 240)

La mesure du consensus prend sa source dans le modèle du consensus culturel supposant que le niveau d'accord entre deux individus (sur un sujet donné) se conçoit comme une fonction du degré duquel chaque individu connaît ce sur quoi il s'entretient (Weller et Mann, 1997). De plus, Chan définit la force de la culture organisationnelle comme une entente entre répondants.

En effet, la force de la culture organisationnelle est pour ainsi dire, nécessairement définie par son aspect consensuel.

Bowen et Ostroff proposent que la basse « distinctivité » (des perceptions entre les membres du groupe) contribue à la production de sens commun basé sur des processus internalisés distincts et individuels qui, une fois unis peuvent orienter l'interprétation du climat comme incohérente avec les buts stratégiques organisationnels (2004 : 214). En somme, la force de la culture représente le consensus des valeurs au sein d'une unité donnée, dans ce mémoire, on parlera de la culture organisationnelle et donc de l'organisation (Gordon et DiTomaso, 1992 ; Martin, 1992 ; O'Reilly, Caldwell, Chatman et Doerr, 2014 ; O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991 ; Saffold, 1988 ; Schein, 2010 ; Schneider, Salvaggio et Subirats, 2002 ; Trice et Beyer, 1993).

Ghosh et Srivastava (2014 : 587) montrent neuf outils différents capables de mesurer les différentes orientations que peuvent prendre la culture organisationnelle : Cameron et Quinn en décrivent le : « Organizational Culture Assessment Instrument » (2006). Les résultats de l'exercice proposé par Cameron et Quinn (2006) permettent de situer l'entreprise par rapport à quatre orientations, définies par deux axes opposés (flexibilité/stabilité et interne/externe) (tableau 1). Les auteurs élaborent ainsi le « Competing Values Framework » (Aktas, Cicek et Kiyak, 2011) : l'objectif étant de modéliser la culture organisationnelle selon sa présumée direction.

Tableau 1 Dimensions de la culture organisationnelle selon Cameron et Quinn (2006)

The Hierarchy (<i>control</i>)	L'emphase est mise sur le contrôle et sur l'établissement de procédures strictes. La promotion est basée sur la capacité des employés à respecter ces codes (p. 43).
The Market (<i>compete</i>)	Le marché fait ici référence à la façon dont l'organisation est tournée vers l'extérieur. L'accent est mis sur les objectifs, le rendement et l'impartition (p. 45).
The Clan (<i>collaborate</i>)	Les leaders sont des mentors et l'implication est élevée et réciproque entre les employés et la direction (p. 48).
The Adhocracy (<i>create</i>)	La grande différence est l'absence d'autorité centrale. Ce type de culture est typique des organisations nécessitant une production créative, comme les agences de consultation ou de design (p. 50).

Les dimensions que reprend un modèle de représentation de la culture organisationnelle servent à trouver une relative immuabilité dans un phénomène imprécis. La présente section a tenté de définir la culture organisationnelle à travers trois grands tenants : (1) son aspect relatif (Geertz, 1973), (2) sa mission stratégique (permettant l'atteinte de buts communs) lui permettant d'être alignée aux différentes composantes de l'organisation (Wright et Snell, 1997) et (3) son inhérent consensus (Martin, 1992 ; Trice et Beyer, 1993).

1.2 La force de la culture organisationnelle

La force est pour les organisations l'un des aspects les plus importants dans l'analyse de leur culture (Kotter et Heskett, 1992; Sathe, 1983). Louis et Berg (1985) et Saffold (1988) prennent le concept de pénétration culturelle pour représenter celui de la force. Ce dernier comprend quatre composantes (Ehrhart, Schneider, Macey, 2013 : p. 3) définies au tableau 2.

Tableau 2 La pénétration culturelle

Pénétration sociologique	Dispersion des valeurs : le partage des valeurs (consensus) à travers l'organisation et ses différents groupes.
Pénétration psychologique	Intensité des valeurs : mesure le niveau d'importance d'une valeur donnée.
Pénétration historique	Notion de temps : à quel point le consensus et l'intensité de la culture peuvent perdurer dans le temps.
Pénétration « artéfactuelle »	Matérialisation : Fait référence à la sublimation de la culture à travers toutes les sphères de l'organisation.

Martin (1992) décrit la force de la culture organisationnelle comme un phénomène cherchant à intégrer des membres à un groupe et sa mesure en est une différenciation des membres où la force de la culture représente le consensus au sein d'un groupe. Cette conception est classique dans la littérature portant sur la force de la culture organisationnelle (Trice et Beyer, 1993 ; Dixon, Spiro et Forbes, 2003). Pour Jochimsen et Napier la force de la culture est le résultat du temps, par exemple, comme dans la théorie de « l'attraction – sélection – attrition (A-S-A) » les individus les mieux adaptés à la culture organisationnelle auront tendance à être recrutés et perdureront au sein de l'organisation, rendant sa culture de plus en plus forte (2013).

Willmott décrit la force comme un processus continu où la structure d'une organisation encourage le dévouement des employés envers les valeurs et les produits de l'organisation (1993). La force est encore difficilement utilisée pour décrire la culture organisationnelle (Ashkanasy, Wilderom, et Peterson, 2000 ; O'Reilly, Chatman, Caldwell et Doerr, 2014), même si, paradoxalement, elle est aussi considérée comme critique à la compréhension de la culture

(O'Reilly, Caldwell et Chatman, 1991 ; Cameron et Freeman, 1991 ; Denison, 1995 ; Miles et Snow, 2003).

Les premiers travaux sur la mesure de la force de la culture, par les pionniers Kotter et Heskett (1992), en questionnant l'opinion d'employés sur la force de la culture de leur organisation, les chercheurs en venaient à comparer différents milieux de travail. Plus récemment, la force est mesurée à travers le consensus entre les perceptions quant aux valeurs partagées par les membres d'un groupe. Les normes ou les valeurs font partie d'un modèle comme le « Organizational Culture Profile » ou le « Competing Values Framework » (Denison et Mishra, 1995 ; O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991 ; Koene, Vogelaar et Soeters, 2002). « If there is strong and widespread agreement about the salience and importance of specific values, a central value system or unit culture may exist. » (O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991 : 493).

La définition de la culture organisationnelle utilisée par Edgar Schein : « a pattern of shared basic assumptions (...) » (2010 : 17) implique la notion d'identité, impliquant nécessairement un système de valeurs (Aktas, Cicek et Kiyak, 2011), soit la forme que prend l'ensemble partagé des choses que l'on tient pour acquises, que ce soit la façon de se comporter ou de penser (O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991 : 494). La force de la culture organisationnelle se définit par l'état d'un consensus au niveau des valeurs partagées au sein du groupe (Barney, 1986 ; Brashear, Boles, Bellenger et Brooks, 2003 ; Chonko et al., 2002 ; Cooke et Rousseau, 1988 ; O'Reilly, Chatman, Caldwell et Doerr, 2014 ; Denison, 1996 ; Louis et Berg, 1985 ; Ott, 1989 ; Gordon et DiTomaso, 1992 ; Kotter et Heskett, 1992 ; Kristof, 1996 ; Schein, 2010).

Il existe dans la littérature une association théorique entre la faiblesse d'une culture et une grande variabilité quant à l'appréciation de valeurs au sein d'une même organisation (Martin, 1992 ; Trice et Beyer ; 1993 ; Dixon, Spiro et Forbes, 2003). De façon large, une culture forte est une culture où il existe un consensus relativement sur les valeurs qui représentent l'organisation (Yilmaz, 2008). Pour Nadler et Tushman, plus les valeurs partagées par les membres de l'organisation sont uniformes et cohérentes le plus les décisions de l'organisation seront efficaces (1980 : 275). Une organisation ayant une culture forte pourrait, par exemple, recruter plus efficacement des candidats ayant un profil adéquat (Arthur, Bell, Villado et Doverspike, 2006).

Tableau 3 Représentations d'une culture organisationnelle forte

Déterminants	« Une communication riche »	Mehra, Kilduff et Brass, 1998
	« Meilleure intégration au groupe »	O'Reilly, 2000 ; Harrison, Price, Gavin et Florey, 2002 ; Martins, Milliken, Wiesenfeld et Salgado, 2003
Conséquences	« Avoir une performance supérieure »	Tsui et O'Reilly, 1989 ; Mayo, Pastor et Meindl, 1996 ; Chatman et Flynn, 2001 ;
	« Favorise la longévité »	O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991 ; Tsui, Egan et O'Reilly, 1992 ; O'Reilly et Chatman, 1996 ; Sørensen, 2002)
	« Être moins enclin aux conflits »	Jehn, Northcraft et Neale, 1999
	« Uniformise les comportements »	Barnes, Jackson, Hutt et Kumar, 2006 ; O'Reilly et Chatman, 1996

En outre, la force de la culture organisationnelle est le produit d'à la fois l'intensité des valeurs et leur consensus (Jochimsen et Napier, 2013 ; O'Reilly, Chatman, Caldwell et Doerr, 2014 ;

Yilmaz, 2008). Au sujet de la culture organisationnelle, Panda et Gupta expliquent que « The strength is related to the degree of consistency in the pattern of behaviour whereas the intensity is related to the degree of internalisation of organisational values by the individual organisational member » (2003 : 148). Les deux facteurs sont (consensus et intensité) déterminent donc la force d'une culture organisationnelle.

Un degré d'entente faible (consensus) ne signifie cependant pas directement qu'il y ait absence de force (Chan, 1998 ; Lindell et Brandt, 2000), mais plutôt que le groupe serait, hypothétiquement, mal défini et supposerait dès lors l'existence de sous-cultures (Cooke et Rousseau, 1988).

Intensité/Consensus	Haute ← — Basse	
	Haute ↑ Basse	<u>CULTURE FORTE</u>
	« CROYANCES MOLLES »	CULTURE FAIBLE

Figure 2 Le rapport entre intensité et consensus de la culture

(Source : Chatman, Denison, Kuenzi et Schneider, 2012)

En somme, comprendre l'idée de la force de la culture implique un modèle opérant les valeurs au centre d'une même culture. Pour O'Reilly et Chatman, les cultures fortes sont favorisées lorsque l'on peut clairement identifier différents phénomènes (1996 : 172) :

- (1) système participatif, rattaché au contexte organisationnel ;

- (2) soucis du sens représentatif des actions posées par la direction ;
- (3) consistance de l'information transmise intraorganisation ;
- (4) système de récompenses compréhensif.

Tous ces points se réfèrent intrinsèquement à l'alignement stratégique, crucial au succès du programme de ressources humaines (Ashkanasy, Wilderom et Peterson, 2000 ; Klein et Sorra, 1996 ; Miles, Snow, Meyer et Coleman 1978 ; Miles et Snow, 2003 ; Nadler et Tushman, 1980 ; Schuler et Jackson, 1987 ; Wright et McMahan, 1992). En résumé, la force de la culture organisationnelle est un produit du consensus des valeurs partagées entre individus ainsi que de l'intensité de ces valeurs.

1.3 La relation entre force de la culture et performance

« Strong culture has almost always been the driving force behind continued success in American business. »

(Deal et Kennedy, 1982 : 5)

Les organisations se sont traditionnellement concentrées sur les finances, les stratégies et leurs capacités techniques, omettant trop souvent la gestion des talents (Ulrich et Lake, 1991). Lorsque Barney se pose la question « *Organizational Culture : Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?* » (1985), il tente de répondre à une question faisant déjà débat dans l'étude de la culture organisationnelle ; à savoir s'il était possible de contribuer à la performance des organisations en mobilisant le personnel. Cameron et Quinn expliquent beaucoup plus tard que les entreprises performantes ont généralement des cultures fortes (2006). Kotter et Heskett

pensent plutôt que bien que les deux soient souvent conjointes (force et performance), elles demeurent indépendantes l'une de l'autre (1992). Pour Gordon et DiTomaso (1992) et plus tard, Boyce, Nieminen, Gillespie, Ryan et Denison (2015), cette relation n'existe pas.

Il a été proposé dans l'introduction, que la force de la culture et la performance d'une organisation soient liées ou que du moins, la culture soit cruciale au succès des entreprises. Il serait envisageable de supposer que si la culture d'une organisation est bénéfique, le renforcement de cette dernière ne pourrait être que positif. Barney, pour y revenir, demandait justement si la culture avait une utilité pour les entreprises (1985) et si elle pouvait servir de levier de performance ou d'efficacité pour la gestion des ressources humaines (Schuler et Jackson, 1987). L'idée générale est que la force de la culture permet de lier, fortement, les employés à une mission organisationnelle (Shinichi, Katsuyuki et Hideaki, 2007). Ainsi, lorsque le contexte externe (économique) se met à changer, il devient possible de créer rapidement et efficacement un changement au sein de la main-d'œuvre (Pearse et Kanyangale, 2009 ; O'Reilly, Caldwell, Chatman et Doerr, 2014). Pour Boschma (2005) et Moodysson (2008), le changement est plutôt freiné par la force de la culture, faisant écho à la notion de « proximité cognitive » ou la similarité des bases de connaissances des membres d'un groupe.

« In more volatile environments, however, incremental adjustments to organizational routines may not be sufficient. This suggests that the variance-reducing benefits of strong cultures may attenuate as environmental volatility increases and may help explain why some strong-culture firms have encountered great difficulties in responding to changes in their environment. » (Tushman et O'Reilly, 1997, cité dans Sørensen, 2002 : 71)

L'optimisation de l'alignement entre individus et culture organisationnelle permettrait à l'organisation d'atteindre le plein potentiel du capital humain à sa disposition, servant ainsi pour elle de levier de performance (Christensen et Gordon, 1999 ; Denison, 1990 ; O'Reilly, 2000). À ce propos, il est possible de considérer que l'impact de la culture sur l'organisation dépendra du contexte. Si un secteur dépend plus fortement de compétences liées directement aux individus (comme dans le cas d'industries à faible intensité capitalistique²), on pourrait dire que leur cohésion et leur capacité à rendre un travail en lien avec la mission stratégique de l'organisation seront plus fortement corrélées à sa performance. Ceci demeure toutefois hypothétique. Si l'on suppose que le Québec est en pleine tertiarisation de son économie nationale depuis déjà plusieurs décennies, la présentation de Simon De Baene faite en introduction était tout à propos. La force de la culture serait donc un levier de performance dans la mesure où la culture le serait, et ce, dans la mesure où la culture est elle-même alignée sur une stratégie organisationnelle, inscrite par exemple dans une matrice « SWOT » (Miles, Snow, Meyer et Coleman 1978 ; Miles et Snow, 2003 ; O'Reilly, Caldwell, Chatman et Doerr, 2014 ; Wright et McMahan, 1992 ; Wright et Snell, 1997).

Jochimsen et Napier proposent que la force d'une culture organisationnelle soit surtout importante pour sa croissance (2013). Beaucoup d'organisations sont récemment apparues, comme Alibaba, Alphabet, Facebook, Tesla Motors ou Uber et ont très rapidement pu intégrer une grande quantité d'employés au sein de leur main-d'œuvre. Guiso, Sapienza et Zingales avancent en ce sens que les cultures fortes minimisent la détresse financière (financial distress)

² Ratio comptable représentant la somme du besoin en fonds de roulement et des immobilisations divisé par le chiffre d'affaires. Une industrie à forte intensité capitalistique nécessite beaucoup de capitaux pour générer un revenu (comme l'exploitation pétrolière comparée à la consultation légale).

pour les organisations qui les portent (2006). Donaldson va même jusqu'à dire que les cultures fortes peuvent favoriser le non-endettement des organisations (1984). Shinichi, Katsuyuki et Hideaki misent plutôt sur le fait que la force implique une meilleure cohésion entre individus et que cela peut se traduire dans certains cas (par exemple, pour des entreprises cotées en bourse) par une meilleure cohésion au sein de l'actionnariat (2007), en réduisant les probabilités d'une « prise de contrôle hostile » (hostile takeovers). Sørensen propose que la force d'une culture organisationnelle permette d'assurer la prospérité d'une organisation à long terme (2002).

Plus en pratique, Bashshur, Hernández et González-Romá avancent que les perceptions, si elles ne s'alignent pas entre les gestionnaires et les employés, empêchent le groupe de performer correctement (2011). Par exemple, une équipe de vendeurs, dont les valeurs seraient désalignées de la mission générale de l'organisation, engendreraient des pertes directes pour une entreprise lorsqu'elle ne réussit pas à mettre en pratique les stratégies de l'équipe de marketing (Schultz et Evans, 1994 ; Schein, 2010). Schultz et Evans suggèrent aussi que les bons vendeurs ont un profil de valeurs plus flexibles, pouvant ainsi plus facilement s'adapter aux différents contextes se présentant à eux (1994). Guzzo et Dickson expliquent que le même constat est à faire pour la composition des équipes de travail (1996) puisque ces derniers doivent pouvoir incorporer différents types d'individus pour être performants. Byles, Aupperle et Arogyaswamy avancent quant à eux que la force de la culture a des liens avec la performance par des variables intermédiaires comme l'engagement organisationnel, le taux de roulement, la capacité d'innovation ou la coordination, lesquels, ayant des effets plus directs sur l'efficacité et la performance d'une organisation (1991).

Si l'on peut partiellement argumenter que la culture organisationnelle sert de levier pour l'atteinte d'objectifs, à travers des « phénomènes sous-jacents » en facilitant certaines activités critiques de l'organisation, qui elles engendreront un gain en plus-value économique (Byles, Aupperle et Arogyaswamy, 1991 ; Becker et Huselid, 1998). Lorsque la force d'une culture organisationnelle sert à rapprocher des individus à la mission d'une organisation (Shinichi, Katsuyuki et Hideaki, 2007) et que cette mission a été correctement désignée comme la voie à suivre pour l'atteinte des objectifs organisationnels (Tsui, Egan et O'Reilly, 1992), la culture (et sa force) peut être corrélée à la performance.

1.4 L'épuisement émotionnel

Dans l'introduction et la contextualisation de ce mémoire, il a été question d'entreprises possédant une culture axée sur le bien-être des employés. Ce même bien-être ou « occupational well-being » (Huhtala, Tolvanen, Mauno et Feldt, 2015) qualifie un contexte empreint d'expériences positives pour les employés. À l'opposé du spectre existe le burnout ou « syndrome d'épuisement professionnel » qui représente un état psychologique d'extrême fatigue, de frustration vis-à-vis des relations humaines en lien avec le travail ou un sentiment de découragement par rapport à une situation professionnelle (Freudenberger et Richelson, 1983 ; Harrison et Shirom, 1998). Halbesleben et Buckley traitent du burnout en faisant référence à la déplétion des ressources émotionnelles d'un individu (2004). Il est résumé par Freudenberger par un stress relié au travail qui serait impossible à résoudre (1974). On utilise aussi très souvent l'expression « job burnout » pour rapprocher le concept (burnout) à son contexte (celui du travail). Lee et Ashforth expliquent le syndrome d'épuisement professionnel consiste en une perte de certaines ressources

psychologiques au travail, par exemple, le support social (social support) ou les possibilités d'avancement en utilisant la théorie de la conservation des ressources (1996).

Le « Maslach Burnout Inventory » ou « MBI » est universellement reconnu comme outil de mesure (Halbesleben et Buckley, 2004) et permet de mesurer l'épuisement professionnel à travers trois dimensions distinctes (Lee et Ashforth, 1996) :

- (a) L'épuisement émotionnel (emotional fatigue)
- (b) Dépersonnalisation (depersonalization)
- (c) Sentiment d'accomplissement personnel (personal accomplishment)

Huhtala, Tolvanen, Mauno et Feldt valident l'existence d'un lien entre culture et bien-être au travail (2015). En parallèle, Marchand, Haines et Dextras-Gauthier suggèrent que la culture groupale est, en comparaison des autres types, la plus fortement liée au bien-être avec l'écart-type le plus grand ainsi qu'une valeur au test de « Rho » la plus élevée (2013 : 4). Pour le burnout, la « dépersonnalisation » et la « épuisement émotionnel » constituent les dimensions les plus importantes et sont aussi les plus fortement corrélées au taux de roulement ainsi qu'à l'engagement organisationnel (Lee et Ashforth, 1996). Enfin, Huhtala, Tolvanen, Mauno et Feldt expliquent que le burnout est influencé par les individus d'un même milieu de travail :

« (...) co-workers can have a role in the development of burnout, as burnout symptoms expressed by colleagues may transfer to other employees in the work unit. Equally, engaged workers can communicate their enthusiasm, feelings of energy, and immersion in their work, and help create a shared positive working environment (...) we also found that shared ethical culture was associated with shared experiences of burnout and work engagement. » (2015 : 24)

Ainsi, le phénomène du burnout est a priori clairement associé à la culture organisationnelle. Les individus, en groupe, forment un environnement susceptible d'influencer ses membres positivement ou négativement. Le syndrome d'épuisement professionnel tout comme l'épuisement émotionnel représente un état de détresse psychologique en lien avec le travail. On le mesure ensuite grâce à l'outil de Maslach et Jackson (1981). Finalement, le burnout et la culture sont associés.

1.5 La problématique

La commission sur la santé mentale au Canada évaluait que 21,4 % de la population active canadienne était aux prises avec des troubles de santé mentale (Commission de la santé mentale du Canada, 2011 : 27). La catégorie la plus représentée dans l'étude est celle des jeunes travailleurs entre 20 et 29 ans qui étaient plus de 1 319 329, soit environ 19,41 % de la tranche de la population active ayant souffert d'un trouble de santé mentale en 2011 (Commission de la santé mentale du Canada, 2011 : 27). L'importance des problèmes de santé mentale reste entière. Deux grandes questions émergent de ce premier chapitre. Premièrement, l'une plutôt méthodologique cherchant à modéliser la force de la culture de sorte à rendre son analyse pratique et systématique. La seconde question fait suite à la discussion abordée au point 1.3 et poursuivie au point 1.4, soit la relation entre la force de la culture organisationnelle et le burnout. Il est clair qu'il n'existe pas d'effet direct entre la forme d'une culture et les résultats financiers d'une organisation, pourtant, comme Simon De Baene le démontre en introduction, le lien n'est pas non plus anodin. Pour reprendre le cas de GSoft, on peut supposer que le bien-être au travail puisse lui être relié au bien-être d'une organisation. En outre, si une organisation n'est pas

nécessairement plus performante grâce à la force de sa culture, il se peut néanmoins qu'elle soit plus efficace.

Pour Halblesleben et Buckley, le burnout est directement corrélé à la performance réelle des employés (qui n'est pas basée sur une évaluation des supérieurs immédiats) des employés (2004). De plus, comme cela avait été suggéré dans la section 1.3, les industries de service semblent avoir une plus forte incidence de burnout (Lee et Ashforth, 1996), puisque comme indiqué dans la section précédente par Harrison et Shirom, le burnout est lié aux relations humaines (1998).

C'est ainsi que Huhtala, Tolvanen, Mauno et Feldt expliquent que le burnout est indirectement responsable de l'efficacité des organisations (2015). L'efficacité se définit notamment par la satisfaction subjective des différentes parties prenantes (Tsui, 1990 : 461). Tel que discuté plus tôt, la relation entre la performance des organisations et la force de la culture repose principalement sur la place qu'ont les individus dans l'entreprise. Pour développer cette idée, il serait nécessaire d'explorer l'association entre la force de la culture organisationnelle et le burnout et plus précisément l'épuisement émotionnel.

Marchand, Haines et Dextras-Gauthier (2013) établissent une corrélation entre le type de culture dit « groupal » et l'incidence de l'épuisement émotionnel. Garton expliquait que la collaboration abusive était susceptible de favoriser les troubles de santé mentale au sein d'un groupe. Chrétien et Létourneau vont plutôt expliquer que le support du gestionnaire ou l'absence de support est un des principaux facteurs influençant l'incidence de syndrome d'épuisement professionnel (2010). La culture de groupe (group culture) a été identifiée parce qu'elle représente une

emphasis de la culture vers la participation, la confiance, l'esprit d'équipe et le travail humanisant (Marchand, Haines et Dextras-Gauthier, 2013 : 3).

Tableau 4 Composition de la dimension culture groupale

Dimension	Indicat	Code
« GROUP »	Fairness	OCP 1
	Respect for the individual's rights	OCP 2
	Tolerance	OCP 3
	Being socially responsible	OCP 4
	Being people oriented	OCP 10
	Being team oriented	OCP 11
	Working in collaboration with others	OCP 12

Il devient ainsi possible de déduire que la force de la culture organisationnelle sera à la fois, tel qu'exposé dans ce premier chapitre, une mesure du consensus au niveau des valeurs partagées par les membres d'un groupe, mais aussi, à la fois, une mesure de l'intensité d'une dimension propre à la culture. Plus exactement, la force d'une culture organisationnelle pourrait donc possiblement être garante de faibles incidences de burnout et de surcroît offrir une piste de réflexion aux questions ayant été ouvertes lors des sections précédentes.

Halbesleben et Buckley supposent qu'il existe un lien entre la perception qu'ont les membres d'un groupe d'être supportés par ce dernier et l'incidence de burnout (2004). Pour Garton, la

question du « job burnout » est trop peu souvent associée à l'organisation (2017). À ce sujet Friedman ajoute que l'intervention en entreprise sera toujours plus efficace pour diminuer le burnout si elle opère sur des variables organisationnelles plutôt qu'individuelles (1991). En somme, nous posons la question suivante : est-ce que la force de la culture organisationnelle groupale ajoute-t-elle à l'explication de l'épuisement émotionnel ?

Les études sur le burnout se concentrent habituellement sur deux façons d'expliquer l'émergence du phénomène : d'abord, sur le type de personnalité susceptible de favoriser l'épuisement émotionnel et ensuite sur les comportements et les demandes externes à l'individu, par exemple, un climat ou une culture (Friedman, 1991). Pour Friedman, le burnout est déterminé par des variables organisationnelles et n'est que faiblement influencé par les caractéristiques individuelles des individus (1991). Toutefois, peu de textes visitent les conditions environnementales et contextuelles du burnout (Halbesleben et Buckley, 2004).

La force d'une culture organisationnelle constitue l'un des thèmes les plus abordés dans la littérature portant sur la culture organisationnelle (Panda et Gupta, 2003). Il n'existe pourtant pas de façon pratique de la mesurer (Schneider, Salvaggio et Subirats, 2002) alors que sa littérature comporte encore des zones floues (Agle et Caldwell, 1999 ; Meyer et Dalal, 2009 ; Caprar, Devinney et Caligiuri, 2015). Shinichi, Katsuyuki et Hideaki mesurent la force d'une culture organisationnelle en évaluant le consensus des perceptions des employés de la mission stratégique de l'organisation (2007). Kotter et Heskett prenaient la force plutôt comme un aspect de la culture organisationnelle (1992). Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, la littérature tend à démontrer que la force représente un indice d'intensité de la variation des valeurs (O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991 ; Schein, 2010). En utilisant la mesure de la force

de la culture organisationnelle, nous tenterons de vérifier s'il est possible de contrôler l'incidence de l'épuisement émotionnel dans un milieu de travail donné.

Chapitre 2. Cadre théorique et hypothèses

À partir du thème de la culture organisationnelle développé dans le chapitre précédent, la question de la force est émergée comme pertinente dans la description du contexte social des organisations. En outre, il a été proposé qu'il puisse exister un lien entre la force d'une culture et l'épuisement émotionnel au travail. Pour nous permettre d'explorer la question, l'analyse de la force de la culture organisationnelle puisera dans deux concepts : celui de la force de la situation et celui de la force du climat organisationnel. Pour chacun, une définition en sera faite, menant vers une revue de ses méthodes de calcul puis des liens pouvant être établis avec notre recherche. Ensuite, la mesure de la force de la culture organisationnelle sera revue. Les hypothèses et le modèle de la recherche suivront à la fin du chapitre.

2.1 La force de la situation

Dans la première partie de cette section, une brève revue de la force de la situation sera faite en décrivant d'abord, son fondement théorique. En deuxième partie, il sera question des méthodes utilisées pour la calculer. Finalement, dans une troisième section, des pistes seront avancées pour mettre en lumière d'éventuels liens entre la force de la situation et de la culture.

2.1.1 Définition

Walter Mischel a élaboré le concept de « situational strength » (1977 : 346) dont les bases sont toujours actuelles aujourd'hui (Hough et Oswald, 2008). La force de la situation représente l'uniformité du comportement consensuel adopté par différents individus en regard d'une situation donnée (Bowen et Ostroff, 2004 ; Snyder et Ickes, 1985). En d'autres mots, la force de la situation est une approche behavioriste à la psychologie industrielle puisqu'elle implique que l'environnement immédiat a une influence sur le comportement des individus (Mullins et Cummings, 1999 ; Snyder et Ickes, 1985 ; Weiss et Adler, 1984). Pour Hough et Oswald, une application au contexte des ressources humaines serait l'impression laissée sur des candidats lors d'un processus de recrutement (Hough et Oswald, 2000).

Lorsqu'une situation est décrite faible par les répondants, la variance des impressions entre ces derniers est donc principalement explicable par des différences de profil ou de personnalité et non par la situation (Meyer, Dalal, José, Hermida, Chen, Vega, Brooks et Khare, 2011). Une situation forte implique donc qu'elle aura un effet uniforme sur les acteurs, peu importe leurs différences personnelles. Il existerait d'ailleurs une corrélation négative entre la force de la situation et la force de la personnalité (Tosi, 2002 ; Dalal, Meyer, Bradshaw et Zhu, 2014).

En fait, la théorie situationniste voit le jour en psychologie, où elle crée un débat académique animé par la formule de Litwin : « $B = f(P, E)$ »³. C'est pour suivre ces travaux que Philip

³ Le comportement (B) est le résultat de l'interaction entre l'environnement ou contraintes physiques de ce dernier (E) et l'individu et ses restrictions cognitives, déterminismes et autres (P) ; l'individu dans son contexte (Denison, 1996).

Zimbardo (1971) produit sa simulation de prison à Stanford. L'hypothèse était initialement que le comportement en milieu carcéral était, non pas basé sur les valeurs partagées par les « participants », mais plutôt par le rôle que chacun devait jouer dans le contexte qui se définit, pour Isaken, comme « (...) many things, including the people, the process and procedures, and the purpose or desired outcomes, as the place or work environment. » (2007 : 455). Pour Ross et Nisbett, le contexte permet ensuite de vérifier quels éléments sont susceptibles d'altérer le comportement (1991). C'est que Meyer et Dalal expliquent être la capacité de la théorie de la force de la situation de définir à la fois le contenu et le contexte d'une situation (2009).

Kärreman et Alvesson ont à ce propos soutenu que le contexte organisationnel pouvait être en lui-même assez contraignant pour significativement influencer le comportement (2004 : 152). La situation comporte quatre éléments d'analyse (Hatrup et Jackson, 1996) : (a) l'information provenant de l'environnement (b) les attributs de la tâche à accomplir (c) les caractéristiques physiques et (d) les normes sociales (Meyer, Dalal, José, Hermida, Chen, Vega, Brooks et Khare, 2011). Meyer va plutôt opter pour « (a) la clarté (b) la constance (c) les contraintes et les (d) conséquences » (2010) (traduction libre). Isaken (2007), en reprenant les écrits de Meyer, utilise neuf facteurs pour l'analyse de la force de la situation en milieu organisationnel : « (1) Challenge/involvement, (2) Freedom, (3) Trust/Openness, (4) Idea-time, (5) Playfulness/Humor, (6) Conflict, (7) Idea-support, (8) Debate, (9) Risk taking » (2007).

2.1.2 Mesure de la force de la situation

La mesure de la force d'une situation est faite en utilisant la concordance entre répondants (interrater agreement) qui compare les perceptions de tous les membres du groupe étudié (Beatty, Cleveland et Murphy, 2001). La concordance (la similarité des réponses) est supposée plus forte dans des situations plus fortes que faibles (Meyer, Dalal, José, Hermida, Chen, Vega, Brooks et Khare, 2011). En outre, la variance devrait être positivement corrélée à la faiblesse d'une situation et vice versa (Meyer et Dalal, 2009 ; Meyer, Dalal et Bonaccio, 2009). L'intérêt pour le chercheur est d'ensuite vérifier si cette variation (la concordance) modère ou non différentes « organizational outcomes » (Cooper et Whitey, 2009).

Les chercheurs utilisent un outil nommé « rWG(J) » (Cohen, Doveh et Eick, 2001 ; Papisz et Hurtz, 2009), il s'agit de l'index de mesure de l'entente entre répondants (index of interrater agreement) par James, Demaree et Wolf qui cherchaient alors à comparer des estimations dérivées de participants indépendants (1984). L'indice a d'abord servi à justifier l'agrégation de résultats (Chan, 1998 ; Dansereau et Alutto, 1990 ; Schneider, Salvaggio et Subirats, 2002). En outre, les chercheurs se questionnent à savoir si la « forte concordance » modère la relation entre traits de personnalité (selon l'étude) et différents indicateurs de performance (Bowen et Ostroff, 2004 ; Dalal, Meyer, Bradshaw et Zhu, 2014 ; Meyer et Dalal, 2009 ; Meyer, Dalal et Bonaccio, 2009 ; Meyer, Dalal, José, Hermida, Chen, Vega, Brooks et Khare, 2011).

Afin de valider l'existence d'une situation forte, les études approuvent l'utilisation du « rwg » (Meyer et Dalal, 2009 ; Lebreton et Senter, 2008 ; Lindell et Brandt, 2000 ; Wagner, Rau, Lindemann, 2010).

$$rWG = 1 - \frac{S_{2x}}{S_{2mpv/m}}$$

Équation 1 La formule du « RWG » (Lindell et Brandt, 2000 : 127)

Le coefficient la vraie variance observée vis-à-vis la variance attendue. À la fin, le chercheur doit soustraire de 1 le résultat du calcul, inversant donc le sens du résultat. Un coefficient élevé signifie que la proportion de la variance observée est faible par rapport à la variance attendue. Le numérateur est une mesure de la variance observée. Le dénominateur représente la variance maximale pouvant exister selon l'échelle et les données utilisées. Il faut multiplier le nombre de cas (K) par le produit de la moyenne (M) et la somme entre la note la plus élevée (H) et la moins élevée de la distribution (L), moins la moyenne au carré, moins le produit entre la note la plus élevée et la moins élevée (Wagner, Rau, Lindemann, Eckhard, 2010). Le tout est ensuite divisé par le nombre de cas moins un (en résumé : $K [M [H+L] - M^2 - H*L]/[K-1]$). En outre, le « rwg » tente de confirmer que la structure identifiée par le chercheur n'est pas le fruit du hasard (James, Demaree et Wolf, 1993 ; LeBreton et Senter, 2008). Lorsque les données représentent des perceptions pour une seule cible, le rwg (j) est utilisé. « J » représente les répondants (parallel items) qui évaluent parallèlement une variable donnée.

$$r_{WG(J)} = \frac{J \left(1 - \frac{\bar{S}_{X_j}^2}{\sigma_E^2} \right)}{J \left(1 - \frac{\bar{S}_{X_j}^2}{\sigma_E^2} \right) + \left(\frac{\bar{S}_{X_j}^2}{\sigma_E^2} \right)}$$

Équation 2 La formule du « RWG(J) » (Lebreton et Senter, 2008 : 819)

L'écart de résultats possibles oscille entre 0 (absence complète d'entente) et 1 (Meyer, Dalal, José, Hermida, Chen, Vega, Brooks et Khare, 2011). Il est toutefois commun d'accepter 0,70 comme « greater than chance agreement » (LeBreton, Burgess, Kaiser, Atchley et James, 2003). En résumé, calculer la force d'une situation nécessite un questionnaire autoévaluant les perceptions des répondants sur l'organisation. Ensuite, l'index d'entente (RWG) est calculé, ce dernier, ensuite utilisé pour hypothétiquement modérer la relation entre un trait donné et un résultat organisationnel (organizational outcome) comme la performance financière. En d'autres mots, le fait qu'une masse critique d'employés aient une perception concordante témoigne de l'influence directe de l'organisation sur les individus.

2.2 La force du climat organisationnel

Pour faire suite à la force de la situation, la force du climat organisationnel sera définie. La section portera ensuite, sur les indices de mesure propres au calcul de cette force. À la lumière de cette sous-section, il devrait apparaître envisageable d'aborder la littérature concernant la force de la culture organisationnelle.

2.2.1 Définition

Schneider, Salvaggio et Subirats définissent le climat organisationnel comme la somme des perceptions qu'ont les employés sur l'organisation, et qui, corollairement, influenceront leurs actions (2002). Le climat organisationnel, naguère « climat social », prend sa source théorique avec Lewin (1935) et sera ensuite introduit dans la littérature organisationnelle au début des années 60 par Gellerman (Desjardins, 2000).

Ce sont Litwin et Stringer qui œuvrent les premiers sur ce nouveau concept (1968), lesquels définissaient le climat organisationnel comme la somme des perceptions qu’avaient des employés sur une thématique donnée. Verbecke et Rugman font une recension des différentes définitions qu’a prise le concept à travers le temps et constatent que le climat se définit dans l’aspect « perceptuel » du monde (1998). En ressassant quelques autres définitions (tableau 5), il est possible d’arriver au même constat.

Tableau 5 Quelques éléments des définitions du climat organisationnel

Campbell, Dunnette, Lawler et Weick (1970)	Un jeu d’attitudes et d’attentes décrivant les caractéristiques statiques de l’organisation et les résultantes du comportement qu’ils adoptent
James, Hater, Jent et Bruni (1978)	La somme des perceptions
Litwin et Stringer (1968)	Représentations psychologiques/croyances collectives/perceptions
Lindell et Brandt (2000)	Croyances collectives
Daly (2002)	Perceptions partagées
Schneider, Salvaggio et Subirats (2002)	Sens partagé
Bowen et Ostroff (2004)	Ce que les gens voient et décrivent comme étant leur environnement
Isaken (2007)	Comportements, attitudes et sentiments caractérisant l’organisation

La théorisation du climat organisationnel se développe selon quatre perspectives (Desjardins, 2000). La première concerne les structures et est organisée par James et Jones (1974). Essentiellement, le climat serait la représentation de structures sociales au sein de l’organisation

et le pilotage du climat doit passer par la gestion (par exemple, en changeant le processus de recrutement). La deuxième est perceptuelle et provient de Joyce et Slocum (1984). Au centre se trouve la notion de « climat collectif ». Il est expliqué qu'un climat puisse être partagé à travers l'organisation même si tous les employés ne sont pas nécessairement affectés à la même unité ou au même département. La troisième est interactionniste et fait intervenir les deux premières perspectives tout situant les relations entre individus dans leur intersubjectivité et leur rôle en tant que travailleurs. La quatrième est culturelle et implique une relation dynamique vis-à-vis la culture d'appartenance.

Pour Moran et Volkwein, la culture évolue plus lentement que le climat parce qu'elle réside dans un niveau social plus profond, dans une hiérarchie structurelle et inconsciente (1992). La perspective culturelle est aussi la moins reprise dans la littérature (Desjardins, 2000) parce que critiquée, entre autres, par Denison, qui juge que la différence entre les deux concepts réside principalement dans le traitement méthodologique qui en est fait (1996).

Si en somme un climat organisationnel est une séquence de perceptions, un climat fort sera décrit comme « A place where events are perceived the same way and where expectations are clear » (Schneider, Salvaggio et Subirats, 2002 : 222). Pour Luria, il s'agit de l'importance d'un but pour les membres d'une entité d'analyse (2008). L'antécédent de la force du climat organisationnel, au sens où Schein (2010) l'entend, est façonné par deux approches.

La première : « leadership approach » (Lewin, 1951) suppose que la structure hiérarchique (leadership) crée le climat et que le mode de communication créé, lui, le consensus (González-

Romá, Peiró et Tordera, 2002 ; Zohar, 2002). La seconde approche explique plutôt que le consensus est le produit de l'interaction entre les membres du groupe (Klein, Conn et Sora, 2001 ; González-Romá, Peiró et Tordera, 2002). En conclusion, la force du climat organisationnel est un témoin des représentations partagées par les individus appartenant à la même organisation, mettant du coup, en lumière, leurs relations.

2.2.2 Mesure de la force du climat

La mesure de la force du climat se fait à l'instar de la force de la situation, grâce au niveau d'entente quant aux perceptions de différents répondants (Bliese, 2000 ; González-Romá, Peiró et Tordera, 2002 ; Klein, Conn et Sora, 2001 ; Lindell et Brandt, 2000 ; Luria, 2008). Décrit par Chan comme l'état d'un « consensus direct » où la force (du climat d'une organisation) se calcule comme le niveau d'entente (agreement) relatif entre chaque unité ou variables affiliées à une sous-unité d'analyse (1998).

Il existe une deuxième méthode permettant d'évaluer le niveau d'entente qui réfère plutôt à la « constance » (consistency) des résultats (Kozlowski et Hattrup, 1992 ; Bliese, 2000 ; Chan, 1998 ; Klein et Kozlowski, 2000 ; Roberson, 2006 ; Shrout et Fleiss, 1979). L'analyse de la corrélation intraclasse (« ICC k/1/2 »), indice de « fiabilité », sert pour le chercheur à mettre en relation la variance intragroupe relative à la variance entre groupes (Bliese, 2000 ; Klein et Kozlowski, 2000 ; Lebreton et Senter, 2008).

$$ICC(1) = \frac{MSB - MSW}{MSB + [(k - 1) * MSW]}$$

Équation 3 La formule de la « ICC » (Lebreton et Senter, 2008 : 818)

« MSB » fait référence à la variance moyenne entre groupes au carré (mean square between-group variance) tandis que « MSW » signifie la variance intragroupe au carré (Bliese, 2000). Roberson (2006) propose, comme alternative au « rwg » l'utilisation de l'écart-type comme indicateur de la force du climat.

Le résultat permet d'évaluer la dispersion des membres d'un groupe pour une thématique donnée. Schneider, Salvaggio et Subirats valident aussi son utilisation pour la mesure de la force (du climat organisationnel) en expliquant que la dispersion peut être inversement corrélée au consensus (2002). En outre, ils donnent leur accord à Lindell et Brandt (2000) en ce que ces derniers préconisent aussi l'utilisation de l'écart-type pour juger de l'entente.

González-Romá, Peiró et Tordera proposent plutôt l'utilisation de l'index de déviation moyenne (2002), créé par Burke, Finkelstein et Dulsig (1999). L'index de déviation ou $AD_{M(j)}$ calcule la déviation moyenne pour un item « J » donné (González-Romá, Peiró et Tordera, 2002 : 468 ; Lebreton et Senter, 2008 : 820) :

$$AD_{M(j)} = \frac{\sum_{k=1}^K |X_{jk} - \bar{X}_j|}{K}$$

Équation 4 L'index de déviation « ADM (j) »

Brown et Hauerstein utilisent un indice de type « AWG » utilisant le kappa de Cohen pour minimiser le biais (2005), présenté par Lebreton et Senter (2008 : 821) :

$$a_{WG} = 1 - \frac{2 * S_X^2}{[(H + L) * \bar{X} - (\bar{X}^2) - (H * L)] * [K / (K - 1)]}$$

Équation 5 L'index de déviation « awg »

D'abord, « X » représente un objet donné (par exemple une dimension du climat). « S_x^2 » fait référence à la variance, « H » et « L » aux extrêmes de l'échelle de mesure, « K » au nombre de répondants et « \bar{X} » à la moyenne (Brown et Hauerstein, 2005 ; Lebreton et Senter, 2008).

Pour résumer, la littérature propose d'utiliser l'écart-type pour appréhender la force du climat organisationnel. Il est aussi proposé d'utiliser le « rwg (j) », de la même façon que cela a été proposé pour la mesure de la force de la situation. Cette dernière mesure permet de justifier l'agrégation des perceptions et vient de surcroît, estimer la force du climat. En comparant la variance intragroupe avec la variance moyenne, il devient possible d'évaluer si les groupes se ressemblent. Autrement, l'écart-type et l'indice qui peut en être dérivé sont aussi efficaces pour juger de la dispersion des données.

2.2.3 Force du climat et de la culture

Selon Brashear, Boles, Bellenger et Brooks la culture serait un déterminant du climat (2003). D'autres proposent que climat et culture partagent différents niveaux de l'aspect social d'une organisation (Moran et Volwein, 1992 ; Schein, 2010). À leurs antipodes, Chagnon commente que la culture n'expliquerait pas plus de 5 % de la variation du climat (1991) alors que Cooke et Szumal arrivent à 12,2 % (1993). Le simple style de gestion, quant à lui, supporterait environ 20 % de la variation du climat organisationnel (Savoie et Brunet, 2000). La culture et le climat

demeurent conceptuellement des notions très rapprochées (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000).

L'étude de la force du climat organisationnel est très pertinente pour la compréhension de la force de la culture (Dalal, Meyer, Bradshaw, Green, Elnora et Zhu, 2014) puisqu'elle est, dans son opérationnalisation, un calque presque parfait du modèle de force de la situation (Schneider, Salvaggio et Subirats, 2002 ; Bowen et Ostroff, 2004).

Si Ivancevich, Konopaske et Matteson peuvent suggérer que la mesure du climat organisationnel soit en quelque sorte une façon de quantifier la culture (2008), l'étude de la force du climat permet de projeter différents outils statistiques sur un concept opérationnalisé de façon similaire à la culture. D'abord parce que l'écart-type est une mesure standard de dispersion, mais ensuite aussi pour la corrélation intraclasse (ICC) qui permet facilement de comparer différentes unités entre elles. Pour Savoie et Brunet, le climat est une mesure générale (2000) alors que pour Schneider, le climat doit être mesuré à travers une de ses dimensions (1988). Ces deux paradigmes dans la façon d'approcher la mesure sont tout autant susceptibles de concerner la culture que le climat. Pour Jones et James, il est pertinent d'agrèger les résultats individuels en climat collectif lorsque ce dernier forme un groupe distinct des autres et dont les réponses sont consensuelles (1979). Desjardins ajoute que cet aspect consensuel est imbriqué dans une « stratégie » qui elle fait référence à une orientation spécifique que peut prendre un climat (2000). En d'autres mots, la force du climat organisationnel reprend les mêmes thèmes abordés dans la section 1.1 (relativité, sens et consensus). La recherche sur la force du climat apporte ainsi un éclairage à l'étude de la force de la culture.

2.3 La mesure de la force de la culture organisationnelle

La présente section cherchera à expliquer la force de la culture organisationnelle en continuité avec la présentation faite dans les chapitres précédents. La mesure de la force de la culture permet de représenter la culture d'une organisation en calculant la dispersion des différents profils individuels composant le groupe. Pour la culture, l'objet d'analyse « irréductible » est la valeur (Dumas et Blodgett, 1999 ; Schwartz, 1993). Tel que cela a été défini dans le premier chapitre, une forte culture est une culture dont les perceptions des membres des valeurs organisationnelles sont les plus rapprochées (Barnes, Jackson, Hutt et Kumar, 2006).

Pour Chan, la force d'une culture organisationnelle est une mesure de dispersion (1998; Saffold, 1988). En ce sens, l'écart-type en serait l'estimation optimale (Denison, 1990) tel que déjà validé dans la littérature portant sur la force du climat organisationnel (Gordon et DiTomaso, 1992 ; Lindell et Brandt, 2000 ; Roberson, 2006 ; Schneider, Salvaggio et Subirats, 2002).

Le consensus n'est toutefois pas suffisant pour correctement représenter la force de la culture organisationnelle (Barnes, Jackson, Hutt et Kumar, 2006 ; Chan, 1998 ; O'Reilly, Chatman, Caldwell et Doerr, 2014). Chan prend l'exemple de l'écart-type qui ne serait pas un indice suffisant pour juger de la force (1998). Il est alors important de mesurer le consensus, mais aussi de mesurer une ou deux valeurs (Chatman, Caldwell, O'Reilly et Doerr, 2013). O'Reilly, Chatman et Caldwell opérationnalisent la culture organisationnelle autour de l'Organizational

Culture Profile ou « OCP » (1991). Chatman, Caldwell, O'Reilly et Doerr utilisent le consensus des valeurs et leur intensité au sein d'une organisation pour l'analyse de la culture organisationnelle (2014).

Pour faire écho au modèle de Chatman et Kuenzi présenté au premier chapitre portant sur les deux axes de la force de la culture, le pointage calculé pour la dimension ou la valeur choisie représente l'intensité d'une culture. Le consensus peut se calculer de la même façon qu'avec la force du climat organisationnel, que ce soit avec l'utilisation de l'écart-type ou comme le propose Roberson, avec l'indice de concordance entre répondants (2006).

Au final, la mesure de la force de la culture organisationnelle reprend largement plusieurs concepts bien connus dans la littérature. L'opérationnalisation de la force de la culture organisationnelle ou une dimension de ce concept se fait avec une série de valeurs établies dans un système, comme le « OCP ». Il devient alors possible de mesurer le consensus des valeurs et leur intensité relative. Ces deux axes combinés pourront établir une corrélation plus fiable entre la force de la culture organisationnelle et l'épuisement émotionnel.

2.4 Hypothèses

Cette section exposera les deux hypothèses qui constitueront le corps de l'analyse de ce projet. Le but premier de ce mémoire est de vérifier s'il existe une association entre la force de la culture organisationnelle et l'incidence d'épuisement émotionnel.

H1 La culture groupale sera associée à moins d'épuisement émotionnel.

Notre modèle de la culture reprend celui présenté dans la figure 2 du chapitre 1 (Chatman, Denison, Kuenzi et Schneider, 2012). Nous opérationnalisations ainsi la force de la culture organisationnelle comme un phénomène en deux dimensions, plus exactement en prenant en considération l'intensité des valeurs (O'Reilly, Caldwell, Chatman et Doerr, 2014) et leur consensus. La culture groupale telle qu'abordée au premier chapitre a été validée par Haines, Marchand et Dextras-Gauthier comme étant négativement corrélée à l'incidence d'épuisement émotionnel (2013).

H2 La relation entre l'intensité (ou niveau) de la culture groupale et l'épuisement émotionnel sera modéré par le consensus de la culture groupale.

La force de la culture organisationnelle a été expliquée au cours du deuxième chapitre comme le produit de son intensité et de son consensus. Nous cherchons donc à démontrer cette affirmation en vérifiant si le consensus des valeurs modère la relation entre l'intensité (le niveau) des valeurs et l'épuisement émotionnel. En d'autres mots, parce que la force est proposée comme l'effet conjoint à la fois du consensus des valeurs et de l'intensité de valeurs centrales (Denison, 1990 ; González-Romá, Peiró et Tordera, 2002). La relation modérée devrait ainsi être systématiquement plus forte que chacune des relations individuelles.

2.5 Le modèle de recherche

La visée de ce mémoire est ainsi d'expliquer la relation entre la force de la culture organisationnelle et l'épuisement émotionnel. Premièrement, nous cherchons à établir que

l'intensité des valeurs ou le niveau de la culture groupale a une incidence sur l'épuisement émotionnelle (H1). Ensuite, nous voulons établir que le consensus des valeurs d'une culture groupale influence négativement l'incidence d'épuisement émotionnel (H2). Enfin, nous voulons ettre en relation la force de la culture groupale et l'intensité (niveau) par rapport à leur effet sur l'épuisement émotionnel.

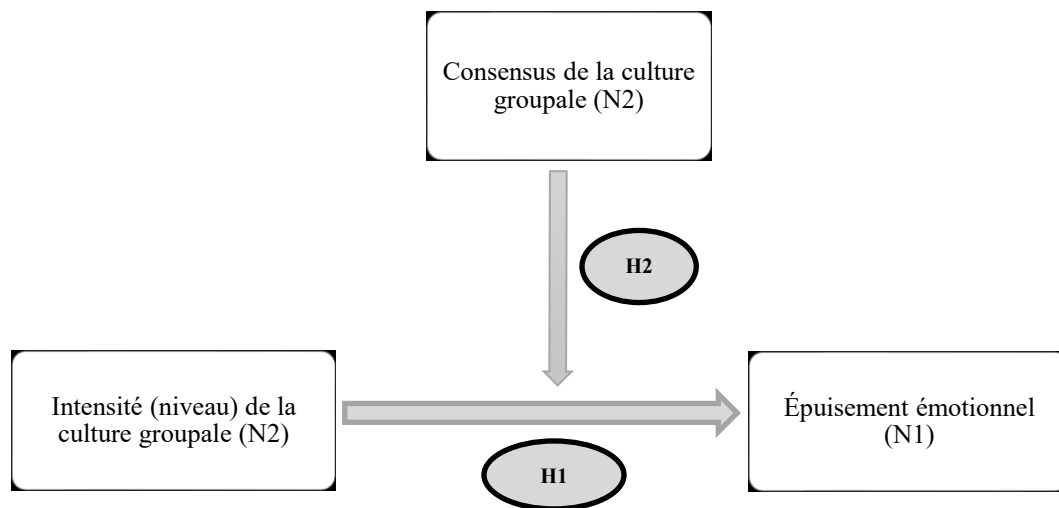


Figure 3 Modèle de recherche

Le premier niveau (N1) consiste en l'analyse faite au niveau individuel tandis que le deuxième niveau (N2) représente l'agrégation des données de premier niveau en construit social (c'est-à-dire : par rapport au groupe).

Chapitre 3. Méthodologie

Afin de comprendre la force de la culture organisationnelle, son intensité et son consensus seront conjointement analysés. Le type de la recherche présentera les grandes lignes de la recherche. Ensuite, la collecte de données présentera la base de données (étude Salveo), les répondants et le questionnaire, dans lequel il sera principalement traité du « Organizational Culture Profile (OCP) ». La mesure de l'épuisement émotionnel sera abordée, suivie par les variables de contrôle. Enfin, la section sur le traitement des données abordera la façon dont il pourrait être préférable d'analyser la force de la culture organisationnelle.

3.1 Le type de la recherche

La recherche se veut principalement théorique. Son analyse est quant à elle quantitative et empirique puisqu'elle a principalement été produite à partir de données préalablement enregistrées.

La visée du mémoire est compréhensive et explicative à la fois. A priori compréhensive, parce que la recherche porte sur des objets sociaux (individus) et leurs représentations sociales et attributs. Elle est aussi explicative, lorsque l'on considère qu'il sera surtout question de traiter des données déjà existantes provenant de la base de données de Salveo.

3.2 Collecte de données

La présente section couvrira les étapes de la collecte de données. D'abord, la première sous-section introduira l'étude Salveo, laquelle nous avons utilisé les données. La deuxième sous-section évoque les répondants à l'étude, ensuite, en troisième sous-section, le questionnaire couvre en détail les paramètres du « Organizational Culture Profile ».

3.2.1 Base de données

L'étude Salveo (Marchand, 2017) a été financée partiellement par les Instituts de recherche en santé du Canada et le Fonds de recherche du Québec – santé ainsi que la société privée Standard Life. Elle a été pilotée par Alain Marchand et Pierre Durand et par les Universités de Montréal, de Laval et Concordia. Le but étant de mesurer les indicateurs précoces de troubles de santé mentale au travail. Le modèle de l'étude Salveo teste l'effet du travail, la famille et la communauté sur le stress, et l'effet de ce stress sur l'épuisement émotionnel (santé mentale).

En outre, l'étude propose plusieurs modérateurs, notamment le genre, le cycle de vie, traits psychologiques et autres. Au centre de l'étude se retrouve la mesure du stress en analysant le niveau de cortisol et d'alpha-amylase dans la salive. Les participants devaient soumettre des échantillons de salive 5 fois par jours, pendant 3 jours, dont 2 au travail.

3.2.2 Répondants

Les 2162 répondants à l'étude Salveo sont répartis sur 63 milieux de travail distincts répartis dans 34 organisations. Ces derniers ont répondu à 300 questions autoévaluant différents indicateurs, notamment relatifs à leur santé mentale et le style de gestion préconisé sur leur milieu de travail.

3.3 La mesure des variables

Le syndrome d'épuisement professionnel (burnout) dont fait partie l'épuisement émotionnel est quant à lui le plus souvent opérationnalisé par le « Maslach Burnout Inventory » ou « MBI » (Halbesleben et Buckley, 2004) et permet de mesurer l'épuisement professionnel à travers trois dimensions distinctes (Lee et Ashforth, 1996) :

- (a) L'épuisement émotionnel (emotional fatigue)
- (b) Dépersonnalisation (depersonalization)
- (c) Sentiment d'accomplissement personnel (personal accomplishment)

Le critère « A » ou « Épuisement émotionnel » servira principalement aux analyses subséquentes.

Le « OCP » a été testé avec 54 valeurs (O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991) évaluées à partir d'une liste de 110 puis sélectionnées pour leur généralité et leur non-redondance (1990 : 495). Sarros, Gray, Densten et Cooper (2005) en utilisent la version révisée et réduite faisant passer

le nombre d'items inclus dans le questionnaire de 40 à 28. Ce nombre réduit est aussi susceptible de varier selon les études.

Les auteurs obtiennent parallèlement un indice de validité de 0,75 pour au moins 7 facteurs distincts alors que Cable et Judge parviennent quant à eux à obtenir un alpha de cronbach équivalent à 0,87 (1997), ce que Cortina explique être principalement dû à la quantité réduite d'items inclus dans la description (1993). On peut prévoir qu'il y aura redondance à partir d'un huitième item par facteur (Sarros, Gray, Densten et Cooper, 2005). O'Reilly, Caldwell, Chatman et Doerr arrivent à un résultat similaire, soit 6 facteurs distincts en utilisant une analyse de composantes principales avec rotation varimax (2014). Bien que l'outil ait initialement été développé pour évaluer le « fit » entre l'individu et le groupe auquel il appartient (O'Reilly, Caldwell et Chatman, 1991), il réserve d'intéressantes perspectives pour la mesure d'effets sur des groupes (Marchand, Haines et Dextras-Gauthier, 2013).

Par souci de cohérence avec l'utilisation de la dimension culture groupale nous retenons les variables proposées par Marchand, Haines et Dextras-Gauthier (2013). Le genre a été mesuré de façon binomiale ; homme (0) ou femme (1). L'âge a quant à lui été représenté en années et une valeur de 0 a été assignée aux individus habitants seuls et 1 aux autres (par exemple, les individus en couple). Le salaire a été rapporté par les répondants eux-mêmes selon une échelle allant de 1 ou moins de 20 000 \$ brut dans les 12 derniers mois à 10 ou 100 000 \$ et plus. Le niveau d'éducation représente le plus haut diplôme obtenu, allant d'aucun diplôme (1) au doctorat (10). Les heures de travail sont quantifiées par le nombre d'heures passées au travail et l'irrégularité de l'horaire de travail est présentée par une grille Likert à 4 réponses adressant la fréquence à laquelle le répondant était confronté à un horaire changeant.

Tableau 6 Valeurs du « Organizational Culture Profile »
(Marchand, Haines et Dextras-Gauthier, 2013 : 4-7)

Dimension	Valeurs
« GROUP »	Fairness Respect for the individual's rights Tolerance Being socially responsible Being people oriented Being team oriented Working in collaboration with others
« HIERARCHICAL »	Being careful Paying attention to detail Being precise Being rule oriented Security of employment stability Stability Predictability
« DEVELOPMENTAL »	A willingness to experiment Not being constrained by many rules Being quick to take advantage of opportunities Being innovative Risk taking
« RATIONAL »	Being competitive Achievement orientation Having high expectations for performance Being results oriented Being analytical Action oriented Being aggressive

3.4 Analyse et traitement des données

Suite à l'objectif visé par l'étude, nous avons utilisé une analyse multi-niveaux, nous permettant ainsi d'analyser des variables à différents niveaux mais de manière simultanée. Notre modèle prend une structure hiérarchique à deux niveaux : où un ensemble de travailleurs sont nichés dans des groupes. Ainsi, pour notre étude, nous avons une variable dépendante (l'épuisement émotionnel) mesurée sur des individus appartenant à différents milieux de travail.

Pour nous assurer de la significativité de l'effet de groupe, nous allons utiliser le test de vraisemblance nous permet de comparer deux niveaux d'analyse : individuel et groupal. Au premier niveau, nous utilisons une régression linéaire et la fonction « XTMIXED » de Stata. Au deuxième niveau, nous utilisons notamment les fonctions « XTPOISSON » et « XTMELOGIT ».

Nous pouvons calculer le rapport de vraisemblance pour comparer les deux niveaux. Plus le ratio est faible, plus le modèle non-contraint est davantage explicatif. Puisque notre échantillon est assez grand, nous comparons le rapport de vraisemblance au résultat du test du Khi-deux ayant le même degré de liberté. Si le rapport est plus élevé que le khi-deux, nous pourrions conclure que l'effet de groupe est bel et bien significatif. En d'autres mots, nous pourrions rejeter l'hypothèse nulle.

Chapitre 4. Résultats

Dans cette section, nous décrierons les données utilisées et présenterons les différents modèles statistiques qui nous permettront de discuter de notre problématique, et ultimement valider nos hypothèses.

4.1 Statistiques descriptives

D'abord, nous avons modifié les résultats de certains répondants, selon certaines variables dont les données étaient aberrantes. Dans le tableau 7, il est possible d'apprécier certaines caractéristiques principales concernant l'échantillon pris en compte dans ce mémoire. Les 2162 répondants étaient distribués à travers 63 organisations. La plupart de ces dernières étaient identifiées comme faisant partie du secteur tertiaire (1), plutôt que le secteur secondaire (0). En moyenne, les répondants ont de 40 à 41 ans et travaillent un peu plus de 40 heures par semaine. De plus, 49 % des répondants s'identifient comme appartenant au genre féminin. Le temps moyen travaillé est en moyenne de 40,28 heures. Au niveau des heures irrégulières, les participants répondaient entre jamais (1), de temps en temps (2), assez souvent (3), tout le temps (4) et ceux qui refusaient de répondre (8). La plupart se situent entre « de temps en temps » et « assez souvent ».

Pour ce qui est du salaire, les répondants devaient choisir un montant, en dollars canadiens, entre moins de 20 000 (1), de 20 000 à 29 000 (2), 30 000 à 39 000 (3), 40 000 à 49 000 (4), 50 000 à 59 000 (5), 60 000 à 69 000 (6), 70 000 à 79 000 (7), 80 000 à 89 000 (8), 90 000 à 99 000 (9),

100 000 et plus (10). Ceux qui ne désiraient donner cette information étaient identifiés par le code 999. Le salaire moyen se situe entre 20 000 et 39 000 dollars canadiens.

Les répondants devaient choisir une note de 1 à 10 pour la scolarité, allant d'aucun (1), à secondaire général (2), secondaire professionnel (3), collégial général (4), collégial technique (5), universitaire — certificat de premier cycle (6), universitaire avec baccalauréat complété (7), université ou diplôme de deuxième cycle (8), universitaire avec maîtrise complétée (9), université avec doctorat (10). Les répondants ne voulant pas répondre à la question étaient identifiés avec le code 999. Le répondant moyen avait donc une scolarité se situant entre le « collégial technique » et l'universitaire sans baccalauréat.

La base de données avait au départ 2162 questionnaires. Nous avons d'abord modifié les résultats de certains répondants, selon certaines variables dont les données étaient aberrantes. La méthode poursuivie dans la décision de maintenir les répondants de l'échantillon s'est faite selon deux critères très précis :

- (1) Si la variable relative à la culture groupale avait une valeur et que celle-ci ne semblait pas aberrante (surpassant 40).
- (2) Si la variable relative à l'incidence d'épuisement émotionnel avait une valeur et que celle-ci ne semblait pas aberrante.

Tableau 7 Statistiques descriptives (avant modifications)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Âge	2107	17	70	40,81	10,92
Épuisement émotionnel en continu	2145	0	6	1,69	1,36
Culture groupale	2114	8	40	29,28	5,15
Heures totales hebdomadaires	2146	7	168	40,64	10,75
Horaire irrégulier ou imprévisible	2150	1	4	1,51	0,79
Identifiant établissement	2162	1	63	29,61	18,70
Niveau d'éducation	2101	1	10	4,56	2,30
Revenu individuel	2015	1	10	4,48	2,36
Secteur économique Standard Life	2162	0	1	0,62	0,49
Genre féminin	2136	0	1	0,49	0,500
Q3 : Identifiant Unique	2162	1	3890	1495,60	1100,487
N valide (liste)	1973				

Après modifications, notre base de données comprend 2108 questionnaires (97,5 % du nombre initial) ainsi gardés pour les analyses subséquentes. Dans le but d'altérer les données le moins possible, nous avons décidé de maintenir l'absence de valeur. C'est le cas de quelques répondants pour des variables comme le niveau d'éducation et le revenu personnel. Nous considérons que l'effet de ces variables n'est pas aussi important que celles mentionnées dans les deux critères cités plus haut et qu'il ne serait pas représentatif de la moyenne d'accorder arbitrairement une valeur à ces répondants. Les valeurs possibles n'étant pas continues, il ne semblerait pas pertinent de modifier les données manquantes. De plus, les questionnaires étaient construits de sorte à pouvoir éviter de répondre à certaines questions. Les deux variables utilisées en exemple plus haut en font partie. Certaines données ont dû être manipulées, par

exemple le nombre d'heures travaillées comportait pour trois questionnaires différents une valeur de 168. Nous avons décidé de garder tous les résultats de 80 heures et moins. Pour ajuster ces données, nous avons utilisé la moyenne de 40,64 heures travaillées à laquelle nous avons ajouté trois fois l'écart-type de 10,751.

Tableau 8 Statistiques descriptives (après modifications)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Âge	2080	17,00	70,00	40,80	10,93
Épuisement émotionnel en continu	2108	0,00	6,00	1,69	1,36
Culture groupale	2108	8,00	40,00	29,28	5,15
Heures totales hebdomadaire	2107	6,50	78,26	40,29	6,48
Horaire irrégulier ou imprévisible	2105	1,00	4,00	1,51	0,79
Identifiant établissement	2108	1,00	63,00	29,47	18,67
Niveau d'éducation	2078	1,00	10,00	4,569	2,30
Revenu individuel	1999	1,00	10,00	4,50	2,36
Genre féminin	2099	0,00	1,00	0,49	0,50
N valide (liste)	1981				

Les modifications ont eu un effet à la baisse sur le nombre d'heures travaillées hebdomadairement (40,64 à 40,29) et sur l'âge (40,81 à 40,80), tandis que l'effet était à la hausse sur le revenu individuel (4,48 à 4,5). En observant de plus près les variables critiques à notre recherche, la note moyenne attribuée à la culture groupale est maintenant de 29,2761 (29,28) et l'incidence d'épuisement émotionnel de 1,689 (1,69). L'écart-type de l'incidence d'épuisement

émotionnel a très légèrement augmenté alors que la variable culture groupale a vu son écart-type légèrement descendre.

En utilisant une corrélation intraclasse (ICC), il est possible de confirmer que la distinction entre les différents groupes est significative ($p < 0,05$) et que le coefficient dépasse 0,02. Il existe donc une variation suffisante pour poursuivre l'analyse au deuxième niveau. Nous avons créé deux nouvelles variables qui serviront à l'analyse de deuxième niveau :

Tableau 9 Statistiques descriptives (deuxième niveau)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	Variance
Consensus de la culture groupale	2108	2,52	8,74	4,8136	0,87671	0,769
Intensité de la culture organisationnelle	2108	21,00	33,04	29,2761	1,82298	3,323
N valide (liste)	2108					

- (a) Le consensus de la culture groupale représente l'écart-type de la variable culture groupale pour une organisation donnée (variable idetab)
- (b) L'intensité de la culture groupale représente la moyenne de la variable culture groupale pour une organisation donnée (variable idetab)

La moyenne d'âge des 63 milieux de travail se situe entre 31,93 et 48,11 années. L'écart-type est plus de deux fois plus bas lorsqu'on isole les organisations (10,93 à 3,77). Le même constat peut aussi être fait du niveau d'éducation, avec un écart-type de 1,34 (comparé à 2,96 lorsqu'on omet d'agréger les données) et du revenu moyen individuel de 1,42 (comparé à 3,15).

Tableau 10 Statistiques descriptives (agrégées par organisation)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
age1_mean	63	31,93	48,11	41,5796	3,78693
exhaust_mean	63	0,80	3,23	1,6594	0,44200
force_mean	63	2,52	8,74	4,8509	1,15801
group_mean	63	21,00	33,04	29,1594	2,14305
heurtot_mean	63	32,28	55,25	40,4237	3,03503
hirregu_mean	63	1,00	3,14	1,5331	0,35223
intens_mean	63	21,00	33,04	29,1594	2,14305
niveduc_mean	63	2,20	7,44	4,5486	1,33895
orgexh_mean	63	0,80	3,23	1,6594	0,44200
revemp_mean	63	2,20	7,68	4,4703	1,36282
secter_mean	63	0,00	1,00	0,6984	0,46263
sexefem_mean	63	0,09	1,00	0,5200	0,26148
N valide (liste)	63				

4.2 Corrélations

En vérifiant les corrélations entre les différents éléments, on peut remarquer notamment que la corrélation la plus forte est celle entre la culture groupale et l'épuisement émotionnel en continu (-0,338). La table des corrélations complète est disponible à l'annexe A.

Nous remarquons aussi une relation assez faible entre la variable culture groupale et les autres variables (hormis l'épuisement émotionnel). Le même constat peut être fait de l'épuisement émotionnel. Le nombre d'heures totales hebdomadaires est corrélé positivement pour

l'épuisement émotionnel alors qu'il est corrélé négativement pour la culture groupale. Nous remarquons une même évolution pour la variable horaire irrégulier ou imprévisible et revenu individuel. À l'inverse, l'âge est négativement corrélé à l'épuisement émotionnel et positivement à la culture groupale. Nous pouvons ensuite ajouter la variable créée soit le consensus de la culture groupale (agrégation de la variable culture groupale par l'écart-type, selon l'organisation d'appartenance).

Tableau 11 Statistiques descriptives (corrélations)

		Heures totales hebdomadaires	Horaire irrégulier ou imprévisible	Niveau d'éducation	Revenu individuel	Épuisement émotionnel en continu	Culture groupale	Genre féminin	Âge
Épuisement émotionnel en continu	Corrélation de Pearson	0,068**	0,142**	0,005	-0,002	1	-0,338**	0,093**	-0,071**
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,000	0,837	0,925		0,000	0,000	0,001
	Somme des carrés et produits croisés	1253,550	319,139	29,242	-13,579	3903,228	-4994,708	132,656	-2205,488
	Covariance	0,595	0,152	0,014	-0,007	1,853	-2,371	0,063	-1,061
	N	2107	2105	2078	1999	2108	2108	2099	2080
Culture groupale	Corrélation de Pearson	-0,019	-0,025	0,057**	0,066**	-0,338**	1	0,027	0,007
	Sig. (bilatérale)	0,387	0,247	0,010	0,003	0,000		0,222	0,742
	Somme des carrés et produits croisés	-1324,954	-215,133	1393,897	1615,253	-4994,708	55901,315	144,273	845,709

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tableau 12 Consensus de la culture groupale

		Force de la culture groupale	Fatigue org	Heures totales hebdomadaires	Horaire irrégulier ou imprévisible	Niveau d'éducation	Revenu individuel	Épuisement émotionnel en continu	Culture groupale	Genre féminin	Âge
Consensus de la culture groupale	Corrélation de Pearson	1	0,468**	0,123**	0,046*	0,097**	0,143**	0,134**	-0,201**	-0,023	0,064**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,035	0,000	0,000	0,000	0,000	0,295	0,004
	N	2108	2108	2107	2105	2078	1999	2108	2108	2099	2080
Fatigue org	Corrélation de Pearson	0,468**	1	0,040	0,048*	0,174**	0,182**	0,287**	-0,179**	0,155**	0,031
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,067	0,028	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,164
	N	2108	2108	2107	2105	2078	1999	2108	2108	2099	2080

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Tableau 13 Variables d'intérêt et variables de contrôle

Variables de contrôle		Intensité de la culture organisationnelle	Consensus de la culture groupale	Épuisement émotionnel en continu
Intensité de la culture organisationnelle	Corrélation	1,000	-0,571	-0,134
	Signification (bilatérale)	.	0,000	0,000
	ddl	0	1980	1980
Heures totales hebdomadaires & Horaire irrégulier ou imprévisible & Niveau d'éducation & Revenu individuel & Genre féminin	Corrélation	0,571	1,000	0,122
	Signification (bilatérale)	0,000	.	0,000
	ddl	1980	0	1980
Épuisement émotionnel en continu	Corrélation	-0,134	0,122	1,000
	Signification (bilatérale)	0,000	0,000	.
	ddl	1980	1980	0

Enfin, lorsque nous contrôlons pour les heures totales travaillées, la régularité de l'horaire, le niveau d'éducation, le revenu individuel et le genre, la corrélation entre la force et l'intensité de la culture groupale s'avère moyenne et négative (-0,571). Les deux composantes semblent être autant corrélées à l'épuisement émotionnel ; pour l'intensité, la relation est négative (-0,134) alors que pour le consensus, elle est positive (0,122).

4.3 Fiabilité de la base de données

Pour l'analyse multiniveaux, nous devons comparer deux modèles : le premier au niveau individuel et le deuxième en insérant le critère d'appartenance à un milieu de travail (« idetab »). Nous analysons ainsi l'effet de groupe grâce au rapport de vraisemblance pour la variable épuisement émotionnel.

Tableau 14 Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
0,816	0,816	9

Dans le cas de notre étude, nous utilisons deux modèles vides pour valider l'utilisation de l'analyse multi-niveaux. Les deux modèles utiliseront comme seule variable indépendante l'intensité de la culture groupale.

Tableau 15 Effet de l'intensité sur l'épuisement émotionnel au niveau individuel

	Coefficient	P> t 	[95 % Intervalle Conf.]	
Consensus	1,689018	0	1,630882	1,747154

Nous ajoutons ensuite l'effet de groupe et obtenons de nouveaux résultats.

Tableau 16 Effet de l'intensité sur l'épuisement émotionnel au niveau groupal

Épuisement	Coefficient	P> z 	[95 % Intervalle Conf.]	
Consensus	2,096191	0,000	1,797053	2,39533

LR test de $\sigma_u=0$: $\text{chibar2}(01) = 186,07$

Prob \geq $\text{chibar2} = 0.000$

Log-vraisemblance = -3547,4192

Nous remarquons que le rapport de vraisemblance (186,07) est plus élevé que la statistique du Khi-deux, au seuil de 0,01. L'ajout du deuxième niveau, ou l'effet de groupe, ajoute ainsi une information non triviale à l'étude et renforce notre modèle de recherche.

4.4 Hypothèses

La section ci-dessous présente une analyse de notre modèle de recherche. Ensuite, nos deux hypothèses seront revues, à savoir, d'une part si l'intensité de la culture organisationnelle

favorise bel et bien la réduction de l'incidence d'épuisement émotionnel et d'autre part, si le consensus de la culture groupale modère cette relation.

4.4.1 Première hypothèse

Nous allons d'abord composer un premier modèle dans lequel nous allons introduire toutes les variables de contrôle (« heurtot », « hirregu », « niveduc », « revempl » et « sexefem ») et nous allons le comparer aux deux niveaux d'analyse. Ce modèle mettra en relation l'intensité de la culture groupale (variable indépendante) avec l'épuisement émotionnel (variable dépendante).

Tableau 17 Régression de l'épuisement émotionnel sur les variables de contrôle

	Coefficient	P> t 	[95 % Intervalle Conf.]	
Heures totales	0,015932	0,001	0,0065031	0,025361
Horaire irrégulier	0,2491888	0,000	0,1744455	0,323932
Niveau d'éducation	-0,0232368	0,135	-0,0537306	0,007257
Revenu individuel	0,0018278	0,912	-0,030752	0,034408
Genre féminin	0,3644829	0,000	0,2429704	0,485996
Âge	-0,0109931	0,000	-0,0166362	-0,00535
Consensus	1,040934	0,000	0,5937228	1,488145

Nous devons rejeter le niveau d'éducation (niveduc) et le revenu d'emploi (revempl) dont la valeur de p dépasse le seuil de signification de 0,05. Ces données nous confirment l'analyse des corrélations faite à la section 4.2.

Tableau 18 Variables de contrôle au niveau groupal

Épuisement	Coefficient	P> z	[95 % Intervalle Conf.]	
Heures totales	0,0143711	0,002	0,0054826	0,0232596
Horaire irrégulier	0,228551	0,000	0,1581032	0,2989989
Niveau d'éducation	-0,0198099	0,175	-0,0484435	0,0088236
Revenu individuel	0,0150505	0,336	-0,0156093	0,0457104
Genre féminin	0,3968058	0,000	0,2824561	0,5111554
Âge	-0,0117008	0,000	-0,0170242	-0,0063774
Consensus	1,470968	0,000	0,9520662	1,989869

Log-vraisemblance = -3494,9591

LR chi2(6) = 104,92
Prob > chi2 = 0,0000

LR test de sigma_u=0 : chibar2(01) = 196,79

Log-vraisemblance = -3494,9591

Prob >= chibar2 = 0.000

LR chi2(6) = 104,92
Prob > chi2 = 0,0000

Au niveau groupal, les mêmes variables ont été rejetées par leur niveau de signification sur l'incidence d'épuisement émotionnel. Aussi, le rapport de vraisemblance (196,79) dépasse le test du khi-deux et nous permet de justifier le niveau groupal. Nous reprenons ensuite toutes les variables de contrôle significatives et introduisons la variable intensité de la culture groupale.

Tableau 19 Variables de contrôle et intensité au premier niveau (n = 2108)

Épuisement	Coefficient	P> t	[95 % Intervalle Conf.]	
Heures totales	0,0127192	0,006	0,003665	0,0217734
Horaire irrégulier	0,2448864	0,000	0,1720889	0,3176839
Genre féminin	0,3575952	0,000	0,2417818	0,4734087
Âge	-0,011707	0,000	-0,0169268	-0,0064869
Intensité	-0,111449	0,000	-0,1425361	-0,0803625
Consensus	4,373976	0,000	3,335651	5,412302

D'après le tableau 19, nous remarquons que toutes les variables régressées sont significatives. De plus, l'intensité possède un coefficient négatif (-0,111). En d'autres termes, pour chaque point d'intensité supplémentaire, l'épuisement émotionnel diminue de 0,111 point. Nous pouvons ainsi dire qu'au niveau individuel, la première hypothèse de notre recherche peut être acceptée (l'intensité de la culture groupale serait négativement corrélée à l'incidence d'épuisement émotionnel). Le tableau 20 présente la sortie obtenue au niveau groupal.

Tableau 20 Variables de contrôle et intensité au deuxième niveau

Épuisement	Coefficient	P> z 	[95 % Intervalle Conf.]	
Heures totales	0,0142942	0,001	0,0056615	0,022927
Horaire irrégulier	0,231171	0,000	0,1618396	0,300502
Revenu individuel	0,3784049	0,000	0,268234	0,488576
Genre féminin	-0,0109966	0,000	-0,015973	-0,00602
Âge	-0,0344325	0,035	-0,0663939	-0,002471
Consensus	2,40639	0,000	1,337124	3,475656

LR test de sigma_u=0 : chibar2(01) = 153,26 Prob >= chibar2 = 0.000
 Log-vraisemblance = -3493,6866 LR chi2(5) = 107,47
 Prob > chi2 = 0,0000

Au niveau groupal, la variable intensité est significative au seuil de 5 %, et influence négativement l'incidence d'épuisement émotionnel (-0,034). En outre, le test du rapport de vraisemblance est significatif, démontrant l'intérêt de l'effet de groupe dans l'explication de l'hypothèse. Au final, notre première hypothèse est acceptée aux deux niveaux d'analyse et nous permet de poursuivre l'étude.

4.4.2 Deuxième hypothèse

La deuxième hypothèse concerne l'effet modérateur qu'a le consensus de la culture groupale sur la relation entre l'intensité de la culture et l'épuisement émotionnel. Nous débutons tout d'abord par reprendre le modèle utilisé lors de la première hypothèse auquel nous allons ajouter la variable consensus (tableau 21).

Tableau 21 Introduction du consensus au niveau individuel (n = 2108)

Épuisement	Coefficient	P> t 	[95 % Intervalle Conf.]	
Heures totales	0,0123528	0,008	0,0032497	0,0214559
Horaire irrégulier	0,2370731	0,000	0,1640486	0,3100976
Genre féminin	0,3445842	0,000	0,2285158	0,4606527
Âge	-0,0117891	0,000	-0,0170273	-0,0065509
Consensus	0,2020921	0,000	0,1370539	0,2671303
Consensus	0,1745987	0,491	-0,3225023	0,6716998

Au niveau individuel, nous pouvons voir que la variable consensus est significative au seuil de 1 %, et qu'elle influence en plus positivement l'incidence d'épuisement émotionnel. Au niveau groupal, nous arrivons au même constat. En effet, le consensus est significatif et lors de l'analyse du rapport de vraisemblance, ce dernier s'avère plus élevé que le résultat au test du khi-deux. Nous pouvons affirmer que l'effet de groupe est alors pertinent à l'étude du consensus (tableau 22).

Tableau 22 Introduction du consensus au niveau groupal

Épuisement	Coefficient	P> z 	[95 % Intervalle Conf.]	
Heures totales	0,0136092	0,002	0,0049728	0,0222456
Horaire irrégulier	0,2277646	0,000	0,1585445	0,2969847
Genre féminin	0,3753965	0,000	0,2654265	0,4853664
Âge	-0,0111909	0,000	-0,0161622	-0,0062197
Consensus	0,1038848	0,001	0,0401307	0,1676389
Consensus	0,9332005	0,001	0,3656401	1,500761

LR test de sigma_u=0 : chibar2(01) = 171,07 Prob >= chibar2 = 0.000
 Log-vraisemblance = -3490,8248 LR chi2(2) = 113,19 Prob > chi2 = 0,0000

Nous procédons ensuite à l'analyse de modération en créant un nouveau modèle qui introduira une nouvelle variable «efmoderator» formée du résultat du produit entre le consensus et l'intensité. Pour ce nouveau modèle, nous utiliserons aussi la variable intensité. En d'autres mots, l'analyse de modération cherche à vérifier si l'effet conjoint de l'intensité et le consensus permet de mieux expliquer l'effet de l'intensité sur la variance de l'épuisement émotionnel (tableau 23).

Tableau 23 Effet de modération au niveau individuel (n = 2108)

Épuisement	Coefficient	P> t 	[95 % Intervalle Conf.]	
Intensité	-0,0969282	0,000	-0,1293908	-0,0644657
Efmoderator	0,0040713	0,004	0,0013205	0,006822
Consensus	3,956644	0,000	2,847242	5,066045

À la lumière du tableau 23, nous remarquons que l'effet modérateur est bel et bien significatif au seuil de 0,05. Ceci nous permet de valider de prime abord notre deuxième hypothèse (le consensus de la culture groupale modère la relation entre l'intensité et l'épuisement émotionnel).

Au niveau groupal, nous traitons les données de la même façon. L'effet modérateur du consensus est encore valide au seuil de 0,05 et l'introduction de l'effet de groupe est aussi significative selon le rapport de vraisemblance (tableau 24).

Tableau 24 Effet modérateur au niveau groupal

Épuisement	Coefficient	P> z 	[95 % Intervalle Conf.]	
Intensité	-0,0215851	0,204	-0,0548663	0,0116961
Efmoderator	0,0036856	0,006	0,0010413	0,0063299
Consensus	2,174979	0,000	1,041588	3,308371

LR test de sigma_u=0 : chibar2(01) = 143,75 Prob >= chibar2 = 0.000
 Log-vraisemblance = -3541,886 LR chi2(2) = 11,07
 Prob > chi2 = 0,0040

La variable « intensité » est cette fois-ci non significative, nous permettant ainsi de conclure que l'intensité de la culture groupale influence beaucoup plus l'incidence d'épuisement émotionnel au niveau individuel qu'au niveau groupal, où elle n'a en fait pas d'influence significative.

En résumé, nous faisons le constat que l'intensité de la culture groupale a effectivement un effet négatif sur l'incidence d'épuisement émotionnel. Parallèlement, nous pouvons ajouter que le consensus des valeurs relatives à la dimension culture groupale de la culture organisationnelle modère l'effet de l'intensité sur l'épuisement émotionnel. Nous avons aussi démontré que le groupe (le milieu de travail) était significatif à l'explication du phénomène.

Chapitre 5. Discussion et vérification des résultats

Dans la première partie du mémoire, nous avons établi les bases théoriques de la culture organisationnelle et avons encadré sa relation par rapport à la problématique de l'épuisement émotionnel au travail. Ce dernier chapitre explore plus en détail notre deuxième hypothèse portant sur l'effet du consensus de la culture groupale sur la relation entre l'intensité et l'épuisement émotionnel. Nous allons donc dans un premier temps procéder à une analyse de résidus pour les modèles utilisés aux deux hypothèses. Ensuite, nous comparerons l'effet de l'intensité et du consensus, puis, dans un troisième temps, évaluerons l'effet modérateur. Enfin, nous tenterons de rapprocher notre analyse de la typologie de force de la culture organisationnelle décrite à la figure 2.

5.1 Vérifications

5.1.1 Première hypothèse

Afin de vérifier si notre modèle de régression pour la première hypothèse est approprié, nous allons procéder à une analyse des résidus. Le modèle dont la variable dépendante est l'épuisement émotionnel, est composé des variables explicatives suivantes : heures totales hebdomadaires (heurtot), la régularité de l'horaire (hirregu), le sexe (sexefem), l'âge (age1) et l'intensité de la culture groupale (intensite).

Premièrement, nous voulons tester si les résidus suivent une distribution normale. Pour ce faire, nous avons utilisé le test de Kolmogorov-Smirnov (tableau 25) et produit un histogramme pour modéliser la forme des résidus (figure 4). La valeur de p dépassant 0,05, nous avons pu dès lors accepter la normalité de la distribution des résidus.

Tableau 25 Tests de normalité pour la première hypothèse

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Résidus standardisés	0,137	2078	0,200	0,916	2078	0,427

a. Correction de signification de Lilliefors

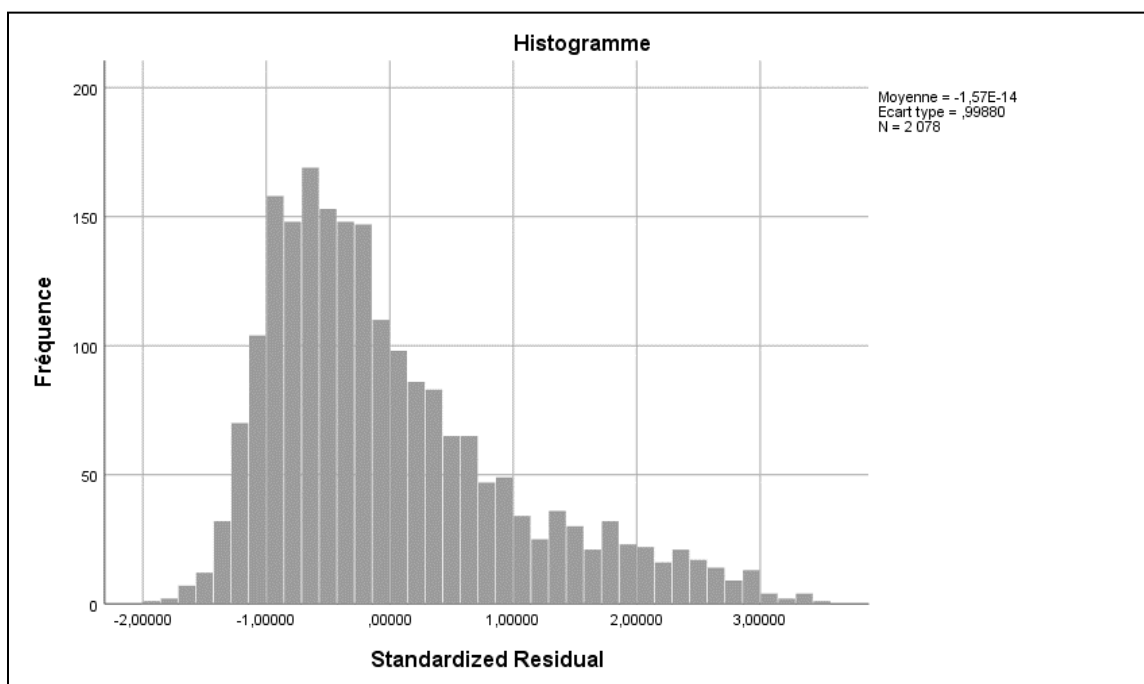


Figure 4 Histogramme des résidus pour la première hypothèse

Un examen graphique détaillé est fait par le graphique « Q-Q Plot » ou droite de Henry dans la littérature française (figure 5). Ce test compare les valeurs observées à une distribution normale.

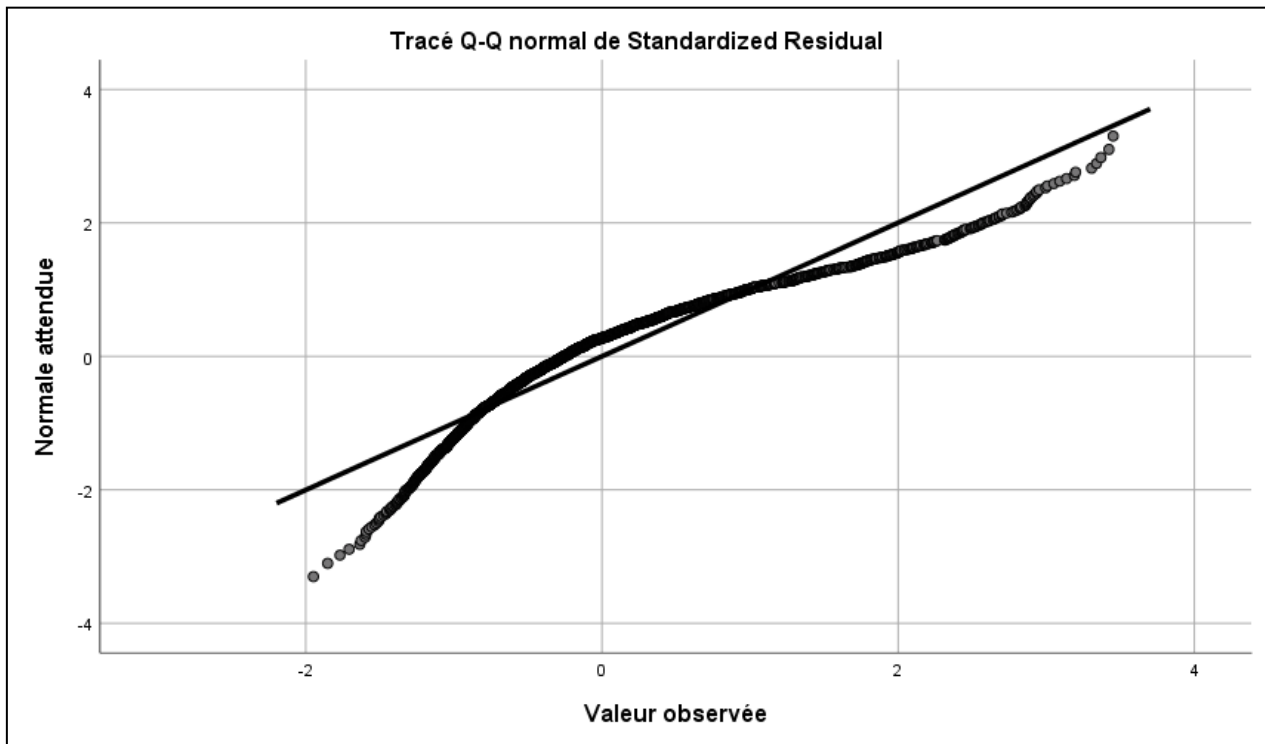


Figure 5 Test de normalité avec la droite de Henry pour la première hypothèse

Encore une fois, nous pouvons voir que les points forment une droite similaire à la droite représentative d'une distribution normale. En somme, nous pouvons dire que les résidus sont en ce sens normaux.

Ensuite, nous utilisons le test de Durbin-Watson pour détecter l'autocorrélation des erreurs. Comme présenté dans le tableau 26, la valeur de la statistique du test est égale à 1,701. Cette valeur étant située dans l'intervalle de 1,41 à 2,59, nous pouvons accepter qu'il y ait absence d'autocorrélation des résidus. Les détails se retrouvent à l'annexe A.

Tableau 26 Récapitulatif des modèles de la première hypothèse
(Variable dépendante : Épuisement émotionnel en continu)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	0,254 ^a	0,064	0,062	2,57453	1,701

a. Prédicteurs : (Constante), Intensité de la culture groupale, Horaire irrégulier ou imprévisible, Âge, Genre féminin, Heures totales hebdomadaires

L'homoscédasticité ou l'homogénéité des variances peut être testée grâce au test de Breusch-Pagan. En d'autres termes, nous testons si la variance des résidus est la même à travers l'échantillon. Le tableau détaillant le test d'homogénéité des variances se retrouve à l'annexe A. D'après les données obtenues, nous pouvons conclure que la structure des résidus est en effet homogène.

5.1.2 Deuxième hypothèse

Nous testons pour la deuxième hypothèse la normalité de l'interaction. Nous concluons que la distribution des résidus s'avère normale (valeur de p supérieure à 0,05) (tableau 27).

Tableau 27 Tests de normalité pour la deuxième hypothèse

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Résidus standardisés	0,119	2108	0,140	0,912	2108	0,000

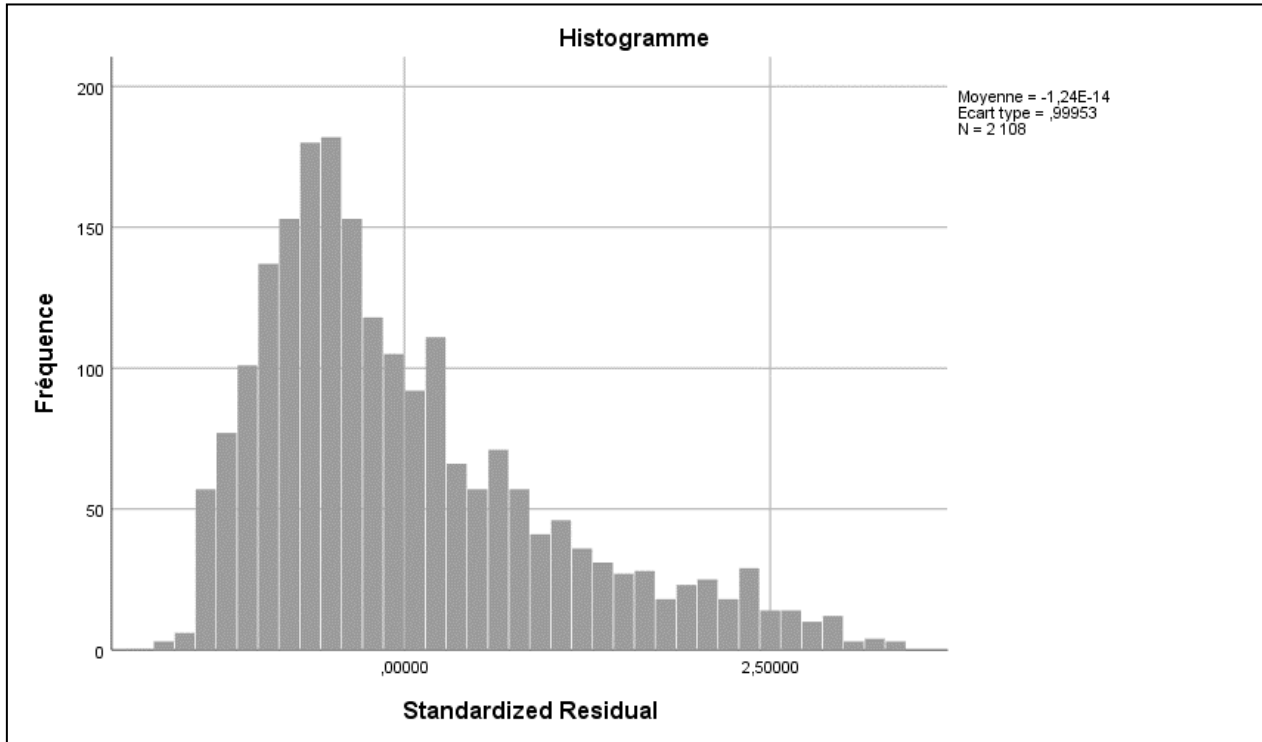


Figure 6 Histogramme des résidus pour la deuxième hypothèse

En nous basant sur la même table de correspondance qu'à l'annexe A, nous pouvons à nouveau prétendre à l'absence d'autocorrélation des résidus (tableau 28).

Tableau 28 Récapitulatif des modèles de la deuxième hypothèse
(Variable dépendante : Épuisement émotionnel en continu)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	0,158 ^a	0,025	0,024	1,34458	1,935

a. Prédicteurs : (Constante), moder, Intensité de la culture groupale

Enfin, nous testons également l'homogénéité des résidus (tableau 29).

Tableau 29 Test d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
Standardized Residual	Basé sur la moyenne	0,707	30	2075	0,880
	Basé sur la médiane	0,750	30	2075	0,834
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	0,750	30	1880,364	0,834
	Basé sur la moyenne tronquée	0,689	30	2075	0,896

La macro Process de SPSS nous permet de faire un test de Johnson-Neyman. Dans le but de comparer l'effet modérateur décrit dans la deuxième hypothèse, à différents niveaux du consensus de la culture groupale, nous créons ainsi quatre groupes : « consensus faible » s'il est inférieur à 3,319, « consensus moyen » s'il appartient à l'intervalle de 3,32 à 4,15, « consensus élevé » s'il appartient à l'intervalle de 4,151 à 6 ou « consensus très élevé » s'il est supérieur à 6. Le modèle comporte ainsi l'épuisement émotionnel (Y), l'intensité de la culture groupale (X) ainsi que le consensus (W).

Le modèle est significatif au seuil de 5 % (tableau 30).

Tableau 30 Modèle segmenté par niveau de consensus

<i>Modèle</i>	Coefficient	Valeur de <i>P</i>
<i>Consensus faible</i>	0,01	0,94
<i>Consensus moyen</i>	-0,09	0,53
<i>Consensus élevé</i>	0,14	0,21
<i>Consensus très élevé</i>	0,11	0,62
<i>Intéraction du consensus faible</i>	0,12	0,13
<i>Intéraction du consensus moyen</i>	0,15	0,04
<i>Intéraction du consensus élevé</i>	0,14	0,05
<i>Intéraction du consensus très élevé</i>	0,01	0,94

En analysant les différents niveaux d'interaction de plus près, nous remarquons que le consensus moyen modère le plus la relation entre l'intensité et l'épuisement émotionnel. De plus, nous remarquons, en suivant l'évolution des coefficients à travers les groupes, que l'effet croît avec le groupe « Int_1 » ou interaction du consensus faible (0,116), atteint son sommet à « Int_2 » ou interaction du consensus moyen (0,145), descend légèrement à « Int_3 » ou interaction du

consensus élevé (0,141) et dégringole à « Int_4 » ou interaction du consensus très élevé (0,007). De plus, les groupes dont le consensus de la culture groupale se situe à des valeurs extrêmes (« Int_1 » et « Int_4 ») ne sont pas significatifs et ont ainsi une valeur de p supérieure à 5 %. D'ailleurs, la variable « Int_2 » (représentant le consensus moyen) est la seule respectant le seuil de signification de 0,05 et « Int_3 » au seuil de 0,1.

En somme, nous pouvons dire que l'effet d'interaction concerne surtout les « valeurs moyennes ». Pour connaître le seuil, nous utilisons la macro « Process » installée sur SPSS qui nous permet de procéder au test de Johnson-Neyman.

Les données proposées dans le tableau 30 suggèrent que les valeurs extrêmes du consensus ralentissent l'effet de modulation du consensus. Une constatation similaire avait été faite à la section précédente en ce qui a trait aux valeurs de l'intensité. À ce sujet, lorsque nous procédons à une régression du consensus au carré sur l'épuisement émotionnel, nous observons que la régression n'ajoute rien à l'explication faite avec la régression linéaire (variation du R-deux nulle). De même pour la variable intensité de la culture groupale.

On remarque que le niveau du consensus moyen modère le plus la relation entre l'intensité et le niveau d'épuisement émotionnel avec un coefficient de 0,145. En d'autres termes, si le consensus augmente d'une unité, dans un groupe où le degré de consensus entre les membres est moyen, l'intensité influencera négativement l'incidence d'épuisement émotionnel de 14,5 unités. Nous observons que cet effet augmente graduellement entre les groupes dont le consensus est faible à moyen (0,116 à 0,145) alors qu'il baisse légèrement lorsque le consensus

augmente (0,145 à 0,141). Lorsque le consensus est plus élevé que 6, son influence sur l'effet de l'intensité sur l'épuisement émotionnel devient presque nulle (0,007).

Nous rappelons que le consensus de la culture groupale a été opérationnalisé comme la mesure de l'écart-type de la variable « group ». L'intensité et le consensus sont ainsi dérivés d'une même variable. Lorsque le consensus est moyen, nous observons qu'il a peu d'effet sur la relation. Nous remarquons, *a contrario*, que la droite représentant le consensus fort (s'éloignant négativement de la moyenne) modère fortement la relation entre l'intensité et l'épuisement émotionnel. Lorsque le consensus est faible (écart-type s'éloignant positivement de la moyenne), la relation entre l'intensité et l'épuisement émotionnel est faiblement affectée. Pour simplifier, nous observons que ni l'intensité ni le consensus de la culture groupale ne peuvent pallier l'absence de l'autre afin de contrôler l'incidence d'épuisement émotionnel.

5.2 Comparaison de l'effet du consensus et de l'intensité

Une des questions fondamentales de cette recherche est « existe-t-il une hiérarchie d'effet entre l'intensité de la culture groupale et le consensus ? » Pour répondre à cette question, nous analyserons d'abord les deux variables selon leurs valeurs regroupées.

Tableau 31 Coefficients (variable dépendante : exhaust)

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Écart standard	Bêta		
	(Constante)	1,377	0,258			
1	consensus (Regroupé)	0,283	0,064	0,101	4,447	0,000
	intensite (Regroupé)	-0,198	0,052	-0,086	-3,785	0,000

Nous pouvons déjà remarquer que le consensus regroupé a un coefficient non standardisé supérieur à celui de l'intensité. Pour avoir plus de détail sur l'effet exact, nous poursuivons avec une estimation des effets fixes. Les groupes de consensus analysés ont été regroupés selon les mêmes critères

Tableau 32 Statistiques de rapport pour épuisement émotionnel et l'intensité

Groupe	Moyenne	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Médiane	Intervalle de confiance à 95 % pour la médiane			Écart-type	Coefficient de dispersion	Coefficient de variation
		Borne inférieure	Borne supérieure		Borne inférieure	Borne supérieure	Couverture réelle			Moyenne centrée
W1	0,039	0,033	0,045	0,031	0,026	0,032	95,1 %	0,034	0,748	86,0 %
W2	0,054	0,051	0,057	0,042	0,038	0,046	95,3 %	0,043	0,768	79,7 %
W3	0,063	0,060	0,067	0,050	0,044	0,053	95,4 %	0,052	0,793	81,4 %
W4	0,079	0,065	0,094	0,064	0,042	0,087	97,1 %	0,064	0,768	80,3 %
Global	0,058	0,056	0,060	0,045	0,043	0,047	95,3 %	0,048	0,801	82,5 %

L'intervalle de confiance de la médiane est construit sans hypothèse de distribution. Le niveau de couverture réelle peut être supérieur au niveau indiqué. La construction des autres intervalles de confiance est effectuée sur la base d'une distribution normale pour les rapports.

Nous remarquons que le rapport est plus grand dans les groupes ayant un consensus élevé, ce qui signifie qu'à un niveau égal de l'intensité dans un groupe, ce sont les groupes où le niveau de consensus est élevé qui souffriront le moins de l'épuisement émotionnel.

En analysant l'effet des interactions entre niveaux d'intensité et de consensus, nous avons pu constater que le consensus moyen ainsi que le consensus élevé ont un effet significatif sur les groupes dont l'intensité de la culture groupale est faible. Cette explication nous permet de prétendre que le consensus pourrait en soi suffire à contrôler l'incidence d'épuisement émotionnel.

Tableau 33 Estimations des effets fixes (Variable dépendante : épuisement émotionnel)

Paramètre	Estimation	Erreur standard	ddl	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Constante	1,300000	0,388742	2097,000	3,344	0,001	0,537640	2,062360
[consensus_reg=1]	-0,141509	0,410156	2097,000	-0,345	0,730	-0,945865	0,662846
[consensus_reg=2]	0,224709	0,392117	2097,000	0,573	0,567	-0,544271	0,993689
[consensus_reg=3]	0,478892	0,395664	2097,000	1,210	0,226	-0,297042	1,254827
[consensus_reg=4]	0 ^a	0
[intensite_reg=1]	1,925000	0,614655	2097,000	3,132	0,002	0,719603	3,130397
[intensite_reg=2]	0,757143	0,428373	2097,000	1,767	0,077	-0,082937	1,597223
[intensite_reg=3]	0 ^a	0
[consensus_reg=1] * [intensite_reg=2]	-0,415633	0,544110	2097,000	-0,764	0,445	-1,482685	0,651418
[consensus_reg=1] * [intensite_reg=3]	0 ^a	0
[consensus_reg=2] * [intensite_reg=1]	-1,214415	0,697932	2097,000	-1,740	0,082	-2,583127	0,154297
[consensus_reg=2] * [intensite_reg=2]	-0,490506	0,441427	2097,000	-1,111	0,267	-1,356186	0,375174
[consensus_reg=2] * [intensite_reg=3]	0 ^a	0
[consensus_reg=3] * [intensite_reg=1]	-1,588508	0,673036	2097,000	-2,360	0,018	-2,908396	-0,268619

[consensus_reg=3] * [intensite_reg=2]	-0,731934	0,437942	2097,000	-1,671	0,095	-1,590780	0,126912
[consensus_reg=3] * [intensite_reg=3]	0 ^a	0
[consensus_reg=4] * [intensite_reg=1]	0 ^a	0
[consensus_reg=4] * [intensite_reg=2]	0 ^a	0
[consensus_reg=4] * [intensite_reg=3]	0 ^a	0

a. Ce paramètre est défini sur 0, car il est redondant.

Dans les scénarios présentés dans le tableau 33, nous constatons que peu sont en fait significatifs. La seule instance où le seuil de 0,05 n'est pas dépassé, concerne les milieux de travail dont le consensus est fort, mais l'intensité faible. En analysant les autres catégories, il apparaît que le consensus a un impact lorsque l'intensité est faible.

5.3 Sur la forme de l'effet modérateur

Nous poursuivons notre réflexion en proposant que puisque l'effet modérateur du consensus change selon son niveau, il est probable que ce dernier soit non-linéaire. Pour répondre à cette interrogation, nous allons faire l'hypothèse que l'effet d'interaction suit une courbe quadratique. Nous reprenons les termes composant la variable d'interaction en échangeant la valeur du consensus par la valeur du consensus au carré.

Tableau 34 Modèle quadratique, suite

Interaction du consensus faible au carré	0,01	0,85
Interaction du consensus élevé au carré	-0,17	0,19

Nous remarquons que les tests menés sur la quadricité de l'effet du consensus ne sont pas très concluants. D'abord, l'interaction quadratique n'est tout simplement pas significative au seuil de 5 %. Ensuite, nous remarquons que l'intervalle de confiance pour l'interaction standard et l'interaction quadratique croisent 0, ce qui implique que l'effet de la variable « Int_2 » peut théoriquement être nulle et ainsi être obsolète. Enfin, la variation de R-deux étant de 1 %, nous considérons que même si l'effet était significatif et sans biais, il ne serait pas nécessairement important.

5.4 Sur la notion de force de la culture

Dans la première section du mémoire, nous avons défini la notion de sous-culture comme une communauté d'individus dont les préférences, les valeurs et les représentations peuvent être cristallisées autour de préférences, de valeurs et de représentations ne faisant pas partie de leur groupe-mère, s'autodéfinissant ainsi comme « différentes » (Van Maanen, 1985) en développant un « jargon » (Dougherty, 1990). Schein faisait ainsi souvent référence à la notion de profession pour donner une prémice à la notion de sous-culture organisationnelle (1990). En ce qui a trait à la culture organisationnelle, elle consiste en un système de valeurs sur deux axes. D'une part,

ces valeurs sont plus ou moins reconnues par les membres d'une culture (intensité de la culture) et d'autre part, ces valeurs sont plus ou moins semblables pour les différents membres (consensus de la culture). Chatman, Denison, Kuenzi et Schneider nous donnaient ainsi une représentation simple de ce qu'était une « culture forte » (2012) (figure 7).

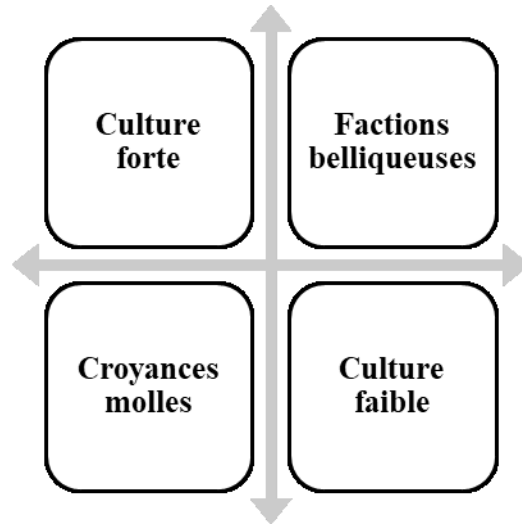


Figure 7 Dimensions de la force de la culture organisationnelle

Pour comparer ces sous-groupes, nous choisissons le « Rwg » parce qu'il est cohérent avec nos variables de consensus et d'intensité utilisées par O'Reilly, Chatman, Caldwell et Doerr (2013). De plus, il a déjà été utilisé par Roberson pour expliquer la force du climat organisationnel (2006). La formule utilisée est détaillée à l'équation 1.

Nous avons regroupé les données selon le critère du résultat au test du Rwg. Nous avons retenu le seuil de 0,70 tel que proposé par Lebreton et Senter (2008) pour faire la distinction entre un résultat fort ou faible. Des 2108 répondants initiaux, 730 appartiennent à des milieux de travail où la culture n'était pas consensuelle (sous le seuil de 70 %), soit environ le tiers de répondants.

Nous remarquons qu'entre les deux catégories, il ne semble pas y avoir de différence importante au niveau de l'âge, et aucune différence au niveau du nombre d'heures travaillées hebdomadaires. Nous apprécions aussi une différence entre les revenus individuels. En effet, les individus appartenant à des milieux de travail ayant été notés à plus de 70 % au test du Rwg avaient en moyenne 4,08 de revenu et 4,21 de niveau d'éducation. À l'opposé, les individus appartenant à des milieux de travail ayant été notés à moins de 70 % avaient un revenu de 5,27 et un niveau d'éducation de 5,25. Pour tous les milieux de travail, nous pouvons retrouver des cas extrêmes (minimum 1 et maximum 10).

Pour les milieux de travail ayant été notés à plus de 70 % au test du Rwg, l'intensité de la culture organisationnelle était en moyenne à 29,92 (écart-type de 1,41 pour la variable de deuxième niveau) et le consensus à 4,51 (écart-type de 0,75). Enfin, l'incidence d'épuisement émotionnel est en moyenne de 1,49 (écart-type de 1,18). Pour le tiers des milieux de travail ayant moins de 70 %, nous notons que l'intensité de la culture groupale est de 28,06 (écart-type de 1,89) et le consensus à 5,39 (écart-type de 0,81). Cette fois-ci, l'incidence d'épuisement émotionnel se situe à 2,06 (écart-type de 1,58).

Pour construire les sous-groupes, nous nous inspirons de l'analyse par grappes de Hofstede dans son étude « Globe » (1980). Tsui, Wang et Xin utilisent aussi le regroupement, pour modéliser les données selon des caractéristiques sociodémographiques (2006), et ce, en utilisant les travaux sur la culture de Denison et Mishra (1995) ainsi que ceux de O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991). La première utilisation de l'analyse par grappes en sciences sociales remonte à 1966 avec Haire, Ghiselli et Porter, qui dès 1966, cherchent à caractériser les cultures

nationales selon le style managérial et une version modifiée des critères établis par Maslow (Ronen et Shenkar, 1985). Chan expliquait à ce sujet que l'absence de consensus pour une culture témoignait plus de l'existence d'une sous-culture que de la simple faiblesse de la culture-mère (1998). Nous pensons donc qu'il est pertinent de modéliser des « catégories de force de la culture », mais pensons que la méthodologie appliquée est susceptible de poser problème.

Tableau 35 Statistiques descriptives

Position par rapport au Rwg	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	
0,70 et plus	Identifiant établissement	1378	1,00	63,00	30,7540	18,94604
	Secteur économique Standard Life	1378	0,00	1,00	0,5087	0,50011
	Heures totales hebdomadaires	1377	6,50	78,26	40,0209	6,10872
	Horaire irrégulier ou imprévisible	1377	1,00	4,00	1,4757	0,75456
	Niveau d'éducation	1365	1,00	10,00	4,2117	2,13644
	Revenu individuel	1307	1,00	10,00	4,0830	2,17131
	Épuisement émotionnel en continu	1378	0,00	6,00	1,4904	1,18361
	Culture groupale	1378	11,00	40,00	29,9187	4,71149
	Genre féminin	1377	0,00	1,00	0,4437	0,49700
	Âge	1367	17,00	69,00	40,3914	11,20923
	Consensus de la culture groupale	1378	2,52	8,74	4,5089	0,75068
	Intensité de la culture organisationnelle	1378	26,60	33,04	29,9187	1,41446
	Calcul du Rwg	1378	0,70	0,97	0,7830	0,05512
	Position par rapport au Rwg	1378	1,00	1,00	1,0000	0,00000
	Niveau de consensus, ordonné en trois catégories	1378	1,00	3,00	2,3440	0,92765
	N valide (liste)	1296				
Moins de 0,70	Identifiant établissement	730	2,00	60,00	27,0507	17,88736
	Secteur économique Standard Life	730	0,00	1,00	0,8274	0,37816
	Heures totales hebdomadaires	730	7,30	78,26	40,7826	7,09688
	Horaire irrégulier ou imprévisible	728	1,00	4,00	1,5687	0,84130
	Niveau d'éducation	713	1,00	10,00	5,2539	2,43080
	Revenu individuel	692	1,00	10,00	5,2767	2,51343
	Épuisement émotionnel en continu	730	0,00	6,00	2,0640	1,57881
	Culture groupale	730	8,00	40,00	28,0630	5,70071
	Genre féminin	722	0,00	1,00	0,5748	0,49472
	Âge	713	20,00	70,00	41,5820	10,32923
	Consensus de la culture groupale	730	2,95	8,15	5,3889	0,80629

Intensité de la culture organisationnelle	730	21,00	30,11	28,0630	1,88992
Calcul du Rwg	730	0,26	0,69	0,6019	0,05914
Position par rapport au Rwg	730	2,00	2,00	2,0000	0,00000
Niveau de consensus, ordonné en trois catégories	730	1,00	3,00	1,1507	0,52825
N valide (liste)	685				

En effet, l'intensité et le consensus sont deux mesures dérivées du même concept soit celui de culture groupale (variable « group »). Mooi et Sarstedt recommandent d'utiliser la distance euclidienne pour regrouper les données (2011). Nous observons que bien que nous soyons en mesure d'interpréter d'intéressantes différences entre les groupes, les distances entre les données ne permettent pas de ventiler suffisamment les « clusters » pour que ces derniers aient une cohérence intéressante. Pour augmenter la silhouette des regroupements, nous préférierions utiliser le log de vraisemblance pour le calcul des distances. Cette modification entraîne la création de groupes, dont le ratio de proportion discréditant notre analyse.

Par souci de simplicité et parce que nous avons fait l'hypothèse que les données sont distribuées normalement, nous prenons la décision d'utiliser la moyenne de chacune des composantes de la culture comme point de fracture (tableau 9). En d'autres termes, nous qualifions d'intensité forte, une intensité dépassant 29,27. Ensuite, un consensus fort se situera sous 4,81. Nous codons quatre groupes selon les paramètres utilisés par Chatman, Denison, Kuenzi et Schneider (2012) et les utilisons pour créer des sous-groupes.

De façon globale, nous pouvons remarquer que les cultures fortes (consensus fort et intensité forte) et les cultures faibles (consensus faible et intensité faible) partagent nombre d'individus

s'identifiant au genre féminin plus bas. Les cultures dont l'intensité est forte et le consensus faible se distinguent par leur niveau d'éducation plus élevé que les autres ainsi que le revenu, aussi plus élevé que les autres. Nous expliquons ces variables par leur corrélation dépassant 0,5.

Tableau 36 Statistiques descriptives

Cluster appartenance	N	Moyenne	Écart-type	
Intensité faible, consensus faible	Intensité de la culture organisationnelle	741	27,6316	1,67388
	Consensus de la culture groupale	741	5,5086	0,64359
	Heures totales hebdomadaires	741	41,0093	6,08618
	Horaire irrégulier ou imprévisible	739	1,5169	0,82190
	Niveau d'éducation	725	4,6041	2,32254
	Revenu individuel	703	4,7255	2,43608
	Épuisement émotionnel en continu	741	1,8594	1,50697
	Genre féminin	734	0,4360	0,49622
	Âge	727	40,6286	10,49726
	N valide (liste)	693		
Intensité forte, consensus faible	Intensité de la culture organisationnelle	371	29,9030	0,67382
	Consensus de la culture groupale	371	5,3775	0,45151
	Heures totales hebdomadaires	370	40,1296	8,27304
	Horaire irrégulier ou imprévisible	371	1,6307	0,79255
	Niveau d'éducation	365	5,7699	2,36659
	Revenu individuel	351	5,4701	2,38653
	Épuisement émotionnel en continu	371	1,7735	1,38552
	Genre féminin	369	0,6423	0,47998
	Âge	361	43,5152	10,91688
	N valide (liste)	346		
Consensus fort, intensité faible	Intensité de la culture organisationnelle	227	28,3524	0,46328
	Consensus de la culture groupale	227	4,1456	0,59895
	Heures totales hebdomadaires	227	39,6810	7,46005
	Horaire irrégulier ou imprévisible	227	1,4714	0,77163
	Niveau d'éducation	224	3,9955	1,99438
	Revenu individuel	209	4,0381	2,19610
	Épuisement émotionnel en continu	227	1,7670	1,30710
	Genre féminin	227	0,5859	0,49365
	Âge	224	42,3125	11,09157
	N valide (liste)	209		
Consensus fort, intensité forte	Intensité de la culture organisationnelle	769	30,8309	0,81463
	Consensus de la culture groupale	769	4,0692	0,44646
	Heures totales hebdomadaires	769	39,8396	5,40833

Horaire irrégulier ou imprévisible	768	1,4505	0,74711
Niveau d'éducation	764	4,1309	2,09940
Revenu individuel	736	3,9429	2,13987
Épuisement émotionnel en continu	769	1,4611	1,17529
Genre féminin	769	0,4369	0,49633
Âge	768	39,2435	11,00370
N valide (liste)	733		

Tableau 37 Résumé des regroupements de culture organisationnelle

	Intensité	Consensus	Épuisement émotionnel
Cultures fortes	30,83	4,07	1,46
Cultures molles	28,35	4,146	1,77 (1,767)
Factions belliqueuses	29,90	5,38	1,77 (1,774)
Cultures faibles	27,63	5,51	1,86

Nous analysons ensuite les sous-groupes par rapport au calcul du Rwg, index d'entente entre répondants, pour chacune des sous-cultures identifiées. Ce coefficient est utilisé dans la littérature pour calculer la force du climat organisationnel (Roberson, 2006) et nous permet de juger de la force de la culture organisationnelle d'un coup d'œil.

Tableau 38 Sous-groupes et Rwg (statistiques descriptives)

Cluster appartenance		N	Moyenne/ Rwg	Écart-type/ Rwg
Intensité faible, consensus faible	calcul du Rwg	741	0,6553	0,10632
	N valide (liste)	741		
Intensité forte, consensus faible	calcul du Rwg	371	0,7089	0,09543
	N valide (liste)	371		
Consensus fort, intensité faible	calcul du Rwg	227	0,7347	0,07751
	N valide (liste)	227		
Consensus fort, intensité forte	calcul du Rwg	769	0,7842	0,06181
	N valide (liste)	769		

De même, nous remarquons une croissance du Rwg d'un groupe à l'autre. Sans grande surprise, plus les groupes sont consensuels, plus le Rwg est fort. En outre, il semble que seules les cultures faibles ne semblent pas répondre au seuil de 0,7 proposé par Lebreton et Senter. Selon le tableau 17, les cultures plus consensuelles qu'intenses ont une prépondérance à être moins exposées à l'épuisement émotionnel. Cette observation est toutefois, à la lumière des chiffres proposés plus haut, plus théorique que pratique.

5.5 Conclusion

5.5.1 Conclusion

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons établi que la culture était un phénomène social dans lequel les individus participent en partageant des représentations subjectives (Geertz, 1973) et à travers lesquelles les individus arrivent à décrypter la réalité (Hall, 1977). La culture

s'explique par l'accumulation de représentations individuelles au niveau collectif (Rocher, 1968). Les individus formant ainsi un groupe ayant une unité plus ou moins définie et régie par une subjectivité plus ou moins uniforme. L'organisation fait référence à une collectivité organisée autour d'objectifs communs (Blau et Scott, 1962 ; Burns et Stalker, 1961 ; Hicks, 1977 ; Starbuck, 1964 ; Stinchcombe, 1964). La culture organisationnelle est en ce sens une communauté organisée d'individus dont les desseins sont de servir une stratégie volontaire ou involontaire des membres du groupe dans laquelle les perceptions font aussi partie d'un système (Parsons, 1951) et dans lequel les croyances, valeurs et représentations subjectives reflètent une stratégie sous-jacente. Pour Lévis-Strauss et d'autres contemporains de l'École structuraliste, notamment Althusser en philosophie, Sapir en linguistique ou Foucault en sociologie, la culture fait office de structure. En ce sens, la culture ne serait pas un phénomène continu et diffus. C'est pour soutenir cette idée que notre recherche a été ponctuée par l'idée que la force pourrait avoir un effet non linéaire sur la culture groupale. C'est pourquoi aussi nous avons voulu étudier plus en profondeur l'effet du consensus et de l'intensité sur l'épuisement émotionnel. A priori, le consensus semble plus directement influencer l'épuisement émotionnel que l'intensité.

Nous avons d'ailleurs comparé différentes combinaisons de consensus et d'intensité, nous permettant de renforcer notre découverte. Un groupe dont le consensus est fort peut maintenir un épuisement émotionnel relativement bas. En analysant les effets fixes de l'effet de modération du consensus sur la relation entre l'intensité et la culture groupale, nous avons ajouté que le consensus modère principalement cette relation lorsque l'intensité est basse. Ces résultats suggèrent que l'intensité et le consensus ont un effet réciproque. En d'autres mots, nous

maintenons notre compréhension du concept de force de la culture organisationnelle faite de l'effet conjoint entre l'intensité et du consensus.

Nous savons que la relation de modération exprimée par la deuxième hypothèse n'est pas linéaire. Cependant, nos tests tentaient de démontrer que l'effet décrit suivait une relation quadratique. Nous ne pouvons conclure que la relation quadratique explique mieux la relation linéaire. D'abord, parce que l'analyse des résidus nous permet d'apprécier une certaine normalité aux relations impliquées dans l'analyse de nos hypothèses. Ensuite, parce que la non-linéarité de l'effet modérateur n'est simplement pas quadratique. En effet, nous pensons que des recherches futures seraient susceptibles de préciser nos analyses.

Nous avons tenté de modéliser différents groupes en nous inspirant des catégories proposées par Chatman, Denison, Kuenzi et Schneider (2012). Nous avons classifié les groupes selon leur intensité et leur consensus. Nous constatons que les cultures fortes ont une incidence d'épuisement émotionnel plus basse, les cultures faibles une incidence plus haute. Les cultures médianes (dont l'une des composantes n'était pas forte) ont des statistiques similaires. Nos données suggèrent que les cultures molles (dont le consensus était fort) ont toutefois une incidence légèrement plus basse d'épuisement émotionnel. Cette analyse corrobore notre proposition de début de chapitre : le consensus a prépondérance sur l'intensité dans notre modèle. A terme, le consensus d'une culture aura plus d'importance que l'intensité dans la détermination du niveau d'épuisement émotionnel.

La mission d'une organisation fait référence à sa raison d'exister et sert à orienter son positionnement par rapport à la compétition, à la recherche et au développement, ses choix marketing, ses décisions d'investissement et tout ce qui a trait à sa gestion (Miles, Snow, Meyer et Coleman 1978 ; Miles et Snow, 2003 ; Nadler et Tushman, 1980 ; Schuler et Jackson, 1987 ; Wright et McMahan, 1992). O'Reilly défend que le processus de dotation doit nécessairement impliquer l'alignement des individus sur les objectifs stratégiques de l'organisation pour être efficace (2000). La mission organisationnelle devient ainsi essentielle à l'analyse de la culture organisationnelle (Shinichi, Katsuyuki et Hideaki, 2007).

Nous retenons que les composantes de la force de la culture organisationnelle (intensité et consensus) agissent sur l'épuisement émotionnel de façon complémentaire. Il semble que d'une part, le consensus prenne plus d'importance dans des contextes de cultures fortes, lesquelles sont aussi marquées par une intensité élevée. Il semble exister un seuil à partir duquel le consensus voit son importance augmenter rapidement. Cette observation nous avait laissé croire qu'il existait une relation quadratique, voir exponentielle sous-jacente à notre deuxième hypothèse.

5.5.2 Limites de la recherche

La notion de force est largement utilisée dans la littérature comme une mesure de consensus ou dissensus (Trice et Beyer, 1993), laquelle nous avons opérationnalisée par une mesure d'écart-type (Roberson, 2006) qui a pu nous limiter. Tout d'abord, nous utilisons la dimension culture groupale aux fins de l'étude et à ce propos, supposons qu'il existe une différence entre la notion

de dimension d'une culture, la culture dans son ensemble et une sous-culture. Pour chaque milieu de travail étudié, quatre dimensions de la culture avaient un effet conjoint sur l'épuisement émotionnel. Ainsi, nos travaux ne permettent pas de conclure que la « force » (de la culture organisationnelle) soit un phénomène à lui seul pouvant modérer quelconque lien entre une dimension de la culture et l'épuisement émotionnel. Nous avons plutôt renforcé la discussion de Marchand, Haines et Dextras-Gauthier (2013) qui avaient établi la relation entre la culture groupale et l'épuisement émotionnel. En outre, les différents niveaux de la culture manquent à notre analyse.

Plusieurs cultures interagissent, s'imbriquent et se déterminent entre elles. En continuité avec cette idée, nous reconnaissons aussi que tout phénomène culturel est en soi dynamique et à la fois très profond (Moran et Volkwein, 1992 ; Panda et Gupta, 2003). Schein (2010) relevait en ce sens qu'une culture était l'interaction entre différentes couches de sens (artéfacts, valeurs et croyances, postulats) lesquelles interagissent. Ainsi, les cultures peuvent devenir les artéfacts d'autres cultures et en quelque sorte s'imbriquer entre elles. Une culture peut donc difficilement être isolée et décryptée hors de son environnement.

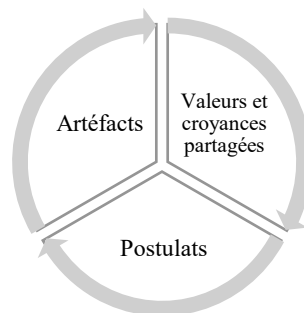


Figure 8 Le modèle de Schein

Comme nous l'avons proposé au deuxième chapitre, il serait pertinent de comprendre dans quelle mesure la culture organisationnelle influence le climat d'une organisation. Dans cette

perspective, nous chercherions alors à expliquer quels aspects du climat organisationnel favorisent l'incidence d'épuisement émotionnel. Incidemment, nous pourrions extrapoler en analysant la relation entre la culture nationale et la culture organisationnelle en suivant les recommandations de Taras, Steel et Kirkman (2016 : 22) ou encore entre la culture d'un secteur vis-à-vis de celui d'une entreprise. L'anthropologie post-moderne ne cesse de réalimenter le pluralisme du concept de culture et des multiples niveaux qui la conçoivent.

Dans un même ordre d'idées, nous pensons qu'il aurait été cohérent d'élargir notre analyse au concept de culture professionnelle. Cette dernière se définit comme un « petit noyau d'opinions communes, qu'on dénommera les stéréotypes professionnels, parce qu'en effet partagés par la très grande majorité (...) ». Elle ne correspond pas au consensus de perceptions au sein d'une profession, mais plutôt la « position et la reconnaissance communes d'enjeux essentiels (...) » (Monjardet, 1995 : 96). Notre analyse s'est concentrée sur le milieu de travail, nous permettant ainsi théoriquement de minimiser les potentielles sources de biais. En revanche, nous ne sommes pas en mesure d'adresser les liens existants entre les milieux de travail. En d'autres termes, nous ne connaissons pas l'impact des différents liens qui unissent les individus dans une seule et même organisation. Par exemple, est-ce que certains de nos milieux de travail étaient en position de hiérarchie par rapport à d'autres ? Est-ce que certains ont des opérations intimement liées comme les ventes et le marketing ? Enfin, nous ne savons pas non plus quel est le prestige relié aux organisations. Il serait très envisageable de penser qu'un milieu de travail affilié à une grande multinationale de renom puisse exercer une pression intrinsèque sur ses travailleurs de sorte qu'ils endurent malgré eux une situation de détresse psychologique et que dans cette éventualité, il serait tout à fait possible que l'effet d'une culture organisationnelle favorable soit altéré.

Nous pouvons penser qu'une équipe de courtiers en valeurs mobilières organisée dans une succursale d'une société d'investissement et une équipe de notaires adjoints à un cabinet d'avocats pourraient former tous deux des organisations de taille semblable, ayant des revenus similaires, un nombre d'années de scolarité équivalent et seraient tous deux associés au secteur tertiaire. Les deux contextes sont cependant très différents et nous aurions peut-être échappé lors de l'exercice de ce mémoire.

La littérature en psychologie industrielle et en management tend à opérer le concept de culture organisationnelle dans une théorie se rapprochant de la définition structuraliste. Dans les faits, nous utilisons l'agrégat de toutes les valeurs partagées par les employés sans distinction par rapport au pouvoir de chacun. Bien que cet aspect puisse apparaître trivial, il transparaît une volonté méthodologique de miser sur les relations individuelles et non sur le système sociologique ou politique en place. Nous pouvons dire qu'autant la visée de la recherche était de formaliser l'étude de la force de la culture organisationnelle, l'analyse demeure surtout exploratoire sur ce thème.

L'étude Salveo aurait été tout indiquée pour étudier les liens de pouvoirs et les pratiques de gestion par rapport à la culture groupale. Nous pensons qu'un futur pour ce champ d'études nécessiterait la prise en considération du style de gestion afin d'être cohérent avec le concept de culture organisationnelle tel qu'il est introduit dès l'avant-propos. Ce, en considérant la culture organisationnelle sans la restreindre à l'une de ses dimensions.

5.5.3 Pistes de recherches futures

La prémice de l'étude Salveo, sur laquelle s'est construite notre propre étude, était de contrôler l'incidence de la santé mentale et en mesurant différents facteurs individuels des travailleurs. Alors que dans l'étude de Cloutier, la culture organisationnelle peut créer un environnement violent dans le milieu de travail et engendrer une plus forte incidence d'épuisement émotionnel (2014), pour Adangnito, certaines cultures organisationnelles favorisent la supervision abusive, nuisant elle aussi à la santé mentale des individus (2013). Notre étude a voulu explorer la notion de force de la culture, sans distinction par rapport aux caractéristiques de l'organisation. La logique sous-jacente à la visée de notre recherche est que la force de la culture groupale devrait modérer la relation entre l'intensité de la culture groupale et l'épuisement émotionnel, puisque la culture groupale a déjà été identifiée d'abord, comme étant négativement corrélée à l'épuisement émotionnel, ensuite, parce que les valeurs composant la culture groupale favorisent la cohésion et le consensus.

Dans un premier temps, nous pouvons affirmer qu'il existe bel et bien un lien entre la force de la culture groupale et l'incidence d'épuisement émotionnel. Dans un deuxième temps, nous avons étayé notre explication à travers l'intensité de la culture groupale et son consensus. La culture organisationnelle est un phénomène dynamique et nous sommes tentés de penser que la réalité en ce qui a trait à notre question de recherche existe entre les groupes, dans une analyse d'écart, par exemple. Nous pensons corollairement, que plusieurs cultures organisationnelles sont nécessairement à la fois liées à l'incidence d'épuisement émotionnel à la fois. Plus spécifiquement, nous pensons que ce qui différencie les différentes sous-cultures d'une organisation, ce qui les rassemble et lesquelles influent simultanément sur les individus aurait

plus à nous apprendre qu'une unique dimension de la culture organisationnelle prise indépendamment des autres.

Enfin, dans un troisième temps, nous pensons que la notion de force de la culture organisationnelle ne doit pas concerner uniquement l'une de ses dimensions. En lien avec notre proposition précédente, nous pensons que la recherche future devrait analyser les différents niveaux de cultures, qu'elles soient horizontales ou verticales. En d'autres termes, la culture organisationnelle d'un milieu de travail pourrait être forte, mais avoir une culture groupale faible. Ce faisant, un individu fortement attaché aux valeurs relatives à la culture groupale serait probablement dans les faits, peu affectée par la relation entre la culture groupale et l'épuisement émotionnel. Cependant, si la force de la culture organisationnelle (ne discriminant aucune des dimensions) s'avérait forte, pourrions-nous penser que l'incidence d'épuisement émotionnel changerait ? En outre, la notion de force de la culture organisationnelle peut nous permettre de nuancer les recherches passées.

Lorsque la force de la culture organisationnelle augmente suffisamment, elle aura généralement tiré l'intensité avec elle vers le haut. Dans ces situations où des valeurs sont partagées et fortes, nous dirons que les cultures représentées sont fortes. Ces cultures se caractérisent par la prépondérance de la force de la culture, aux dépens de l'intensité. Pour reprendre notre exemple précédent, lorsque le message est clair, il devient primordial que tout le monde le partage. Les efforts d'une organisation doivent se diriger vers toute action permettant le consensus (dans le contexte de la réduction de l'incidence d'épuisement émotionnel). En général, les effets de l'intensité et la force tendent à freiner de sorte que l'interaction n'est pas nécessairement

significative à tous les niveaux. Corollairement, cet effet dépendra largement de l'objet d'étude. Nous remarquons une réduction significative de l'effet d'interaction pour les incidences d'épuisement émotionnel marquées par l'absence ou l'absolu.

Pour résumer, nous maintenons que la culture organisationnelle et l'étude de sa force sont un sujet essentiel à la compréhension de l'état d'une organisation. Il est également nécessaire de comprendre l'objet d'étude pour bien nuancer l'analyse du phénomène étudié. Dans notre cas, nous expliquons une relation entre la force d'une culture (la variation de ses valeurs) et la variation de l'épuisement émotionnel, suggérant ainsi qu'une pareille relation serait susceptible d'exister entre la culture organisationnelle et d'autres « organizational outcomes ».

Bibliographie

- Adangnito, C. (2013). Culture organisationnelle et supervision abusive. Mémoire déposé à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal sous la direction de Victor Haines, 144 pages.
- Agle, B. R., & Caldwell, C. B. (1999). Understanding Research on Values in Business: A Level of Analysis Framework. *Business & Society*, 38(3), 326-387.
- Aktas, E., Cicek, I., & Kiyak, M. (2011). The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 13.
- Alibaba's World: How a Remarkable Chinese Company Is Changing the Face of Global Business. (2015). *Publishers Weekly*, 262(8), 62-62.
- Allison, A. (2008). La culture japonaise et l'imaginaire global. *Presses de Sciences Po*, 1(38), 16.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture : cultural change work in progress* (2nd ed.). London : Routledge.
- Amagasa, T., Nakayama, T., & Takahashi, Y. (2005). Karojisatsu in Japan: characteristics of 22 cases of work-related suicide. *Journal of occupational health*, 47 2, 157-64.
- Arthur, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The Use of Person–Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 16.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture & climate*. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.
- Association francophone de gestion des ressources humaines. Congrès (15e : 2004 : Montréal Québec), Simard, G., Lévesque, G., Rondeau, A., Bareil, C., Luc, D.,... Université du Québec à Montréal. École des sciences de la gestion. (2004). *La GRH mesurée! : XVe Congrès AGRH, Montréal, 1er au 4 septembre 2004*. [Montréal] : AGRH.

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action : a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Barnes, J. W., Jackson, D. W., Hutt, M. D., & Kumar, A. (2006). The Role of Culture Strength in Shaping Sales Force Outcomes. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(3), 255-270.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 10.
- Barney, J. B., & Ouchi, W. G. (1986). *Organizational economics* (1st ed.). San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.
- Barth, F., & Universitetet i Bergen. (1969). *Ethnic groups and boundaries. The social organization of culture difference*. Boston, : Little.
- Bashshur, M. R., Hernández, A., & González-Romá, V. (2011). When managers and their teams disagree: A longitudinal look at the consequences of differences in perceptions of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 558-573.
- Beaty Jr., J. C., N. Cleveland, J., & Murphy, K. R. (2001). The Relation Between Personality and Contextual Performance in "Strong" Versus "Weak" Situations. *Human Performance*, 14(2), 23.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems And Firm Performance : A Synthesis Of Research And Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 25.
- Benedict, R. F. (1934). *Patterns of culture*. New York : Houghton Mifflin.
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rWG and rWG(J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66-80.
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (1962). *Formal organizations : a comparative approach*. San Francisco : Chandler.

- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis.
- Bloomberg. (2015). Alibaba Singles' Day Sales Reach \$14.3 Billion, Smashing Record Retrieved from <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-10/why-alibaba-is-having-singles-day-in-beijing-for-first-time>
- Boas, F. (1955). *Primitive art* (Vol. 8). Courier Corporation.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3), 13.
- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding Hrm–Firm Performance Linkages: The Role Of The “Strength” Of The HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 20.
- Boyce, A. S., Nieminen, L. R. G., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 339-359.
- Branine, M. (2011). *Managing across cultures : concepts, policies and practices*. London : SAGE.
- Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Brooks, C. M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 189-200.
- Brown, R. D., & Hauenstein, N. M. (2005). Interrater agreement reconsidered: An alternative to the rwg indices. *Organizational Research Methods*, 8(2), 165-184.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002). Estimating Interrater Agreement with the Average Deviation Index : A User's Guide. *Organizational Research Methods*, 5(2), 159-172.

- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On Average Deviation Indices for Estimating Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation* (2d ed.). London : Tavistock Publications.
- Byles, C. M., Aupperle, K. E., & Arogyaswamy, B. (1991). Organizational Culture And Performance. *Journal of Managerial Issues*, 3(4), 512-527.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' Perceptions of Person–Organization Fit and Organizational Selection Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 15.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 35.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework* (Rev. ed.). San Francisco : Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., Dunnette, Lawler, & Weick. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, : McGraw-Hill.
- Caprar, D. V., Devinney, T. M., Kirkman, B. L., & Caligiuri, P. (2015). Conceptualizing and measuring Culture in International Business and Management: From Challenges to Potential Solutions. *Journal of International Business Studies*, 46, 17.
- Chagnon, Y. (1991). Conceptualisation de la culture organisationnelle et élaboration d'un instrument de mesure. Thèse de doctorat, Montréal, Université de Montréal.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.

- Chatman, J., & Flynn, F. J. (2001). The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 19.
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2013). *Organizational culture and performance in high-technology firms: The effects of culture content and strength*. Retrieved from
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785-808.
- Chatman, J.A., Denison, D., Kuenzi, M., Schneider, B. Contrasting Culture Strength and Climate Strength: Perspectives from Leading Experts. 40 (2012).
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different can You Be? *Academy of Management Journal*, 37(3), 522-553.
- Chen, X.-P. (2013). *Company Culture and Values Are the Lifelines of Alibaba*. Interview avec J. Ma. Executive Perspectives, University of Washington.
- Chomsky, N. (2009). *Cartesian linguistics: A chapter in the history of rationalist thought*. Cambridge University Press.
- Chonko, Lawrence B., Eli Jones, James A. Roberts & Alan J. Dubinsky (2002) The Role of Environmental Turbulence, Readiness for Change, and Salesperson Learning in the Success of Sales Force Change, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22:4, 227-245.
- Chrétien, L., & Létourneau, I. (2010). La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5(1), 70-94.

- Christensen, E. W., & Gordon, G. G. (1999). An exploration of industry, culture and revenue growth. *Organization studies : an international multidisciplinary journal devoted to the study of organizations, organizing, and the organized in and between societies*, 20(3), 397-422.
- Cloutier, G. (2014). La relation entre la culture organisationnelle et la violence au travail. Mémoire déposé à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal sous la direction d'Alain Marchand, 188 pages.
- Cohen, A., Doveh, E., & Eick, U. (2001). Statistical properties of the r WG (J) index of agreement. *Psychological methods*, 6(3), 297.
- Commission de la santé mentale du Canada. (2011). *La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada*.
- Chatman, J., Denison, D., Kuenzi, M. & Schneider B. *Contrasting Culture Strength and Climate Strength: Perspectives from Leading Experts*. 40 (2012).
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach To the Assessment of Organizational Culture. *Group & Organization Management*, 13(3), 245-273.
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72(3 suppl), 1299-1330.
- Cooper, W. H., & Whitney, M. J. (2009). The Strong Situation Hypothesis. *Personality and Social Psychology*, 62(13), 11.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
- Cuche, D. (2010). *La notion de culture dans les sciences sociales* (4e éd. ed.). Paris : La Découverte.
- Dalal, R. S., Meyer, R. D., Bradshaw, P. R., Green, J. P., Elnora, K. D., & Zhu, M. (2014). Personality Strength and Situational Influences on Behavior: A Conceptual Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1), 27.

- Daly, J. L. (2002). Implications Of Organizational Climate And Ethical Leadership On Reengineering In Municipal Government. *Public Administration Quarterly*, 26(1/2), 198-217.
- Dansereau, F., & Alutto, J. A. (1990). Level-of-analysis issues in climate and culture research. *Organizational climate and culture*, 193(236), 333-349.
- De Baene, S. (2016). La révolution au travail s’amorce. *Les Affaires*.
- De Rubeis, E., Wylie, J., Cameron, D., Nair, R., & Jolly, A. (2007). Combining social network analysis and cluster analysis to identify sexual network types. *International journal of STD & AIDS*, 18(11), 754-759.
- De Rubeis, E., Wylie, J. L., Cameron, D. W., Nair, R. C., & Jolly, A. M. (2007). Combining social network analysis and cluster analysis to identify sexual network types. *Int J STD AIDS*, 18(11), 754-759.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York : Wiley.
- 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. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Desjardins, C. (2000). *Développement et validation d’un outil diagnostique du climat organisationnel*. (M.Sc.), École des Hautes Études Commerciales, Montréal.

- Dixon, A. L., Spiro, R. L., & Forbes, L. P. (2003). Attributions and behavioral intentions of inexperienced salespersons to failure: An empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 459-467.
- Donaldson, L. (1984). Explaining Structural Change in Organisations: Contingency Determinism or Contingency Fit. *Australian Journal of Management*, 9(2), 15-24.
- Dougherty, D. (1990). Understanding New Markets for New Products. *Strategic Management Journal*, 11, 59-78.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 286-307.
- Dumas, C., & Blodgett, M. (1999). Articulating Values to Inform Decision Making: Lessons from Family Firms Around the World. *International Journal of Value-Based Management*, 12(3), 209-221.
- Durkheim, E. (1922). *De la division du travail social* (4. ed.). Paris, : F. Alcan.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Series in organization and management. Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Fidock, J., & Talbot, S. (2008). *Assessing organisational culture in a Group context Using the organisational culture Profile*. Retrieved from
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Freudenberger, H., & Richelson, G. (1983). *Burn Out*: Random House Publishing Group.
- Friedman, I. A. (1991). High and Low-Burnout Schools: School Culture Aspects of Teacher Burnout. *The Journal of Educational Research*, 84(6), 325-333.
- Garton, E. (2017). Employee Burnout Is a Problem with the Company, Not the Person. *Harvard Business Review*, 6.
- Gates, B., & Hemingway, C. (1999). *Business @ the speed of thought : using a digital nervous system*. New York, NY : Warner Books.

- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures; selected essays*. New York, : Basic Books.
- Ghosh, S., & Srivastava, B. K. (2014). Construction of a Reliable and Valid Scale for Measuring Organizational Culture. *Global Business Review, 15*(3), 14.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory : action, structure and contradiction in social analysis*. Berkeley : University of California Press.
- Giri, D. V., & Choudhury, A. (2004). Towards a Positive Work Culture: The NALCO Experience. *Indian Journal of Industrial Relations, 40*(2), 155-175.
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 767-794.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 465-473.
- Gordon, G. C., & DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance From Organizational Culture. *Journal of Management Studies, 29*(6), 15.
- Gordon, J., & Schultz, H. (2011). *Onward: How Starbucks fought for its life without losing its soul*. New York : Rodale.
- Gril, E. (2017). Miralis : une culture d'innovation. *RevueRH, 19*(4).
- Guérin, G., & Wils, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines. *Gestion, 27*(2), 10.
- Guérin, G., Wils, T., & Lemire, L. (1996). Le malaise professionnel : Nature et mesure du concept. *Relations Industrielles/Industrial Relations, 51*(1), 62-96.
- Guiso, L., Sapienza, P. et Zingales, L. (2006). Does Culture Affect Economic Outcomes? *Journal of Economic Perspectives, 20*(2), 23-48.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology, 47*, 31.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management, 30*(6), 859-879.

- Hall, E. T. (1977). *Beyond culture* (Anchor Books edition. ed.). Garden City, N.Y.: Anchor Press.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, A. (1993). *The seven cultures of capitalism : value systems for creating wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands* (1st ed.). New York;
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning. *The Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.
- Harrison, M., & Shirom, A. (1998). *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice* : SAGE Publications.
- Hatrup, K., & Jackson, S. (1996). Learning about individual differences by taking situations seriously. *Individual differences and behavior in organizations*, 507-547.
- Hicks, J. (1977). *Economic perspectives : further essays on money and growth*. Oxford : Clarendon Press.
- Hillary Anger Elfenbein, & O'Reilly, C. (2007). Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person-Culture Fit on Group Process and Performance. *Group Organization Management*, 32(1), 42.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Beverly Hills : Sage Publications.
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). Personnel Selection : Looking Toward the Future - Remembering the Past. *Annual Review of Psychology*, 51, 34.
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2008). Personality Testing and Industrial–Organizational Psychology: Reflections, Progress, and Prospects. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 272-290.
- House, R., Rousseau, D. M., & Thomas-Hunt, M. (1995). The Meso-Paradigm - A framework for the Integration of Micro and Macro Organizational Behavior. *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 17, 71-114.

- Howell, A., Kirk-Brown, A., & Cooper, B. K. (2012). Does congruence between espoused and enacted organizational values predict affective commitment in Australian organizations? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 731-747.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 399-414.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Isaken, S. (2007). The Situational Outlook Questionnaire: Assessing the context for change. *Psychological Reports*, 100, 12.
- Ivancevich, John M & Konopaske, Robert & Matteson, Michael T (2008). Organizational behavior and management (8th ed). McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc, Boston.
- Jacobides, M. G. (2007). The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war. *Organization Science*, 18(3), 455-477.
- James, L. R., & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: the role of cognition and values. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture Journal of Applied Psychology* (pp. 40-84). San Francisco : Jossey-Bass.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. (1978). Psychological Climate: Implications From Cognitive Social Learning Theory And Interactional Psychology. *Personnel Psychology*, 31(4), 783-813.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.

- Jones, A. P. and James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions, *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jochimsen, B., & Napier, N. K. (2013). Organizational Culture, Performance, and Competitive Advantage: What Next?
- Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 22.
- Johnston, A. I. (1995). Thinking about Strategic Culture. *International Security*, 19(4), 32-64.
- Joyce, William & Slocum, John. (1979). Climates in organizations. *Organizational Behavior*. 317-333.
- Kanfer, R. (2009). Work Motivation: Advancing Theory and Impact. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(1), 118-127.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem : Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization Articles*, 11(1), 26.
- Khatib, T. M. (1996). *Organizational culture, subcultures, and Organizational commitment*. (Ph.D), Iowa State University, Ames, Iowa.
- Klein, K. J., Conn, A. B., & Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 13.
- Kozlowski, Steve & Klein, Katherine. (2012). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. Multi-level theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The Challenge of Innovation Implementation. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080.

- Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 193-215.
- Kontoghiorghes, C. (2015). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 21.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*: Free Press.
- Kozlowski, S. W., & Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 161-167.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit An Integrative Review Of Its Conceptualizations, Measurement, And Implications. *Personnel Psychology*, 49, 49.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture : A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.
- Lamastro, V. (1999). Commitment And Perceived Organizational Support. *National Forum Of Applied Educational Research Journal*, 12(3), 13.
- Lamprecht, J. (1984). Measuring the Strength of Social Bonds: Experiments with Hand-Reared Goslings (*Anser indicus*). *Behaviour*, 91(1/3), 115-127.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person–Job and Person–Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Lazarova, D. C. T. M. B. (2014). Cultural and Institutional Context of Global Human Resource Management. In S. Publications (Ed.), *Essentials of International Human Resource Management: Managing People Globally* (pp. 355). Thousand Oaks.
- Leavitt, B., & March, J. G. (1988). Ch. XXII — Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*.

- LeBreton, J. M., Burgess, J. R., Kaiser, R. B., Atchley, E. K., & James, L. R. (2003). The restriction of variance hypothesis and interrater reliability and agreement: Are ratings from multiple sources really dissimilar? *Organizational Research Methods*, 6(1), 80-128.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage* (Vol. 289). Paris: Plon.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality : selected papers*. New York : McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science : selected theoretical papers*. New York : Harper.
- Lichacz, F. M. J. (2014). *Process Improvement Strategies within an Operational*. Retrieved from Sofia:
- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 331-348.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lorenzetti, L. (2014). Alibaba is officially the biggest IPO ever after 'Green Shoe' released. *Finance*. Retrieved from <http://fortune.com/2014/09/22/alibaba-is-officially-the-biggest-ipo-ever-after-green-shoe-released/>
- Louis, M. R., & Berg, P. O. (1985). Organization change as a symbolic transformation process. In S. P. inc. (Ed.), *Organization Culture* (pp. 419). Thousand Oaks, California: Sloan Work and Family Literature Database.
- Luria, G. (2008). Climate strength – How leaders form consensus. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 42-53.

- Malinowski, B. (1941). *Les dynamiques de l'évolution culturelle : Recherche sur les Relations raciales en Afrique*. Chicoutimi.
- Manz, C. C., Sapienza, P., & Zingales, L. (2006). Does Culture Affect Economic Outcomes? *The Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 23-48.
- Marchand, A. (2017). Travail et santé mentale : des résultats de l'étude Salveo. *Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur des affaires sociales*, 40(1), 14-16.
- Marchand, A., Haines, V. Y., 3rd, & Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: a theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument. *BMC Public Health*, 13, 443.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Martins, L. L., Milliken, F. J., Wiesenfeld, B. M., & Salgado, S. R. (2003). Racioethnic Diversity and Group Members' Experiences: The Role Of The Racioethnic Diversity Of The Organizational Context. *Group & Organization Management*, 28(1), 75-106.
- Maslach, C.; Jackson, S. (1981). Maslach Burnout Inventory. *Consulting Psychologists Press*, 2.
- Mayo, M., Pastor, J. C., & Meindl, J. R. (1996). The effects of group heterogeneity on the self-perceived efficacy of group leaders. *The Leadership Quarterly*, 7(2), 265-284.
- MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21, No. 166-171). McGraw-Hill: New York.
- Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J. (1998). At the Margins: A Distinctiveness Approach to the Social Identity and Social Networks of Underrepresented Groups. *Academy of Management Journal*, 41(4), 441-452.
- Merkens, H., & Demorgon, J. (1998). Les cultures d'entreprise et le management interculturel. Office franco-allemand pour la jeunesse.
- Meyer, R. D., & Dalal, R. S. (2009). Situational Strength as a Means of Conceptualizing Context. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 4.

- Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Bonaccio, S. (2009). A meta-analytic investigation into the moderating effects of situational strength on the conscientiousness-performance relationship. *Journal of Organization Behavior*, 30, 26.
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., José, I. J., Hermida, R., Chen, T. R., Vega, R. P.,... Khare, V. P. (2011). Measuring Job-Related Situational Strength and Assessing Its Interactive Effects With Personality on Voluntary Work Behavior. *Journal of Management*.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. J. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 17.
- Mischel, W., & Mischel, H. N. (1977). *Essentials of psychology* (1st ed.). New York : Random House.
- Monjardet, D. (1995). Profession, culture professionnelle et corporatisme : le cas des policiers. *Recherche & Formation*, 20(1), 93-98.
- Moodysson, J. (2008). Principles and Practices of Knowledge Creation: On the Organization of “Buzz” and “Pipelines” in Life Science Communities. *Economic Geography*, 84(4), 449-469.
- Mooi, E., & Sarstedt, M. (2011). A concise guide to market research, chapter 9:“Cluster analysis”: Springer-Verlag, Berlin.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Mueller, C. W., Finley, A., Iverson, R. D., & Price, J. L. (1999). The Effects of Group Racial Composition on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Career Commitment: The Case of Teachers. *Work and Occupations*, 26(2), 187-219.
- Mullins, J. W., & Cummings, L. L. (1999). Situational strength – A framework for understanding the role of individuals in initiating proactive strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 462-479.

- Nadler, D., and Michael Tushman. A Model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, And The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 25.
- Nishiyama, G., & Fujikawa, M. (2017, November 3). Japan, Which Invented Workaholics, Tells Employees: Go Home Already! *The Wall Street Journal* [Tokyo]. <https://www.wsj.com/articles/japan-which-invented-workaholics-tells-employees-go-home-already-1509634033> (Récupéré le 4 juin 2018)
- Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2016). Racioethnicity, Community Makeup, and Potential Employees' Reactions to Organizational Diversity Management Approaches. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 657-672.
- O'Reilly, C. A. (2008). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 50(2), 17.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 8.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture As Social Control : Corporations, Cults, And Commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 43.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 30.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 31.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value : How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*: Harvard Business Press.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago, Ill. : Dorsey Press.

- Ouchi, W., & Wilkins, A. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*(11), 27.
- Ouchi, W. G. (1982). *Theory Z : how American business can meet the Japanese challenge*. New York, N.Y. : Avon.
- Panda, A., & Gupta, R. K. (2003). Measuring Strength and Intensity of Organisational Culture: Going Beyond Climate-Like Measures. *Indian Journal of Industrial Relations*, 39(2), 143-165.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Talcott Parsons, The Social System. *New York: The Free Press*, 1951.
- Pasisz, D. J., & Hurtz, G. M. (2009). Testing for between-group differences in within-group interrater agreement. *Organizational Research Methods*.
- Pearse, N., & Kanyangale, M. (2009). Researching Organizational Culture Using the Grounded Theory Method. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 7(1), 8.
- Pennemann, K., & SpringerLink (Service en ligne). (2013). *Retail Internationalization in Emerging Countries : The Positioning of Global Retail Brands in China*. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden : Imprint: Springer Gabler.
- Perry, M. J. (2014). Fortune 500 firms in 1955 vs. 2014; 88% are gone, and we're all better off because of that dynamic 'creative destruction'. <https://www.aei.org/publication/fortune-500-firms-in-1955-vs-2014-89-are-gone-and-were-all-better-off-because-of-that-dynamic-creative-destruction/> (Récupéré le 3 août 2017).
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). In search of excellence. *Nursing Administration Quarterly*, 8(3), 85-86.
- Petram, L. O. (2011). *The world's first stock exchange: how the Amsterdam market for Dutch East India Company shares became a modern securities market, 1602-1700*. (Ph.D), Instituut voor Cultuur en Geschiedenis, Amsterdam.

- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technician. *Journal of Applied Psychology*, 59, 7.
- Riordan, C. M., & Shore, L. M. (1997). Demographic Diversity and Employee Attitudes: An Empirical Examination of Relational Demography Within Work Units. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 16.
- Roberson Q. M. (2006). Justice in Teams: The Effects of Interdependence and Identification on Referent Choice and Justice Climate Strength. *Social Justice Research*, 19, 323-344.
- Rocher, G. (1968). *Introduction à la sociologie générale*. Montréal : Hurtubise HMH.
- Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *The Academy of Management Review*, 10(3), 435-454.
- Rosenzweig, P. M. (2007). *The halo effect-- and the eight other business delusions that deceive managers*. New York : Free Press.
- Ross, L., & Nisbett, R. E. (1991). *The person and the situation : perspectives of social psychology*. Philadelphia: Temple University Press.
- Saffold, G. S. (1988). Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving beyond "Strong" Culture. *The Academy of Management Review*, 13(4), 12.
- Sagie, A., Zaidman, N., Yair, A.-H., Dov, T. e., & Schwartz, D. G. (2002). An Empirical Assessment of the Loose-Tight Leadership Model: Quantitative and Qualitative Analyses. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 303-320.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & de Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment. *Personnel Review*, 37(4), 412-425.
- Sapir, E. (1921). *Language : an introduction to the study of speech*. New York : Harcourt.

- Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L., & Cooper, B. (2005). The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*, 30(1), 23.
- Savoie, A., & Brunet, L. (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance? *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 179-200.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 9.
- Schneider, S. C. (1988). NATIONAL Vs. CORPORATE CULTURE IMPLICATIONS FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Human Resource Management*, 04(88), 15.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 1(3), 207-219.
- Schultz, R. J., & Evans, K. R. (1994). Examining the Process by Which Salespeople Determine Buying Firm's Corporate Culture. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2(3), 29-45.
- Schwartz, R. M. (1993). The idea of balance and integrative psychotherapy. *Journal of Psychotherapy Integration*, 3(2), 159-181.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1993). Vers une théorie de l'universalité; du contenu et de la structure des valeurs : Extentions et reproductions interculturelles. *Recherche et Applications en Marketing*, 8(4), 77-106.
- Schwartz, S. H., & Huismans, S. (1995). Value Priorities and Religiosity in Four Western Religions. *Social Psychology Quarterly*, 58(2), 88-107.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923-945.

- Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 20.
- Shinichi, H., Kubo, K., & Miyajima, H. (2007). Does Corporate Culture Matter? An Empirical Study on Japanese Firms (Vol. RIETI Discussion Paper Series 07-E — 030, pp. 36). Tokyo : The Research Institute of Economy, Trade and Industry.
- Shrout, P. E., & Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations: uses in assessing rater reliability. *Psychol Bull*, 86(2), 420-428.
- Sinek, S. (2011). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Smith, G. E. (1915). *The Migrations of Early Culture: A Study of the Significance of the Geographical Distribution of the Practice of Mummification as Evidence of the Migrations of Peoples and the Spread of Certain Customs and Beliefs* (Vol. 102). University Press.
- Smith, V. (1993). Approaching Organizational Culture versus Cultural Approaches to Organizations: Let's Close the Gap. [Corporate Culture and Organizational Symbolism., Mats Alvesson, Per Olof Berg; Cultures in Organizations : Three Perspectives., Joanne Martin; The Cultures of Work Organizations., Harrison M. Trice, Janice M. Beyer]. *Contemporary Sociology*, 22(3), 417-421.
- Snyder, M., & Ickes, W. (1985). Personality and social behavior. *Handbook of social psychology*, 2(3), 883-947.
- Sørensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
- Starbuck, W. H., & March, J. G. (1964). *Organizational growth and development*. Lafayette, Ind.,.
- Stinchcombe, A. L. (1964). *Rebellion in a high school*. Chicago, : Quadrangle Books.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et implication envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 22.

- Tao, M., Takagi, H., Ishida, M., & Masuda, K. (1998). A study of antecedents of organizational commitment. *Japanese Psychological Research*, 40(4), 8.
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2016). Does Country Equate with Culture? Beyond Geography in the Search for Cultural Boundaries. *Management International Review*, 1-33.
- Tosi, H. (2002). Review of multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions. *Administrative Science Quarterly*, 47, 2.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Trice, H. M., & Morand, D. (1991). Cultural diversity: subcultures and countercultures in work organizations. *Studies in Organizational Sociology: Essays in Honor of Charles K. Warriner*, 10, 69-106.
- Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture : understanding cultural diversity in global business* (2nd ed.). New York : McGraw Hill.
- Trompenaars, A., & Woolliams, P. (2004). *Marketing across cultures*. Chichester : Capstone.
- Tse, E. (2015). *China's disruptors : how Alibaba, Xiaomi, Tencent, and other companies are changing the rules of business*. New York : Portfolio/Penguin.
- Tsui, A. S. (sept. 1990). A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination of the Human Resource Subunit Level. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 26.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads. *The Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.

- Tsui, A. S., Wang, H., & Xin, K. R. (2006). Organizational Culture in China : An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types. *Management and Organization Review*, 2(3), 345-376.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 23.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, January-February, 11.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational Capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 5(1), 16.
- Van Hoorn, A. (2015). Organizational Culture in the Financial Sector: Evidence from a Cross-Industry Analysis of Employee Personal Values and Career Success. *Journal of Business Ethics*, 20.
- Van Maanen, J., & Barley, S. (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory *Organizational Culture* (pp. 31-53). Beverly Hills : Sage.
- Ven, A. H. V. d., Ganco, M., & Hinings, C. R. B. (2013). Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 47.
- Verbeke, A. & Rugman, A. (1998). Corporate strategies and environmental regulations: an organizing framework. *Strategic Management Journal*, 19(4), 819-833.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- Victor Y. Haines, S. B. e. N. C. (2010). Une analyse longitudinale (1975-2005) de l'évolution de la profession ressources humaines. *Relations Industrielles*, 65(3), 23.
- Stephan M. Wagner & Christian Rau & Eckhard Lindemann, 2010. Multiple Informant Methodology: A Critical Review and Recommendations, *Sociological Methods & Research*, 38(4), 582-618.

- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organizational Readiness for Change, Individual Fear of Change, and Sales Manager Performance: An Empirical Investigation. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(1), 7-17.
- Weese, J. C. (1996). Do Leadership and Organizational Culture Really Matter. *Journal of Sports Management*, 10, 10.
- Weiss, H. M., & Adler, S. (1984). Personality and organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*.
- Weller, S. C., & Mann, C. (1997). Assessing Rater Performance without a "Gold Standard" Using Consensus Theory. 17(1), 9.
- Werbelt, J. D., & Johnson, D. J. (2001). The Use of Person–Group Fit for Employment Selection: A Missing Link in Person–Environment Fit. *Human Resource Management*, 40(3), 227-240.
- Willmott, H. (1993). Strength Is Ignorance; Slavery Is Freedom: Managing Culture In Modern Organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 38.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 26.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1997). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *CAHRS Working Paper Series*, 97(13), 38.
- Yilmaz, K. (2008). Constructivism: Its Theoretical Underpinnings, Variations, and Implications for Classroom Instruction. *Educational Horizon*, 86(3), 161-172.
- Young, S. A., & Parker, C. P. (1999). Predicting collective climates: assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1199-1218.
- Young Seong, J., & Kristof-Brown, A. L. (2012). Testing multidimensional models of person-group fit. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 536-556.

Zimbardo, P. G. (1971). The power and pathology of imprisonment. *Congressional Record*, 15, 10-25.

Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 75-92.

Zyphur, G. I. a. M. J. (2009). Rituals in Organizations: A Review and Expansion of Current Theory. 4(1), 25.

Annexe A. Résidus

Homoscédasticité

Test d'homogénéité des variances					
		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
	Basé sur la moyenne	1,511	30	2045	0,068
Standardized Residual	Basé sur la médiane	1,287	30	2045	0,137
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,287	30	1891,885	0,137
	Basé sur la moyenne tronquée	1,471	30	2045	0,078

