

Université de Montréal

Le rôle des dimensions culturelles de Hofstede en regard du fonctionnement interne des équipes de travail pluriculturelles

par  
Nalia Temimi

Département de psychologie  
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la faculté des études supérieures  
En vue de l'obtention du grade  
De Philosophae Doctor (Ph.D.)  
En psychologie – recherche et intervention  
Option psychologie du travail et des organisations

Janvier 2011

© Nalia Temimi, 2011

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Cette thèse s'intitule :

Le rôle des dimensions culturelles de Hofstede en regard du fonctionnement interne des équipes de travail pluriculturelles

présentée par :

Nalia Temimi

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Luc Brunet  
Président-rapporteur

André Savoie  
Directeur de recherche

Vincent Rousseau  
Membre du jury

Hélène Cardu  
Examinatrice externe

Brahim Boudarbat  
Représentant du doyen

## Résumé

La présente thèse de doctorat porte sur les processus internes au sein des équipes de travail pluriculturelles. Cette thèse se compose de trois articles et propose, d'une part, une mesure validée des valeurs culturelles au niveau individuel en langue française et, d'autre part, une mesure du degré d'homogénéité culturelle au sein des équipes de travail (ci-après ÉT). En outre, elle se penche sur la vérification empirique des nombreux liens entre l'homogénéité culturelle et les processus internes au sein des ÉT postulés par les auteurs mais jamais vérifiés empiriquement.

Le premier article a pour but de faire le point sur la documentation scientifique concernant les équipes de travail pluriculturelles. Il présente une recension de la documentation portant sur ce type d'équipe, notamment l'impact présumé de la culture sur les comportements d'équipier, et les effets de la diversité culturelle sur la performance de l'équipe et sur ses processus internes.

Le deuxième article, quant à lui, a pour objectif de valider la mesure des dimensions culturelles de Hofstede (1980, 1991, 1994) sur une base individuelle et en langue française. Cette étude a été réalisée en adaptant deux questionnaires, l'un développé par Hellmann (2000) et mesurant les dimensions culturelles de distance hiérarchique, de masculinité, de contrôle de l'incertitude et de collectivisme, et le second développé par Bearden, Money et Nevins (2006) et mesurant la dimension d'orientation à long terme. L'échantillon se compose de 453 répondants tous étudiants dans des

programmes de baccalauréat à l'Université de Montréal et à l'Université du Québec à Montréal. Les résultats des deux analyses factorielles exploratoires effectuées ont fait ressortir sept facteurs distincts expliquant 41.6% de la variance pour le premier questionnaire et 61.6% de la variance pour le second. La composition de l'échantillon n'a pas permis de conduire d'analyse de variance afin de vérifier s'il se trouvait des différences significatives entre les différents groupes culturels de l'échantillon à l'étude, et ce, pour chacune des dimensions culturelles. Les limites de la recherche ainsi que des suggestions de recherches futures sont proposées.

Enfin, le troisième article se penche sur les liens, postulés par de nombreux auteurs mais jamais confirmés empiriquement, entre l'homogénéité culturelle dans les équipes et les processus internes de l'équipe en termes de comportements productifs et de comportements contre-productifs. Afin d'étudier cette réalité, l'instrumentation de Hofstede (1980, 1991), conçue pour capter des différences au niveau des nations, a été opérationnalisée au niveau des individus (Temimi, Savoie et Duguay, 2008) et mis en relation avec les processus internes se déroulant au sein de l'équipe (Duguay, Temimi et Savoie, 2008; Rousseau, 2003; Temimi et Savoie, 2007). Cette étude a été réalisée auprès de 67 équipes variant en termes d'homogénéité culturelle. Les résultats indiquent que le degré d'homogénéité culturelle global s'avère positivement relié aux comportements productifs de l'équipe et négativement relié aux comportements contre-productifs. De plus, le degré d'homogénéité de la dimension culturelle de féminité ressort négativement relié aux comportements contre-productifs de flânerie sociale et de domination.

**Mots clés :** équipe de travail, culture, pluriculturalité, Hofstede, processus internes, comportements productifs, comportements contre-productifs, dimensions culturelles de Hofstede, homogénéité culturelle.

## **Abstract**

This doctoral thesis focuses on internal processes within multicultural teams. It consists of three articles and proposes a validated measure of cultural values at the individual level in French but also a measure of the degree of cultural homogeneity within teams. In addition, it analyzes the empirical examination of the many links between cultural homogeneity and internal processes within teams that several authors postulated but never empirically verified.

The objective of the first article is to present a review of the documentation concerning multicultural teams including the alleged impact of culture on team members' behaviours and effects of cultural diversity on team performance and internal processes.

The second article, aims at validating the measurement of Hofstede's cultural dimensions (1980, 1991, 1994) at the individual level and in French. This study was achieved by adapting two questionnaires, one developed by Hellmann (2000) and measuring the cultural dimensions of power distance, masculinity, uncertainty avoidance and collectivism, and the second developed by Bearden, Money and Nevins (2006) and measuring the dimension of long-term orientation. The sample consists of 453 students in degree programs at l'Université de Montréal and l'Université du Québec à Montreal. Results of both exploratory factor analyses conducted have revealed seven distinct factors explaining 41.6% of variance in the first questionnaire and 61.6% of variance in the second. The composition of the sample failed to conduct analysis of variance to see if

there were significant differences between different cultural groups in the sample under study and for each of the cultural dimensions. Research limitations and suggestions for future research are also presented.

The third article examines the links, postulated by many authors but never confirmed empirically, between cultural homogeneity in teams and internal processes of the team in terms of productive behaviours and counterproductive behaviours. To investigate these links, the questionnaire of Hofstede (1980, 1991) designed to capture differences at a national level has been adapted to the individual level (Temimi, Savoie et Duguay, 2008) and linked with internal processes taking place within teams (Duguay, Temimi et Savoie, 2008; Rousseau, 2003; Temimi et Savoie, 2007). This study was conducted among 67 teams. Results indicate that the overall degree of cultural homogeneity is positively related to productive team behaviours and negatively related to counterproductive behaviours. Moreover, the degree of homogeneity of the cultural dimension of femininity appears negatively related to counterproductive behaviours of social loafing and domination.

**Key words:** teamwork, culture, multiculturalism, Hofstede, internal processes, productive behaviours, counterproductive behaviours, Hofstede's cultural dimensions, cultural homogeneity.

## Table des matières

Résumé .....	iii
Abstract .....	vi
Liste des tableaux .....	x
Liste des figures .....	xi
Liste des abréviations .....	xii
Remerciements .....	xiii
Introduction .....	1
Présentation des articles .....	3
Références .....	5
<b>Processus internes et performance des équipes de travail pluriculturelles :</b>	
<b>État de la question .....</b>	<b>7</b>
Résumé .....	8
Abstract .....	9
Introduction .....	10
Diversité culturelle et équipes de travail .....	10
Discussion .....	38
Bilan et conclusion .....	43
Références .....	44
<b>Mesure des dimensions culturelles de Hofstede au niveau individuel :</b>	
<b>Développement et validation d'un instrument de mesure en langue française</b>	<b>54</b>
Résumé .....	55
Abstract .....	56
Problématique .....	57
Contexte théorique .....	59
Méthodologie .....	64
Résultats .....	66
Discussion .....	72
Conclusion .....	81
Références .....	82
<b>Processus internes des équipes de travail pluriculturelles : Une étude empirique</b>	<b>86</b>
Résumé .....	87
Abstract .....	89
Contexte théorique .....	90
Méthodologie .....	99
Résultats .....	109
Discussion .....	113



Références .....	117
Conclusion .....	122
Références .....	128
Annexe 1 : Formulaire de consentement des participants .....	129
Annexe 2 : Consignes du questionnaire .....	132
Annexe 3 : Questionnaire des dimensions culturelles de Hofstede au niveau individuel .....	135
Annexe 4 : Questionnaire des comportements contre-productifs en équipes de travail .....	139

## Liste des tableaux

<b>Processus internes et performance des équipes de travail pluriculturelles :</b>	
<b>État de la question</b> .....	7
Tableau 1. Conception du fonctionnement interne des équipes de travail ..	28
Tableau 2. Comportements contre-productifs au sein des équipes de travail .....	30
<b>Mesure des dimensions culturelles de Hofstede au niveau individuel :</b>	
<b>Développement et validation d'un instrument de mesure en langue française</b>	54
Tableau 1. Exemples de valeurs d'indices nationaux pour les DCH (Hofstede, 2011).....	62
Tableau 2. Items pour lesquels les valeurs d'asymétrie et de voussure ne sont pas comprises entre -2 et +2 .....	68
Tableau 3. Résumé des coefficients de saturation pour la solution factorielle Oblimin à quatre facteurs obtenue pour la mesure de quatre dimensions culturelles .....	70
Tableau 4. Résumé des coefficients de saturation pour la solution factorielle Oblimin à deux facteurs obtenue pour la mesure de la dimension Orientation long terme .....	71
Tableau 5. Inter-corrélations et coefficients de cohérence interne des dimensions culturelles .....	72
Tableau 6. Tableau comparatif des coefficients de cohérence interne .....	73
Tableau 7. Composition de l'échantillon en terme d'origine ethno-culturelle .....	78
Tableau 8. Catégorisation des pays selon l'étude GLOBE .....	79
<b>Processus internes des équipes de travail pluriculturelles : Une étude empirique</b> .....	86
Tableau 1. Indices de cohérence interne du QDCHI .....	101
Tableau 2. Exemple d'item pour chacune des dimensions à l'étude .....	102
Tableau 3. Résumé des analyses factorielles exploratoires réalisées sur les variables à l'étude .....	106
Tableau 4. Résumé des analyses factorielles exploratoires réalisées sur les variables à l'étude .....	111
Tableau 5. Moyennes et écarts types des dimensions à l'étude .....	112
Tableau 6. Résultats des analyses de régression (variable dépendante : degré d'homogénéité global) .....	112
Tableau 7. Résultats des analyses de régression (variable dépendante : degré d'homogénéité de la dimension culturelle féminité) .....	112

## Liste des figures

<b>Processus internes des équipes de travail pluriculturelles : Une étude empirique</b> .....	86
Figure 1. Liens entre les indices d'homogénéité culturelle et les processus internes .....	108

**Liste des abréviations**

<b>ÉT</b>	Équipe de travail
<b>ÉTH</b>	Équipe de travail homogène
<b>ÉTP</b>	Équipe de travail pluriculturelle
<b>FI</b>	Fonctionnement interne
<b>CCP</b>	Comportements contre-productifs
<b>TMT</b>	Top management teams
<b>DCH</b>	Dimensions culturelles de Hofstede

## Remerciements

Je souhaite remercier mon directeur de recherche, André Savoie, qui m'a fait découvrir le merveilleux et passionnant domaine de la psychologie organisationnelle et qui m'a poussée à me dépasser et à grandir tant sur le plan professionnel que personnel. Lorsqu'André Savoie a accepté d'être mon directeur de recherche, je me souviens avoir appelé ma mère et lui avoir dit que faire sa recherche doctorale avec André Savoie était comme apprendre à peindre avec Léonard De Vinci. Merci pour votre soutien et votre confiance, Monsieur Savoie. Vous avoir eu comme directeur de recherche et vous avoir côtoyé au cours des dernières années a été un très grand honneur pour moi.

Je tiens également à remercier mes collègues du programme de doctorat de psychologie du travail et des organisations. Merci pour votre soutien et votre grande générosité à partager vos connaissances, merci à Maryse Brien, Guillaume Duguay, Marjorie Simard, Geneviève Leblanc et Philippe Lebrock, sans oublier ma grande amie Marie-Hélène Gilbert pour ses judicieux conseils, son soutien et pour nos éclats de rire.

Enfin, je tiens à remercier mes parents et mon époux qui ont toujours cru en moi et m'ont soutenue tout au long de mon parcours.

## Introduction

Le monde du travail est en pleine mutation. La globalisation des marchés, d'une part, et l'immigration, d'autre part, entraînent une grande mobilité des travailleurs. Rien qu'au Canada, plus de 200 origines ethniques différentes ont été dénombrées suite au recensement de 2006 comparativement à 25 en 1901 (Statistique Canada, 2008). En conséquence, les entreprises emploient une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée culturellement. Pour gérer cette diversité, plusieurs grandes entreprises ont récemment créé le poste de *Chief Diversity Officer* (e.g., American Express, Walmart, McDonald, Kodak, Deloitte) dont le rôle est de coordonner les stratégies de gestion de la diversité des entreprises. Ceci démontre la préoccupation actuelle des entreprises face à la gestion de la diversité et ses conséquences.

Les défis, apports et coûts de cette hétérogénéité culturelle grandissante s'expriment avec particulièrement de force dans ce creuset social que sont les équipes de travail. En effet, bien que de nombreuses recherches aient été menées sur les équipes de travail, il s'avère que peu d'études se soient penchées plus particulièrement sur les équipes de travail diversifiées au niveau culturel. Plusieurs chercheurs abordent l'hétérogénéité dans les équipes globalement en intégrant tant la diversité culturelle que la diversité liée à l'âge, à la fonction, à l'ancienneté, au genre ou au niveau d'éducation (e.g., Ancona et Caldwell, 1992; Bantel et Jackson, 1989; Bhappu, 1999; Carillo, 2002; Glick, Miller, et Huber, 1993; Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin, et Peyronnin, 1991; Tsui, Egan, et O'Reilly, 1992; Wiersema et Bantel, 1992), les effets spécifiques de l'hétérogénéité culturelle au sein des équipes n'étant pas isolés. Par ailleurs, les études

recensées comportent des lacunes non négligeables en ce qui a trait à la mesure de l'hétérogénéité culturelle et du facteur culturel. Il est également à noter que les processus internes prévalant au sein des équipes de travail pluriculturelles ont peu été étudiés par les chercheurs.

Il semble donc important de se pencher de façon intégrée sur l'étude des équipes de travail pluriculturelles, cette réalité de plus en plus présente au sein des organisations, et de circonscrire les effets de la culture sur les comportements et les interactions prévalant au sein de ce type d'équipe. Cette première étape permettra, une fois cette réalité bien comprise, d'une part, d'outiller les gestionnaires de ce type d'équipe et, d'autre part, de mettre en place des stratégies d'intervention afin d'aider les ÉTP à surmonter les difficultés qu'elles peuvent rencontrer et de concrétiser leur potentiel. C'est justement l'objectif dans lequel s'inscrit la présente thèse.

## Présentation des articles

Cette thèse se présente sous la forme de trois articles. Le premier s'intitule «Processus internes et performance des équipes de travail pluriculturelles : État de la question». Il présente une recension de la documentation scientifique portant sur les équipes de travail pluriculturelles, et ce, tant en ce qui a trait à la performance de ce type d'équipes qu'au fonctionnement de celles-ci en termes de processus internes. Cet article se penche sur les limites des études recensées et propose des pistes de solutions aux lacunes identifiées.

Le second article s'intitule «Mesure des dimensions culturelles de Hofstede au niveau individuel : Développement et validation d'un instrument de mesure en langue française» et a pour objectif de répondre à l'une des lacunes relevées dans la documentation scientifique soit la mesure du degré d'identification de répondants à des valeurs culturelles représentées par les dimensions culturelles de Hofstede (1980, 1991, 1994). En effet, cet article présente les résultats d'analyse d'une validation de deux questionnaires mesurant les dimensions culturelles de Hofstede soit le *Personal Work Values at the individual level (PWV)* (Hellmann, 2000) et le questionnaire mesurant la dimension d'orientation long/court terme développé par Bearden, Money et Nevins (2006).

Enfin, le dernier article qui a pour titre «Processus internes des équipes de travail pluriculturelles : Une étude empirique» examine le lien entre le degré d'homogénéité



culturelle au sein des ÉT et les processus internes prévalant au sein de celles-ci en termes de comportements productifs et de comportements contre-productifs. À partir d'une opérationnalisation des dimensions culturelles de Hofstede (1980; 1991; 1994) au niveau des individus (Temimi, Savoie et Duguay, 2008), le degré d'homogénéité culturelle de 67 équipes de travail a été mis en relation avec les processus internes se déroulant au sein de l'équipe (Rousseau, 2003; Temimi et Savoie, 2007).

Pour finir, la conclusion de la thèse présente la contribution des recherches menées et propose des pistes de recherche futures dans le domaine des équipes de travail pluriculturelles.

## Références

- Ancona, D.G. et Caldwell, D.F. (1992). Demography and Design: Predictors of New product Team Performance, *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Bantel, K. A., et Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10,107-124.
- Bearden, W.O., Money, R.B., et Nevins, J.L. (2006). A measure of Long-Term Orientation: development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (3), 456-467.
- Bhappu, A. D. (1999). *Diversity, teams, and technology* (Thèse de doctorat, University of Arizona). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 9923185).
- Carillo, A. G. (2002). *Engineering design team performance: Quantitative evidence that membership diversity effects are time dependent* (Thèse de doctorat inédite). Stanford University.
- Duguay, G., Temimi, N., Savoie, A. (2008). The Team Counterproductive Work Behaviors Questionnaire : A confirmatory factorial analysis of its structure. 69<sup>th</sup> Conference of the Canadian Psychological Association. Halifax, Nova Scotia, Canada.
- Glick, W. H., Miller, C. C., et Huber, G. P. (1993). The impact of upper-echelon diversity on organizational performance. In G. P. Huber et W. H. Glick: *Organizational Change and Redesign: Ideas for Insights for Improving Performance*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel: Comprendre nos programmations mentales*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Hofstede, G. (1991). Empirical Models of Cultural Differences. In N. Bleichrodt, et P.J.D. Drenth (Eds.), *Contemporary Issues in Cross Cultural Psychology*, (pp.4-20). Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger B.V.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related*

*Values*. Beverly Hills: Sage Publications.

Hellmann, P.S. (2000). *Diverse Perspectives on Team Dynamics: The Effect of Cultural Values, Personal Values, Gender and Job Level on Preferences for Team Processes* (Thèse de doctorat, George Washington University). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 9969820).

Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., et Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotion and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 675-689.

Rousseau, V. (2003). *Le fonctionnement interne des équipes de travail : Conceptualisation, mesure et validation* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal.

Statistique Canada (2008). *Regard sur la démographie canadienne*, n° 91-003-X au catalogue.

Temimi, N., Savoie, A., et Duguay, G. (2008). Mesure des dimensions culturelles de Hofstede au niveau individuel : Développement et validation d'un instrument de mesure en langue française, In N. Pettersen, J.-S. Boudrias et Savoie A. *Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?* Actes du 15<sup>e</sup> congrès de l'AIPTLF tenu à Québec en août 2008. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Temimi, N. et Savoie, A. (2007). Comportements contre-productifs en équipe de travail: Développement et validation d'un instrument de mesure. Affiche présentée au X<sup>e</sup> congrès de la Société Québécoise de Recherche en Psychologie. Sherbrooke.

Tsui, A.S., Egan, T.D., et O'Reilly, C.A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment, *Administrative Science Quarterly* 37, 549-579.

Wiersema, M.F., et Bantel, K.A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, 35 (1), 91-121

Université de Montréal

Processus internes et performance des équipes de travail pluriculturelles : État de la question

Nalia Temimi

## Résumé

Le présent article a pour objectif de faire état de la documentation scientifique portant sur les équipes de travail pluriculturelles et de positionner la performance et les processus internes des ÉTP par rapport aux équipes de travail homogènes : les équipes de travail pluriculturelles sont-elles plus, aussi ou moins performantes que les équipes de travail homogènes ? Ainsi, l'impact de la culture sur le comportement d'équipier et les effets de la diversité culturelle dans les équipes de travail sur la performance et sur les processus internes de l'équipe seront présentés. Enfin, les limites relevées dans les recherches ainsi que des suggestions de recherches futures sont proposées.

**Mots clés :** Équipes de travail, diversité culturelle, dimensions culturelles de Hofstede, performance, processus d'équipe.

## **Abstract**

This article reports on the scientific literature on multicultural teams. It also positions the performance and internal work processes of multicultural teams compared to homogeneous teams: multicultural work teams, are they more, equal or less efficient than homogeneous teams? Thus, the impact of culture on team member behaviour and the effects of cultural diversity in work teams on performance and internal processes of the team will be presented. Finally, the limitations identified in research and suggestions for future research are proposed.

**Key words:** teamwork, cultural diversity, Hofstede's cultural dimensions, performance, team processes.

## Introduction

Les équipes de travail représentent un aspect important du fonctionnement organisationnel (Aguinis et Henle, 2003). En effet, de nombreuses entreprises ont opté pour l'organisation du travail sur un mode d'équipe (Cox, 2001). Ce mode d'organisation du travail devrait continuer à s'accroître (Savoie et Brunet, 2000) puisqu'il constitue un moyen de maintenir voire d'augmenter la compétitivité (Aubé, 2004; Horwitz, 2005) et la réalisation de produits de qualité (Esquivel et Kleiner, 1996; Jackson, 1992). En outre, comme le souligne Tisserant (2004), l'immigration et la mondialisation ont donné naissance à des situations de travail inédites. En effet, il est probable que les équipes de travail soient de plus en plus souvent constituées de membres provenant de divers pays et cultures (Appelbaum, Shapiro, et Elbaz, 1998; Thomas et Inkson, 2004), d'où l'importance de bien cerner les différentes dimensions susceptibles d'intervenir au sein des ÉTP. L'objectif de cet article est donc de recenser la documentation scientifique portant sur les équipes de travail pluriculturelles afin de mieux comprendre ce concept et les différentes variables qui s'y rattachent.

## Diversité culturelle et équipes de travail

### 1- Définition d'une équipe de travail pluriculturelle

Une équipe de travail (ÉT) est définie comme étant constituée de deux individus ou plus qui interagissent de façon *interdépendante*, et ce, dans le but de réaliser un *objectif commun* dont ils sont *collectivement responsables* (Savoie et Mendès, 1993). Les équipes de travail pluriculturelles (ÉTP), quant à elles, sont des équipes dont les membres

possèdent des nationalités ou des origines ethniques différentes (Watson, Kumar, et Michaelsen, 1993). Marquaardt et Horvath (2004), quant à eux, définissent une ÉTP comme étant une équipe orientée vers la tâche et étant composée d'individus provenant de différentes cultures. Earley et Gibson (2002) précisent que ce type d'équipe correspond à trois individus ou plus, provenant d'au moins deux différents pays ou cultures et qui interagissent *directement* ou *indirectement* aux fins de l'accomplissement d'un *objectif commun*.

Il est ainsi possible de noter que trois critères différents sont utilisés par les chercheurs pour déterminer la pluriculturalité dans les ÉT : le pays d'origine ou la nationalité, l'origine ethnique et la culture. Ceci étant, au sein d'un même pays, il est possible de retrouver des individus partageant la même nationalité mais provenant de groupes ethniques différents et donc porteurs de cultures différentes. Ainsi, le pays d'origine ou la nationalité ne semblent pas être des critères assez précis pour déterminer le degré de diversité culturelle au sein d'une ÉT.

Il est également à noter que l'interdépendance et la responsabilité collective ne sont évoquées dans aucune définition des ÉTP. Pourtant, Guertin (2003), suite à une recension des définitions portant sur les ÉT, affirme que l'interdépendance est une condition essentielle à l'existence d'une équipe.

Les définitions recensées dans la documentation manquent de précision. En effet, aucune définition regroupant les éléments essentiels d'une ÉT n'a été recensée (interdépendance, responsabilité collective).

Dans le cadre de la présente recherche, la définition proposée par Earley et Gibson (2003) est modifiée. Ainsi, une ÉTP est définie comme étant constituée de deux



individus ou plus, provenant d'au moins deux différentes cultures, qui interagissent de façon interdépendante, et ce, dans le but de réaliser un objectif commun dont ils sont collectivement responsables.

Les ÉTP sont donc composées de membres provenant de diverses cultures. Aussi, il apparaît important de s'attarder sur la définition du concept de culture, puis sur l'impact de la culture sur les comportements des membres de l'équipe.

## **2- Culture et comportement d'équipiers**

La section suivante vise à définir, tout d'abord, le concept de culture, puis à expliquer l'impact de la culture sur le comportement. Les différences culturelles dans les attitudes, les valeurs, les normes et les comportements seront ainsi illustrées à travers les dimensions culturelles de Hofstede (la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme/collectivisme, la masculinité/féminité et l'orientation à long/court terme).

### **2.1 Définition de la culture**

La culture est un concept qui est étudié depuis plusieurs siècles à travers différentes disciplines. Il est ainsi possible de trouver de nombreuses définitions de ce concept notamment en sociologie, en anthropologie, en philosophie et en psychologie. Déjà, en 1952, Alfred Kroeber et Clyde Kluckhohn ont recensé une liste de 164 différentes définitions du mot culture.

Ainsi, selon l'Unesco, la culture «est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances»

(UNESCO, 1982, p.13). Northhouse (2007), quant à lui, définit la culture comme étant «les croyances apprises, les valeurs, les règles, les normes, les symboles et les traditions qui sont communes à un groupe de personnes» (p. 302). Lederach (1995) va plus loin dans la définition qu'il propose et explique la raison d'être de la culture. En effet, selon ce dernier auteur, «La culture représente les connaissances et les systèmes créés et partagés par un ensemble de personnes pour percevoir, interpréter, exprimer et répondre aux réalités sociales qui les entourent» (p. 9). Dans le même ordre d'idées, le Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles du Québec définit la culture comme étant «un éventail de connaissances, de conceptions et de comportements, appris et partagés par un groupe, qui facilitent l'existence au quotidien. C'est une grille de lecture à travers laquelle nous interprétons les situations vécues» (MICC, 2011). Dans un autre ordre d'idées, et s'éloignant de l'énumération des composantes de la culture, Bollinger et Hofstede (1987) définissent la culture comme étant «la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre» (p. 27). Ainsi, selon ces auteurs, la culture inclut un système de valeurs fondamentales et serait à un groupe d'humains ce que la personnalité est à un individu. Cette dernière définition, tout comme les précédentes, ne prend pas en compte une caractéristique importante de la culture, soit le fait qu'elle ne constitue pas un ensemble de variables statiques, mais un système complexe et dynamique qui influence et qui est influencé par les individus (Hartford, 2010). Ceci étant, dans le cadre de la présente thèse, la définition proposée par Bollinger et Hofstede (1987) sera privilégiée, puisqu'elle met l'emphase sur ce qui caractérise des groupes d'individus en regard d'une façon partagée de penser et d'agir qui les distingue des autres groupes.

## **2.2 Impact de la culture sur le comportement**

Les personnes provenant de différentes cultures possèdent différentes attitudes, valeurs et normes (Aghazadeh, 2004). En effet, les équipiers adoptent les comportements et les normes prévalant dans leur propre culture, appliquant au groupe de travail leur propre conception, basée sur leur bagage culturel, de la façon dont une équipe devrait fonctionner (Thomas et Inkson, 2004). Ainsi, les préférences des individus pour le travail d'équipe et la nature des comportements émis par les équipiers semblent varier d'une culture à l'autre (Agunis et Henle, 2003) et influencent les activités ainsi que les processus groupaux (Marquardt et Horvath, 2001). Les travaux menés par Hofstede (1980) permettent d'illustrer les différences qu'il est possible de retrouver à travers les nations et, par conséquent, les cultures.

## **2.3 Les dimensions culturelles de Hofstede**

### **2.3.1 Définition des cinq dimensions**

Geert Hofstede a réussi à démontrer empiriquement que des différences au plan culturel pouvaient entraîner des différences au niveau des perspectives, des attitudes et des comportements (McLeod, Lobel et Cox, 1996). En effet, Hofstede a mené une impressionnante étude portant sur des données récoltées auprès de 117 000 employés d'un groupe industriel multinational provenant de plus de 40 pays. L'analyse factorielle des résultats a fait émerger quatre dimensions sur lesquelles peuvent se positionner les ressortissants d'un pays. Une cinquième dimension a fait son apparition quelques années plus tard, et ce, suite aux travaux de Michael Bond (*Chinese Culture Connection*, 1987). Ainsi, présentement, on peut concevoir la culture selon ces cinq dimensions : *la distance*

*hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme/collectivisme, la masculinité/féminité et l'orientation long/court terme.*

Tout d'abord, dépendamment des nations ou des sociétés, la répartition du pouvoir est inégale, aussi, *la distance hiérarchique* réfère au degré auquel les relations entre supérieurs et subordonnés sont caractérisées par la hiérarchie et les interactions formelles (Hofstede, 1980, 1991). Ainsi, cette dimension se rapporte au « degré d'acceptation, par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays, d'une répartition inégale du pouvoir » (Hofstede, 1994, p. 47).

Puis, *le contrôle de l'incertitude* correspond au degré d'inquiétude des membres d'une société par rapport à des situations jugées ambiguës, inconnues ou incertaines (Hofstede, 1994). Pour faire face à ce genre de situations, les individus peuvent instaurer des règles et des procédures précises (Hofstede, 1994), opter pour des rôles et des responsabilités clairement définies et des processus de travail précis et constants. Alors que des cultures davantage flexibles favoriseraient des directives générales à des méthodologies spécifiques (Marquardt et Horvath, 2001).

Ensuite, *l'individualisme/collectivisme* réfère au degré auquel une culture privilégie l'identité individuelle et les choix personnels (individualisme), comparativement à l'identité collective et au maintien du bien-être du groupe (Collectivisme) (Hofstede, 1980).

*La masculinité* caractérise «les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle, tandis que la femme est censée être plus modeste, tendre et concernée par la qualité de vie). À l'inverse, *la féminité* désigne les cultures où «les rôles sont plus interchangeables»

(Hofstede, 1994, p. 113).

Enfin, concernant *l'orientation à long /court terme*, il est à noter qu'il règne une certaine confusion parmi les chercheurs en ce qui a trait à cette dimension (Bearden, Money et Nevins, 2006). En effet, lors de la première conceptualisation de cette dimension en 1987, les valeurs référant *au respect des traditions* et à *la persévérance* étaient considérées comme des valeurs orientées vers le long terme. Toutefois, par la suite, une distinction a été faite entre ces deux composantes, *le respect pour la tradition* devenant une valeur orientée vers le court terme et *la persévérance* une valeur orientée vers le long terme (Hofstede, 1994). Hofstede (2005) déclare que « *l'orientation à long terme* promeut les vertus orientées vers les récompenses futures, telles la persévérance et l'épargne. À l'opposé, l'orientation à court terme promeut les vertus reliées au passé et au présent, tels le respect de la tradition, sauver la « face » (protecting one's 'face') et l'accomplissement des obligations sociales » (Hofstede et Hofstede, 2005). Pourtant, la majorité des chercheurs ont une vision différente de cette dimension, postulant que « *l'orientation à long terme* réfère à une vision holistique du temps, valorisant ainsi le passé et le futur ; alors que *l'orientation à court terme* se focalise sur le présent et l'immédiat. Ainsi, les individus ayant *une orientation à long terme* valorisent la tradition, la planification, la persévérance et le travail dans une perspective de bénéfices futurs» (Beardern et al., 2006).

### **2.3.2 Impact des dimensions culturelles de Hofstede sur le comportement et la motivation en équipe de travail**

De nombreux liens entre les dimensions culturelles identifiées par Hofstede et des variables organisationnelles ont été postulés. Ainsi, il est postulé que les personnes

provenant de cultures individualistes sont généralement davantage motivées à travailler de façon individuelle, alors que les personnes provenant de sociétés plus collectivistes préfèrent les situations de travail en groupe (Aguinis et Henle, 2003). Par ailleurs, Hellemann (2000), suite à une étude menée auprès de 1950 employés travaillant dans des ÉTP, est arrivée à deux principaux constats. En premier lieu, les équipiers issus de cultures individualistes, comparés aux équipiers issus de cultures collectivistes, préféraient les reconnaissances personnelles et individualisées et la résolution ouverte et franche des conflits. En deuxième lieu, les équipiers issus de cultures où la distance hiérarchique était grande, comparativement à ceux provenant de cultures où la distance hiérarchique est moins grande, préféraient que le leader de l'équipe assigne à chaque équipier ses rôles et responsabilités. Enfin, concernant le rapport au temps, dépendamment des cultures, trois types d'orientation émergent: passé, présent et futur. Les personnes provenant de cultures orientées vers le passé valorisent les coutumes et les traditions, et postulent que le changement et l'innovation ne sont justifiés que dans la mesure où ils concordent avec les expériences passées (Adler, 2002). Les personnes provenant de sociétés orientées vers le présent, quant à elles, accordent une grande importance à la planification à court terme et se concentrent davantage sur les objectifs courants (Marquardt et Horvath, 2001). Enfin, les personnes provenant de sociétés orientées vers le futur envisagent le changement et l'innovation en termes de bénéfices économiques à long terme et accordent moins d'importance aux traditions (Adler, 2002). Les sociétés orientées vers le présent ont l'avantage d'être flexibles alors que les cultures davantage orientées vers le passé ou le futur ont l'avantage d'être prévisibles (Adler, 2002).

Ainsi, les différences illustrées à travers les dimensions culturelles de Hofstede (1980) peuvent se manifester tant au niveau comportemental que motivationnel. En outre, Higgs (1996) suggère que ces différences peuvent avoir un impact sur les perceptions et les attentes des équipiers en ce qui a trait tant aux objectifs de l'équipe qu'aux processus de celle-ci. Cette diversité dans les comportements émis par les équipiers peut constituer un avantage compétitif, puisque dépendamment de leur culture ces derniers peuvent avoir des réactions différentes dans des situations particulières (Higgs, 1996). La diversité est donc perçue comme pouvant favoriser la compétitivité dans un environnement multinational (Aghazadeh, 2004; Horwitz, 2005; Matveev et Milter, 2004).

### **3- Effets de la diversité culturelle dans les équipes de travail sur la performance**

Afin de recenser la documentation scientifique portant sur les ÉTP, trois méthodes ont été privilégiées. Tout d'abord, la consultation des bases de données informatisées *PsycInfo*, *ProQuest Digital Dissertation*, *Proquest Psychology Journals* et *ScienceDirect* en utilisant les mots clés : *diversity*, *demographic diversity*, *multicultural teams*, *heterogeneous teams*, *teamwork*, *team composition*, *team process*, *performance*, *Hofstede*, *cultural dimensions et culture*. La seconde méthode a consisté à examiner les références dans les monographies et articles scientifiques portant sur les ÉTP. Enfin, la troisième méthode a consisté à examiner les volumes de la revue *International Journal of Intercultural Relations*. Au cours de la recension de documentation effectuée, de nombreuses études se penchant sur les effets de la diversité au sein des ÉT et sur la performance de ces dernières ont été identifiées. Toutefois, ces études envisagent la diversité des équipes en incluant, outre la diversité culturelle, d'autres variables démographiques tels que la race, l'âge, le genre, l'ancienneté, la fonction, etc. Ainsi, les

effets spécifiques de la diversité culturelle ne peuvent être isolés. Ces études constituent, le plus souvent, des comparaisons entre les équipes de travail pluriculturelles et les équipes de travail homogènes. Il ressort de la documentation consultée que les chercheurs ont examiné spécifiquement deux résultantes des ÉTP : la créativité et la performance. La section suivante présente les résultats auxquels sont arrivées ces études. Il sera tout d'abord question du lien entre la diversité et la créativité, puis entre la diversité et la performance.

### **3.1 Équipes de travail pluriculturelles et créativité**

Suite à une recension de la documentation portant sur les équipes de travail, Horwitz (2005) a documenté deux courants théoriques en ce qui a trait au concept de diversité dans les équipes. Le premier courant réfère à la théorie de la similarité attraction (Byrne, 1971) qui postule que les équipes de travail homogènes seraient plus performantes que les équipes de travail hétérogènes, et ce, en raison de l'attraction mutuelle des membres de l'équipe qui possèdent des caractéristiques démographiques similaires (ex : âge, race, ethnie, genre) (Horwitz, 2005). Ainsi, une synergie se formerait entre les membres de l'équipe, ce qui les amènerait à être plus performants que des équipes de travail hétérogènes (Horwitz, 2005). Aucune des études recensées dans cadre du présent article ne confirme cette théorie en ce qui a trait aux ÉTP. Le second courant soit celui de la diversité des ressources cognitives affirme que la diversité exerce une incidence positive sur la créativité et la performance de l'équipe de par l'apport de ressources cognitives uniques de chaque membre de l'équipe (Hambrick, Cho et Chen, 1996; Horwitz, 2005).



En effet, plusieurs auteurs postulent que la diversité au niveau culturel entraînerait une diversité au plan des idées. Ainsi, les ÉTP, de par la diversité de points de vue des équipiers, seraient davantage créatives (Adler, 2002; Aghazadeh, 2004; Cox, 2001; Cox et Blake, 1991; Gassmann, 2001; Milliken et Martins, 1996; Oosthuizen, 2004; Thomas et Inkson, 2004). Cependant, peu de recherches ont vérifié empiriquement cette proposition. Seules trois études tentant de vérifier ce lien ont été répertoriées.

La première étude ne traite pas spécifiquement des ÉTP, toutefois, ses résultats soutiennent la présomption que l'hétérogénéité influence la créativité. En effet, Trandis, Hall et Ewen (1965) ont tenté de vérifier le lien entre l'hétérogénéité dans les attitudes et la créativité. Ces chercheurs ont ainsi établi que les dyades hétérogènes présentaient des niveaux de créativité plus élevés que les dyades homogènes. Ensuite, McLeod et al. (1996) sont arrivés à la conclusion que les ÉTP possédaient un avantage par rapport aux équipes de travail homogènes lorsque la tâche qui leur était confiée requérait un certain degré de créativité ainsi qu'une connaissance de différentes cultures. Ainsi, McLeod et al. (1996) demandèrent à différents groupes (hétérogènes et homogènes d'un point de vue culturel) de générer, dans un laps de temps de 15 minutes, un maximum d'idées afin d'attirer plus de touristes aux États-Unis. Les idées furent ensuite évaluées en fonction de leur faisabilité et de leur efficacité. Les idées générées par les groupes hétérogènes ont été jugées significativement plus réalisables ( $F(1,32)=7.91, p=.008, d=0.99$ ) et plus efficaces ( $F(1,32)=6.57, p=.015, d=0.91$ ) que celles produites par les groupes homogènes. Enfin, dans une autre étude portant sur la créativité des ÉTP, Ling (1990), dans le cadre de sa recherche doctorale, a demandé à des groupes d'étudiants de produire des cartes de vœux destinées au marché international. Les résultats indiquent que les

équipes hétérogènes, d'un point de vue culturel, auraient produit des résultats significativement plus créatifs que les équipes homogènes.

### **3.2 Équipes de travail pluriculturelles et performance**

Il a été suggéré que la diversité culturelle pouvait avoir un impact positif ou négatif sur la performance des ÉT (Adler, 2002). Plusieurs études portant spécifiquement sur la performance des ÉTP ont été répertoriées au cours de la recension de la documentation. La première étude portant sur les ÉTP et la performance a été menée par Miller (1994). Dans le cadre de sa recherche doctorale, cette auteure a tenté de vérifier si le degré de diversité ethnique au sein des équipes de travail avait une incidence négative sur plusieurs variables, soit la cohésion au sein de l'équipe, l'absentéisme, la satisfaction des membres et la performance de l'équipe. Pour ce faire, elle a suivi pendant cinq semaines 35 équipes d'étudiants d'université inscrits à un cours de management avancé. Les équipes avaient pour consigne d'analyser une étude de cas stratégique en management. La performance des équipes était mesurée selon quatre critères : 1) la rigueur des hypothèses, 2) la gamme de perspective des solutions proposées, 3) la qualité des solutions proposées, et enfin 4) la rigueur de mise en œuvre. Les analyses statistiques n'ont démontré aucune relation significative entre le degré de diversité culturelle au sein des ÉT et les variables à l'étude.

La seconde étude est longitudinale et a été menée par Watson et al. (1993). Ces auteurs ont suivi 36 groupes de travail, homogènes (tous les membres provenaient de la même culture) et hétérogènes (les membres provenaient de cultures différentes) pendant 17 semaines. Les groupes étaient composés de quatre étudiants universitaires qui avaient pour consigne d'analyser des études de cas décrivant des situations pouvant se produire

en contexte de travail. La performance des groupes de travail était mesurée selon quatre critères : 1) la variété de perspectives utilisées pour évaluer la situation, 2) le nombre de problèmes potentiels identifiés, 3) la génération d'alternatives multiples, et enfin 4) la qualité des recommandations formulées. La moyenne de ces quatre critères représentait la performance du groupe. Après chacune des sessions de travail (quatre au total), les membres de chaque groupe recevaient une rétroaction verbale portant non seulement sur les forces et les faiblesses du groupe en termes de processus, mais également sur la qualité de l'analyse du cas effectuée par le groupe, et ce, pour chacun des critères de performance évalués. Les chercheurs sont arrivés à la conclusion que les groupes homogènes étaient plus performants que les groupes hétérogènes, et ce, pour les quatre critères de performance au cours des premières semaines de l'expérimentation ( $M1 = 3.59 > 2.78, p < .001$ ;  $M2 = 3.35 > 2.61, p < .01$ ;  $M3 = 3.24 > 2.67, p < .05$ ;  $M4 = 3.47 > 2.67, p < .01$ ) respectivement. Toutefois, à la fin de l'expérimentation, les deux types de groupe présentaient des performances comparables. Ceci étant, les groupes hétérogènes étaient plus performants que les groupes homogènes pour deux des critères évalués : la variété de perspectives ( $M1 = 4.32 > 3.76, p < .05$ ) et les alternatives générées ( $M3 = 4.21 > 3.71, p < .05$ ). Les résultats de cette recherche suggèrent que la diversité culturelle aurait un impact négatif sur la performance des ÉT dans la période suivant la formation du groupe, mais que ces difficultés pouvaient être surmontées avec le temps (Milliken et Martins, 1996) et une rétroaction appropriée (Adler, 2002; Watson, Johnson et Merritt, 1998). Les membres d'équipe hétérogènes s'ajusteraient ainsi les uns aux autres pour devenir aussi performants sinon plus que ceux des équipes homogènes. Par ailleurs, il y a lieu de s'interroger sur les critères utilisés par Watson et al. (1993) pour mesurer la performance.

En effet, les critères 1 (la variété de perspectives utilisées pour évaluer la situation) et 3 (la génération d'alternatives multiples) semblent davantage mesurer la créativité que la performance. Dans le même ordre d'idées, Watson, Johnson et Zgourides (2002) ont mené une étude longitudinale auprès d'ÉT homogènes (90 équipes) et hétérogènes (75 équipes). Ces auteurs sont arrivés à la conclusion qu'à long terme et avec une communication régulière au sujet des processus d'équipe, les ÉTP présentaient des performances supérieures à celles des ÉTH. Les équipes enrôlées dans cette recherche étaient toutes composées de quatre étudiants en management d'une université américaine qui devaient travailler en équipe pour réaliser un travail de session. Ce dernier consistait en une analyse de cas en management et servait à l'évaluation de la performance de l'équipe.

En 2000, Earley et Mosakowski ont publié les résultats de trois études portant sur la performance au sein des ÉTP. La première étude impliquait cinq équipes naturelles composées de 37 gestionnaires, issus de huit nationalités différentes, tous employés d'une multinationale. Ces équipes travaillaient sur des mandats qui exigeaient des rencontres régulières. Le premier auteur a assisté à huit de ces rencontres et a observé les interactions entre les équipiers, puis a interviewé certains membres après les rencontres. Deux de ces équipes étaient des équipes de vente, l'une travaillait sur le développement de produits, une autre travaillait sur le marketing de produits et la dernière travaillait sur le marketing au niveau régional. La performance de ces équipes a été évaluée par le supérieur immédiat, en ce qui a trait aux résultats de l'équipe, et par le premier auteur en ce qui a trait au processus de l'équipe. Suite à l'analyse des données recueillies, les auteurs concluent qu'il existe une relation curvilinéaire entre le degré d'hétérogénéité

culturelle au sein des ÉT et la performance de ces dernières. Ainsi, les équipes homogènes et les équipes fortement hétérogènes (où tous les membres ou presque proviennent de cultures différentes) sont plus performantes que les équipes modérément hétérogènes. Ces auteurs ont aussi observé que la performance des équipes fortement hétérogènes s'améliorait avec le passage du temps alors que celle des équipes homogènes et modérément hétérogènes restait relativement constante. Une seconde étude a été menée, par ces mêmes auteurs, impliquant 92 gestionnaires, issus de 34 nationalités différentes, tous inscrits à un cours de management. Les auteurs ont composé 23 équipes de 4 personnes. Ces équipes étaient soit homogènes (tous les membres provenaient du même pays), soit modérément hétérogènes (deux des membres provenaient d'un même pays, et les deux autres d'un autre pays) et enfin, fortement hétérogènes (les quatre membres provenaient de pays différents). Ces équipes avaient pour tâche de compléter une simulation de gestion qui consistait à faire des recommandations pour la publicité d'un certain nombre de produits, et ce, en respectant certains critères établis et en justifiant leurs recommandations en fonction de ces critères. Les équipes avaient ainsi deux périodes de 20 minutes pour compléter la simulation. Ces deux périodes étaient séparées par une période de 30 minutes durant laquelle les membres des équipes devaient trouver des façons efficaces d'accomplir leur tâche. Suite aux analyses des résultats recueillis, les auteurs ont conclu, qu'à court terme, les ÉTH présentaient une meilleure performance que les ÉT modérément et fortement hétérogènes. De plus, à long terme, la relation curvilinéaire entre la performance des ÉT et le degré d'hétérogénéité culturelle a été confirmée. En outre, comparativement aux ÉT modérément hétérogènes, les membres des ÉT homogènes et fortement hétérogènes présentaient des degrés de satisfaction plus

élevés, par rapport à leur performance. Enfin, la troisième étude menée par ces auteurs impliquait 24 équipes de 6 à 8 étudiants au MBA, issus de 26 nationalités différentes. Ces étudiants devaient travailler en équipe sur un projet comptant pour la note finale du cours. Il est important de souligner que, lors de cette étude, les ÉT homogènes n'étaient pas totalement homogènes dans la mesure où dans ces équipes deux nationalités différentes étaient représentées. Dans les équipes fortement hétérogènes, au moins cinq nationalités différentes étaient représentées et enfin, dans les équipes modérément hétérogènes trois à quatre nationalités différentes étaient représentées. Suite à l'analyse des données, les auteurs ont confirmé la relation curvilinéaire entre la performance des ÉT et l'hétérogénéité. De plus, dans les ÉT homogènes et fortement hétérogènes, les équipiers présentaient des degrés plus élevés de communication, de planification et de satisfaction, et ce, comparativement aux équipes modérément hétérogènes. Ces auteurs expliquent ces résultats par le fait que dans les ÉT homogènes, les équipiers partagent des caractéristiques saillantes communes et donc une culture commune d'équipe va rapidement émerger, ce qui facilite les interactions et les processus de travail. Par contre, dans les ÉT modérément hétérogènes, il semble que des sous-groupes se forment, donnant ainsi lieu à des interactions dysfonctionnelles entre les équipiers, ce qui va empêcher l'émergence d'une culture commune. Enfin, dans les ÉT fortement hétérogènes, les équipiers ne partagent pas de caractéristiques culturelles saillantes, ce qui empêche la formation de sous-groupes. Après un certain nombre d'interactions, une culture d'équipe émerge. L'émergence de cette culture commune est conditionnelle à l'établissement : 1) des règles de travail et de conduites, 2) des attentes par rapport à la

performance de l'équipe ainsi que 3) des règles de communication et de gestion des conflits et enfin, 4) du développement d'une identité commune.

La dernière étude recensée (Elron, 1997) implique 109 équipes de la haute direction (*Top Management Team : TMT*) travaillant pour diverses filiales d'entreprises opérant à l'international. Ces équipes étaient composées de deux à douze individus. Le degré d'hétérogénéité culturelle au sein des équipes a été calculé à partir des indices aux dimensions culturelles de Hofstede, tels que calculés par ce dernier. Ainsi, dépendamment de la nationalité des membres de l'équipe, un indice d'hétérogénéité a été calculé pour chacune des dimensions, puis pour l'ensemble des dimensions. L'auteur arrive à plusieurs conclusions. Tout d'abord, il ressort que le degré d'hétérogénéité culturelle au sein des *TMT* est positivement relié à la performance de ces dernières. Il ressort également que le degré d'hétérogénéité des dimensions culturelles *Individualisme/Collectivisme* et *Masculinité/Féminité* est positivement relié à la performance des *TMT* telle que perçue par les équipiers. Toutefois, les résultats de cette étude sont à prendre avec prudence dans la mesure où pour près de la moitié des équipes de l'échantillon seulement les réponses d'un seul membre de l'équipe étaient disponibles. Aussi, il est légitime de se demander dans quelle mesure les réponses fournies par ce seul répondant étaient représentatives de la perception de la majorité des équipiers.

En somme, bien que les ÉTP soient reconnues par certains auteurs pour être créatives et constituer un avantage au niveau des processus divergents que requièrent la créativité et l'innovation, ces équipes éprouveraient, de par la diversité de leurs membres, davantage de difficultés en ce qui a trait aux processus convergents. Ces derniers

correspondent, par exemple, à une compréhension commune des tâches qui sont assignées aux équipiers, aux méthodologies de travail requises à l'accomplissement de leurs tâches (Hellmann, 2000), à la coopération, à la coordination, au consensus (Ilgen et al. , 1997) et donc l'adhésion à un plan d'action commun (Argote et McGrath, 1993). Ainsi, comme le soulignent Lane et Di Stefano (1992), ce n'est pas la diversité elle-même qui va déterminer la performance de l'équipe, mais plutôt la façon dont la diversité est gérée et approchée.

En effet, selon Argote et McGrath (1993), les équipes de travail sont confrontées à deux types de demande. D'une part, les membres doivent résoudre les problèmes inhérents à leurs tâches et, d'autre part, gérer les divers points de vue des membres du groupe en ce qui a trait aux objectifs visés, aux stratégies adoptées par le groupe et au plan d'action choisi. C'est ce phénomène que ces auteurs identifient comme étant le dilemme de diversité/consensus. La première demande est favorisée par la diversité de par l'hétérogénéité des membres alors que la seconde en pâtit, puisqu'elle requiert une certaine homogénéité entre les membres, et ce, en termes de valeurs, de croyances et de cultures.

Ainsi, la diversité au sein des ÉT semble constituer certes un avantage potentiel de par la panoplie de perspectives engendrées, mais encore importerait-il que les membres des ÉTP arrivent à intégrer ces différentes perspectives à travers la gestion des processus intra-groupes. La section suivante portera sur le rôle des processus d'équipe au sein des ÉTP.



#### 4- Processus d'équipe

La majorité des modèles portant sur la performance des ÉT suivent un modèle cybernétique de type « INTRANTS-PROCESSUS-EXTRANTS ». Ce type de modèle suggère que les « intrants » influenceraient les processus d'équipe qui, à leur tour, affecteraient les « extrants » (Hellmann, 2000). Les « intrants » représentent les attributs des membres de l'ÉT, les ressources mises à leur disposition, ainsi que les facteurs contextuels et environnementaux dans lesquels l'ÉT évolue (Hellmann, 2000). Ainsi, la diversité culturelle peut être envisagée en termes d'intrant et aurait un effet direct sur les processus de l'ÉT qui, à leur tour, influenceraient la productivité et l'efficacité de l'ÉT et donc, les extrants. Dans le même ordre d'idées, Campion, Medsker et Higgs (1993) postulent que les processus d'équipes (ex : la communication) influenceraient la performance de ces dernières.

##### 4.1 Définition des processus

Selon Steiner (1972, p.8), les processus réfèrent aux «actions *intrapersonnelles* et *interpersonnelles* au travers desquelles les individus *transforment* des ressources en produits, ainsi que toutes les actions considérées non productives et responsables de la frustration, des motivations concurrentes (*competing motivations*) et des difficultés de compréhension éprouvées par les membres de l'équipe». La définition proposée par Steiner (1972) est vague et ne différencie pas les évènements intrapersonnels et donc individuels des interactions entre les équipiers. En effet, certains auteurs déplorent que sous l'appellation «processus » se regroupent une panoplie de phénomènes d'ordre comportemental, cognitif et affectif, prévalant dans les équipes (Marks, Mathieu et

Zaccarro, 2001; Rousseau, 2003). Ces auteurs, postulent que les processus d'équipe impliquent des interactions entre les équipiers, puisque c'est à travers ces dernières que les processus se manifestent. D'où l'importance de circonscrire ce qui constitue ou pas un processus d'équipe. Le modèle proposé par Rousseau (2003) offre une alternative intéressante. En effet, cet auteur propose une classification des comportements des équipiers qu'il désigne sous l'appellation « fonctionnement interne des équipes de travail » (FI) et qu'il définit comme étant « l'ensemble des comportements que les membres manifestent et qui facilitent la réalisation de leur tâche commune » (p. 57). Cet auteur classe les processus, et donc les dimensions du fonctionnement interne des équipes de travail, en deux catégories : 1) le soutien interpersonnel; et 2) la gestion du travail de l'équipe. La première catégorie renvoie « au degré auquel les équipiers optimisent la qualité de leurs interactions en manifestant leur respect mutuel, en partageant des informations ou des idées liées au travail, en conciliant leurs divergences et en s'aidant au besoin » (Rousseau, 2003) (p. 78). Cette dimension inclut la coopération, la communication, le soutien psychologique et la gestion des conflits.

La deuxième catégorie de variables soit la gestion du travail de l'équipe réfère « au degré auquel les équipiers structurent la réalisation de leur travail en planifiant, en s'organisant, en facilitant l'implantation de nouvelles pratiques dans l'équipe et en suivant la progression de leur travail » (Rousseau, 2003) (p. 78). Cette dimension inclut la planification / organisation du travail, la gestion des ressources et le soutien à l'innovation. Une définition de chacun de ces concepts est présentée au tableau 1. Il est ainsi possible d'envisager les dimensions élaborées par Rousseau (2003) en termes de comportements dits productifs dans la mesure où la présence de ces comportements au

sein d'une ÉT favoriserait l'accomplissement du travail de cette dernière (Rousseau, Savoie et Batistelli, 2007).

**Tableau 1. Conception du fonctionnement interne des équipes de travail (tiré de Rousseau, 2003 p. 59)**

Dimensions	Définitions
<b>Soutien interpersonnel</b>	
Coopération	Le degré auquel les équipiers s'aident volontairement les uns les autres en cas de besoin lors de l'exécution de leur travail.
Communication	Le degré auquel les équipiers échangent au moment opportun des informations ou des idées utiles concernant la tâche d'équipe.
Soutien psychologique	Le degré auquel les équipiers manifestent leur respect mutuel ainsi que leur préoccupation pour le bien-être de chacun.
Gestion de conflits	Le degré auquel les équipiers cherchent à concilier de façon constructive leurs divergences réelles ou potentielles en regard de leurs préférences, de leurs valeurs ou de leurs intérêts.
<b>Gestion du travail de l'équipe</b>	
Planification / organisation du travail	Le degré auquel les équipiers se dotent d'un plan de travail décrivant la distribution des activités de travail entre eux et les méthodes utilisées pour coordonner leurs activités de travail et pour compléter leur tâche d'équipe à l'intérieur des délais prescrits.
Gestion des ressources	Le degré auquel les équipiers s'assurent d'utiliser de façon optimale les ressources dont l'équipe dispose.
Soutien à l'innovation	Le degré auquel les équipiers utilisent des moyens facilitant l'implantation de nouvelles pratiques dans l'équipe.

Une autre expression liée aux notions de processus internes de l'équipe réside dans les comportements contre-productifs (CCP). En effet, les comportements manifestés par les équipiers au cours de leurs interactions peuvent être de deux types : productifs et contre-productifs. Alors que les premiers favorisent l'accomplissement des tâches de

l'équipe et la synergie de celle-ci, les seconds nuisent à l'efficacité de l'équipe (Rousseau et al., 2007; Watson, BarNir et Pavur, 2005).

Selon Rousseau et al. (2007), trois types de CCP semblent avoir prévalence dans les ÉT : la flânerie sociale, les conduites individualistes et les conduites compétitives. Les deux derniers types de comportements peuvent également être envisagés en termes de conduites d'exploitation et de conduites de domination. En effet, Temimi et Savoie (2007), puis Duguay, Temimi et Savoie (2008) ont démontré empiriquement qu'il était possible de classifier les conduites individualistes et compétitives selon l'objectif sous-tendant le comportement, soit l'exploitation ou la domination. Le premier type de conduites réfère aux « comportements de contrôle du travail adoptés par les équipiers. Toutefois, ces conduites ont pour but l'accomplissement des tâches de l'équipe. Ces comportements ont la particularité d'être directs et manifestes» (Temimi et Savoie, 2007). Le second type de conduite, quant à lui, renvoie aux comportements de manipulation de certains équipiers par d'autres membres de l'équipe et ce, dans le but d'obtenir des bénéfices personnels pouvant nuire ainsi à la progression du travail de l'équipe. Ces comportements ont la particularité d'être moins directs que les premiers et donc plus insidieux (Temimi et Savoie, 2007).

**Tableau 2. Comportements contre-productifs au sein des équipes de travail**

Comportements contre-productifs	Définition
Flânerie sociale	Conduites se manifestant par une diminution des efforts déployés et de la contribution individuelle dans une tâche lorsqu'il s'agit d'un travail d'équipe comparativement à si le travail avait été effectué seul (Mulvey et Klein, 1998; Smith et Mackie, 1999)
Conduites individualistes ( <i>self-oriented behavior</i> )	Conduites orientées vers soi et non vers le travail d'équipe de sorte qu'elles desservent l'efficacité de l'équipe (Watson et al., 2005)
Conduites compétitives	Conduites qui impliquent que les membres de l'équipe placent leurs objectifs et leurs intérêts individuels avant ceux de l'équipe voire au détriment de ceux de l'équipe (Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon et Ilgen, 2003)
Conduites d'exploitation	Conduites de manipulation de certains équipiers par d'autres membres de l'équipe, et ce, dans le but d'obtenir des bénéfices personnels pouvant nuire à la progression du travail de l'équipe (Temimi et Savoie, 2007)
Conduites de domination	Conduites directes et manifestes de contrôle du travail (Temimi et Savoie, 2007)

#### 4.2 Processus d'équipe et diversité culturelle au sein des ÉT

Steiner (1972) présume que la diversité au sein des ÉT a pour effet de compliquer les processus vécus par celle-ci et donc, d'augmenter les pertes dues à des processus d'équipes inefficaces (*process losses*) que doivent surmonter les équipiers afin de réaliser leur plein potentiel. C'est pour cette raison que Adler (2002) suggère que les ÉTP auraient davantage de difficultés, comparativement à des équipes de travail homogènes, à intégrer et à évaluer les diverses perspectives apportées par les membres, ce qui aurait pour résultat d'augmenter les *process losses* éprouvés par les ÉTP. Chuang, Church, et Zikic (2004) suggèrent que l'hétérogénéité culturelle pourrait gêner les processus

d'équipe par l'intermédiaire de certains effets négatifs qu'elle engendrerait (ex : hostilité et anxiété). Dans le même ordre d'idées, Watson et al. (1993) postulent que l'hétérogénéité culturelle constituerait une contrainte pour les processus d'équipe et, donc pour le fonctionnement interne de l'équipe. Ainsi, au cours de leur étude, les équipes de travail homogènes manifestaient des processus d'équipe plus efficaces comparativement aux ÉTP. Toutefois, ces auteurs limitent l'effet contraignant de l'hétérogénéité culturelle sur les processus d'équipe à la période suivant la formation de l'équipe.

Ainsi, certains auteurs postulent que les ÉTP seraient davantage exposées à des processus d'équipe inefficaces tels que des problèmes de communication (*miscommunication*) (Adler, 2002; Ilgen et al., 1997; Marquardt et Horvath, 2001; Thatcher et Jehn, 1998; Vallaster, 2001) et de conflits (Ilgen et al., 1997; Vallaster, 2004). Ce qui peut s'avérer être un obstacle majeur à la performance au sein des ÉTP (Cox, 2001; Marquardt et Horvath (2001).

Les études recensées traitent principalement de deux types de comportements productifs soit la communication et l'occurrence de conflit ainsi que leur gestion et de deux types de comportements contre-productifs, soit la flânerie sociale et les conduites individualistes. Les sections suivantes porteront sur la façon dont ces processus se manifestent au sein des ÉTP.

#### **4.2.1 Communication**

La communication au sein des ÉTP peut être envisagée et pratiquée différemment de par la diversité des membres de l'équipe. En effet, selon Marquardt et Horvath (2001), il est possible de retrouver deux types distincts de communication : expressif et instrumental. Le premier met l'accent sur l'établissement et le maintien de la relation, et

ce, aux dépens de la précision. C'est le type de communication prévalant généralement dans les pays d'Amérique Latine et du Moyen Orient. Le second type de communication, quant à lui, est impersonnel, centré sur la tâche et orienté vers les objectifs. Ce qui est dit est considéré plus important que la façon dont c'est dit. C'est le type de communication qui peut être rencontré en Amérique du Nord (Marquardt et Horvath, 2001). Il est possible de supposer que les différences dans les styles de communication pourraient être responsables de difficultés dans les échanges d'informations entre équipiers. En ce sens, les difficultés de communication peuvent être responsables de processus internes inefficaces (*process losses*) au sein des ÉTP (Vallaster, 2001).

Adler (2002) suggère qu'il existe trois obstacles à la communication interculturelle : l'erreur de perception (*misperception*), l'erreur d'interprétation (*misinterpretation*) et l'erreur d'évaluation (*misevaluation*). Ces trois variables sont profondément influencées par la culture et seraient donc à l'origine des difficultés de communication vécues par les ÉTP (Adler, 2002).

En outre, les membres d'équipes hétérogènes communiqueraient moins et de façon plus formelle que les membres d'équipes davantage homogènes. En effet, au cours d'une étude portant sur la diversité démographique (âge et ancienneté), Zenger et Lawrence (1989) ont établi que la diversité aurait un effet négatif sur la communication de sorte que les membres d'équipes hétérogènes communiqueraient moins. Or, Robbins (1991) affirme qu'un faible niveau de communication peut être la source de conflits au sein d'une ÉT. De plus, la communication est considérée comme un processus important pour l'atteinte de l'efficacité (Campion et al., 1993; Matveev et Milter, 2004). En effet, dans une étude menée auprès de 124 gestionnaires américains et russes, tous membres

d'une ÉTP, Matveev et Nelson (2004) ont conclu que 20% de la variance de la performance était due aux compétences de communication des membres de l'ÉT.

Aucune étude empirique vérifiant les difficultés de communication au sein des ÉTP n'a été recensée. Toutefois, les auteurs semblent s'entendre sur le fait qu'en raison de leurs différents styles de communication, les membres des ÉTP vivraient davantage de difficultés de communication, ce qui pourrait affecter leur performance. Il apparaît donc que la communication revêt un rôle important, non seulement pour la performance, mais également du fait que ce processus d'équipe aurait un impact direct sur l'émergence de conflits au sein des ÉT (Robbins, 1991).

#### **4.2.2 Occurrence et gestion des conflits**

Les différences culturelles ont un important potentiel conflictuel (Schermerhorn, Hunt, et Osborn, 2000). Pelled (1996) suggère que les ÉTP éprouveraient davantage de conflits que les équipes homogènes. Ceci étant, le niveau de conflit devrait diminuer à mesure que le temps passe. Toutefois, Jehn, Chadwick et Thatcher (1997) n'ont pas réussi à établir de lien négatif entre les différences de nationalité et les conflits au sein des ÉT. Néanmoins, l'échantillon utilisé pour cette étude était relativement homogène en terme de nationalité, ce qui pourrait expliquer l'absence de lien (Jehn et al., 1997). À l'instar de Jehn et al. (1997), Nobuyuki (2004), dans le cadre de sa recherche doctorale, a tenté de vérifier si la diversité des équipiers au niveau de la race et de l'ancienneté avait une incidence sur l'occurrence de conflit au sein de l'équipe. Cette hypothèse n'a pas été confirmée. Dans une autre étude menée par Thatcher, Jehn et Zanutto (2003), il a été établi que les groupes présentant un niveau élevé de diversité (à la fois d'âge, de genre,



de niveau d'études, de nombres d'années d'expérience de travail, de formation, de race et d'origine ethnique) éprouvaient davantage de conflits relatifs à la tâche et aux processus. En outre, ces groupes présentaient des niveaux de performance inférieurs et rapportaient un moral plus bas que les groupes homogènes. Malheureusement, cette étude ne permet pas d'isoler l'effet unique de l'origine ethnique sur l'avènement de conflits. Dans le même ordre d'idées, Elron (1997), suite à une étude menée auprès de *TMT*, arrive à la conclusion qu'il existe une corrélation positive entre le degré d'hétérogénéité culturelle au sein des *TMT* et le niveau de conflits liés aux enjeux (*issue-based conflict*) ( $r = .25$ ,  $p < .05$ ). Ce dernier est défini comme étant «un désaccord entre les décideurs en ce qui a trait aux objectifs de l'organisation, l'importance des domaines de décisions clés, et les choix d'action à entreprendre» (Eisenhardt et Bourgeois, 1988) (Traduction libre). Par ailleurs, le niveau de conflits liés aux enjeux est négativement corrélé à la performance de l'équipe telle que perçue par les équipiers ( $r = -.36$ ,  $p < .01$ ). Ainsi, de par le niveau élevé de conflits au sein de l'équipe, les équipiers ont l'impression que cette dernière ne fonctionne pas bien, et ce, même si la performance générale de la filiale dirigée par l'équipe est bonne. Plus spécifiquement, il ressort que la dimension culturelle de *contrôle de l'incertitude* est positivement liée au niveau de conflits liés aux enjeux. Dans le cadre d'une autre étude impliquant 45 groupes de quatre personnes qui avaient pour tâche de traiter un cas fictif et de proposer des recommandations, Kirchmeyer et Cohen (1992) sont arrivés à la conclusion que les membres issus de minorités ethniques contribuaient moins au processus de prise de décision que les membres issus de communautés non minoritaires. Ceci étant, plus une équipe vivait des conflits constructifs, plus elle affichait des niveaux de performance élevés, et plus les contributions des membres minoritaires

augmentaient, et ce, au point d'équivaloir celles des membres non minoritaires, sinon de les dépasser. Ces auteurs suggèrent que loin d'être négatifs, les conflits pouvant survenir au sein des ÉTP, dans la mesure où ils sont constructifs, pourraient contribuer à augmenter l'efficacité de ce type d'équipe.

Par ailleurs, les personnes de cultures différentes sont susceptibles de ne pas être d'accord, d'une part, sur ce qui peut constituer un conflit (Thatcher et Jehn, 1998) et, d'autre part, sur la façon de gérer ce dernier. Ainsi, certaines cultures (ex : États-Unis) appréhendent les conflits de façon directe et explicite alors que d'autres cultures sont moins directes dans leur façon d'envisager les conflits (Marquardt et Horvath, 2001). Hellman (2000) est arrivée aux mêmes conclusions dans le cadre de ses recherches. Cette auteure a établi qu'en moyenne, les personnes provenant de sociétés individualistes, comparativement à des personnes provenant de sociétés collectivistes, préféraient discuter ouvertement des conflits au sein de l'équipe plutôt que de les occulter dans le but de maintenir l'harmonie ( $F(1,1948) = 54.23, p < .001, \eta^2 = .01$ ). De surcroît, cette auteure a établi que les personnes provenant de sociétés où la distance hiérarchique est importante, comparativement à des personnes provenant de sociétés où la distance hiérarchique l'est moins, préfèrent que le leader de l'équipe résolve les conflits.

#### **4.2.3 Comportements contre-productifs**

Il apparaît que les individus provenant de cultures collectivistes auraient moins tendance à adopter des comportements de flânerie sociale (Karau et Williams, 1993). En outre, Watson et al. (2002) suite à une étude menée auprès de 75 ÉTP et 90 ÉTH arrivent à la conclusion que les ÉTH présentaient davantage de conduites individualistes que les

ÉTP. Dans le même ordre d'idées, Watson, et al. (2005), suite à une étude portant sur les conduites individualistes et collectivistes au sein d'ÉTP, suggèrent que les personnes issues de cultures individualistes manifestent davantage de conduites individualistes et moins de comportements productifs en équipe. D'ailleurs, Cox, Lobel et Mcleod (1991) ont démontré, en comparant des équipes composées de personnes issues pour la majorité de cultures collectivistes et des équipes composées de personnes issues de cultures individualistes, que les premières présentaient davantage de comportements de coopération.

## **Discussion**

### **Limites des études et constats**

La présente section vise à mettre en lumière les limites des études répertoriées pour la recension documentaire effectuée pour la rédaction de cet article.

Tout d'abord, les définitions des ÉTP utilisées dans les études empiriques semblent incomplètes et gagneraient donc à être complétées. De plus, comme le mentionnait Rousseau (2003) dans sa thèse, concernant les ÉT, il n'existe pas de cadre conceptuel dans lequel tous les comportements à même d'influencer les ÉT seraient pris en considération. Cette même lacune s'applique aux ÉTP. Ainsi, peu d'études se sont penchées sur les processus d'équipe (appelés aussi dimensions du fonctionnement interne) des ÉTP. Seuls la communication et les conflits ont été traités et les résultats des études sont peu concluants. Ces deux dimensions pourraient être investiguées davantage, et il serait également pertinent d'inclure les autres dimensions du fonctionnement d'équipe telles que la coopération, la planification/organisation du travail ou la gestion des ressources dans les recherches portant sur les ÉTP. Il serait également intéressant

d'étudier davantage comment les comportements contre-productifs interviennent au sein des ÉTP et quel impact ils ont sur la performance de ces équipes.

Ensuite, la majorité des études portant sur les ÉTP utilisent des protocoles expérimentaux ou de laboratoire, ce qui a pour effet de créer des situations artificielles et de restreindre les possibilités d'applications pratiques en contexte de travail (Matveev et Nelson, 2004). Il serait intéressant de mener davantage d'études sur des ÉTP en milieu de travail. De surcroît, les ÉT, constituées dans le cadre des études expérimentales, sont souvent composées d'étudiants. Aussi, il y a lieu de se questionner sur la validité écologique de ces études.

En outre, les études recensées ne prennent pas en compte un élément important des équipes de travail, en l'occurrence le stade de développement de celle-ci. En effet, selon Tuckman (1965), une ÉT passe au cours de son existence par quatre stades : formation, turbulence, normalisation et performance. Or, la majorité des études recensées ne comprennent qu'un seul temps de mesure (ex : Cox et al., 1991; McLeod et al., 1996). Seule l'étude de Watson et al. (1993) prend en considération cette variable. Aussi, il faudrait envisager des protocoles de recherches longitudinaux qui permettraient de mieux rendre compte de l'efficacité des ÉTP. En effet, Cox et al. (1991) suggèrent que les effets de la diversité seraient davantage saillants au début de la formation d'une ÉTP. De surcroît, Aubé, Rousseau et Savoie (2000) mentionnent que les ÉT se montraient rarement efficaces dès leur implantation, leur efficacité étant conditionnelle à l'atteinte d'un certain niveau de maturité.

De plus, de nombreuses études ont été conduites sur la diversité dans les équipes de travail hétérogènes d'un point de vue démographique (e.g., Ancona et Caldwell, 1992;

Bantel et Jackson, 1989; Bhappu, 1999; Carillo, 2002; Glick, Miller et Huber, 1993; Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin et Peyronnin, 1991; Tsui, Egan et O'Reilly, 1992; Wiersema et Bantel, 1992). Ainsi, les effets de la race, de l'âge, du genre, de l'ancienneté, de la fonction, du niveau et du type d'éducation ont été mis en lien avec différentes variables de performance. La majorité des auteurs consultés citent ces études démographiques et présument que les résultats obtenus par celles-ci sont généralisables au niveau de l'hétérogénéité culturelle. Il est légitime de se questionner sur la validité de telles généralisations.

Par ailleurs, dépendamment des études, les équipes formées n'accomplissent pas toujours la même tâche. Cette variation dans les tâches évaluées rend délicate la comparaison entre les études, puisqu'elles ne s'équivalent pas en terme de contenu.

De surcroît, les critères de performance évalués au cours des recherches diffèrent d'une étude à l'autre. Par exemple, McLeod et al., (1996) évaluaient la faisabilité et l'efficacité alors que Ling (1990) évaluait la créativité par l'intermédiaire de 13 dimensions (notamment l'unicité, l'attrait, la faisabilité technique et l'élégance) et le contenu culturel tandis que Matveev et Nelson (2004) évaluaient la performance en se basant sur une version modifiée du *High-Performance Team questionnaire* de Wheelan (1990, 1994 dans Matveev et Nelson, 2004). Ces variations dans la mesure de la performance des ÉTP rendent difficile la comparaison des résultats entre les études.

Enfin, certaines des études recensées se basent sur la nationalité ou la race pour sélectionner les participants de leur recherche alors que d'autres se basent sur l'origine ethnique et la nationalité. Pourtant, la nationalité, la race et l'origine ethnique réfèrent à des concepts différents. En effet, la nationalité correspond au «lien juridique et politique

qui rattache un individu à un État souverain» (Grand dictionnaire terminologique, 2011) et réfère donc au pays d'appartenance du participant non à son affiliation culturelle. Le concept de race, quant à lui, réfère à un «regroupement d'êtres humains, qui se distingueraient par des traits physiques communs héréditaires, généralement la couleur de leur peau, sans aucun égard à leur langue, à leur culture ou à leur pays d'origine» (Grand dictionnaire terminologique, 2011). Ainsi, il est possible que deux personnes aient la même couleur de peau, mais soient de nationalités différentes et porteuses de cultures différentes. Enfin, l'ethnie correspond à un regroupement d'individus «présentant une unité culturelle indépendamment de la structure héréditaire» (Grand dictionnaire terminologique, 2011). Seule l'ethnie permet donc de distinguer les individus en regard de leur culture d'appartenance, mais encore faut-il que les participants adhèrent à leur culture d'origine. Pourtant, les études recensées ayant, pour la majorité, été effectuées aux États-Unis, les échantillons sont composés de Noirs Américains, d'Asiatiques Américains, de Latino-Américains et d'Anglo-Américains (ex : Cox et al., 1991; McLeod et al., 1996; Watson et al., 1993). McLeod et al. (1991) justifient ce type d'échantillonnage par le fait que les personnes issues de groupes ethniques différents s'identifient profondément à leurs origines. Toutefois, dans les études portant sur les ÉTP, davantage de précisions par rapport aux échantillons seraient nécessaires. Par exemple, il n'est mentionné aucun détail sur le fait que les participants soient des immigrants de première génération ou des descendants de ces immigrants. Or, il est possible de se demander dans quelle mesure les participants de ces études s'identifiaient à leur ethnie d'origine ou en présentaient les caractéristiques, et ce, sachant que les enfants d'immigrants sont socialisés dans deux cultures différentes : la culture d'origine et la

culture du pays d'accueil (Das et Kemp, 1997). Ainsi, Maisuria (2003) mentionne que les enfants d'immigrants pourraient : 1) s'identifier à l'une des deux cultures et rejeter l'autre; 2) s'identifier aux deux cultures, ou bien, 3) ne s'identifier à aucune des deux cultures. De plus, il est établi que les immigrants possèdent différentes stratégies d'acculturation soit : l'assimilation, la ségrégation, la marginalisation et l'intégration (Berry, 2005). Ainsi, les immigrants peuvent adopter la culture du pays d'accueil et rejeter leur culture d'origine (assimilation). Ils peuvent aussi rejeter la culture du pays d'accueil et maintenir leur propre culture (ségrégation). Ils peuvent rejeter leur culture d'origine et la culture du pays d'accueil (marginalisation). Enfin, ils peuvent adhérer aux deux cultures (intégration) (Berry, 2005). Ainsi, le fait qu'une personne immigrante soit originaire d'un pays ne garantit en rien l'adhésion de cette personne à sa culture d'origine. Seul Elron (1997) mesure le degré d'hétérogénéité culturelle en se basant sur les dimensions culturelles de Hofstede. Toutefois, cet auteur reprend les indices initialement calculés par Hofstede, et ce, sans vérifier comment les participants de l'étude se positionnent sur ces dimensions. En somme, l'utilisation de la nationalité, de la race, de l'origine ethnique et des indices nationaux calculés par Hofstede dans les études sur les ÉTP ne semble pas suffisante, il apparaît nécessaire de vérifier le degré d'identification des personnes enrôlées dans des études portant sur les ÉTP à leur culture d'origine.

## **Bilan et conclusion**

Le présent article visait à positionner la performance et les processus internes des ÉTP par rapport aux équipes de travail homogènes. Il ressort, d'une part, que peu d'études ont été menées dans ce domaine et, d'autre part, que la comparaison entre les résultats des études est difficile de par leur disparité. Par rapport aux équipes de travail homogènes, les ÉTP semblent avoir un avantage en terme de perspective et donc de créativité potentielle. Toutefois, les difficultés éprouvées au niveau des processus d'équipe pourraient rendre difficile la concrétisation de cet avantage en terme de performance. L'une des principales lacunes relevée a trait à la mesure du degré d'hétérogénéité culturelle des équipes. Le défi serait de trouver un moyen de mesurer cette variable de sorte à évaluer jusqu'à quel point les répondants possèdent les caractéristiques socioculturelles de leur ethnie d'origine. Ensuite, il sera important de vérifier dans quelle mesure et de quelle façon les processus d'équipe sont influencés par le degré de pluriculturalité de cette dernière.



## Références

- Adler, N.J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Fourth Edition. Canada: South-Western.
- Aghazadeh, S.M. (2004). Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (6), 521-531
- Aguinis, H., et Henle, C.A. (2003). *The Search for Universal in Cross-Cultural Organizational Behavior*. In J. Greenberg (Ed), *Organizational Behavior: The State of Science*, 2 nd edition. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ancona, D.G. et Caldwell, D.F. (1992). Demography and Design: Predictors of New product Team Proformance, *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Appelbaum, S.H., Shapiro, B., et Elbaz, D. (1998). The management of multicultural group conflict. *Team Management Performance*, 4 (5), 211-234.
- Argote, L., et McGrath, J.E. (1993). *Group Processes on Organizations: Continuity and Change*. In C.L. Cooper, et I.T. Robertson (pp. 333-389).
- Aubé, C. (2004). *Les interventions régulatrices groupales et l'efficacité des équipes de travail : Développement et vérification d'un modèle théorique* (Thèse de doctorat inédite).Université de Montréal.
- Aubé, C., Rousseau, V. et Savoie, A. (2000). Le développement des équipes de travail : où en sommes-nous? *Revue Québécoise de Psychologie*, 21 (3), 159-177.
- Bantel, K. A., et Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10,107-124.
- Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International journal of intercultural relations*, 9(6), 697-712.
- Bhappu, A. D. (1999). *Diversity, teams, and technology* (Thèse de doctorat, University of Arizona). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 9923185).

- Bearden, W.O., Money, R.B., et Nevins, J.L. (2006). A measure of Long-Term Orientation: development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (3), 456-467.
- Bollinger, D., et Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Campion, M.A., Medsker, G.J., et Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Carillo, A. G. (2002). *Engineering design team performance: Quantitative evidence that membership diversity effects are time dependent* (Thèse de doctorat inedite). Stanford University.
- Chinese Culture Connection, (1987). Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 18 (2), 143-164.
- Chuang, Y. T., Church, R., et Zikic, J. (2004). Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. *Team Performance Management*, 10, 26-34.
- Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization A Strategy for capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cox, T., et Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Cox, T.H., Lobel, S.A., et McLeod, P.L. (1993). Effets of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34 (4), 827-847.
- Das, A. K. et Kemp, S. F. (1997). Between two worlds': Counseling South Asian Americans. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 25 (1), 23-34.
- Duguay, G., Temimi, N., et Savoie, A. (2008). The Team Counterproductive Work Behaviors Questionnaire : A confirmatory factorial analysis of its structure. 69th Conference of the Canadian Psychological Association. Halifax, Nova Scotia,

Canada.

- Earley, P.C., et Gibson, C.B. (2002). *Multinational Work teams A New Perspective*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Earley, P. C., et Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26-49.
- Eisenhardt, K. M. et Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Elron, E. (1997). Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogeneity. *Leadership Quarterly*, 8(4), 393-412.
- Esquivel, M.A., et Kleiner, B.H. (1996). The importance of conflict in work team effectiveness. *Team Performance Management*, 2 (3), 42-48.
- Gassmann, O. (2001). Multicultural Teams: Increasing Creativity and Innovation by Diversity. *Creativity and Innovation Management* 10 (2), 88-95
- Glick, W. H., Miller, C. C., et Huber, G. P. (1993). The impact of upper-echelon diversity on organizational performance. In G. P. Huber et W. H. Glick: *Organizational Change and Redesign: Ideas for Insights for Improving Performance*. New York, NY: Oxford University Press.
- Guertin, C. (2003). *Interdépendance entre les équipiers : Dimensions du concept et relation avec l'efficacité groupale* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., et Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.
- Hartford, F.P. (2010). *Collaborative acculturation :The role of community in the process of becoming intercultural* (Thèse de doctorat, Capella University). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 3397221).

- Hellmann, P.S. (2000). *Diverse Perspectives on Team Dynamics: The Effect of Cultural Values, Personal Values, Gender and Job Level on Preferences for Team Processes* (Thèse de doctorat, George Washington University). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 9969820).
- Higgs, M. (1996). Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams. *Team Performance Management*, 2 (2), 36-34.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel: Comprendre nos programmations mentales*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Hofstede, G. (1991). Empirical Models of Cultural Differences. In N. Bleichrodt, et P.J.D. Drenth (Eds.), *Contemporary Issues in Cross Cultural Psychology*, (pp.4-20). Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger B.V.
- Hofstede, G., et Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and organizations software of the mind*. Second edition. McGraw-Hill.
- Horwitz, S. K. (2005). The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations. *Human Resource Development Review*, 4(2), 219-245.
- Ilgel, D.R., LePine, J.A., et Hollenbeck, J.R. (1997). *Effective Decision Making in Multinational Teams*. In P. C. Earley, et M. Erez (Eds.), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology* (pp. 377-409). San Francisco: The New Lexington Press.
- Jackson, S.E. (1992). *Team Composition in Organizational Setting: Issues in Managing an Increasingly Diverse Work Force*. In S. Worchel, W. Wood, et J.A. Simpson (Eds.), *Group Process and Productivity*. Newbury Park: Sage Publications
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., et Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotion and turnover. *Journal of*

*Applied Psychology*, 79(5), 675-689.

Janssens, M., et Brett, J. M. (2006). Cultural intelligence in global teams: A fusion model of collaboration. *Group & Organization Management*, 31(1), 124-153.

Jehn, K.A., Chadwick, C., et Thatcher, S.M.B. (1997). To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 8 (4), 287-305.

Karau, S.J et Williams, K.D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681-706.

Kirchmeyer, C., et Cohen, A. (1992). Multicultural Groups: Their performance and reactions with constructive conflict. *Group and Organization Management*, 17 (2), 153-170.

Kroeber, A. L.; Kluckhohn (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*.  
New York: Vintage.

Lane, H.W.; Di Stefano, J.J. (1992). *International Management Behaviour: From Policy to Practice*. PWS-Kent Publishing Co., Boston.

Lederach, J.P. (1995). *Preparing for peace: Conflict transformation across cultures*.  
Syracuse, NY: Syracuse University Press.

Ling, S.C. (1990). *The effects of Group Cultural Composition and Cultural attitudes on Performance* (Thèse de doctorat inédite). University of Western Ontario.

Maisuria, C.N. (2004). *Growing up bicultural: A qualitative study of acculturation and ethnic identity in second-generation Indian Americans* (Thèse de doctorat, Hartford University). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 3112103)

Marks, M.A, Mathieu, J.E., et Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes, *Academy of Management Review*, 26, 356-376.

Marquardt, M.J., et Horvath, L.(2001). *Global teams: how top multinationals span*

- boundaries and cultures with high-speed teamwork*. Palo alto, California: Davies-Black Publishing.
- Matveev, A.V., et Milter, R.G. (2004). The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. *Team Performance Management*, 10, 104-111.
- Matveev, A.V., et Nelson, P.E. (2004). Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance: Perceptions of American and Russian Managers. *International Journal of Cross Cultural Managemnt*, 4(2), 253-270.
- McLeod, P.L., Lobel, S.A., et Cox, T.H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Groups Research*, 27(2), 248-264.
- Miller, M. C. (2004). *Relationships among cultural heterogeneity, group processes, and group outcomes: A model and empirical study* (Thèse de doctorat University of Houston). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 9514464)
- Milliken, F.J., et Martins, L.L. (1996). Seraching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Journal*, 21 (2), 402-433.
- Mulvey, P.W., et Klein, H.J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy in group goal proesses and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 62-87
- Nobuyuki, A. (2004). *Demographic diversity, team process, and team performance: assessing moderator effects of cognitive conflict management practices and task interdependence* (Thèse de doctorat, University of Southern California). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 9834394).
- Northhouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oosthuizen, T. (2004). In Marketing Across Cultures: are You Enlightening the World or are You Speaking in Tongues? *Design Issues*, 20 (2), 61-72.
- Pelled, L.H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An

- Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Robbins, S.P. (1991). *Organizational behaviour: concept, controversies and applications*. 5<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Rousseau, V. (2003). *Le fonctionnement interne des équipes de travail : Conceptualisation, mesure et validation*. Thèse, Université de Montréal, Montréal.
- Rousseau, V. Savoie, A., et Battistelli, A. (2007). La gestion de la performance des équipes de travail: bilan des connaissances et voies de recherche. Dans Saint-Onge, S. et Haines, V. (Eds), *Gestion des performances au travail : Bilan de connaissances* (pp 251-294). Bruxelles : Éditions De Boeck Université.
- Savoie, A., et Brunet, L. (2000). Les équipes de travail : champ d'intervention privilégié pour le psychologue. In J. L. Bernard, et C. Lemoine (Eds), *Traité de psychologie du travail et des organisations* (pp.17-202). Paris : Dunod.
- Savoie, A., et Mendès, H. (1993). L'efficacité des équipes de travail : une prédiction initialement multidimensionnelle. In P. Goguelin (Ed.), *Psychologie du travail et des organisations* (pp. 404-410). Paris : EAP.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., et Osborn, R.N. (2000). *Comportement humain et organisation*. 2<sup>e</sup> edition. Traduit par de Billy, C. (2002). Québec : Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Smith, E. R. et Mackie, D. M. (2000). *Social Psychology*. Second edition. Taylor and Francis Group.
- Steiner, I.D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Temimi, N., Savoie, A., et Duguay, G. (2008). Mesure des dimensions culturelles de Hofstede au niveau individuel : Développement et validation d'un instrument de mesure en langue française, ), In N. Pettersen, J.-S. Boudrias et Savoie A. *Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?* Actes du 15<sup>e</sup> congrès de l'AIPTLF tenu à Québec en août 2008. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Temimi, N. ; Savoie, A. (2007). Comportements contre-productifs en équipe de travail: Développement et validation d'un instrument de mesure. Affiche présentée au X<sup>e</sup> congrès de la Société Québécoise de Recherche en Psychologie. Sherbrooke.
- Thatcher, S.M.B., et Jehn, K.A. (1998). A model of group diversity profiles and categorization processes in bicultural organizational teams. In D. H. Gruenfeld (Ed), *Research on managing groups and teams, vol. 1* (pp. 1-20). Stamford, Connecticut: Jai Press Ltd.
- Thatcher, S.M.B., Jehn, K.A., et Zanutto, E. (2003). Cracks in Diversity Research: The Effects of Diversity Faultlines on Conflict and Performance. *Group Decision and Negotiation, 12*, 217-241.
- Thomas, D.C. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness an experimental study. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 30* (2), 242-263.
- Thomas, D.C., et Inkson, K. (2004). *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Tisserant, P. (2004). *Mondialisation et immigration: approche inter-culturelle de l'homme au travail*. In E. Brangier, A, Lancry, et C. Louche (Eds), *Les dimensions humaines du travail: Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations* (pp. 615-642). Nancy : Presses Universitaires de Nancy.
- Triandis, H.C., Hall, E.R., et Ewen, R.B. (1965). Member Heterogeneity and Dyadic Creativity. *Human Relations, 18* (1), 33-55.
- Tsui, A.S., Egan, T.D., et O'Reilly, C.A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly 37*, 549-579.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 63* (6), 384-399.
- Vallaster, C. (2004). Internal brand building in multicultural organizations: a roadmap towards action research. *Qualitative Market Research: an International Journal, 7* (2), 100-113.



- Vallaster, C. (2001). Strategy Making by Multicultural Groups- It works if leadership is effective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13 (3), 19-40.
- Watson, W. E., Johnson, L., et Zgourides, G. D. (2002). The influence of ethnic diversity on leadership, group process, and performance: An examination of learning teams. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 1-16.
- Watson, W., BarNir, A., and Pavur, R. (2005). Cultural Diversity and Learning Teams: The Impact on Desired Academic Team Processes. *International Journal for Intercultural Relations*, 29 (4), 449-467.
- Watson, W.E., Johnson, L., et Merritt, D. (1998). Team Orientation, Self-Orientation, and Diversity in Task Groups. *Group and Organization Management*, 23 (2), 161-188.
- Watson, W.E., Kumar, K., et Michaelsen, L.K. (1993). Cultural diversity impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 590-602.
- Wiersema, M.F., et Bantel, K.A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, 35 (1), 91-121.
- Zenger, T.R., et Lawrence, B.S. (1989). Organizational demography : the differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32 (20), 353-376.

## CONTRIBUTION DES AUTEURS

**Deuxième article :** Mesure des dimensions culturelles de Hofstede au niveau individuel : Développement et validation d'un instrument de mesure en langue française

Nalia Temimi : Recherche documentaire, adaptation des questionnaires, expérimentation, structure de l'article, analyse des données, rédaction et correction de l'article.

André Savoie : Participation à l'adaptation des questionnaires, lecture et correction de l'article.

Guillaume Duguay : Lecture et correction de l'article.

Université de Montréal

Mesure des dimensions culturelles de Hofstede au niveau individuel : Développement et validation d'un instrument de mesure en langue française

Nalia Temimi

André Savoie

Guillaume Duguay

## Résumé

Non seulement la remarquable contribution de Hofstede à la saisie des dimensions de la culture nationale est-elle l'objet de solides critiques (Spector, Cooper, et Sparks, 2001), mais certains auteurs l'applique telle quelle à la mesure ethnoculturelle au niveau individuel avec, bien sûr, des résultats plus qu'imparfaits (e.g., Chew et Putti, 1995). Le présent article rapporte la démarche suivie pour constituer une mesure valable des dimensions culturelles de Hofstede (DCH) au niveau individuel et en langue française. L'instrument est issu des cinq dimensions du Personal Work Values at the individual level (PWV) (Hellmann, 2000) et d'une dimension tirée du questionnaire de Bearden, Money et Nevins (2006a). L'instrument a été complété par 453 répondants et des analyses factorielles ont été effectuées afin de vérifier les propriétés psychométriques ainsi que la structure dimensionnelle du questionnaire. Les résultats indiquent que ce dernier s'avère être un instrument valide pour la mesure des dimensions culturelles de Hofstede à un niveau individuel, sur le plan conceptuel. Il n'a toutefois pas été possible de confirmer la présence de différences significatives entre les groupes culturels présents dans l'échantillon, et ce, sur chacune des dimensions culturelles. Ceci étant, dans la diversité ethnoculturelle croissante du milieu de travail, un tel instrument sera des plus utiles pour gérer les différends d'origine culturelle, particulièrement dans les équipes pluriculturelles.

**Mots clés :** Hofstede, culture, dimensions culturelles, mesure des dimensions culturelles.

### **Abstract**

The remarkable contribution of Hofstede to capturing dimensions of national culture is the subject of strong criticism (Spector, Cooper, et Sparks, 2001) and some authors use this measure at the individual level (eg, Chew et Putti, 1995). This article reports the approach to validate a measure of cultural dimensions at the individual level and in French. The questionnaire is based on the five dimensions of the Personal Work Values at the individual level (PWV) (Hellmann, 2000) and the two dimensions of the questionnaire developed by Bearden, Money, and Nevins (2006a). The questionnaire was completed by 453 respondents and exploratory factor analyses were conducted to verify the psychometric properties and the dimensional structure of the questionnaire. Results indicate that the questionnaire is conceptually a valid instrument for measuring Hofstede's cultural dimensions at the individual level. It has not been possible to confirm the presence of significant differences between cultural groups present in the sample and those of each cultural dimension. In the growing ethno-cultural diversity of the workplace, such an instrument will be most useful for managing cultural differences, especially in multicultural teams.

**Key words:** Hofstede, cultural dimensions, cultural dimension measurement.

## Problématique

L'immigration et la mondialisation ont considérablement modifié la structure des organisations. En effet, le monde du travail est de plus en plus diversifié culturellement. Au Canada, par exemple, la population immigrante était estimée à 6 186 950 en 2006, soit 19.8% de la population du pays, et ce chiffre ne fera que croître au cours des prochaines années étant donné les politiques d'immigration pratiquées par ce pays (Statistique Canada, 2008). Ainsi, le marché du travail est en pleine mutation dans la mesure où les entreprises font face à une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée. En effet, de 1980 à 2000, l'immigration a accru le nombre de travailleurs au Canada de 13.2%. Ainsi, la diversité culturelle au travail devient un enjeu important pour les chercheurs et les gestionnaires, d'où la nécessité de développer des outils concrets qui permettront, d'une part, de mieux appréhender ce phénomène et, d'autre part, de le gérer plus efficacement. Suite à une recension de la documentation (Temimi, 2005), il apparaît que la mesure de la culture, notamment au sein des équipes de travail, pose un problème méthodologique. En effet, les études recensées se basent sur la nationalité, la race et l'origine ethnique pour sélectionner les participants de leurs recherches (e.g., Cox, Lobel et McLeod, 1991; McLeod, Lobel et Cox, 1996; Miller, 1999 ; Nobuyuki, 2004; Watson, Kumar et Michaelsen, 1993). McLeod et al. (1996) justifient ce type d'échantillonnage par le fait que les personnes issues de groupes ethniques différents s'identifient profondément à leur ethnie d'origine. Cette présomption est rarement, voire jamais, vérifiée. On ignore même si les participants sont des immigrants de première génération

ou des descendants de ces immigrants. Or, il est légitime de se demander dans quelle mesure les participants de ces études s'identifiaient à leur ethnie d'origine, et ce, sachant que les enfants d'immigrants sont socialisés dans deux cultures différentes : la culture d'origine et la culture du pays d'accueil (Das et Kemp, 1997). Dans le même ordre d'idées, dans son rapport intitulé «La mosaïque culturelle du Canada», Statistique Canada (2008) soulève la difficulté inhérente à la déclaration auto-rapportée de l'origine ethnoculturelle. En effet, ce rapport souligne que le concept d'origine ethnique est l'un des plus complexes à mesurer dans le cadre des recensements, et ce, de par «la compréhension ou le point de vue des répondants quant à l'ethnicité, la connaissance qu'ils ont de leurs antécédents familiaux, le nombre de générations au Canada, le temps écoulé depuis l'immigration et la situation sociale au moment du recensement» (Statistique Canada, 2008, p.7). En outre, il apparaît que le choix des exemples d'origines ethniques figurant dans les questionnaires du recensement aurait également une incidence sur les tendances de déclaration (Statistique Canada, 2008).

Ainsi, l'utilisation de l'origine ethnique comme mesure de la culture ne semble pas suffisante. Il faudrait pouvoir évaluer jusqu'à quel point le répondant possède les caractéristiques socio-culturelles de son ethnie d'origine. Pour ce faire, la contribution de Hofstede (Hofstede et Hofstede, 2005) demeure incontournable, à tout le moins comme structure conceptuelle.

Les travaux de Geert Hofstede établissent l'existence de cinq dimensions, en regard des rapports humains au travail, sur lesquelles se positionnent différemment les membres provenant de pays distincts. La mesure des valeurs de culture nationale (Value Survey Module ou VSM), développée par Hofstede, a été mise au point afin de mesurer

les différences déterminées par la culture de répondants provenant de différents pays ou régions et a été développé à l'origine pour le calcul d'indice au niveau national. Pourtant, certains chercheurs utilisent cet instrument à un niveau individuel (e.g., Chew et Putti). Ceci étant, plusieurs études ont démontré que le VSM ne pouvait en aucun cas être utilisé pour des mesures individuelles de la culture (Bearden, Money et Nevins, 2006b; Spector, Cooper et Sparks, 2001; Temimi et Savoie, 2007).

## Contexte théorique

### 1. Les dimensions de la culture nationale selon Hofstede

La culture peut être définie comme étant «la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre» (Bollinger et Hofstede, 1987, p. 27). Ainsi, les personnes provenant de différentes cultures possèdent différentes attitudes, valeurs et normes (Aghazadeh, 2004). Dans cet ordre d'idées, Geert Hofstede a réussi à démontrer empiriquement, qu'en milieu de travail, des différences au plan culturel pouvaient entraîner des différences au niveau des perspectives, des attitudes et des comportements (McLeod et al., 1996). En effet, Hofstede a mené une impressionnante étude impliquant près de 117 000 personnes provenant de plus de 40 pays. L'analyse des données a fait émerger quatre dimensions sur lesquelles peuvent se positionner les membres des différentes cultures nationales. Il s'agit de *la distance hiérarchique*, de *l'individualisme/collectivisme*, de *la masculinité/féminité* et du *contrôle de l'incertitude*. Plus tard, suite aux études de Michael Bond (*Chinese Culture Connection*, 1987), une cinquième dimension a émergé soit



*l'orientation long/court terme*. Ainsi, il est possible d'envisager la culture selon ces cinq dimensions.

Tout d'abord, dépendamment des nations ou des sociétés, la répartition du pouvoir est inégale. Ainsi, la *distance hiérarchique* réfère au degré auquel les relations entre supérieurs et subordonnés sont caractérisées par la hiérarchie et les interactions formelles (Hofstede, 1980; Hofstede, 1991). Cette dimension se rapporte au « degré d'acceptation, par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays, d'une répartition inégale du pouvoir » (Hofstede, 1994, p. 47).

Puis, *l'individualisme/collectivisme* réfère au degré auquel une culture met l'accent sur l'identité individuelle et sur les choix personnels (individualisme), comparativement à l'identité collective et au maintien du bien-être du groupe (Hofstede, 1980).

Ensuite, la *masculinité* caractérise «les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle, tandis que la femme est censée être plus modeste, tendre et concernée par la qualité de vie». À l'inverse, la *féminité* désigne les cultures où «les rôles sont plus interchangeables» (Hofstede, 1994, p. 113). En outre, alors que les cultures masculines sont davantage axées sur la tâche, les cultures féminines sont davantage préoccupées par l'environnement social et les relations (Hofstede et Hofstede, 2005).

Le *contrôle de l'incertitude* correspond au degré d'inquiétude des membres d'une société par rapport à des situations jugées ambiguës, inconnues ou incertaines (Hofstede, 1994). Pour faire face à ce genre de situations, les individus peuvent instaurer des règles et des procédures précises (Hofstede, 1994) et opter pour des rôles et des responsabilités

clairement définies et des processus de travail précis et constants. Au contraire, les cultures davantage flexibles favoriseraient des directives générales à des méthodologies spécifiques (Marquardt et Horvath, 2001).

Enfin, concernant *l'orientation à long/court terme*, il est à noter qu'il règne un certain désaccord parmi les chercheurs (Bearden et al., 2006a). En effet, lors de la première conceptualisation de cette dimension en 1987, les valeurs référant *au respect des traditions* et à *la persévérance* étaient considérées comme des valeurs orientées vers le long terme. Par la suite, une distinction a été faite entre ces deux composantes, *le respect pour la tradition* devenant une valeur orientée vers le court terme, et *la persévérance* une valeur orientée vers le long terme (Hofstede, 1994). Hofstede (2005) déclare que « l'orientation à long terme promeut les vertus orientées vers les récompenses futures, telles la persévérance et l'épargne. À l'opposé, l'orientation à court terme promeut les vertus reliées au passé et au présent, tels le respect de la tradition, la sauvegarde de la « face » et l'accomplissement des obligations sociales » (Hofstede et Hofstede, 2005). Pourtant, la majorité des chercheurs ont une vision différente de cette dimension, postulant que « *l'orientation à long terme* réfère à une vision holistique du temps, valorisant ainsi le passé et le futur ; alors que *l'orientation à court terme* se focalise sur le présent et l'immédiat. Ainsi, les individus ayant *une orientation à long terme* valorisent la tradition, la planification, la persévérance et le travail dans une perspective de bénéfices futurs » (Beardern et al., 2006a). C'est d'ailleurs cette vision de la dimension *orientation à long terme* qui sera retenue dans le cadre de la présente étude.

Grâce aux indices nationaux qu'il a été en mesure de calculer suite à son étude, Hofstede (1980) présente des données chiffrées en regard de différences qu'il est possible

de retrouver entre les pays relativement aux dimensions culturelles. En effet, il est possible de retrouver les indices nationaux de chacune des DCH de 69 pays et régions (Hofstede, 2011), ce qui permet non seulement d'avoir une représentation précise du type de culture présente dans un pays, mais également de comparer différents pays par rapport à leur positionnement sur les DCH. Le tableau 1 présente des exemples d'indices nationaux calculés pour les cinq DCH.

**Tableau 1. Exemples de valeurs d'indices nationaux pour les DCH (Hofstede, 2011)**

Pays	Distance hiérarchique	Individualisme	Masculinité	Contrôle de l'incertitude	Orientation à long terme
Canada	39	80	52	48	23
Allemagne	35	67	66	65	31
Hong Kong	68	25	57	29	96
Inde	77	48	56	40	61
Japon	54	46	95	92	80

## 2. Mesure des dimensions culturelles

Comme cela a été mentionné précédemment, le VSM ne peut être utilisé pour la mesure adéquate des dimensions culturelles de Hofstede à un niveau individuel, puisqu'il a été développé pour mesurer les DCH au niveau national. Ainsi, certains chercheurs ont développé des instruments afin de capter ces dimensions au niveau individuel. Dorfman et Howell (1988) sont les premiers à avoir développé une mesure individuelle de ces dimensions. Leur questionnaire comprend quatre des cinq dimensions de Hofstede : *Distance hiérarchique* ( $\alpha = .51$ ), *Individualisme/ Collectivisme* ( $\alpha = .63$ ), *Contrôle de l'incertitude* ( $\alpha = .71$ ) et *Masculinité/Féminité* ( $\alpha = .84$ ). Dans le cadre de sa recherche doctorale, Hellmann (2000) a repris le questionnaire développé par Dorfman et Howell (1988) et a développé une seconde mesure de la dimension *Masculinité*. En effet, le questionnaire original mesurait uniquement un aspect de la dimension de *Masculinité* soit

la différenciation des rôles masculins et féminins. Aussi, Hellmann (2000) a ajouté au questionnaire original une échelle portant sur la perspective d'orientation sur la tâche ou les relations qu'elle a nommé *Masculinité B*. Hellmann a validé son questionnaire en le faisant compléter par 1950 employés, de 71 nationalités différentes, d'une organisation multinationale. Les différentes échelles incluses dans ce questionnaire présentent des indices de cohérence internes de : ( $\alpha = .54$ ) pour *distance hiérarchique*, ( $\alpha = .68$ ) pour *l'individualisme/Collectivisme*, ( $\alpha = .71$ ) pour le *contrôle de l'incertitude*, ( $\alpha = .75$ ) pour *Masculinité / Féminité*, et enfin ( $\alpha = .55$ ) pour *masculinité B*. Il est à noter que certains coefficients sont assez inférieurs aux valeurs généralement jugées satisfaisantes (Nunnally, 1978). Pour ce qui est de la dimension *Orientation long/court terme*, Bearden et al. (2006b) ont développé une mesure de ce concept. Ainsi, ces auteurs mesurent deux composantes de *l'orientation long terme* soit la *Tradition* ( $\alpha = .77$ ) et la *Planification* ( $\alpha = .60$ ). Il est à souligner qu'alors que le questionnaire de Hellmann (2000) concerne spécifiquement des valeurs relatives au monde du travail (e.g., *les procédures formelles et les normes de fonctionnement sont utiles aux employés dans l'exécution de leur travail*), celui de Bearden et al., (2006b) inclut des valeurs plus générales (e.g., *il faut persévérer dans l'effort pour obtenir les résultats souhaités*).

### Hypothèses

L'objectif de cette recherche est de développer une mesure valide du degré d'ethno-culturalité au niveau individuel et en langue française en ayant pour référence les dimensions culturelles de Hofstede. Les hypothèses qui seront investiguées s'inscrivent comme suit :

H1 : La structure interne de la mesure des dimensions culturelles de Hofstede inclut sept facteurs distincts, à savoir : *Distance hiérarchique, Individualisme / Collectivisme, Masculinité / Féminité, Masculinité B, Contrôle de l'incertitude, Tradition et Planification.*

H2 : Les groupes culturels à l'étude présentent des moyennes différentes en regard de chacune des dimensions culturelles de Hofstede, et ce, en concordance avec les indices nationaux calculés par ce dernier.

## **Méthodologie**

### **Échantillon**

L'échantillon est composé de 453 étudiants inscrits dans des programmes de baccalauréat en psychologie, en orthophonie et en administration à l'Université de Montréal et à l'Université du Québec à Montréal. L'échantillon se compose de 72.4% de femmes et de 24.9% d'hommes et les participants ont en moyenne 21.2 ans. 68.2% d'entre eux sont d'origine canadienne française, 14.79% des répondants n'ont pas indiqué leur origine ethno-culturelle, quant aux 17% restant, ils sont de diverses origines, par exemple 2.2% sont d'origine haïtienne, 1.5% sont d'origine française et 1.3% d'origine libanaise. Le pourcentage de participants dont l'origine n'est pas canadienne se rapproche du pourcentage de la population immigrante au Canada soit environ 20% de la population.

Les échantillons composés d'étudiants, bien que présentant une faiblesse en terme de validité écologique, ont l'avantage de permettre le contrôle de certaines variables qui

pourraient interférer dans l'étude en l'occurrence l'âge, le genre ou le niveau académique. Ainsi, les participants à la présente étude sont davantage homogènes en termes de caractéristiques sociodémographiques autres que la culture, ce qui est recommandé dans ce type de recherche (Hofstede, 2006; Kacen et Lee, 2002).

### **Procédure**

La présentation du projet, ainsi que la sollicitation des étudiants à l'étude, se faisait en début de cours. Il était clairement mentionné que les étudiants étaient tout à fait libres de participer à l'étude et que leur décision n'affecterait en rien leurs résultats scolaires. Un formulaire de consentement était par la suite complété par les étudiants ayant bien voulu participer à l'étude et le questionnaire était complété en classe (annexe 1).

### **Mesure des dimensions culturelles de Hofstede**

Quatre des cinq dimensions culturelles ont été mesurées en utilisant le *Personal Work Values at the individual level (PWW)* (Hellmann, 2000). Ce questionnaire de 25 items comprend une échelle Likert à cinq échelons allant de «fortement d'accord» à «fortement en désaccord». Ce questionnaire a été traduit de l'anglais au français, puis soumis à un groupe de quatre professeurs de psychologie du travail et des organisations, Canadiens bilingues, de l'Université de Montréal, qui ont examiné les deux versions française et anglaise du questionnaire, et ce, afin de s'assurer de la qualité de la traduction. (Behling et Law, 2001). Suite aux commentaires des professeurs, certains items ont été ajustés.

Considérant le fait que le PWV ne mesure pas la dimension d'Orientation long/court terme, un questionnaire mesurant cette dimension a été développé pour les fins de la présente étude. Pour ce faire, les items du questionnaire de Bearden et al., (2006a) ont été traduits et adaptés.

Le questionnaire final comporte donc deux parties : 25 items dérivés du questionnaire de Hellmann (2000) et référant à une échelle likert à cinq échelons allant de «fortement en désaccord» à «fortement en accord» et une seconde partie composée de 9 items et utilisant le même type d'échelle que la précédente, mais avec une consigne différente. Alors que dans la première consigne il était demandé aux répondants de se positionner sur l'échelle par rapport à des énoncés concernant des valeurs relatives au travail, et ce, en fonction de leur représentation du milieu de travail, la seconde consigne leur demandait d'indiquer leur degré d'accord concernant des valeurs d'ordre davantage général.

### **Résultats**

Afin de tester les hypothèses postulées, deux études distinctes ont été menées. Tout d'abord, la structure dimensionnelle de l'instrument sera examinée par le biais de l'analyse factorielle exploratoire. Dans un second temps, les différences postulées, pour les dimensions culturelles, entre les groupes culturels présents dans l'échantillon seront explorées par l'analyse de variance.

## **Première partie**

### **Vérification de la structure dimensionnelle de l'instrument**

Le traitement statistique a été effectué en quatre phases. Tout d'abord, les statistiques univariées ont été examinées afin de s'assurer du respect des postulats de base inhérents à l'analyse statistique ultérieure. Ensuite, une analyse factorielle exploratoire a été effectuée sur les données afin de vérifier la structure dimensionnelle et la validité de construit de l'instrument. Deux analyses factorielles distinctes ont été effectuées sur les deux parties du questionnaire, puisque deux consignes différentes ont été utilisées. Puis, des analyses de cohérence internes ont été réalisées afin de s'assurer de la fidélité de l'instrument. Pour terminer, les corrélations bivariées entre les facteurs ont été examinées. Les statistiques descriptives des données ont été examinées. Ainsi, la normalité des distributions, l'homogénéité de la variance, les moyennes, les écarts types et les données manquantes ont été évalués. L'étude de l'asymétrie et de la voussure des données a révélé que, pour certains items, ces valeurs n'étaient pas incluses dans l'intervalle de -2 à + 2 tel que cela est recommandé (George et Mallery, 2003; Tabachnick et Fidell, 2006). Il s'agit de trois items pour l'asymétrie (items 8 et 19 et 23 respectivement 2.55, 2.48 et 2.14) et de neuf items pour la voussure (items 2, 7, 8, 9, 16, 18, 19, 23 et 26 respectivement 2.36, 3.80, 6.30 ; 2.36, 2.76, 2.13, 5.85, 4.36 et 3.72). Il est à remarquer que le nombre d'items qui dérogent à la règle est quand même important. Étant donné, d'une part, que les variables à l'étude sont d'ordre culturel et, d'autre part, que la très grande majorité de l'échantillon à l'étude représente la même culture (Canada Français), il est compréhensible que la distribution de certains items ne soit pas normale. À plus forte raison que les items en question sont assez tranchés dans leur contenu (Voir



tableau 1). Une solution envisageable serait la transformation logarithmique, ceci étant, comme le soulignent Tabachnick et Fidell (2001), la normalité n'est pas une condition essentielle pour la réalisation d'une analyse factorielle exploratoire. De plus, étant donné que la présente étude porte sur des variables culturelles et donc sur une certaine homogénéité dans la façon dont les membres d'une même culture se positionnent par rapport aux énoncés, dans le cadre de la présente étude, ces données n'ont pas été modifiées. Toutefois, cette donnée a été prise en considération dans le choix de la méthode d'extraction. Ainsi, la méthode d'extraction des moindres carrés non pondérés (*ULS*) a été privilégiée lors de l'analyse des données, puisqu'elle tient compte de la non normalité de la distribution des variables (Durand, 2003).

Les données manquantes représentent moins de 5% des réponses des participants et semblent se répartir aléatoirement. La méthode *pairwise* a été utilisée lors de l'analyse factorielle.

**Tableau 2. Items pour lesquels les valeurs d'asymétrie et de voussure ne sont pas comprises entre -2 et +2**

Numéro d'item	Énoncé
8	Il est plus important pour les hommes d'avoir une carrière professionnelle que ce ne l'est pour les femmes
23	Les réunions sont habituellement conduites plus efficacement lorsqu'elles sont menées par un homme
19	Il vaut mieux avoir un homme qu'une femme pour occuper un poste de haut niveau
18	Les superviseurs ne devraient pas déléguer de tâches importantes aux employés
7	Les gestionnaires devraient rarement demander l'opinion de leurs employés
2	Les règlements et procédures sont importants parce qu'ils informent les employés de ce que l'organisation attend d'eux
9	Il est important d'énoncer en détail les exigences et les directives reliées au travail afin que les employés sachent toujours ce qui est attendu d'eux
16	Les membres d'une équipe devraient être attentifs aux besoins de leurs coéquipiers
26	La persévérance est essentielle aux succès futurs

### **L'analyse factorielle exploratoire**

Afin de vérifier la structure dimensionnelle de l'instrument, deux analyses factorielles distinctes ont été effectuées. La première sur les cinq dimensions incluses dans le *PWV* et la seconde sur la dimension *d'Orientation long terme*. La méthode d'extraction utilisée dans les deux cas a été la méthode des moindres carrés non pondérés (*ULS*) avec rotation *Direct Oblimin*. Cette dernière est recommandée dans l'étude de concepts en sciences sociales, puisqu'elle permet la corrélation entre les facteurs (Durand, 1998). Il est recommandé d'avoir un minimum de 300 répondants pour s'assurer de la stabilité de la structure factorielle (Tabachnick et Fidell, 2001). Cette condition est largement respectée, puisque l'échantillon se compose de 453 répondants.

L'indice KMO est égal à .83 pour le *PWV* et à .72 pour la dimension *d'Orientation long terme*, ce qui suggère que les matrices se prêtent bien à la factorisation. Par ailleurs, le test de sphéricité de Bartlett est significatif ( $p < ,05$ ), ce qui permet de rejeter la non corrélation globale des variables à l'étude. Pour ce qui est des dimensions mesurées par le *PWV*, la solution factorielle obtenue comporte cinq facteurs et explique 41.6% de la variance. Concernant la dimension orientation à long terme, la solution factorielle obtenue comporte 2 facteurs et explique 61.6% de la variance. Il est à préciser que deux items ont été retirés du premier questionnaire et trois items du second questionnaire. Ces items ont été retirés parce qu'ils présentaient des indices de saturation relativement équivalents sur deux facteurs différents. Les tableaux 1 et 2 présentent les solutions factorielles obtenues.

**Tableau 3. Résumé des coefficients de saturation pour la solution factorielle Oblimin à quatre facteurs obtenue pour la mesure de quatre dimensions culturelles**

Items	Coefficients de saturation				
	Masculinité B	Collectivisme	Contrôle de l'incertitude	Masculinité	Distance hiérarchique
Cultiver de bonnes relations au travail entre collègues est aussi important que le temps consacré à la réalisation des objectifs de travail	.628				
Être accepté par les membres de son groupe de travail est très important	.491				
Il est important que l'environnement de travail encourage tout le personnel à exprimer ses sentiments et ses opinions	.437				
Maintenir de bons rapports avec les collègues n'est pas aussi important que d'accomplir ses tâches	-				
Les membres d'une équipe devraient être attentifs aux besoins de leurs coéquipiers	.357				
Le bien commun du groupe est plus important que les gains individuels		.809			
La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle		.739			
Les individus peuvent s'attendre à renoncer à leurs buts personnels pour favoriser la réussite du groupe		.713			
Les gestionnaires devraient encourager la loyauté vis-à-vis du groupe même si les buts individuels en souffrent		.523			
Les employés ne devraient poursuivre leurs objectifs personnels qu'une fois l'intérêt du groupe pris en considération		.459			
Les procédures formelles et les normes de fonctionnement sont utiles aux employés dans l'exécution de leur travail			.800		
Des directives opérationnelles sont importantes pour les employés dans l'exécution de leurs tâches			.699		
Les règlements et procédures sont importants parce qu'ils informent les employés de ce que l'organisation attend d'eux			.518		
Il est important d'énoncer en détail les exigences et les directives liées au travail afin que les employés sachent toujours ce qui est attendu d'eux			.434		
Les superviseurs s'attendent à ce que les employés suivent fidèlement les directives et les procédures			.418		
Les réunions sont habituellement conduites plus efficacement lorsqu'elles sont menées par un homme				.835	
Il vaut mieux avoir un homme qu'une femme pour occuper un poste de haut niveau				.753	
Il est plus important pour les hommes d'avoir une carrière professionnelle que ce ne l'est pour les femmes				.636	
Les hommes résolvent habituellement les problèmes par analyse logique, alors que les femmes se fient à leur intuition				.479	
La résolution des problèmes organisationnels requiert généralement une approche musclée propre aux hommes				.456	
Les superviseurs devraient prendre la plupart des décisions sans consulter leurs subordonnés					.580
Les superviseurs ne devraient pas déléguer de tâches importantes aux employés					.550
Les gestionnaires devraient rarement demander l'opinion de leurs employés					.455

**Tableau 4. Résumé des coefficients de saturation pour la solution factorielle Oblimin à deux facteurs obtenue pour la mesure de la dimension Orientation long terme**

Coefficients de saturation		
Item	Tradition	Planification
Le respect des traditions est important pour moi	.934	
Les valeurs traditionnelles sont importantes pour moi	.841	
Les traditions familiales sont importantes pour moi	.699	
Il faut persévérer dans l'effort pour obtenir les résultats souhaités		.831
La persévérance est essentielle aux succès futurs		.761
Je travaille fort pour réussir dans l'avenir		.577

### Les analyses de cohérence interne et les corrélations bivariées

La cohérence interne du questionnaire, selon les solutions factorielles obtenues dans cette étude, s'avère adéquate avec des coefficients Alpha de Cronbach pour les dimensions *Distance hiérarchique* ( $\alpha = .63$ ), *Collectivisme* ( $\alpha = .79$ ), *Masculinité* ( $\alpha = .76$ ), *Masculinité B* ( $\alpha = .66$ ), *Contrôle de l'incertitude* ( $\alpha = .74$ ). Il en est de même pour les deux composantes de la dimension *Orientation long terme*, à savoir *Tradition* ( $\alpha = .86$ ) et *Planification* ( $\alpha = .75$ ). Les coefficients de cohérence interne pour chaque dimension, ainsi que les corrélations entre les différentes dimensions sont présentées au tableau 3. Les coefficients de corrélation entre les facteurs varient de .110 à .405, ce qui justifie l'utilisation de la méthode de rotation *oblmin*, mais qui est tout de même assez éloignée de la valeur 1.00 pour confirmer que les facteurs à l'étude sont distincts les uns des autres.

**Tableau 5. Inter-corrélations et coefficients de cohérence interne des dimensions culturelles**

Facteurs	1	2	3	4	5	6	7
Distance hiérarchique	<b>(.63)</b>						
Collectivisme	.132**	<b>(.79)</b>					
Masculinité	.304**	.154**	<b>(.76)</b>				
Masculinité B	-.380**	.110*	-.309**	<b>(.66)</b>			
Contrôle de l'incertitude	-.120*	.214*	-.123**	.400**	<b>(.74)</b>		
Tradition	-.032	0.35	.063	.226**	.161**	<b>(.86)</b>	
Planification	-.146**	-.145**	-.246*	.374**	.405**	.241**	<b>(.75)</b>

Note : les coefficients de cohérence interne sont présentés en gras sur la diagonale. Toutes les corrélations sont significatives à  $p < .01$  (ou \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ).

### Discussion

La présente étude avait pour but de développer une mesure des dimensions culturelles de Hofstede qui soit utilisable au niveau individuel en langue française. Les analyses factorielles des données recueillies ont permis de faire ressortir cinq facteurs représentant les dimensions *Distance hiérarchique*, *Masculinité*, *Masculinité B*, *Collectivisme* et *Contrôle de l'incertitude* et deux facteurs composant la dimension *Orientation long terme* soit *Tradition* et *Planification*, ce qui tend à démontrer que l'outil est valide au plan conceptuel. Les coefficients alpha des différentes dimensions oscillant entre .63 et .86 suggèrent que l'outil est aussi fidèle. Il est à noter que deux coefficients n'atteignent pas le critère minimal généralement recommandé de .70 (Nunnally et Bernstein, 1994). Ceci étant, ces valeurs sont comparables à celles obtenues dans les études antérieures, voire plus élevées (Dorfman et Howell, 1988; Hellmann, 2000; Nevins et al., 2006a) (voir tableau 4).

**Tableau 6. Tableau comparatif des coefficients de cohérence interne**

<b>Dimensions</b>	<b><math>\alpha</math> de la présente étude</b>	<b><math>\alpha</math> Dorfman et Howell (1988)</b>	<b><math>\alpha</math> Hellmann (2000)</b>	<b><math>\alpha</math> Nevins et al. (2006a)</b>
<i>Distance hiérarchique</i>	.63	.51	.54	/
<i>Individualisme/Collectivisme</i>	.79	.63	.68	/
<i>Contrôle de l'incertitude</i>	.74	.71	.71	/
<i>Masculinité /Féminité</i>	.76	.84	.75	/
<i>Masculinité B</i>	.66	/	.55	/
<i>Tradition</i>	.86	/	/	.71
<i>Planification</i>	.75	/	/	.60

Les dimensions culturelles d'Hofstede représentent des valeurs soit des principes relativement stables, qui vont guider et orienter les perceptions, les attitudes et les comportements des individus à travers les contextes, les cultures, et le temps (Calogero, Bardi, et Sutton, 2009; Grand Dictionnaire Terminologique, 2009; Rokeach, 1973; Schwartz, 1992). Or, telles que nommées par Hofstede, la notion de valeur n'est pas représentée dans les dimensions. En effet, la distance hiérarchique, la masculinité ou bien encore le contrôle de l'incertitude ne représentent pas vraiment des valeurs. Il a donc été jugé important de renommer les dimensions culturelles en faisant ressortir le concept de valeur, mais également de définir ces dimensions en fonction de la façon dont elles sont mesurées par le questionnaire à l'étude. Tout d'abord, la dimension de distance hiérarchique telle que mesurée par le questionnaire représente la **valorisation de l'autorité** et donc de la soumission de ceux qui ont moins de pouvoir à ceux qui en ont plus. Ensuite, la dimension de masculinité telle que mesurée par le questionnaire réfère au **masculinisme** et donc à la supériorité des hommes pour gérer les enjeux organisationnels et à la plus grande importance qu'ils accordent au fait de mener une

carrière comparativement aux femmes. La *féminité*, quant à elle, telle que mesurée par le questionnaire, réfère à l'importance accordée à l'établissement d'un environnement de travail convivial et ouvert où l'accent est mis sur le maintien de relations harmonieuses, et non sur la tâche à accomplir et donc à *la valorisation et à la primauté du climat*. Le contrôle de l'incertitude, tel que mesuré par le questionnaire, correspond à l'organisation formelle du travail basée sur l'établissement et le respect des règles, des procédures et des directives afin de diminuer l'ambiguïté et donc à *la valorisation de la prévisibilité*. Le collectivisme, tel que mesuré par le questionnaire, met l'emphase sur la *valorisation du bien-être collectif et des buts communs* et la primauté de ces derniers sur les objectifs et les intérêts individuels. Pour ce qui est de *l'orientation à long terme*, les deux dimensions qui composent cette variable sont *la valorisation de la tradition et de la persévérance* soit le respect du travail accompli dans le passé et le travail dans une perspective de bénéfices futurs. En effet, les items composant cette dimension renvoient davantage à la persévérance et donc à la capacité d'un individu à maintenir un certain niveau d'effort et à consentir des sacrifices dans la perspective de bénéfices futurs qu'à la planification qui exige la mise en place d'un ensemble d'activités structurées dans le temps. Ainsi, le questionnaire développé dans le cadre de la présente étude mesure 7 dimensions qui représentent jusqu'à quel point une culture particulière valorise : *l'autorité, le masculinisme, la féminité, la prévisibilité, le collectivisme, la tradition et la persévérance*.

## **Deuxième partie**

### **Vérification des différences postulées, pour les dimensions culturelles, entre les groupes culturels présents dans l'échantillon**

Une fois la validité de l'instrument à l'étude établie, il était important de vérifier si des différences significatives pouvaient être trouvées entre les 33 groupes culturels présents dans l'échantillon. Pour ce faire, l'analyse de variance à un facteur («oneway ANOVA») s'avère être l'analyse la plus appropriée. En effet, l'ANOVA permet d'examiner les différences de moyennes entre les groupes.

#### **Analyses statistiques**

Afin d'effectuer les ANOVA, plusieurs postulats de base doivent être satisfaits soit : la normalité des données, l'indépendance des scores et l'homogénéité de la variance. De plus, un nombre minimum de personnes par groupe doit être atteint. En effet, afin de s'assurer d'avoir 80% de chance de détecter «un effet modéré» en conservant une valeur alpha de .05, Cohen (1988) recommande un minimum de 64 personnes dans chaque groupe lorsque deux groupes sont comparés, un minimum de 52 personnes par groupe lorsque trois groupes sont comparés, un minimum de 45 personnes par groupe lorsque quatre groupes sont comparés, un minimum de 39 personnes lorsque cinq groupes sont comparés et un minimum de 32 personnes lorsque six groupes sont comparés.

Il ressort que le nombre de personnes par groupe culturel est non seulement en dessous des seuils minimaux recommandés pour ce type d'analyse, mais qu'en plus il



existe une importante différence dans le nombre de personnes entre les groupes culturels. En effet, le groupe des Canadiens Français est représenté par 309 personnes, alors que le groupe le plus représenté après celui des Canadiens Français est celui des Haïtiens avec seulement 10 personnes. Par ailleurs, 16 groupes ne comptent qu'une seule personne. Ainsi, bien que 33 nationalités ou groupes culturels soient représentés, il existe une importante disparité dans le nombre de personnes composant les différents groupes représentés (Voir tableau 5).

Afin d'augmenter la représentativité des groupes culturels autres que Canadien Français, une deuxième passation a été effectuée auprès d'une classe d'étudiants au baccalauréat en psychologie de l'Université de Montréal. Ainsi, 112 nouveaux participants ont pu compléter le questionnaire à l'étude, et ce, en essayant autant que possible de mettre en place les mêmes conditions que celles qui avaient prévalu lors des précédentes passations. Toutefois, il est à préciser que les participants de l'échantillon original avaient complété plusieurs questionnaires, alors que les participants sollicités dans cette deuxième phase ont complété uniquement le questionnaire à l'étude. Ceci étant, cette nouvelle passation s'est déroulée tout comme les précédentes pendant les heures de classe.

Malgré cette nouvelle passation, le nombre de représentants de chaque pays est resté bas et seules 12 personnes provenant d'origines ethno-culturelles autre que Canadienne Française ont pu être rejointes. Ainsi, la grande disparité entre les groupes s'est maintenue. Pour essayer de corriger cela, il a été décidé de regrouper les groupes culturels par catégories en se basant sur les résultats de l'étude GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman et Gupta, 2004). En effet, ces chercheurs ont effectué une

impressionnante étude portant sur un échantillon de 17 370 gestionnaires provenant de 62 pays différents. Suite aux analyses statistiques effectuées, les auteurs ont réussi à regrouper plusieurs pays en 10 différentes catégories, et ce, en se basant sur la façon dont les participants à cette étude ont répondu à un questionnaire mesurant 9 dimensions, soit : *collectivisme dans le groupe, collectivisme institutionnel, distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, orientation vers le futur, orientation vers la performance, orientation humaine, égalité entre les genres et l'affirmation de soi* (voir tableau 6). Ainsi, les personnes provenant de pays différents peuvent se positionner de la même façon sur l'ensemble des neuf dimensions précédemment citées. Il est à souligner que plusieurs de ces dimensions renvoient aux dimensions culturelles de Hofstede. Ainsi, dans le cadre de la présente étude, les différentes origines ethno-culturelles représentées dans l'échantillon ont été regroupées selon la catégorisation proposée par House et al. (2004) soit : les pays anglophones, d'Europe latine, d'Europe du Nord, d'Europe germanique, d'Europe de l'Est, d'Amérique latine, d'Afrique sub-saharienne, du Moyen-Orient, d'Asie du sud et d'Asie confucéenne.

**Tableau 7. Composition de l'échantillon en terme d'origine ethno-culturelle**

<b>Origine ethno-culturelle</b>	<b>Nombre de personnes</b>	<b>% dans l'échantillon</b>
Canadienne Française	309	68.2
Haïtienne	10	2.2
Chinoise	1	.2
Vietnamienne	2	.4
Roumaine	2	.4
Française	7	1.5
Marocaine	5	1.1
Algérienne	3	.7
Tunisienne	2	.4
Libanaise	6	1.3
Polonaise	3	.7
Sénégalaise	2	.4
Brésilienne	2	.4
Bénoïse	1	.2
Belge	3	.7
Guatémaltèque	1	.2
Cambodgienne	2	.4
Nicaraguayenne	1	.2
Costaricienne	1	.2
Italienne	1	.2
Panaméenne	1	.2
Syrienne	2	.4
Égyptienne	1	.2
Mixte	5	1.1
Grecque	1	.2
Chilienne	1	.2
Mexicaine	1	.2
Salvadorienne	1	.2
Portugaise	5	1.1
Suisse	1	.2
Irlandaise	1	.2
Espagnole	1	.2
Bulgare	1	.2
Données manquantes	67	14.8
Total	453	100.0

**Tableau 8. Catégorisation des pays selon l'étude GLOBE (House et al., 2004)**

<b>Pays anglophones</b>	<b>Pays d'Europe latine</b>	<b>Pays d'Europe nordique</b>	<b>Pays d'Europe germanique</b>	<b>Pays d'Europe de l'est</b>
Australie	France	Danemark	Autriche	Albanie
Canada	Israël	Finlande	Allemagne	Géorgie
Angleterre	Italie	Suède	Suisse	Grèce
Irlande	Portugal		Pays-Bas	Hongrie
Nouvelle Zélande	Espagne			Pologne
Afrique du Sud (personnes de race blanche)	Suisse			Slovénie
États-Unis	(francophones)			
<b>Pays d'Amérique latine</b>	<b>Pays d'Afrique Sub-Saharienne</b>	<b>Pays du moyen orient</b>	<b>Pays d'Asie du sud</b>	<b>Pays d'Asie confucéenne</b>
Argentine	Namibie	Égypte	Inde	Chine
Bolivie	Nigéria	Kuwait	Indonésie	Hong Kong
Brésil	Afrique du Sud	Maroc	Iran	Japon
Chili	(personnes de race noire)	Qatar	Malaisie	Singapour
Colombie	Zambie	Turquie	Philippines	Corée du Sud
Costa Rica	Zimbabwe		Thaïlande	Taïwan
Équateur				
Salvador				
Guatemala				
Mexique				
Vénézuéla				

Malgré cette agrégation des pays représentés dans l'échantillon en catégories, le nombre de personnes par catégorie est resté peu important, disparate d'un groupe à l'autre, et bien inférieur aux seuils minimums recommandés pour effectuer des analyses de variance (ANOVA) (Cohen, 1988).

### **Analyses statistiques**

Les efforts entrepris afin d'enrichir l'échantillon de la présente étude en personnes provenant de groupes d'origine ethno-culturelle autre que Canadienne Française n'ont pas abouti. Ainsi, l'auteure n'a pas été en mesure de vérifier l'hypothèse selon laquelle

des différences significatives entre les différents groupes culturels à l'étude se retrouveraient, et ce, pour chacune des dimensions culturelles.

### **Limites et perspectives futures de recherche**

Bien que cette étude présente des résultats intéressants, elle comporte également certaines limites. Tout d'abord, au niveau de l'échantillon qui est composé en très grande majorité de personnes provenant de la même origine ethno-culturelle soit Canadienne Française, les conditions requises n'ont pas été satisfaites pour effectuer certaines des analyses statistiques appropriées. Cette étude a tout de même permis de valider, sur le plan conceptuel, le premier questionnaire permettant de mesurer les dimensions culturelles de Hofstede en langue française. Ainsi, cette étude pourrait être un point de départ pour des recherches futures dans lesquelles il serait pertinent de diversifier l'échantillon à d'autres populations que la population étudiante ainsi qu'à d'autres pays que le Canada, ce qui permettrait d'augmenter la validité externe des résultats obtenus et de s'assurer que l'outil s'applique à divers groupes culturels. En outre, il serait important de vérifier la structure dimensionnelle de l'instrument à l'étude par le biais de l'analyse factorielle confirmatoire. Enfin, il serait important de vérifier que la configuration particulière des dimensions culturelles de Hofstede pour les groupes ethniques au niveau sociétal se retrouve chez les membres de ces groupes ethniques répondant au questionnaire, et ce, en ciblant davantage l'échantillonnage et en s'assurant d'avoir un nombre suffisant et comparable de répondants par origine ethnique.

## **Conclusion**

La mesure proposée des dimensions culturelles de Hofstede, en français, se veut un premier pas dans l'étude de la pluriculturalité en milieu de travail. En effet, il s'agit du premier instrument en langue française permettant de mesurer les dimensions culturelles au niveau individuel. Cette mesure sera utilisée dans une étude portant sur les processus internes des équipes de travail pluriculturelles.

## Références

- Aghazadeh, S.M. (2004). Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (6), 521-531
- Aydemir, A. et Borjas, G. (2007). L'incidence de l'immigration sur les marchés du travail au Canada, au Mexique et aux États-Unis. *Le point Étude sur la Famille et le Travail (Statistique Canada) n° 89-001-XIF*.
- Bearden, W.O., Money, R.B., et Nevins, J.L. (2006a). A measure of Long-Term Orientation: development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (3), 456-467.
- Bearden, W.O., Money, R.B., et Nevins, J.L. (2006b). Multidimensional versus unidimensional measures in assessing national culture values: The Hofstede VSM 94 example. *Journal of Business Research*, 59, 195-203.
- Behling, O., et Law, K.S. (2001). *Translating questionnaires and other research instruments: Problems and Solutions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bollinger, D., et Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Chinese Culture Connection. (1987). 'Chinese Values and The Search for Culture-Free Dimensions of Culture.' *Journal of Cross Cultural Psychology* 18, 143-164.
- Chew, I.K.H., et Putti, J. (1995). Relationship on work related values of Singaporean and Japanese managers in Singapore. *Human Relations*, 48 (10), 1149-1170.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavior sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ USA: Erlbaum.
- Cox, T.H., Lobel, S.A., et McLeod, P.L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34 (4), 827-847.
- Das, A. K. et Kemp, S. F. (1997). Between two worlds': Counseling South Asian Americans. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 25 (1), 23-34.

- Dorfman, P.W., et Howell, J.P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
- Durand, C. (2003). L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité. Recueil inédit, Université de Montréal.
- George, G., et Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 11.0 update*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Hellmann, P.S. (2000). *Diverse Perspectives on Team Dynamics: The Effect of Cultural Values, Personal Values, Gender and Job Level on Preferences for Team Processes* (Thèse de doctorat, George Washington University). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 9969820).
- Hofstede, G. (2011). ITIM International: Site web officiel de Geert Hofstede. <http://www.geert-hofstede.com/index.shtml> [Récupéré le 1 septembre 2011].
- Hofstede, G. (2006). ITIM International: Site web officiel de Geert Hofstede. <http://www.geert-hofstede.com/index.shtml> [Récupéré le 25 février 2006].
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel: Comprendre nos programmations mentales*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Hofstede, G. (1991). Empirical Models of Cultural Differences. In N. Bleichrodt, et P.J.D. Drenth (Eds.), *Contemporary Issues in Cross Cultural Psychology*, (pp.4-20). Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger B.V.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G., et Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and organizations software of the mind*. Second edition. McGraw-Hill.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., et Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 Societies*. Sage Publication Inc.
- Kacen, J.J., et Lee, J.A. (2002). The influence of culture on consumer impulsive buying



- behaviour. *Journal of Consumer Psychology*, 12 (2), 163-176.
- Marquardt, M.J., et Horvath, L.(2001). *Global teams: how top multinationals span boundaries and cultures with high-speed teamwork*. Palo alto, California: Davies-Black Publishing
- McLeod, P.L., Lobel, S.A., et Cox, T.H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Groups Research*, 27(2), 248-264.
- Miller, M. C. (2004). *Relationships among cultural heterogeneity, group processes, and group outcomes: A model and empirical study* (Thèse de doctorat University of Houston). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 9514464)
- Nobuyuki, A. (2004). *Demographic diversity, team process, and team performance: assessing moderator effects of cognitive conflict management practices and task interdependence* (Thèse de doctorat, University of Southern California). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 9834394).
- Nunnaly, J.C. (1978). *Psychometric Testing*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnaly, J.C., et Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.
- Spector, P.E., Cooper, C.L., et Sparks, K. (2001). An international study of the psychometric properties of the Hofstede Values Survey Module 1994: a comparison of individual and country/province level results. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (2), 269-281.
- Statistique Canada (2008, 7 février). Repéré à <http://www.statcan.ca/>
- Statistique Canada (2008). *La mosaïque ethnoculturelle du Canada, Recensement de 2006, n° 97-562-X* au catalogue. Repéré à [http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collections/collection\\_2010/statcan/CS97-562-2006-1-fra.pdf](http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collections/collection_2010/statcan/CS97-562-2006-1-fra.pdf)
- Tabachnick, B.G., et Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th Edition). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Tabachnick, B.G., et Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics* (6th Edition). Boston, MA: Allyn & Bacon.

- Temimi, N. (2005). Diversité culturelle et performance des équipes de travail multiethniques : État de la question. Texte de synthèse, Université de Montréal, Québec. Document inédit.
- Temimi, N. et Savoie, A. (2007). Validation de la version française du module d'enquête sur les valeurs d'Hofstede (1994). 76e Congrès de l'ACFAS (Association francophone pour le savoir). Trois-Rivières, Québec.
- Watson, W.E., Kumar, K., et Michaelsen, L.K. (1993). Cultural diversity impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 590-602.

Université de Montréal

Processus internes des équipes de travail pluriculturelles : Une étude empirique

Nalia Temimi

## Résumé

Les équipes de travail pluriculturelles sont de plus en plus répandues dans les organisations. Bien que de nombreux auteurs aient écrit sur la question, il s'avère que peu de recherches empiriques existent en ce domaine et les études recensées présentent des lacunes non négligeables. Le présent article examine le lien entre le degré d'homogénéité culturelle dans les équipes de travail et les processus internes de celle-ci. Plus spécifiquement, cet article tente de déterminer si le degré d'homogénéité culturelle de l'équipe sur chacune des dimensions culturelles de Hofstede et le degré d'homogénéité culturelle global ont une incidence positive sur les comportements productifs de l'équipe (gestion du travail de l'équipe et soutien interpersonnel) et négative sur les comportements contre-productifs (flânerie sociale, comportements de domination et comportements d'exploitation). Cette étude a été réalisée auprès de 67 équipes d'étudiants inscrits à des cours de baccalauréat et devant travailler en équipe sur un projet. Les résultats indiquent que seul le degré d'homogénéité culturelle de l'équipe sur la dimension de féminité entretient un lien négatif avec les dimensions de comportements contre-productifs de flânerie sociale et de domination. Les analyses de régression infirment la relation entre le degré d'homogénéité culturelle sur les autres dimensions culturelles et les processus internes de l'équipe. Par contre, le degré d'homogénéité culturelle global s'avère positivement relié aux comportements productifs de l'équipe, et négativement relié aux comportements contre-productifs. Les limites de cette recherche ainsi que des pistes de recherches futures sont abordées.

**Mots clés :** Processus internes, comportements productifs, comportements contre-productifs, équipe de travail, culture, dimensions culturelles, homogénéité culturelle, diversité culturelle.

### **Abstract**

Multicultural work teams are increasingly prevalent in organizations. Although many authors have written about the issue, it appears that little empirical research exists in this area and studies reviewed present significant shortcomings. This article examines the relationship between the degree of cultural homogeneity in work teams and their internal processes. More specifically, this article attempts to determine whether the degree of cultural homogeneity of the team on each of Hofstede's cultural dimension and the overall degree of cultural homogeneity have a positive impact on productive behaviors of the team (work management and interpersonal support) and negative impact on counterproductive behaviors (social loafing, domination behaviors and exploitation behaviors). This study was conducted among 67 teams of students enrolled in undergraduate courses and having to collaborate on a class project. Results indicate that only the degree of cultural homogeneity of the team on the dimension of femininity have a negative relationship with the dimensions of counterproductive behaviors of social loafing and domination. Regression analysis disproves the relationship between the degree of cultural homogeneity on the other cultural dimensions and internal processes of the team. As against, the overall degree of cultural homogeneity is positively related to productive team behaviors and negatively related to counterproductive behaviors. The limitations of this research and avenues for future research are discussed.

**Key words:** Internal processes, productive behaviors, counterproductive behaviors, team work, culture, cultural dimensions, cultural homogeneity, cultural diversity.

## Contexte théorique

L'immigration, la mondialisation de l'économie et la délocalisation de la production ont augmenté la mobilité des travailleurs entraînant ainsi une mutation du marché du travail. En effet, les entreprises font face à une main-d'œuvre de plus en plus mobile et diversifiée sur le plan culturel. Cette hétérogénéité se retrouve de plus en plus dans les équipes de travail faisant en sorte que les entreprises et les gestionnaires doivent faire face à de nouveaux défis en termes de gestion des équipes (Arcand, 2007; Gavranic, Courcy, Proulx, 2009). Seulement, pour gérer efficacement ce type d'équipe, encore faut-il comprendre la nature des processus internes qui s'y déroulent.

### *Processus internes et généralisation des études empiriques*

Les processus internes réfèrent à l'ensemble des comportements que les membres de l'équipe manifestent au cours de leurs interactions (Rousseau, 2003; Marks, Mathieu et Zaccaro, 2001). Ces comportements peuvent faciliter l'accomplissement du travail de l'équipe et donc être productifs ou nuire à la réalisation du travail et, donc, être contre-productifs (Rousseau, Savoie et Battistelli, 2007). Steiner (1972) affirme que la diversité au sein des ÉT a pour effet de compliquer les processus internes de celles-ci. Dans le même ordre d'idées, Adler (2002) et Chuang, Church et Zikic (2004) suggèrent que la diversité culturelle au sein des ÉT pourrait gêner les processus internes de celles-ci, d'une part, parce que les équipiers auraient davantage de difficultés à intégrer les diverses perspectives apportées par les membres de l'équipe et, d'autre part, à cause de certains effets négatifs que la diversité culturelle pourrait engendrer (ex : hostilité et anxiété). De

plus, Watson, Kumar et Michaelsen (1993) affirment que la diversité culturelle constituerait une contrainte pour les processus internes d'équipe. Ainsi, au cours de leur étude, les ÉTH manifestaient des processus d'équipe plus efficaces comparativement aux ÉTP. Toutefois, ces auteurs limitent l'effet contraignant de la diversité sur les processus d'équipe à la période suivant la formation de l'équipe.

Il est à préciser que de nombreuses études ont été conduites sur la diversité dans les équipes de travail hétérogènes d'un point de vue démographique (par exemple : Ancona et Caldwell, 1992; Bantel et Jackson, 1989; Bhappu, 1999; Carillo, 2002; Glick, Miller et Huber, 1993; Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin et Peyronnin, 1991; Tsui, Egan et O'Reilly, 1992; Wiersema et Bantel, 1992; Zenger et Lawrence, 1989). Ainsi, les effets de la race, de l'âge, du genre, de la fonction, de l'ancienneté, du niveau et du type d'éducation ont été mis en lien avec différentes variables. La majorité des auteurs consultés prennent pour acquis que les résultats obtenus lors de ces études sont généralisables à la diversité culturelle. Il est légitime de remettre en question la validité de telles généralisations et il s'avère important de vérifier empiriquement l'impact réel de la diversité culturelle au sein des ÉT sur les processus internes de ces dernières.

### ***Processus interne, un modèle intégrateur ?***

### ***Comportements productifs dans les ÉTP***

Au cours de la recension documentaire effectuée dans le cadre de cet article, seule une étude empirique portant sur la gestion des conflits dans un contexte de travail pluriculturel a été recensée. Marquardt et Horvath (2001) affirment que certaines cultures (e.g., États-Unis) appréhendent les conflits de façon directe et explicite, alors que d'autres



cultures sont moins directes dans leur façon d'envisager les conflits. Cette présomption est soutenue par les résultats de recherches de Hellmann (2000) qui a établi qu'en moyenne les personnes provenant de sociétés individualistes, comparativement à des personnes provenant de sociétés collectivistes, préféraient discuter ouvertement des conflits au sein de leur équipe de travail plutôt que de les occulter dans le but de maintenir l'harmonie ( $F(1,1948) = 54.23, p < .001, \eta^2 = .01$ ). En outre, Hellmann (2000) arrive également à la conclusion que les personnes provenant de sociétés où la distance hiérarchique est importante, comparativement à des personnes provenant de sociétés où la distance hiérarchique l'est moins, préfèrent que le leader de l'équipe résolve les conflits.

Pour ce qui est des autres types de comportements productifs, aucune étude empirique n'a été recensée dans le cadre de cet article. Il est à souligner que plusieurs auteurs semblent s'entendre sur le fait qu'en raison de leurs différents styles de communication, les membres des ÉTP vivraient davantage de difficultés de communication, ce qui pourrait affecter leur performance. Toutefois, aucune étude portant sur la communication au sein des ÉTP ne le confirme.

### ***Comportements contre-productifs dans les ÉTP***

Aucune étude portant spécifiquement sur le lien entre le degré d'homogénéité culturelle et les comportements contre-productifs dans les ÉT n'a été répertoriée dans le cadre de la recension de la documentation effectuée pour le présent article. Les études recensées constituent soit des comparaisons entre les ÉTH et les ÉTP, soit des liens établis entre des cultures particulières et les comportements contre-productifs. Ainsi, Karau et Williams (1993) ont établi que les individus provenant de cultures collectivistes

auraient moins tendance à adopter des comportements de flânerie sociale. En outre, Watson, Johnson et Zgourides (2002), suite à une étude menée auprès de 75 ÉTP et 90 ÉTH, arrivent à la conclusion que les ÉTH présentaient davantage de conduites individualistes que les ÉTP. Dans le même ordre d'idées, Watson, Johnson et Merritt (1998), suite à une étude portant sur les conduites individualistes et collectivistes au sein d'ÉTP, suggèrent que les personnes issues de cultures individualistes manifestent davantage de conduites individualistes et moins de comportements productifs en équipe. Cox, Lobel et Mcleod (1991), quant à eux, ont démontré, en comparant des équipes composées de personnes issues pour la majorité de cultures collectivistes et des équipes composées de personnes issues de cultures individualistes, que les premières présentaient davantage de comportements de coopération. Ainsi, le lien spécifique entre le degré d'homogénéité culturelle dans les ÉT et l'occurrence de comportements contre-productifs reste à explorer.

En plus de vérifier empiriquement les liens postulés par de nombreux auteurs entre la diversité culturelle au sein des ÉT et les processus internes de celles-ci, il apparaît important de conduire une étude empirique où seraient intégrés tous les processus internes susceptibles d'intervenir dans les équipes de travail pluriculturelles.

### ***Mesure de la culture***

Dans la majorité des études empiriques portant sur les équipes de travail pluriculturelles (ÉTP), la dimension de culture est mesurée en ayant tout simplement recours à la race, à l'origine ethno-culturelle ou à la nationalité auto-rapportées des participants (e.g., Cox, Lobel et McLeod, 1991 ; McLeod, Lobel et Cox, 1996; Miller,

1999 ; Nobuyuki, 2004; Watson et al., 1993). Aucune attention n'est portée au fait que les participants à ces études étant parfois socialisés dans une culture différente de celle dont ils sont originaires ne présentent peut-être pas les caractéristiques socio-culturelles associées à leur ethnie d'origine (Das et Kemp, 1997; Maisuria, 2003). Certains chercheurs affirment que les personnes issues de groupes ethniques s'identifient profondément à leur ethnie d'origine (McLeod et al. ,1996). Pourtant, dans les faits, cette présomption n'est jamais vérifiée. Seul Elron (1997) mesure le degré d'hétérogénéité culturelle en se basant sur les dimensions culturelles d'Hofstede. Ceci étant, pour calculer ces indices, Elron (1997) a repris les indices initialement calculés par Hofstede, et ce, sans vérifier comment les participants de l'étude se positionnent réellement sur ces dimensions.

### ***Objectif de l'étude***

L'objectif de la présente étude est de conduire une étude empirique portant sur les ÉTP en prenant soin de positionner chacun des membres de l'équipe par rapport à un référentiel commun et reconnu de la culture, soit les dimensions culturelles de Hofstede. Ainsi, il sera possible de déterminer, d'une part, dans quelle mesure les participants à l'étude présentent des caractéristiques socio-culturelles spécifiques et, d'autre part, de différencier la position des membres de l'équipe sur chacune de ces caractéristiques. Une fois cette condition réalisée, il sera possible de vérifier empiriquement les différentes affirmations et généralisations portant sur les ÉTP faites par de nombreux auteurs et jamais vérifiées empiriquement. Plus spécifiquement, l'objectif de cet article est donc de pallier deux des lacunes recensées dans la documentation portant sur les équipes de

travail pluriculturelles, en l'occurrence le moyen utilisé pour déterminer le degré d'hétérogénéité culturelle de l'équipe et le lien spécifique entre le degré d'homogénéité culturelle et les processus internes de l'équipe, et ce, tant en ce qui concerne les comportements productifs que les comportements contre-productifs pouvant prévaloir dans les équipes de travail.

### *Variables à l'étude*

#### *Comportements productifs*

Dans sa thèse de doctorat, Rousseau (2003) propose une classification des comportements productifs au sein des ÉT qu'il désigne sous l'appellation « fonctionnement interne des équipes de travail » (FI), et qu'il définit comme étant « l'ensemble des comportements que les membres manifestent et qui facilitent la réalisation de leur tâche commune » (p. 57). Ces comportements se divisent en deux catégories : 1) **le soutien interpersonnel**; et 2) **la gestion du travail de l'équipe**. Le premier type de comportements productifs renvoie « au degré auquel les équipiers optimisent la qualité de leurs interactions en manifestant leur respect mutuel, en partageant des informations ou des idées liées au travail, en conciliant leurs divergences et en s'aidant au besoin » (Rousseau, 2003) (p.78). Le soutien interpersonnel inclut la coopération, la communication, le soutien psychologique et la gestion des conflits. Le deuxième type de comportements productifs, soit la gestion du travail de l'équipe, réfère « au degré auquel les équipiers structurent la réalisation de leur travail en planifiant, en s'organisant, en facilitant l'implantation de nouvelles pratiques dans l'équipe et en suivant la progression de leur travail » (Rousseau, 2003) (p. 78). La gestion du travail

inclut la planification / organisation du travail, la gestion des ressources et le soutien à l'innovation.

### *Comportements contre-productifs*

Les comportements contre-productifs au sein des ÉT peuvent être définis comme étant l'ensemble des comportements qui nuisent à l'accomplissement des tâches de l'équipe et, donc, à l'efficacité de celle-ci (Rousseau, Savoie et Battistelli, 2007; Watson et al., (2005). Certains auteurs répertorient trois types de comportements contre-productifs dans les équipes de travail : les conduites de flânerie sociale, les conduites de domination et les conduites d'exploitation (Duguay, Temimi et Savoie, 2008; Temimi et Savoie, 2007). Tout d'abord, *les conduites de flânerie sociale* renvoient à des comportements visant à fournir le moins d'efforts possibles pour faire avancer le travail de l'équipe. Ainsi, les équipiers faisant preuve de flânerie sociale ont une contribution individuelle moindre comparativement aux autres membres de l'équipe (Mulvey et Klein, 1998; Smith et Mackie, 1999). Ensuite, *les conduites de domination* réfèrent à des comportements directs et manifestes de contrôle du travail adoptés par certains équipiers et visant à soumettre les autres équipiers (Temimi et Savoie, 2007). Enfin, *les conduites d'exploitation* réfèrent aux comportements émis par les équipiers, et visant la manipulation des autres équipiers. Ces comportements ne sont pas directs et manifestes, mais davantage insidieux et, donc, moins évidents au premier abord. Les équipiers faisant preuve de ce type de conduites manipulent les autres membres de l'équipe dans le but d'obtenir des bénéfices personnels pouvant nuire ainsi à la progression du travail de l'équipe (Temimi et Savoie, 2007).

### *Dimensions culturelles de Hofstede*

Grâce aux études menées par Hofstede (1980, 1994) et Bond (*Chinese Culture Connection*, 1987), il a été démontré empiriquement qu'il était possible d'envisager la culture selon cinq dimensions culturelles sur lesquelles se positionnent différemment les membres de différentes cultures. Ces différences au niveau culturel entraînent des différences au niveau des perspectives, des attitudes, des comportements, des valeurs et des normes (Aghazadeh, 2004; McLeod, Lobel et Cox, 1996). Ainsi, durant le travail en équipe ces différences pourraient émerger, puisque chaque équipier adopterait les comportements et les normes prévalant dans sa propre culture (Thomas et Inkson, 2004).

Dans le cadre de la présente étude, le questionnaire développé par Temimi, Savoie et Duguay (2008) sera utilisé pour mesurer les dimensions culturelles de Hofstede. Aussi, les définitions des dimensions culturelles proposées par Temimi et Savoie (2010) seront privilégiées.

Tout d'abord, la **valorisation de l'autorité** renvoie à la soumission de ceux qui ont moins de pouvoir envers ceux qui en ont plus. Ensuite, la dimension de **masculinisme** réfère à la supériorité des hommes pour gérer les enjeux organisationnels et à la plus grande importance qu'ils accordent au fait de mener une carrière comparativement aux femmes. La **féminité**, quant à elle, réfère à l'importance accordée à l'établissement d'un environnement de travail convivial et ouvert où l'accent est mis sur le maintien de relations harmonieuses et non sur la tâche à accomplir et donc à **la valorisation et à la primauté du climat**. La **valorisation de la prévisibilité** correspond à l'organisation formelle du travail basée sur l'établissement et le respect des règles, des procédures et des directives afin de diminuer l'ambiguïté et l'incertitude. Le **collectivisme**, quant à lui, met

l'emphase sur la *valorisation du bien-être collectif et des buts communs* et la primauté de ces derniers sur les objectifs et les intérêts individuels. Enfin, pour ce qui est de *l'orientation à long terme*, les deux dimensions qui composent cette variable sont *la valorisation de la tradition et de la persévérance* soit le respect du travail accompli dans le passé et le travail dans une perspective de bénéfices futurs.

### **Questions de recherche**

L'objectif de l'étude est d'explorer les liens postulés par les auteurs selon lesquels l'homogénéité culturelle faciliterait les processus internes de l'équipe, et favoriserait donc l'occurrence de comportements productifs aux dépens des comportements contre-productifs. Ainsi, étant donné la nature exploratoire de cette recherche, tous les liens possibles entre les variables dépendantes soit le degré d'homogénéité culturelle de chacune des dimensions culturelles de Hofstede et le degré d'homogénéité culturelle global et les variables indépendantes soit les comportements contre-productifs de flânerie sociale, de domination et d'exploitation, et les comportements productifs de gestion du travail et de soutien interpersonnel, seront vérifiés. Ceci étant, il est possible d'émettre une question de recherche globale.

Q1 : Le degré d'homogénéité culturelle global des équipes est-il relié positivement aux comportements productifs et négativement aux comportements contre-productifs de celle-ci ?

## Méthodologie

### *Déroulement et échantillon*

L'échantillon est composé de 67 équipes d'au moins deux étudiants pour un total de 281 équipiers. La taille de l'équipe varie entre deux et six membres (moyenne = 4, écart-type= 1.16). Les équipiers sont des étudiants au baccalauréat en Psychologie et en Orthophonie de l'Université de Montréal et en Administration de l'Université du Québec à Montréal. Dans le cadre de leur cours, les étudiants devaient travailler pendant plusieurs semaines en équipe sur un projet qu'ils devaient remettre à la fin de la session. Les données ont été recueillies pendant les cours juste avant la remise du travail final. L'auteure s'est déplacée dans les classes, a présenté sa recherche et a invité les étudiants à compléter un formulaire de consentement et le questionnaire individuel. Il est à souligner qu'au départ deux temps de mesure étaient prévus, et ce, afin de pouvoir comparer l'évolution des processus internes au sein des équipes. Les données de la première passation n'ont pu être utilisées étant donné que cette dernière a eu lieu trop tôt après la formation de l'équipe, les équipiers n'ayant pas eu assez d'opportunités de travailler ensemble et d'arriver à une normalisation de leurs conduites. Ainsi, seules les données de la seconde passation ont été analysées de sorte à pouvoir favoriser qu'une certaine normalisation des conduites des équipiers ait pu se produire (Rousseau, 2003).

Seules les équipes pour lesquelles au moins 65% des équipiers ont répondu au questionnaire ont été retenues pour fin d'analyse, et ce, afin de s'assurer de la représentativité d'un nombre suffisant d'équipiers. Les équipes composées d'étudiants, bien que présentant une faiblesse en terme de validité écologique, ont l'avantage de



permettre le contrôle de plusieurs variables qui pourraient interférer dans l'expérimentation tels que l'âge, la tâche et la durée de vie de l'équipe. Ainsi, il a été possible de recruter des équipes davantage homogènes en termes de caractéristiques sociodémographiques autres que la culture, ce qui est recommandé dans ce type d'étude (Hofstede, 2006). L'échantillon est composé de 72.8% de femmes et de 26.8% d'hommes, la moyenne d'âge est 20.7 ans. 74.7% de l'échantillon est né au Canada, 2% en France, 1.6% en Haïti, 1.2 au Maroc, .8% aux États-Unis, .8% au Liban, .8% au Sénégal. Plus des deux tiers (69.1%) de l'échantillon déclarent être d'origine ethno-culturelle canadienne française, 2.8 % d'origine haïtienne, 1.6 % d'origine marocaine, 1.2% d'origine algérienne, .8% d'origine sénégalaise, .8% d'origine polonaise, .8% d'origine cambodgienne. À noter que 12 % des participants n'ont pas rapporté cette information. Enfin, 76.7% des participants ont déclaré que le français était leur langue maternelle, 4.8 % l'arabe, 1.6% l'espagnol, .8% le cambodgien et 11.6% n'ont pas fourni cette information.

### ***Mesures des variables***

#### *Les dimensions culturelles de Hofstede*

Les dimensions culturelles de Hofstede ont été mesurées à partir du Questionnaire des dimensions culturelles de Hofstede au niveau individuel (QDCHI) (Temimi, Savoie, Brien et Duguay, 2008). Ce questionnaire de 29 items permet de mesurer les cinq dimensions culturelles de Hofstede en langue française et au niveau individuel, et ce, à l'aide d'une échelle Likert à cinq échelons allant de 1 «fortement en désaccord» à 5 «fortement d'accord». Bien que cet instrument présente des propriétés psychométriques inférieures à ce qui est généralement recommandé (Nunnally, 1978) pour deux dimensions

(autorité et féminité), il constitue actuellement le seul outil mesurant les dimensions culturelles de Hofstede au niveau individuel et en langue française.

**Tableau 1. Indices de cohérence interne du QDCHI**

Dimensions	Indice de cohérence interne $\alpha$
<i>Autorité</i>	.63
<i>Collectivisme</i>	.79
<i>Prévisibilité</i>	.74
<i>Masculinisme</i>	.76
<i>Féminité</i>	.66
<i>Tradition</i>	.86
<i>Persévérance</i>	.75

#### *Comportements productifs*

Les comportements productifs ont été mesurés à partir du questionnaire de Rousseau (2003). Ce questionnaire permet de mesurer deux catégories de comportements productifs, soit : les comportements de soutien interpersonnel ( $\alpha=.93$ ) et les comportements de gestion du travail ( $\alpha=.91$ ) de l'équipe. Il se compose de 22 items et comporte une échelle Likert à cinq échelons allant de 1 «Pas du tout vrai» à 5 «tout à fait vrai». Il est à noter que dans le cadre de la présente étude, l'échelle originale a été modifiée en partie.

#### *Comportements contre-productifs*

Les comportements contre-productifs ont été mesurés à partir du Questionnaire des comportements contre-productifs en équipes de travail (QCCPET) (Duguay, Temimi et Savoie, 2008; Temimi et Savoie, 2007). Ce questionnaire comporte 16 items et une échelle Likert à 5 échelons allant de 1 «jamais ou rarement» à 5 «presque toujours». Cet instrument mesure trois types de CCP prévalant au sein des ÉT: *les conduites de flânerie*

*sociale* ( $\alpha=.91$ ), *les conduites de domination* ( $\alpha=.84$ ) et *les conduites d'exploitation* ( $\alpha=.64$ ).

Des exemples d'items pour chaque dimension sont présentés au tableau 1.

**Tableau.2 Exemple d'item pour chacune des dimensions à l'étude**

Dimensions	Exemple d'item
Autorité	Les superviseurs devraient prendre la plupart des décisions sans consulter leurs subordonnés
Collectivisme	Les individus peuvent s'attendre à renoncer à leurs buts personnels pour favoriser la réussite du groupe
Masculinisme	La résolution des problèmes organisationnels requiert généralement une approche musclée propre aux hommes
Féminité	Cultiver de bonnes relations au travail entre collègues est aussi important que le temps consacré à la réalisation des objectifs de travail
Prévisibilité	Les procédures formelles et les normes de fonctionnement sont utiles aux employés dans l'exécution de leur travail
Tradition	Le respect des traditions est important pour moi
Persévérance	Je travaille fort pour réussir dans l'avenir
Soutien interpersonnel	Nous nous respectons les uns les autres
Gestion du travail	Nous établissons un échéancier de travail
Flânerie sociale	Reporter ses tâches sur d'autres membres de l'équipe
Domination	Prendre des décisions concernant le travail de l'équipe sans consulter les autres membres
Exploitation	Induire intentionnellement les autres équipiers en erreur

### *Indice d'homogénéité culturelle*

Presque toutes les études recensées se basent sur la nationalité des membres de l'équipe ou leur race et/ou origine ethno-culturelle pour déterminer le degré de diversité de celle-ci en calculant un indice de diversité culturelle. Ainsi, Miller (1994) calculait cet indice par le biais de la race, puis de l'indice d'hétérogénéité de Blau (Blau, 1977). Cet indice indique dans quelle mesure il existe un nombre de catégories significatives dans un groupe et la dispersion entre ces catégories. Il est défini comme suit : 1 moins la somme de  $p^2$  pour  $n-1$  catégories, où  $p$  est la proportion de personnes dans une catégorie et  $n$  est le nombre total de catégories représentées au sein du groupe (Miller, 1994). Earley et

Mozakovski (1999) déterminaient le degré de diversité de l'équipe par le nombre de nationalités différentes représentées dans l'équipe. McLeod et al., (1996), Watson et al., (1993), Cox et al., (1991) se sont basés sur le nombre d'origines-ethnoculturelles différentes des participants et Nobuyuki (2004) sur le nombre de races différentes. Toutes ces méthodes ne permettent malheureusement pas de vérifier jusqu'à quel point les personnes enrôlées dans ces études présentent les caractéristiques socio-culturelles de leur culture d'origine.

Dans le cadre de la présente étude, il a été décidé de mesurer le degré d'homogénéité culturelle des membres de l'équipe sur chacune des dimensions culturelles de Hofstede. Toutes les études recensées à ce jour se sont focalisées sur le degré de diversité des membres de l'équipe et donc sur ce qui différencie les membres de l'équipe. Dans la même optique que la psychologie positive qui se penche sur la santé et non sur la maladie, la présente étude se penche sur ce qui rassemble les gens plutôt que sur ce qui les différencie. D'autant plus que la mesure de la culture proposée dans la présente étude permet d'identifier où se situent les membres de l'équipe sur chacune des dimensions culturelles. Cette étude propose donc de mesurer un indice d'homogénéité culturelle et non d'hétérogénéité culturelle. Pour mesurer cet indice d'homogénéité, il est nécessaire de combiner les données provenant de chaque membre de l'équipe, et de calculer le degré de consensus des membres de l'équipe par rapport à chacune des dimensions culturelles. Ce calcul peut se faire en utilisant un indice d'accord inter juges ( $r_{wg}$  *within-group interrater index*) (James, Demaree et Wolf, 1984; 1993). Cet indice est habituellement utilisé en statistiques suite à l'agrégation de données pour déterminer l'accord inter juges de différents répondants par rapport à une même mesure. Lorsque

utilisé pour cette fin, cet indice doit se situer à un seuil minimal de .70 tel que recommandé par les auteurs précédemment cités. Dans le cadre du calcul d'indice d'homogénéité culturelle, ce seuil ne sera pas utilisé. Ainsi, plus l'indice sera élevé et plus les membres de l'équipe seront homogènes culturellement, et plus l'indice sera bas, moins les membres de l'équipe seront culturellement homogènes et, par conséquent, il y aura davantage d'hétérogénéité au niveau culturel. De plus, afin de s'assurer d'isoler la contribution spécifique de l'homogénéité culturelle de l'équipe sur les processus internes, la taille de l'équipe et l'élévation des dimensions culturelles seront contrôlées. En effet, Horwitz (2005) affirme que la taille de l'équipe peut compliquer les processus de celle-ci, et suggère que les équipes composées de 3 à 5 membres auraient un fonctionnement optimal. Les petites équipes étant plus cohésives, communiquant mieux et ayant plus de facilité à coordonner leur travail (Horwitz, 2005). En outre, l'élévation de chacune des dimensions culturelles et de la culture globale, soit les scores moyens des membres de l'équipe aux dimensions culturelles, sera contrôlée afin de s'assurer que seule la contribution du degré d'homogénéité culturelle est prise en compte.

### ***Analyses statistiques***

#### *Agrégation des données*

Comme le niveau d'analyse n'est pas l'individu mais plutôt l'équipe, les données des membres de chaque équipe ont donc été agrégées, et ce, pour les variables suivantes : *Soutien interpersonnel, Gestion du travail, Flânerie sociale, Domination, et Exploitation*. Afin de déterminer si cela est possible, le degré d'accord inter juge sera calculé afin de s'assurer que le niveau de consensus au niveau de l'équipe est au moins égal à .70 ( $r_{wg}$

*within-group interrater index*) (James et al., 1984; 1993). Les équipes dans lesquelles ce seuil ne sera pas atteint seront exclues lors des analyses statistiques.

#### *Indices d'homogénéité culturelle.*

Un indice d'homogénéité culturelle des ÉT a été calculé pour chacune des dimensions culturelles à l'étude. De plus, étant donné que la culture est une combinaison de toutes les dimensions culturelles, un indice d'homogénéité culturelle global a également été calculé. Les valeurs de ces indices varient de .70 à 1 pour la dimension de *valorisation de l'autorité*, de .47 à 1 pour la dimension de *masculinisme*, de .83 à 1 pour la dimension de *féminité*, de .12 à 1 pour la dimension de *collectivisme*, de .81 à 1 pour la dimension de *prévisibilité*, de .49 à 1 pour la dimension de *tradition*, et enfin de .88 à 1 pour la dimension de *persévérance*. Pour ce qui est de l'indice d'homogénéité global, il varie de .57 à 1.

#### *Analyses factorielles*

La structure dimensionnelle de tous les questionnaires à l'étude a été vérifiée par le biais d'analyses factorielles exploratoires. Le tableau 1 présente les méthodes d'extraction et les types de rotation utilisés pour chacun des questionnaires à l'étude ainsi que les résultats obtenus. Chaque méthode d'extraction et type de rotation ont été choisis avec l'objectif d'obtenir des solutions factorielles statistiquement stables et conceptuellement censées.

**Tableau 4. Résumé des analyses factorielles exploratoires réalisées sur les variables à l'étude**

Variables	Méthodes d'extraction et type de rotation	Dimensions	Cohérence interne
<b>Dimensions culturelles</b>	Moindres carrés non pondérés et Oblimin	Autorité	<b>.66</b>
		Masculinisme	<b>.82</b>
		Féminité	<b>.62</b>
		Prévisibilité	<b>.73</b>
		Collectivisme	<b>.83</b>
		Persévérance	<b>.67</b>
		Tradition	<b>.88</b>
<b>Comportements productifs</b>	Axes principaux et Oblimin	Gestion du travail	<b>.89</b>
		Soutien interpersonnel	<b>.93</b>
<b>Comportements contre-productifs</b>	Axes principaux et Oblimin	Flânerie sociale	<b>.92</b>
		Domination	<b>.84</b>
		Exploitation	<b>.68</b>

*Analyses de régression*

Des analyses de régression linéaire simple ont été effectuées avec, dans un premier temps, pour variables indépendantes, les indices d'homogénéité culturelle de chacune des dimensions culturelles prise individuellement, et pour variables dépendantes, chacun des processus internes pris individuellement. Dans un deuxième temps, l'indice d'homogénéité global (impliquant l'ensemble des dimensions culturelles) comme variable indépendante et chacun des processus interne pris individuellement pour variable dépendante. Afin de s'assurer d'isoler la contribution spécifique du degré d'homogénéité culturelle, deux variables pouvant interférer dans les analyses ont été contrôlées, en l'occurrence, la taille de l'équipe et l'élévation des dimensions culturelles. Ceci étant,

l'apport de ces deux variables n'étant pas significatif, elles ont été exclues de la régression.



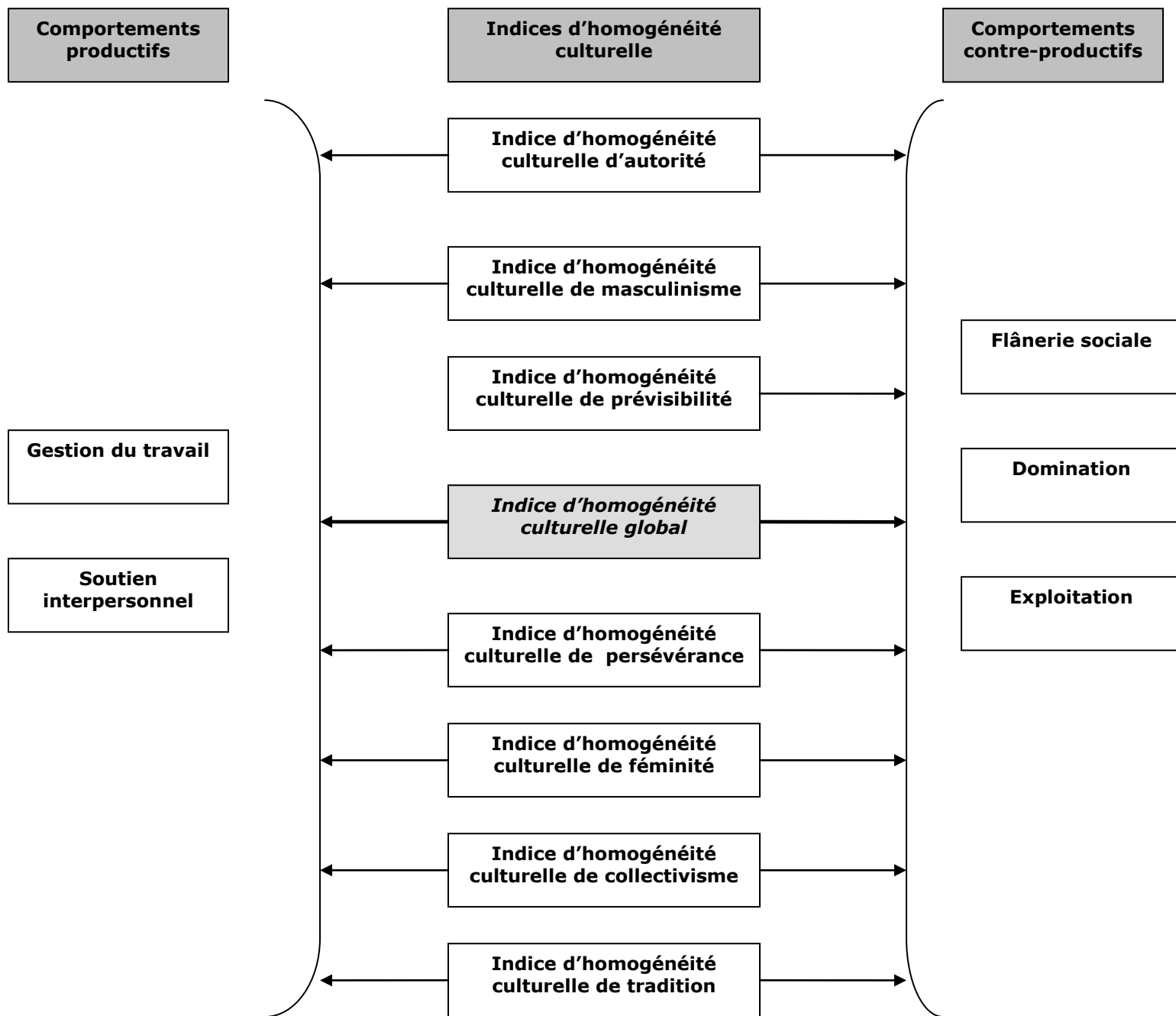


Figure 1. Liens possibles entre les indices d'homogénéité culturelle et les processus internes

Les postulats sous-jacents aux analyses de régression ont été vérifiés par le biais de SPSS REGRESSION et SPSS FREQUENCIES. Les postulats de co-relation, d'indépendance, de linéarité, de normalité et d'égalité des variances sont vérifiés par le biais de l'analyse des résiduels, des statistiques descriptives et des corrélations. Pour évaluer l'apport prédictif des VI, des régressions linéaires simples sont effectuées pour chaque VD.

### Résultats

Les résultats obtenus indiquent que, mis à part l'indice d'homogénéité culturelle de la dimension *féminité* qui est négativement lié aux dimensions de comportements contre-productifs de *flânerie sociale* et de *domination*, aucun des indices d'homogénéité des autres dimensions culturelles pris individuellement n'entretient de lien avec les variables dépendantes soit les processus internes. De plus, il s'avère que l'indice d'homogénéité culturel global est positivement lié aux comportements productifs de *gestion du travail* et de *soutien interpersonnel* et négativement lié aux comportements contre-productifs de *flânerie sociale*, de *domination* et de *d'exploitation*. Suite aux résultats obtenus, il est possible de postuler que l'indice d'homogénéité global est utile pour la prédiction des variables de processus internes. En effet, l'examen de la statistique Multiple R indique que l'indice d'homogénéité culturelle global est positivement corrélé aux variables de comportements productifs et négativement corrélé aux variables de comportements contre-productifs. Ainsi, il est possible de dire que l'indice d'homogénéité culturelle global prédit 8.5% de la *gestion du travail* ( $\beta=.291, p< .05$ ),

6.8% du *soutien interpersonnel* ( $\beta=.260, p < .05$ ), 6.3% de la *flânerie sociale* ( $\beta=-.251, p < .05$ ), 7% des conduites de *domination* ( $\beta=-.264, p < .05$ ) et 8.3% des conduites *d'exploitation* ( $\beta=-.288, p < .05$ ). De plus, l'indice d'homogénéité de la dimension *féminité* est négativement lié aux dimensions de comportements contre-productifs de *flânerie sociale* et de *domination* et prédit 7.5% de la première dimension ( $\beta= -.273, p < .05$ ) et 6% de la seconde ( $\beta= -.244, p < .05$ ). Ceci étant, bien que les corrélations relevées entre l'indice d'homogénéité culturelle global et l'indice d'homogénéité de la dimension de féminité et les variables de processus internes ne soient pas très fortes, elles sont tout de même présentes.

**Tableau 4. Inter-corrélations et coefficients de cohérence interne des dimensions à l'étude**

Facteurs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
CCPFlâne rieSociale	<b>(.92)</b>												
CCPDomi nation	,689**	<b>(.84)</b>											
CCPExplo itation	,636**	,725**	<b>(.68)</b>										
FISoutien	- ,751**	- ,709**	- ,560**	<b>(.93)</b>									
FIGestTra vail	- ,460**	- ,537**	- ,669**	,611**	<b>(.89)</b>								
Culture totale	-,157	-,150	-,085	,191	,158								
Autorité	,212	,091	,083	-,175	-,259*	,265*	<b>(.66)</b>						
Collectivis me	,086	-,035	-,078	-,057	,101	,672**	,148	<b>(.83)</b>					
Masculini sme	,089	,067	-,036	-,034	-,085	,345**	,490**	,277*	<b>(.82)</b>				
Feminité	-,266*	-,126	-,065	,343**	,270*	,387**	-,473**	,212	- ,332**	<b>(.62)</b>			
Previsibili té	-,408**	-,342**	-,226	,373**	,287*	,576**	-,005	,182	-,024	,253*	<b>(.73)</b>		
Persévéra nce	-,012	,034	,040	,033	,199	,645**	,023	,431**	-,041	,230	,458**	<b>(.67)</b>	
Tradition	-,179	-,130	-,053	,139	,045	,532**	-,013	-,006	-,033	,297*	,245*	,232	<b>(.88)</b>

*Note* : les coefficients de cohérence interne sont présentés en gras sur la diagonale. Toutes les corrélations sont significatives à  $p < .01$  (ou \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ).

**Tableau 5. Moyennes et écarts types des dimensions à l'étude**

	N	Mean	Std. Deviation
CCPFlânerieSoc	67	1,3984	,49856
CCPDomination	67	1,6025	,59368
CCPExploitation	67	1,2104	,27619
FISoutien	67	4,1685	,64332
FIGestrav	67	4,0163	,48931
rwgcollect	67	,8757	,13483
rwgmasc	67	,9272	,08862
rwgfeminit	67	,9435	,03435
rwgprevis	67	,9269	,13404
rwgtrad	67	,8652	,12204
rwgculttotale	67	,9424	,03825
rwgaut	67	,9295	,06095
rwgpersé	67	,9474	,02825

**Tableau 6. Résultats des analyses de régression (variable dépendante : degré d'homogénéité global)**

<b>Variabiles dépendantes</b>	<b><i>B</i></b>	<b><i>SEB</i></b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><i>p</i></b>
CCP Flânerie sociale	-3,271	1,565	-,251	,041
CCP Domination	-4,092	1,857	-,264	,031
CCP Exploitation	-2,081	,858	-,288	,018
FI Gestion du travail	3,729	1,518	,291	,017
FI Soutien interpersonnel	4,380	2,014	,260	,033

Note: N=67. Le tableau présente les coefficients Beta non standardisés (*B*), les écarts types de ces coefficients Beta non standardisés (*SEB*), les coefficients beta standardisés ( $\beta$ ) ainsi que le seuil de signification de ces coefficients.

**Tableau 7. Résultats des analyses de régression (variable dépendante : degré d'homogénéité de la dimension culturelle féminité)**

<b>Variabiles dépendantes</b>	<b><i>B</i></b>	<b><i>SEB</i></b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><i>p</i></b>
CCP Flânerie sociale	-2,198	,959	-,273	,025
CCP Domination	-4,217	2,079	-,244	,047

Note: N=67. Le tableau présente les coefficients Beta non standardisés (*B*), les écarts types de ces coefficients Beta non standardisés (*SEB*), les coefficients beta standardisés ( $\beta$ ) ainsi que le seuil de signification de ces coefficients.

## Discussion

Cette étude avait pour objectif d'établir un lien entre le degré d'homogénéité de chacune des dimensions culturelles et les processus internes des équipes de travail. Ainsi, des analyses de régressions ont été effectuées. Il ressort que, mis à part l'indice d'homogénéité de la dimension culturelle de *féminité*, le degré d'homogénéité de chacune des dimensions pris individuellement et indépendamment des autres dimensions ne semble avoir aucun lien avec les processus d'équipe. La dimension de *féminité* réfère à l'importance accordée à l'établissement d'un environnement de travail harmonieux où l'emphase est mise sur les relations et non sur la tâche. Ce qui explique le lien négatif entre l'indice d'homogénéité sur cette dimension et les dimensions de comportements contre-productifs de *flânerie sociale* (fournir le moins d'efforts possibles et profiter de la contribution des autres membres de l'équipe) et de *domination* (comportements directs et manifestes de contrôle et de domination de certains équipiers sur d'autres). Ces comportements contre-productifs sont à l'opposé de ce que représente la dimension de *féminité*. Ainsi, il apparaît que plus les membres de l'équipe sont homogènes sur cette dimension, moins ils seraient susceptibles d'émettre des comportements contre-productifs de *flânerie sociale* et de *domination*.

Pour ce qui est des indices d'homogénéité des autres dimensions culturelles, ils ne semblent pas entretenir de liens avec les processus internes de l'équipe. Une explication possible serait que le degré d'homogénéité de chacune de ces dimensions culturelles n'aurait pas d'incidence sur les comportements productifs et contre productifs au sein des ÉT si pris indépendamment des autres dimensions.

Par contre, le degré d'homogénéité culturelle global est positivement lié aux comportements productifs de *soutien interpersonnel* et de *gestion du travail*, et négativement lié aux comportements contre-productifs de *flânerie sociale*, de *domination* et de *d'exploitation*. C'est plutôt la configuration particulière de toutes les dimensions culturelles considérées ensemble qui auraient une incidence sur les processus de l'équipe. Ainsi, il ressort que plus le degré d'homogénéité global de l'équipe est élevé, plus les équipiers seraient susceptibles de faire preuve de comportements productifs manifestant ainsi plus de comportements facilitant la réalisation des tâches de l'équipe, et moins ils risquent d'émettre de comportements contre-productifs soit de comportements pouvant nuire à l'accomplissement des tâches de l'équipe. Ainsi, lorsque les équipiers conçoivent le travail et les relations de la même façon, une synergie devrait s'installer dans le groupe, et il serait possible de noter plus de comportements productifs et moins de comportements contre-productifs. L'homogénéité culturelle favoriserait ainsi la communication et la qualité des interactions entre les équipiers, le respect mutuel ainsi que le soutien et la coopération soit des manifestations de la dimension de soutien interpersonnel. En outre, l'homogénéité culturelle faciliterait également la réalisation du travail de l'équipe par le biais de conduites de gestion du travail telles que l'organisation du travail, la gestion des ressources et le soutien à l'innovation, et ce, en adhérant à un mode d'actions commun.

Ces résultats vont dans le même sens que les affirmations de plusieurs auteurs (Adler, 2002; Chuang et al., 2004; Ilgen, LePine et Hollenbeck, 1997; Marquardt et Horvath, 2001; Steiner, 1972; Thatcher et Jehn, 1998; Vallaster, 2001) selon lesquels la diversité culturelle nuirait aux processus internes de l'équipe.

La présente étude constitue un apport important dans la recherche portant sur les ÉTP. Non seulement elle propose une vision intégratrice de tous les comportements susceptibles d'émerger au sein des ÉTP, mais en plus, elle constitue la première étude qui a permis de mettre en évidence empiriquement les affirmations selon lesquelles la diversité culturelle aurait un impact sur les processus internes prévalant dans les équipes de travail. En outre, cette étude propose une mesure du degré d'homogénéité culturelle en se basant sur le positionnement réel de chacun des membres de l'équipe par rapport à un référentiel commun et reconnu de la culture, soit les dimensions culturelles de Hofstede. Ceci a permis de vérifier, non seulement, dans quelle mesure les participants à l'étude présentent des caractéristiques socio-culturelles spécifiques, mais également, de différencier la position des membres de l'équipe sur chacune de ces caractéristiques.

Néanmoins, cette étude comporte certaines limites. Tout d'abord, l'échantillon est composé d'équipes d'étudiants universitaires, soit des groupes ad hoc qui ont été formés pour une durée limitée dans le temps (soit le temps d'une session universitaire), ce qui limite la possibilité de généraliser les résultats obtenus à un contexte organisationnel. Toutefois, les données ont été recueillies à la fin de la session universitaire afin de permettre l'établissement d'une certaine normalisation des comportements des membres de l'équipe. De plus, la tâche que les équipiers avaient à accomplir revêtait une grande importance, puisque leur réussite à un cours universitaire en dépendait, ce qui augmente la signification psychologique qui y était accordée. En outre, au niveau de la composition de l'échantillon, il est possible de noter que les femmes sont beaucoup plus représentées que les hommes, ce qui peut encore une fois limiter la généralisation des résultats. Une autre limite réside dans le fait qu'il n'a pas été



possible de contrôler plusieurs variables qui auraient pu interférer dans les résultats obtenus, en l'occurrence, la durée et la fréquence des interactions entre les équipiers, le lieu des rencontres et les facteurs de personnalité. Enfin, les données ont été recueillies par le biais de questionnaires auto-rapportés, ce qui implique la possibilité de la présence de variance commune entre les mesures (Lindell et Whitney, 2001).

En ce qui a trait aux pistes de recherches futures, il serait intéressant de répliquer l'étude dans un milieu organisationnel avec un protocole longitudinal afin de consolider les résultats obtenus et de voir comment les effets de l'homogénéité culturelle sur les processus internes de l'équipe s'articulent dans le temps. De plus, il serait important d'explorer les effets de l'homogénéité culturelle sur la performance des équipes, sur la satisfaction de l'expérience groupale et sur la cohésion groupale. En outre, pouvoir réunir davantage d'informations sur les caractéristiques culturelles des personnes enrôlées dans ce type d'étude (ex : stratégie d'acculturation) permettrait de comprendre les dynamiques particulières se manifestant dans les ÉTP. Enfin, il serait pertinent d'explorer comment les gestionnaires d'ÉTP peuvent intervenir pour favoriser l'accomplissement du potentiel de ce type d'équipe.

## Références

- Adler, N.J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Fourth Edition. Canada: South-Western.
- Ancona, D.G. et Caldwell, D.F. (1992). Demography and Design: Predictors of New product Team Performance, *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Arcand, S. (2007), Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion. *Gestion*, 31, (4) p. 16-23.
- Bantel, K. A., et Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Bhappu, A. D. (1999). *Diversity, teams, and technology* (Thèse de doctorat, University of Arizona). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 9923185).
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity*. New York: Free Press.
- Carillo, A. G. (2002). *Engineering design team performance: Quantitative evidence that membership diversity effects are time dependent* (Thèse de doctorat inédite). Stanford University.
- Cox, T.H., Lobel, S.A., et McLeod, P.L. (1993). Effets of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34 (4), 827-847.
- Chinese Culture Connection, (1987). Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 18 (2), 143-164.
- Chuang, Y. T., Church, R., et Zikic, J. (2004). Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. *Team Performance Management*, 10, 26-34.
- Das, A. K. et Kemp, S. F. (1997). Between two worlds': Counseling South Asian Americans. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 25 (1), 23-34.
- Duguay, G., Temimi, N., Savoie, A. (2008). The Team Counterproductive Work Behaviors Questionnaire : A confirmatory factorial analysis of its structure. 69<sup>th</sup>

- Conference of the Canadian Psychological Association. Halifax, Nova Scotia, Canada.
- Earley, P. C., et Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26-49.
- Elron, E. (1997). Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogeneity. *Leadership Quarterly*, 8(4), 393-412.
- Gavrancic, A.; Courcy, F.; et Proulx, J. (2009). Comment superviser une équipe de travail diversifiée ? *Gestion* 34, (2), 68-74.
- Glick, W. H., Miller, C. C., et Huber, G. P. (1993). The impact of upper-echelon diversity on organizational performance. In G. P. Huber et W. H. Glick: *Organizational Change and Redesign: Ideas for Insights for Improving Performance*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hellmann, P.S. (2000). *Diverse Perspectives on Team Dynamics: The Effect of Cultural Values, Personal Values, Gender and Job Level on Preferences for Team Processes* (Thèse de doctorat, George Washington University). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 9969820).
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel: Comprendre nos programmations mentales*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Horwitz, S. K. (2005). The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations. *Human Resource Development Review*, 4(2), 219-245.
- Ilgen, D.R., LePine, J.A., et Hollenbeck, J.R. (1997). *Effective Decision Making in Multinational Teams*. In P. C. Earley, et M. Erez (Eds.), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology* (pp. 377-409). San Francisco: The New Lexington Press.

- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., et Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotion and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 675-689.
- Maisuria, C.N. (2004). *Growing up bicultural: A qualitative study of acculturation and ethnic identity in second-generation Indian Americans* (Thèse de doctorat, Hartford University). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 3112103)
- Marks, M.A, Mathieu, J.E., & Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes, *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Marquardt, M.J., et Horvath, L.(2001). *Global teams: how top multinationals span boundaries and cultures with high-speed teamwork*. Palo alto, California: Davies-Black Publishing.
- McLeod, P.L., Lobel, S.A., et Cox, T.H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Groups Research*, 27(2), 248-264.
- Miller, M. C. (2004). *Relationships among cultural heterogeneity, group processes, and group outcomes: A model and empirical study* (Thèse de doctorat University of Houston). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 9514464)
- Mulvey, P.W., et Klein, H.J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy in group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 62-87
- Nobuyuki, A. (2004). *Demographic diversity, team process, and team performance: assessing moderator effects of cognitive conflict management practices and task interdependence* (Thèse de doctorat, University of Southern California). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 9834394).
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Testing*. New York: McGraw-Hill.
- Rousseau, V. (2003). *Le fonctionnement interne des équipes de travail : Conceptualisation, mesure et validation* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal.

- Rousseau, V. Savoie, A., et Battistelli, A. (2007). La gestion de la performance des équipes de travail: bilan des connaissances et voies de recherche. Dans Saint-Onge, S. et Haines, V. (Eds), *Gestion des performances au travail : Bilan de connaissances* (pp 251-294). Bruxelles : Éditions De Boeck Université.
- Smith, E. R. et Mackie, D. M. (2000). *Social Psychology*. Second edition. Taylor and Francis Group.
- Steiner, I.D. (1972). *Group process and productivity*. New York: academic Press.
- Thatcher, S.M.B., et Jehn, K.A. (1998). *A model of group diversity profiles and categorization processes in bicultural organizational teams*. In D. H. Gruenfeld (Ed), *Research on managing groups and teams, vol. 1* (pp. 1-20). Stamford, Connecticut: Jai Press Ltd.
- Temimi, N., Savoie, A., et Duguay, G. (2008). Mesure des dimensions culturelles de Hofstede au niveau individuel : Développement et validation d'un instrument de mesure en langue française, ), In N. Pettersen, J.-S. Boudrias et Savoie A. *Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?* Actes du 15<sup>e</sup> congrès de l'AIPTLF tenu à Québec en août 2008. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Temimi, N. ; Savoie, A. (2007). Comportements contre-productifs en équipe de travail: Développement et validation d'un instrument de mesure. Affiche présentée au X<sup>e</sup> congrès de la Société Québécoise de Recherche en Psychologie. Sherbrooke.
- Tsui, A.S., Egan, T.D., et O'Reilly, C.A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment, *Administrative Science Quarterly* 37,549-579.
- Vallaster, C. (2001). Strategy Making by Multicultural Groups- It works if leadership is effective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13 (3), 19-40.
- Watson, W.E., Johnson, L., et Merritt, D. (1998). Team Orientation, Self-Orientation, and Diversity in Task Groups. *Group and Organization Management*, 23 (2), 161-188.
- Watson, W. E., Johnson, L., et Zgourides, G. D. (2002). The influence of ethnic diversity on leadership, group process, and performance: An examination of learning

- teams. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 1-16.
- Watson, W.E., Kumar, K., et Michaelsen, L.K. (1993). Cultural diversity impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 590-602.
- Wiersema, M.F., et Bantel, K.A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, 35 (1), 91-121
- Zenger, T.R., et Lawrence, B.S. (1989). Organizational demography : the differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32 (20), 353-376.

## **Conclusion**

Cette conclusion a pour objectif de présenter la contribution de cette thèse de doctorat à l'avancement des connaissances en ce qui a trait aux équipes de travail pluriculturelles et à présenter non seulement les limites des recherches menées, mais également les pistes de recherches qui pourraient être davantage investiguées dans le futur.

### ***Contribution de la thèse***

Le premier article contribue à la compréhension du concept d'équipes de travail pluriculturelles, et ce, en recensant rigoureusement les études menées sur le sujet et en portant un regard critique sur les lacunes relevées. Par ailleurs, cet article propose une définition opérationnelle de ce type d'équipe ainsi qu'une typologie des comportements susceptibles d'y émerger.

Le second article avait pour but de pallier l'une des lacunes relevées dans la documentation scientifique en ce qui a trait à la mesure de la culture, et ce, en validant une mesure des dimensions culturelles de Hofstede au niveau individuel et en langue française, permettant ainsi la possibilité de vérifier à quel point les personnes enrôlées dans des études impliquant l'origine ethno-culturelle comme variable s'identifient aux caractéristiques socio-démographiques reliées aux dimensions culturelles de Hofstede. Ainsi, une alternative à la déclaration auto-rapportée de l'origine ethno-culturelle est proposée permettant de dépasser les difficultés inhérentes à ce type de méthodes, que ce

soit la compréhension des répondants de l'ethnicité, la connaissance qu'ils ont de leurs origines ou leur degré d'identification à leur origine ethno-culturelle (Statistique Canada, 2008). De plus, une définition opérationnelle des dimensions culturelles mesurées par le questionnaire proposé est présentée. Ainsi, les futurs chercheurs souhaitant mesurer le concept d'origine-ethno-culturelle pourront utiliser une mesure adaptée et valide en langue française.

Enfin, le dernier article présenté dans cette thèse avait pour objectif la vérification empirique des liens postulés entre le degré d'homogénéité des ÉT et les processus internes prévalant au sein des ÉTP, et ce, en intégrant tous les types de comportements susceptibles de survenir au sein des ÉT, tant productifs que contre productifs. Ainsi, pour la première fois, une vision intégratrice des processus internes est proposée. En outre, non seulement le degré d'identification des répondants aux caractéristiques des dimensions culturelles de Hofstede est vérifié, mais en plus une mesure du degré d'homogénéité culturelle dans les équipes est proposée. Cette étude a permis de confirmer les affirmations, alléguées par de nombreux auteurs mais jamais confirmées empiriquement, selon lesquelles l'homogénéité culturelle au sein des ÉT entretiendrait un lien positif avec les comportements productifs et négatif avec les comportements contre-productifs.

### ***Si c'était à refaire***

#### *Les équipes de travail pluriculturelles: une réalité complexe*

Lorsque j'ai commencé mes travaux sur les équipes de travail pluriculturelles, je portais un regard très critique sur les études menées auparavant. Par la suite, au fur et à



mesure que j'avançais dans mes travaux, la complexité de ce sujet d'étude se cristallisait expliquant ainsi les limites identifiées dans les études menées par mes prédécesseurs. Deux concepts complexes, les équipes de travail et l'origine ethno-culturelle, devaient être intégrés avec des outils existant très limités. Très vite est apparue la nécessité d'adapter certains instruments de mesure voire même dans certains cas de les développer: questionnaire des dimensions culturelles de Hofstede au niveau individuel en langue française, questionnaire des comportements contre-productifs dans les équipes de travail et mesure du degré d'homogénéité culturelle au sein des équipes.

Les études présentées dans le cadre de cette thèse rencontrent elles aussi des limites et des failles. Ainsi, s'il était possible de refaire ces études, certains changements méthodologiques seraient apportés.

Tout d'abord, en ce qui a trait à la cueillette des données. En effet, les données qui ont été recueillies pour établir les liens entre le degré d'homogénéité culturelle au sein des ÉT et les processus internes ainsi que pour la validation des instruments de mesure qui ont été adaptés (questionnaire de Bearden, Money et Nevins, 2006 et *Personal Work Values at the individual level*, Hellmann, 2000) et développés (Questionnaire des comportements contre-productifs dans les équipes de travail) proviennent du même échantillon de répondants. La validation des instruments de mesure avec un échantillon distinct eut été préférable, et ce, non seulement pour éviter un éventuel biais de variance commune, mais également pour réduire la longueur des questionnaires en permettant d'éventuels ajustements aux questionnaires à l'étude.

Il aurait été aussi préférable de rejoindre un plus grand nombre de répondants. En effet, bien que l'échantillon de répondants était important au départ et représentatif de la population en général, deux problèmes se sont posés. Tout d'abord, au niveau de la représentativité culturelle de certains groupes qui s'est avérée insuffisante pour effectuer les analyses statistiques requises. Ensuite, une fois agrégés au niveau de l'équipe, seuls 67 répondants (équipes) ont pu être utilisés pour les fins des analyses statistiques.

De surcroît, la démarche suivie dans le cadre de cette thèse est quantitative. Il aurait été intéressant de la jumeler avec une démarche qualitative permettant ainsi non seulement une meilleure compréhension du sujet à l'étude, mais également un meilleur contrôle des variables qui auraient pu interférer dans les résultats (e.g., observation des interactions entre les équipiers, contrôle du lieu des rencontres, contribution réelle de chaque équipier, etc.).

Enfin, la recherche a été menée auprès d'un échantillon composé d'équipes d'étudiants impliqués dans un travail de session. D'une part, cela répond à la définition de ce qu'est une équipe de travail, soit deux individus ou plus qui interagissent de façon *interdépendante*, et ce, dans le but de réaliser un *objectif commun* dont ils sont *collectivement responsables* (Savoie et Mendès, 1993), d'autre part, cela a permis de contrôler de nombreuses variables qui auraient pu interférer avec les résultats, ce qui est recommandé dans ce type d'étude (Hofstede, 2006; Kacen et Lee, 2002) (e.g., âge, niveau académique, ). Ceci étant, il serait souhaitable de pouvoir répliquer l'étude auprès

d'équipes de travailleurs en milieu organisationnel, ce qui augmenterait la validité écologique des résultats obtenus.

Malgré les limites identifiées, cette thèse répond aux objectifs initialement énoncés et contribue à l'avancement des connaissances sur les équipes de travail et sur la mesure de la culture tant au niveau individuel avec le questionnaire des dimensions culturelles de Hofstede, que groupale avec l'indice d'homogénéité culturelle proposé. Il s'agit de la première étude empirique portant sur les ÉTP où les caractéristiques socio-culturelles des membres de l'équipe ont été mesurées, mais en plus, il s'agit de la première étude qui intègre tous les types de comportements prévalant au sein des ÉTP en termes de processus internes qu'ils soient productifs ou contre-productifs. Cette thèse pourrait constituer un point de départ pour des recherches futures dans le domaine des équipes de travail pluriculturelles où la performance des ÉTP et la satisfaction de l'expérience groupale pourraient être explorées et mises en lien avec le degré d'homogénéité de l'équipe, mais également avec ses processus internes. En outre, cette thèse a des implications pratiques, et ce, à plusieurs niveaux. En effet, le questionnaire des dimensions culturelles de Hofstede au niveau individuel peut être utilisé par les praticiens en contexte de consolidation d'équipe dans le cas où les membres de l'équipe proviendraient de différentes cultures. Cela permettrait aux équipiers de prendre conscience de leurs différences, de comprendre les origines de ces dernières et de les surmonter. En outre, ce questionnaire s'avère intéressant à compléter dans des contextes d'expatriation et de formations interculturelles. Enfin, maintenant que le lien entre l'homogénéité culturelle au sein des équipes et les processus internes de celles-ci est

démontré, il serait également pertinent d'explorer des stratégies d'intervention qui pourraient être mises en place afin de permettre aux ÉTP de surmonter les difficultés qu'elles pourraient rencontrer en termes de processus internes, et de concrétiser leur potentiel.

## Références

- Bearden, W.O., Money, R.B., et Nevins, J.L. (2006a). A measure of Long-Term Orientation: development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (3), 456-467.
- Hellmann, P.S. (2000). Diverse Perspectives on Team Dynamics: The Effect of Cultural Values, Personal Values, Gender and Job Level on Preferences for Team Processes (Thèse de doctorat, George Washington University). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (AAT 9969820).
- Hofstede, G. (2006). ITIM International: Site web officiel de Geert Hofstede. <http://www.geert-hofstede.com/index.shtml> [Récupéré le 25 février 2006].
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel: Comprendre nos programmations mentales*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Hofstede, G. (1991). Empirical Models of Cultural Differences. In N. Bleichrodt, et P.J.D. Drenth (Eds.), *Contemporary Issues in Cross Cultural Psychology*, (pp.4-20). Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger B.V.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Kacen, J.J., et Lee, J.A. (2002). The influence of culture on consumer impulsive buying behaviour. *Journal of Consumer Psychology*, 12 (2), 163-176.

Annexe 1  
Formulaire de consentement des participants

## Formulaire de consentement



Faculté des arts et des sciences  
Département de psychologie

**Titre du projet :** Prédiction du fonctionnement interne et de l'efficacité des équipes de travail à partir d'une mesure de la multiculturalité

**Chercheurs :** Nalia Temimi, doctorante en psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal et André Savoie, Ph.D, professeur titulaire au département de psychologie de l'Université de Montréal

### A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS :

**1. Objectif de la recherche :** Ce projet de recherche a pour objectif de mieux comprendre le fonctionnement interne des équipes de travail, ainsi que l'efficacité de ces dernières, et de mettre au point une mesure de la multiculturalité au sein des équipes.

**2. Participation à la recherche :** La participation à cette recherche consiste à répondre à des instruments psychométriques de façon individuelle sur le fonctionnement interne des équipes de travail, l'efficacité, la culture et sur des données sociodémographiques, à deux moments espacés de sept semaines (environ 15 à 20 minutes par passation). En outre, vous autoriserez le chercheur principal à avoir accès à vos notes obtenues pour les travaux 2 et 3.

**3. Confidentialité :** Les informations fournies par les participants demeureront strictement confidentielles. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro, et seul le chercheur principal et/ou la personne mandatée à cet effet auront la liste des participants et le numéro qui leur aura été accordé. Les renseignements seront conservés dans un classeur sous clé situé dans un bureau fermé. Les données seront analysées globalement, c'est-à-dire que ce sont les résultats de groupe qui intéressent les chercheurs et non les résultats individuels.

**4. Avantages et inconvénients :** En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances scientifiques sur le fonctionnement des équipes de travail et sur la multiculturalité. Votre participation pourra également vous donner l'occasion de vous connaître davantage. Votre participation à la recherche n'implique pas d'inconvénients prévisibles, hormis

le fait de consacrer du temps à la recherche. Par contre, si le fait de répondre au questionnaire vous fait ressentir de l'inconfort par les réflexions qu'il suscite, n'hésitez pas à en parler avec le chercheur principal. S'il y a lieu, celui-ci pourra vous référer à une personne-ressource.

**5. Droit de retrait :** Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps de l'étude, et ce, sans aucune justification de votre part. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur et toutes les informations recueillies à votre sujet seront détruites.

**B) CONSENTEMENT :** Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions concernant ma participation à cette étude, et avoir compris le but, la nature, les avantages et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion, je consens librement à participer à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps, sans préjudice et sans justification.

Nom, prénom: \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Signature du participant : \_\_\_\_\_

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Nom, prénom : \_\_\_\_\_ Nalia Temimi \_\_\_\_\_

Signature du chercheur : \_\_\_\_\_  
(ou représentant)

Date : \_\_\_\_\_

Pour toute question concernant l'étude, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Nalia Temimi, doctorante en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal, au numéro de téléphone suivant : (514) 343-6111 poste 5458.

Toute plainte relative à votre participation à cette étude peut être adressée à l'Ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel [ombudsman@umontreal.ca](mailto:ombudsman@umontreal.ca).

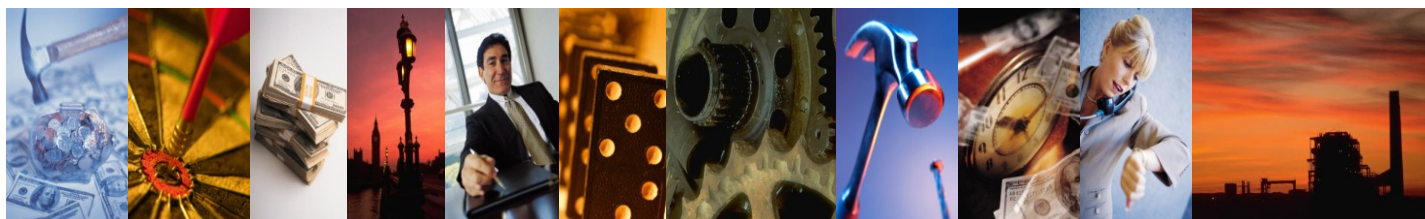
Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être préservé par le participant.



Annexe 2  
Consignes du questionnaire

# Questionnaire sur les Équipes De Travail

Novembre 2007



## **Informations générales**

**Ce questionnaire vise à décrire votre équipe de travail dans le cadre de ce cours. Répondez aux questions en vous référant à celle-ci.**

**Aucun résultat individuel ne sera transmis à qui que ce soit. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Répondez à toutes les questions au meilleur de votre connaissance.**

**Veillez utiliser la feuille de réponses en noircissant complètement les cercles appropriés.**

**L'utilisation du seul masculin dans cet ouvrage n'a pour but que d'en alléger la lecture. Les termes utilisés pour désigner des personnes ont à la fois valeur de masculin et de féminin.**

**Merci de votre collaboration !**

Annexe 3  
Questionnaire des dimensions culturelles de Hofstede au niveau individuel

## CONSIGNE

**Les énoncés suivants concernent des valeurs relatives au travail. Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec chacun de ces énoncés. Répondez en fonction de votre représentation du milieu de travail.**

1	2	3	4	5
<b>Fortement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Neutre</b>	<b>En accord</b>	<b>Fortement en accord</b>

1. Les employés ne devraient poursuivre leurs objectifs personnels qu'une fois l'intérêt du groupe pris en considération	→ 1 2 3 4 5
2. Les règlements et procédures sont importants parce qu'ils informent les employés de ce que l'organisation attend d'eux	→ 1 2 3 4 5
3. La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle	→ 1 2 3 4 5
4. La résolution des problèmes organisationnels requiert généralement une approche musclée propre aux hommes	→ 1 2 3 4 5
5. Il est important que l'environnement de travail encourage tout le personnel à exprimer ses sentiments et ses opinions	→ 1 2 3 4 5
6. Les individus peuvent s'attendre à renoncer à leurs buts personnels pour favoriser la réussite du groupe	→ 1 2 3 4 5
7. Les gestionnaires devraient rarement demander l'opinion de leurs employés	→ 1 2 3 4 5
8. Il est plus important pour les hommes d'avoir une carrière professionnelle que ce ne l'est pour les femmes	→ 1 2 3 4 5
9. Il est important d'énoncer en détail les exigences et les directives reliées au travail afin que les employés sachent toujours ce qui est attendu d'eux	→ 1 2 3 4 5
10. Maintenir de bons rapports avec les collègues n'est pas aussi important que d'accomplir ses tâches	→ 1 2 3 4 5
11. Les gestionnaires devraient encourager la loyauté vis-à-vis du groupe même si les buts individuels en souffrent	→ 1 2 3 4 5
12. Les procédures formelles et les normes de fonctionnement sont utiles aux employés dans l'exécution de leur travail	→ 1 2 3 4 5

### CONSIGNE

**Les énoncés suivants concernent des valeurs relatives au travail. Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec chacun de ces énoncés. Répondez en fonction de votre représentation du milieu de travail.**

1	2	3	4	5
<b>Fortement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Neutre</b>	<b>En accord</b>	<b>Fortement en accord</b>

13. Les hommes résolvent habituellement les problèmes par analyse logique, alors que les femmes se fient à leur intuition	→ 1 2 3 4 5
14. Les employés ne devraient pas être en désaccord avec les décisions de la direction	→ 1 2 3 4 5
15. Le bien commun du groupe est plus important que les gains individuels	→ 1 2 3 4 5
16. Les membres d'une équipe devraient être attentifs aux besoins de leurs coéquipiers	→ 1 2 3 4 5
17. Les superviseurs s'attendent à ce que les employés suivent fidèlement les directives et les procédures	→ 1 2 3 4 5
18. Les superviseurs ne devraient pas déléguer de tâches importantes aux employés	→ 1 2 3 4 5
19. Il vaut mieux avoir un homme qu'une femme pour occuper un poste de haut niveau	→ 1 2 3 4 5
20. Des directives opérationnelles sont importantes pour les employés dans l'exécution de leurs tâches	→ 1 2 3 4 5
21. Cultiver de bonnes relations au travail entre collègues est aussi important que le temps consacré à la réalisation des objectifs de travail	→ 1 2 3 4 5
22. Les superviseurs devraient prendre la plupart des décisions sans consulter leurs subordonnés	→ 1 2 3 4 5
23. Les réunions sont habituellement conduites plus efficacement lorsqu'elles sont menées par un homme	→ 1 2 3 4 5
24. Être accepté par les membres de son groupe de travail est très important	→ 1 2 3 4 5
25. Il est souvent nécessaire à un superviseur d'utiliser son autorité et son pouvoir quand il transige avec ses subordonnés	→ 1 2 3 4 5

### CONSIGNE

**Les énoncés suivants concernent les valeurs. Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec chacun de ces énoncés.**

1	2	3	4	5
<b>Fortement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Neutre</b>	<b>En accord</b>	<b>Fortement en accord</b>

26. La persévérance est essentielle aux succès futurs	→ 1 2 3 4 5
27. Les valeurs traditionnelles sont importantes pour moi	→ 1 2 3 4 5
28. Je planifie mes activités à long terme	→ 1 2 3 4 5
29. Il faut persévérer dans l'effort pour obtenir les résultats souhaités	→ 1 2 3 4 5
30. J'accorde beaucoup d'importance à mes expériences passées	→ 1 2 3 4 5
31. Je travaille fort pour réussir dans l'avenir	→ 1 2 3 4 5
32. Le respect des traditions est important pour moi	→ 1 2 3 4 5
33. Il m'est égal de sacrifier les plaisirs immédiats en vue de succès futurs	→ 1 2 3 4 5
34. Les traditions familiales sont importantes pour moi	→ 1 2 3 4 5

Annexe 4  
Questionnaire des comportements contre-productifs en équipes de travail



## CONSIGNE

**En vous basant sur votre expérience d'équipe pendant ce cours, évaluez à quelle fréquence les comportements suivant ont été présents dans votre équipe.**

1	2	3	4	5
<b>Jamais ou rarement</b>	<b>Le ¼ du temps</b>	<b>La moitié du temps</b>	<b>Les ¾ du temps</b>	<b>Presque toujours</b>

1. Modifier le travail des autres membres sans les consulter	→ 1 2 3 4 5
2. Montrer que ses idées sont meilleures que celles des autres	→ 1 2 3 4 5
3. Interrompre les autres membres de l'équipe	→ 1 2 3 4 5
4. Ne pas s'investir pleinement dans le travail de l'équipe	→ 1 2 3 4 5
5. S'approprier pour soi les ressources allouées à l'équipe	→ 1 2 3 4 5
6. S'accaparer les responsabilités, ce qui empêche les autres membres de s'impliquer	→ 1 2 3 4 5
7. Contribuer moins qu'attendu au travail d'équipe	→ 1 2 3 4 5
8. S'absenter pendant une longue période pendant une rencontre d'équipe	→ 1 2 3 4 5
9. Ne pas fournir autant d'efforts que les autres membres de l'équipe	→ 1 2 3 4 5
10. Prendre des décisions concernant le travail de l'équipe sans consulter les autres membres	→ 1 2 3 4 5
11. Ne pas faire sa part du travail	→ 1 2 3 4 5
12. Ne pas partager avec les autres membres de l'équipe des informations importantes	→ 1 2 3 4 5
13. Reporter ses tâches sur d'autres membres de l'équipe	→ 1 2 3 4 5
14. Présenter un travail médiocre sachant que les autres membres le corrigeront	→ 1 2 3 4 5
15. Induire intentionnellement les autres équipiers en erreur	→ 1 2 3 4 5
16. Adopter une attitude de chacun pour soi	→ 1 2 3 4 5