



HAL
open science

Quels leviers pour une collaboration efficace? : le rôle de la confiance et de la culture : le cas de la fusion-acquisition entre Air-France et KLM

Cindy van den Berg

► To cite this version:

Cindy van den Berg. Quels leviers pour une collaboration efficace? : le rôle de la confiance et de la culture : le cas de la fusion-acquisition entre Air-France et KLM. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2016. Français. NNT : 2016PA01E006 . tel-01497889

HAL Id: tel-01497889

<https://theses.hal.science/tel-01497889>

Submitted on 29 Mar 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ PARIS 1-PANTHÉON-SORBONNE

UFR 06 ÉCOLE DE MANAGEMENT DE LA SORBONNE — GESTION &
ÉCONOMIE D'ENTREPRISE

Laboratoire PRISM-SORBONNE

ÉCOLE DOCTORALE DE MANAGEMENT PANTHÉON-SORBONNE N° 559

QUELS LEVIERS POUR UNE COLLABORATION EFFICACE ?

LE RÔLE DE LA CONFIANCE ET DE LA CULTURE

Le cas de la fusion-acquisition entre Air France et KLM

Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion

Version finale, le 18 novembre 2016

Cindy van den Berg

Co-directrices de thèse:

Madame Alice Le Flanchec, Professeure en Sciences de Gestion à l'Université Paris I –
Panthéon-Sorbonne

Madame Anne Gratacap, Maître de conférences HDR en Sciences de Gestion à l'Université
Paris I – Panthéon-Sorbonne

Rapporteurs :

Monsieur Eric Davoine, Professeur en Sciences de Gestion à l'Université de Fribourg

Madame Astrid Mullenbach-Servayre, Maître de conférences HDR en Sciences de Gestion
à l'UPEC

Suffragante :

Madame Sophie Mignon, Professeure en Sciences de Gestion à l'Université de Montpellier

Membre du jury provenant de l'entreprise Air France-KLM :

Xavier Broseta, Directeur Général Adjoint Ressources Humaines Air France KLM

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérés comme propre à leur auteur.

REMERCIEMENTS

L'achèvement de cette thèse de doctorat représente la fin d'un parcours marqué par de nombreuses satisfactions ainsi que par des épreuves plus ou moins difficiles à surmonter. Dans ces deux cas, pouvoir partager mes ressentis et sentiments avec mon entourage a été pour moi essentiel dans la réussite de cette thèse. C'est pour cela que je tiens à remercier les personnes qui m'ont soutenue, encouragée, aidée et écoutée pendant toute cette période.

Je souhaite tout d'abord remercier mes deux directrices de thèse, Madame la professeure Alice Le Flanchec et Madame Gratacap, maître de conférences. Je vous remercie pour avoir, dès le début, eu confiance en moi, bien que je ne sois pas francophone. Votre soutien et le fait d'avoir cru en mes capacités m'ont permis de toujours garder la motivation pour la réalisation de toutes les étapes de ma thèse, bien que certaines furent parfois compliquées. Je souhaite également vous assurer de toute ma reconnaissance pour le temps accordé à mes travaux et pour vos précieux conseils.

Mes remerciements s'adressent ensuite aux autres membres du jury, les rapporteurs Madame Astrid Mullenbach-Servayre et Monsieur Le Professeur Éric Davoine, ainsi qu'à la suffragante Madame La Professeure Sophie Mignon pour leur disponibilité et l'appréciation qu'ils ont portée à cette recherche.

Ensuite, je tiens à remercier très sincèrement le groupe Air France-KLM et plus particulièrement Monsieur Xavier Broseta, Monsieur Patrice Tizon, Madame Christelle Dufour, Madame Constance Thio et Monsieur Wim Kooijman pour avoir bien voulu m'accueillir dans l'entreprise et m'avoir aidée à réaliser mes études empiriques. Je les remercie à la fois pour leur temps, leur soutien, leurs conseils apportés et pour m'avoir donné la possibilité de réaliser mes études dans un environnement de travail passionnant et inspirant.

En outre, j'adresse mes remerciements au laboratoire PRISM de la Sorbonne et à ses différents doctorants, anciens doctorants et professeurs. Plus particulièrement, je voudrais remercier Monsieur Éric Lombardot pour ses conseils apportés à mes travaux.

Je voudrais également remercier énormément Mme Chantal Beaugnon pour ses relectures attentives et sa grande disponibilité. Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude à mon entourage et notamment à mes parents pour leur patience pendant ce long travail de thèse.

RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

QUELS LEVIERS POUR UNE COLLABORATION EFFICACE ?

LE RÔLE DE LA CONFIANCE ET DE LA CULTURE

Le cas de la fusion-acquisition entre Air France et KLM

Cindy van den Berg

Laboratoire PRISM Sorbonne

Le mode de développement externe le plus répandu pour faire face à l'environnement changeant des entreprises (Jacob et Poitras, 2015) est la fusion-acquisition (Meier et Schier, 2012). L'objectif principal des fusions-acquisitions est souvent la recherche de synergies. Or, pour réaliser les objectifs de la nouvelle entité, les individus doivent collaborer afin de créer l'efficacité collective qui permettra d'ajouter de la valeur au travail réalisé (Morin, 2015). Néanmoins, dans la littérature scientifique, nous ne retrouvons pas les déterminants de la collaboration interindividuelle.

Cette thèse propose un modèle de recherche intégrant les différents déterminants de la collaboration. Elle accorde une attention particulière à la mesure de l'influence de la confiance et de la culture sur l'efficacité de la collaboration. À l'appui d'une étude empirique qualitative fondée sur 44 entretiens et d'une étude quantitative reposant sur 301 réponses, les deux effectuées au sein d'Air France-KLM, nous avons pu montrer que la confiance et la culture ont une influence particulière lorsqu'il s'agit de l'efficacité de la collaboration.

Notre étude confirme, dans un premier temps, l'importance de l'efficacité de la collaboration en montrant qu'elle détermine pour 68 % la réalisation des objectifs. Ensuite, nous observons que la confiance est l'élément essentiel pour une bonne communication et une forte cohésion sociale, qui expliquent à leur tour ensemble 58 % de l'efficacité de la collaboration. Ainsi, nous constatons que la confiance interpersonnelle influence l'efficacité de la collaboration de manière indirecte. Cela est aussi le cas pour la culture. La distance hiérarchique au sein de la culture d'entreprise et l'évitement de l'incertitude au niveau de la culture nationale ont une influence négative sur la confiance et la cohésion sociale. De même, nous remarquons qu'il existe également une influence indirecte de la culture des individus sur l'efficacité de la collaboration.

Mots clés : collaboration, culture, confiance, management interculturel, collaboration interculturelle

ABSTRACT AND KEYWORDS

WHICH LEVERLS FOR AN EFFICIENT COLLABORATION?

THE ROLE OF TRUST AND CULTURE

The case of the the fusion-acquisition between Air France and KLM

Cindy van den Berg

Laboratoire PRISM Sorbonne

Merger-acquisition is the most widespread mode of external development for dealing with the changing environment of business (Jacob and Poitras, 2015). The main objective of a merger-acquisition is most often seeking for synergies. However, in order to achieve the objectives of the new entity, individuals must work together to create collective efficiency that adds value to the work they realize (Morin, 2015). Nevertheless, we find no studies in the scientific literature on how to promote effective inter-individual collaboration after a merger-acquisition.

This PhD proposes a research model integrating the various determinants of collaboration and pays particular attention to the extent of the influence of trust and culture that play, according to the existing literature, an important role in the effectiveness of inter-individual collaboration. The results of a qualitative study, based on 44 interviews, and a quantitative study, based on 301 questionnaires, that are both realized at Air France-KLM, allow us to see that trust and culture have an important and indirect influence on the effectiveness of collaboration.

Our study confirms firstly the importance of studying inter-individual collaboration by showing that its effectiveness determines 68% of the realization of the objectives of the organization. Secondly, we observe that trust is essential for good communication and strong social cohesion, which in turn account for 58% of the effectiveness of collaboration. Thus, we remark that interpersonal trust influences the effectiveness of collaboration indirectly. This is also the case for culture. Power distances in corporate culture and avoidance of uncertainty in national culture have a negative impact on trust and social cohesion. Since social cohesion and communication determine the effectiveness of collaboration, we could conclude that cultural aspects influence the effectiveness of collaboration indirectly.

Keywords: collaboration, culture, trust, intercultural management, intercultural collaboration

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	9
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE.....	16
CHAPITRE 1 : LA COLLABORATION COMME ÉLÉMENT PRINCIPAL DANS LA RÉUSSITE D’UNE FUSION-ACQUISITION.....	17
1.La fusion-acquisition et sa gestion complexe.	17
2.La collaboration interindividuelle comme enjeu indispensable dans la phase post fusion-acquisition.	32
RÉSUMÉ CHAPITRE 1.....	55
CHAPITRE 2 : LA CONFIANCE ET SON IMPACT SUR L’EFFICACITÉ DE LA COLLABORATION.....	58
1.Le construit de la confiance.	59
2.Les enjeux de la confiance.	76
3.Le lien entre la confiance interpersonnelle et l’efficacité de la collaboration.	83
RÉSUMÉ CHAPITRE 2.....	86
CHAPITRE 3 : LA CULTURE ET SON IMPACT SUR L’EFFICACITÉ DE LA COLLABORATION.....	89
1.Le construit de la culture.....	90
2.Les enjeux de la culture.	136
3.Le lien entre la culture et l’efficacité de la collaboration	146
RÉSUMÉ CHAPITRE 3.....	149
CHAPITRE 4 : PROBLÉMATIQUE, MODÈLE DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	153
1.La problématique et les objectifs de recherche.	153
2.La construction du modèle de recherche.	156
3.Les hypothèses de recherche.....	163
RÉSUMÉ CHAPITRE 4.....	166

DEUXIÈME PARTIE : MÉTHODOLOGIE ET APPROCHE EMPIRIQUE.....	167
CHAPITRE 5 : TERRAIN ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	168
1.Le terrain de recherche : Le cas du groupe Air France-KLM.....	168
2.La démarche méthodologique.....	175
3.Le positionnement épistémologique.....	229
RÉSUMÉ CHAPITRE 5.....	239
TROISIÈME PARTIE : RÉSULTATS DES ÉTUDES EMPIRIQUES.....	241
CHAPITRE 6 : ÉTUDE QUALITATIVE – VÉRIFICATION DE LA PERTINENCE DU MODÈLE DE RECHERCHE.....	242
1.Culture : similitudes, différences et enjeux.....	242
2.Confiance : essentielle ou pas pour le succès d’une collaboration.....	253
3.Qu’est-ce qui détermine l’efficacité de la collaboration.....	257
4.Affinement du modèle de recherche.....	262
RÉSUMÉ CHAPITRE 6.....	265
CHAPITRE 7 : ÉTUDE QUANTITATIVE – TESTER LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	268
1.Résultats descriptifs : Quelles différences existe-t-il entre les différentes formes de culture.....	268
2. Résultats explicatifs : Quel est l’impact réel de la confiance et des écarts culturels sur la perception de l’efficacité de la collaboration ?	279
RÉSUMÉ CHAPITRE 7.....	333
CHAPITRE 8 : APPORTS THÉORIQUES ET MANAGÉRIAUX ET LIMITES DE NOTRE RECHERCHE.....	336
1. Contributions théoriques de la recherche.....	336
2. Implications managériales.....	341
3. Limites de notre recherche.....	356
RÉSUMÉ CHAPITRE 8.....	358
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	361

BIBLIOGRAPHIE.....	369
TABLE DES MATIÈRES.....	402
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	408
ANNEXES.....	Document supplémentaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Aujourd'hui, l'environnement des entreprises change vite (Jacob et Poitras, 2015), ce qui leur impose d'être réactives et de changer sans cesse leur stratégie (Westley et Vredenburg, 1991). Une des stratégies possibles afin de devenir plus compétitive et/ou d'assurer la survie de l'organisation, c'est la croissance externe. C'est le mode de développement de fusion-acquisition qui est le plus répandu (Meier et Schier, 2012). Il s'agit d'une opération « *de regroupement ou de prises de contrôle d'entreprises cibles, réalisées par l'intermédiaire d'un achat ou d'un échange d'actions* ».

Les entreprises peuvent avoir plusieurs motivations dans le choix d'une fusion-acquisition, comme le renforcement du pouvoir de marché ou de tirer profit des économies d'échelles (Johnson *et al.*, 2010). Des motivations financières, comme le rassemblement des dettes d'une entreprise avec les excédents de trésorerie de l'autre entreprise ou de profiter des régimes fiscaux plus favorables, peuvent également jouer un rôle dans le choix d'une fusion-acquisition. Dans la plupart des cas, il s'agit de la recherche de synergies, que l'on réalise au moment où l'entreprise fusionnée a une valeur supérieure à la somme des entreprises avant la fusion-acquisition (Nguéana, 2004).

Bien qu'il s'agisse du mode de développement le plus répandu, nous constatons également que cette opération connaît un taux d'échec particulièrement élevé. Ainsi, Meier et Schier indiquent un taux d'échec de 50 %, tandis que Kipping (2010) parle d'un taux de 66 %. Il convient de noter que ce taux d'échec est difficile à déterminer étant donné qu'une fusion-acquisition détruit le cadre de référence (Kipping, 2010) et il n'est donc, par conséquent, pas possible de savoir ce qui se serait passé si la fusion-acquisition n'avait pas eu lieu. Néanmoins, ces taux d'échec nous montrent qu'il s'agit d'une opération complexe, dont le succès dépend de la gestion de l'intégration après la réalisation de l'opération (Johnson *et al.*, 2010).

Dans le cas d'une fusion-acquisition, les ressentis s'apparentant à ceux d'une crise apparaissent souvent (Samuel, 2003). Une crise peut être définie comme un moment où des incertitudes surgissent en même temps qu'une perturbation (Morin, 1976). Dans le cas des fusions-acquisitions, nous observons fréquemment un sentiment d'angoisse et de menace (Cartwright et Hudson, 2000) qui est directement lié à la peur d'une réduction des effectifs (Marks, 1997). Ces sentiments d'angoisse et de peur peuvent mener à de l'inertie (Lagadec, 1996), ce qui met en péril la réalisation des objectifs de la nouvelle entité et également les changements nécessaires à la pérennité (Mignon, 1998). De ce fait, la gestion des aspects humains peut être considérée comme un facteur de succès (Kay et Shelton, 2000 et Gunther, 2001). Les fusions-acquisitions vont de pair avec des changements organisationnels qui sont indispensables à la réalisation des objectifs prévus par la fusion-acquisition. Ces objectifs et changements ne peuvent être effectués qu'à partir du moment où les individus sont prêts à le faire.

Ainsi, nous constatons que la réalisation des objectifs n'est pas évidente après une fusion-acquisition. Comme Koenig et Meier (2001) le montrent, il est important d'accorder de l'importance aux différents processus d'intégration, tels que le processus de structuration et le processus social. Cependant, la plupart des chercheurs ayant étudié le processus d'intégration le considère comme une « *black box* », sans prendre en compte les différents éléments d'intégration (Vaara *et al.*, 2012). De ce fait, nous observons qu'il existe peu d'études sur les concepts liés au processus d'intégration. À titre d'exemple, nous remarquons dans la base de données CAIRN que 87 articles francophones ont été publiés sur des fusions-acquisitions, mais que seulement dix de ces publications parlent de la collaboration (annexe 13). Dans la base de données ECOLINT, nous retrouvons 13 526 publications portant sur des fusions-acquisitions dont 2 portant sur la collaboration interindividuelle (annexe 13). De plus, nous constatons que les études réalisées sont notamment des études qualitatives et exploratoires basées sur des études de cas. Bien que ces études soient riches et expliquent certains cas, elles ne permettent pas d'identifier des généralités ou des déterminants pour une collaboration efficace. Ainsi, nous observons que très peu d'études portent sur les déterminants d'une collaboration efficace. Néanmoins, la littérature scientifique existante avance l'idée selon laquelle la collaboration interindividuelle semble jouer un rôle important dans la réalisation des objectifs.

Pour réaliser les objectifs, les individus doivent mettre en commun leurs connaissances et expertises et créer des synergies. Pour ce faire, ils doivent collaborer afin de créer l'efficacité collective qui permettra d'ajouter de la valeur au travail réalisé (Morin, 2015). Cependant, Marceau et Larochele (2006) ont constaté, à travers une comparaison des définitions de l'efficacité en gestion, qu'il existe des divergences dans la définition de l'efficacité. En analysant les différentes définitions, ils ont essayé de clarifier le concept de l'efficacité. Selon eux, l'efficacité fait référence à l'atteinte des objectifs qui sont développés initialement sur la base des attendus de chacun. Ensuite, chacun compare les effets réels aux effets attendus afin de déterminer l'efficacité (Marceau et Larochele, 2006). À travers les travaux de ces auteurs, nous remarquons donc que l'efficacité ne se mesure pas seulement par l'atteinte des objectifs, mais dépend du jugement de chaque personne. Ainsi, nous définissons l'efficacité de la collaboration comme « *le degré de satisfaction ressenti face aux résultats obtenus dans le cadre d'une collaboration* ».

Comme la gestion des individus après une fusion-acquisition est complexe, car les personnes peuvent avoir des sentiments d'angoisse en mesure de générer de l'inertie, il est d'autant plus important de bien comprendre ce qui peut provoquer (ou nuire à) l'efficacité de la collaboration après une fusion-acquisition. La connaissance de ce qui favorise (ou pas) l'efficacité de la collaboration permettra aux gestionnaires de mieux saisir les processus du groupe et de stimuler la collaboration, afin d'éviter l'inertie, ainsi que de réaliser les objectifs. Deux variables semblent jouer un rôle spécifique dans l'efficacité de la collaboration, à savoir la confiance interpersonnelle et la culture des individus. La spécificité de ces deux variables est telle que l'on retrouve à la fois des liens directs entre elles et l'efficacité de la collaboration, comme aussi des liens indirects.

Bien que la confiance interpersonnelle soit dans la plupart des études considérée comme un facteur qui influence directement les processus du groupe (Golembiewski et McConkie, 1988, Mayer, Davis et Schoorman, 1995 et McGregor, 1967), comme la collaboration, l'influence de la confiance n'est pas nécessairement directe (Dirks, 1999). Bien que l'idée, selon laquelle la confiance interpersonnelle a une influence indirecte sur l'efficacité de la collaboration, n'ait pas été confirmée empiriquement, elle a toutefois été insinuée dans les travaux conceptuels (Dirks, 1999). Nous observons, par exemple, que la confiance interpersonnelle est également liée à d'autres déterminants de l'efficacité de la collaboration. Ainsi, Dirks (1999) explique

que des recherches complémentaires seraient nécessaires afin de mieux comprendre l'influence directe ou indirecte de la confiance. Stahl *et al.* (2005) soulignent également l'importance de clarifier la relation entre la confiance et des variables liées au processus d'intégration. Ainsi, ils montrent que la confiance est une variable importante lorsqu'il s'agit de l'intégration et des résultats d'une fusion-acquisition. Néanmoins, selon ces auteurs de nouvelles recherches dans d'autres industries et pays seraient utiles afin de mieux appréhender l'influence de la confiance sur d'autres éléments du processus d'intégration (dont la collaboration).

Quant à la culture, nous remarquons que les chercheurs s'intéressant aux fusions-acquisitions attribuent souvent les difficultés postérieures à une fusion-acquisition aux problèmes culturels surgissant pendant le processus d'intégration (Björkman *et al.*, 2007). Ces auteurs expliquent que des différences dans les valeurs des salariés mènent à une absence de collaboration (Cartwright et Cooper, 1996, Nahavandi et Malekzadeh, 1988 et Schweiger, 2002). Néanmoins, les résultats des études sur ce sujet sont partagés. Ainsi, il existe également des études qui expliquent l'influence positive des différences culturelles (Weber *et al.*, 1996, Larsson et Risberg, 1998, Morosini *et al.*, 1998) sur le processus d'intégration après une fusion-acquisition. Contrairement à ces études, Stahl et Voigt (2005) montrent que des différences culturelles n'expliquent qu'une petite proportion des différences dans les résultats d'une fusion-acquisition. Ainsi, nous observons qu'il n'existe pas d'unanimité dans la littérature scientifique quant à l'influence des différences culturelles après une fusion-acquisition. Cela peut s'expliquer par le fait que la plupart des recherches qui étudient les fusions-acquisitions sont des études de cas basées sur des entretiens. De plus, il est à noter que la relation entre les différences culturelles et l'efficacité de la collaboration n'a, à notre connaissance, pas encore été étudiée jusqu'à présent.

Dès lors, nous pouvons conclure que la confiance et la culture semblent jouer un rôle important dans l'efficacité de la collaboration, mais qu'on ne connaît ni l'ampleur ni la nature de cette influence sur l'efficacité de la collaboration.

Notre étude a comme objectif d'identifier les variables qui déterminent l'efficacité de la collaboration et plus spécifiquement qui clarifient le rôle de l'influence de la confiance et de la culture. Notre problématique peut donc être définie comme : « *Quelle est l'influence de la*

confiance et de la culture sur l'efficacité de la collaboration après une fusion-acquisition ? ».

Les trois concepts principaux de cette étude peuvent être définis comme :

Tableau 1: La définition des trois concepts principaux de la recherche

Les concepts principaux :	Définition
Efficacité de la collaboration	Le degré de satisfaction ressenti face aux résultats obtenus dans le cadre d'une collaboration
Confiance	« <i>Le fait de pouvoir se fier à un acteur afin qu'il remplisse ses obligations, que l'acteur se comporte de manière prévisible et agisse et négocie de manière équitable en cas d'opportunisme</i> » (Zaheer et al., 1998)
Culture	« <i>La structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre</i> » (Schein, 1985)

Pour répondre à notre problématique, nous avons effectué des études empiriques au sein de la division commerciale du groupe Air France-KLM. Une fusion-acquisition entre Air France et KLM a eu lieu le 5 mai 2014. Cette fusion-acquisition s'est effectuée via une offre publique d'échange, dans laquelle Air France a proposé l'acquisition de la totalité des titres composant le capital à un prix donné et sur une période donnée (Bostnavaron, 2004). Dans le cas d'Air France-KLM, la direction a choisi une « *holding* » comme mode d'intégration. Ainsi, le groupe Air France-KLM a été créé, mais les deux compagnies d'origine sont restées responsables de leur gestion opérationnelle. On peut donc parler d'une fusion-acquisition « *sous parapluie* » (Gudmudsson, 2014). Spinetta a expliqué, en 2006, les raisons pour lesquelles ce choix a été fait. Selon lui, la direction était d'avis qu'une consolidation était nécessaire en Europe pour profiter d'un seul marché européen et pour améliorer l'efficacité

économique. Par contre, Spinetta expliquait qu'il est difficile en Europe de réaliser une fusion-acquisition dans le transport aérien pour des raisons de souveraineté et d'intérêts nationaux. De ce fait, l'on s'attendait à ce que les gouvernements et les individus concernés refusent certainement la fusion-acquisition si les identités et les intérêts nationaux n'étaient pas respectés. Ainsi, nous observons que l'aspect culturel est important concernant le cas Air France-KLM, ce qui le rend encore plus pertinent pour notre étude.

Dans la partie empirique de cette thèse, nous utiliserons « Air France-KLM » afin d'indiquer le groupe Air France-KLM. Nous parlerons d'« Air France » et de « KLM » pour nommer les organisations en particulier. Étant donné que les salariés des deux compagnies n'ont pas de contrat de travail d'Air France-KLM, nous parlerons donc des salariés ayant un contrat Air France et des salariés ayant un contrat KLM.

Pour répondre à notre problématique, nous avons réalisé une revue de la littérature sur les fusions-acquisitions, la collaboration et nous avons analysé le rôle de la confiance et de la culture plus en détail. Cette revue de la littérature nous a permis de construire un modèle de recherche que nous avons affiné dans une première étude exploratoire. Puis, nous avons pu confirmer (ou rejeter) nos hypothèses de recherche à travers une étude quantitative et confirmatoire.

Nous avons articulé notre travail en deux parties. Dans la première partie, allant du chapitre 1 à 3, nous discuterons la littérature scientifique existante qui nous permettra de mieux comprendre le concept de collaboration. Dans le chapitre 1, nous traiterons de l'importance de cette collaboration dans la réussite d'une fusion. Nous aborderons les risques liés à cette forme de croissance et sa gestion complexe. Ensuite, nous démontrerons pourquoi la collaboration interindividuelle est essentielle après une fusion et nous identifierons les déterminants influençant l'efficacité de la collaboration.

Après avoir constaté, dans le premier chapitre, que la confiance et la culture semblent jouer un rôle particulier dans l'efficacité de la collaboration, nous traiterons chacun de ces deux concepts aux chapitres 2 et 3. Nous chercherons à comprendre le construit de la confiance et de la culture et nous nous intéresserons au lien particulier unissant ces deux concepts à l'efficacité de la collaboration.

La revue de la littérature de la première partie nous mènera, ensuite, à la seconde partie qui s'articulera autour du modèle de recherche et de l'approche empirique. Dans cette partie, nous présenterons notre modèle de recherche, ainsi que le terrain de notre étude et notre position épistémologique (chapitre 4). Ensuite, nous exposerons la première étude à caractère exploratoire avec ses résultats (chapitre 5). Puis, nous aborderons la seconde étude à caractère confirmatoire avec ses résultats au chapitre 6. Enfin, nous discuterons les apports et les limites de notre étude, ainsi que les prolongements pour des recherches futures (chapitre 7).

Nous proposons, ci-dessous, un schéma présentant l'organisation de la thèse (Schéma 1).

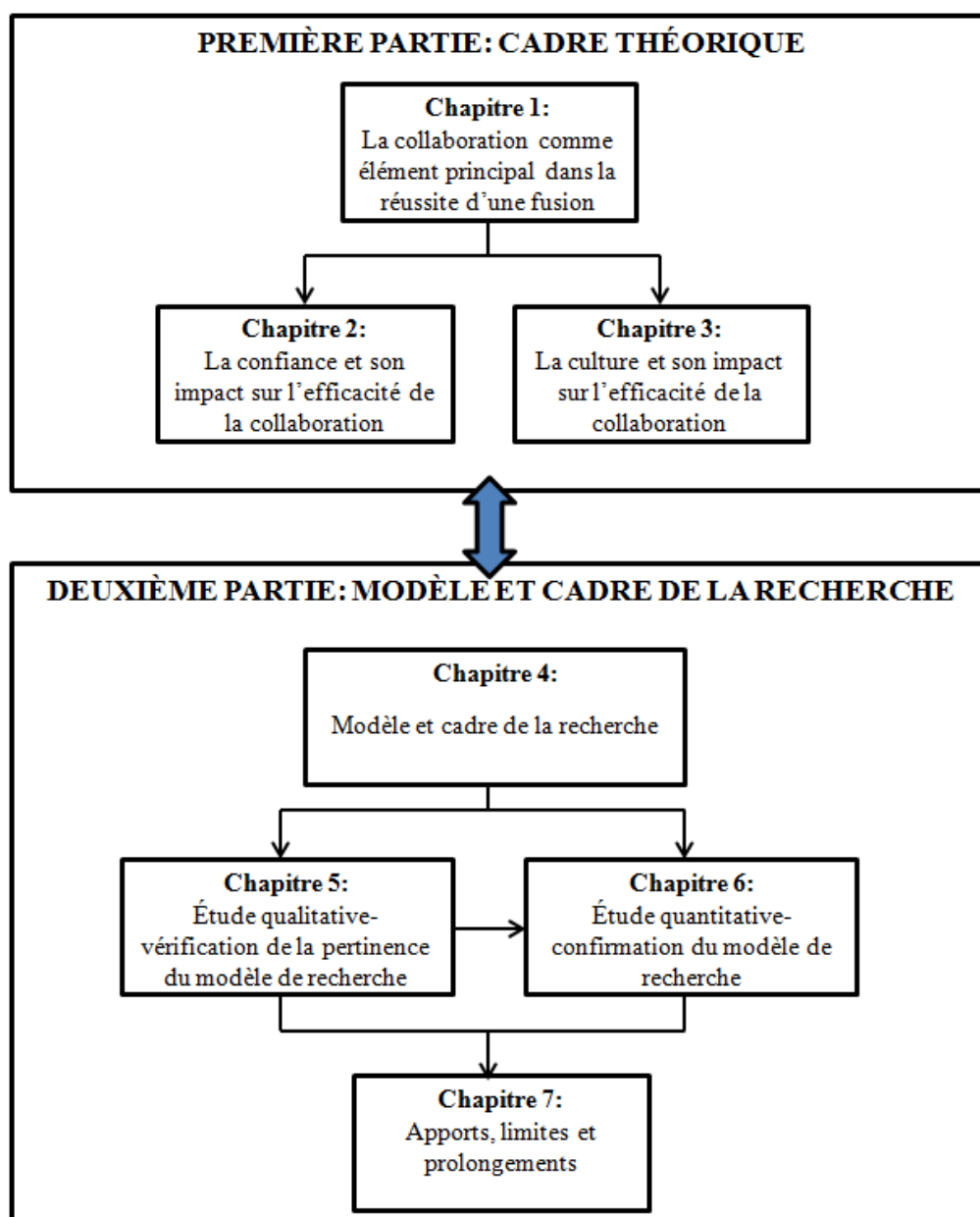


Schéma 1 : Organisation et plan de la thèse

PREMIÈRE PARTIE :
CADRE THÉORIQUE

L'objectif de cette première partie est de présenter une revue de la littérature concernant notre sujet d'étude, c'est-à-dire l'influence de la confiance et de la culture sur l'efficacité de la collaboration. Dans cette revue de la littérature, nous présenterons, tout d'abord, l'intérêt du mode collaboratif dans la phase d'intégration après une fusion-acquisition. Ensuite, nous étudierons les déterminants des relations de collaborations interindividuelles. Puis, nous analyserons davantage les deux concepts qui jouent un rôle particulier dans l'efficacité de la collaboration, soit la confiance et la culture. Après avoir étudié ces concepts et les liens entre ceux-ci, cette revue de la littérature nous permettra d'établir un modèle de recherche qui formera la base de nos études empiriques, que nous traiterons dans la seconde partie.

CHAPITRE 1 : LA COLLABORATION COMME ÉLÉMENT PRINCIPAL DANS LA RÉUSSITE D'UNE FUSION-ACQUISITION

Le monde change vite, ce qui a pour conséquence que l'environnement des entreprises est de plus en plus complexe et incertain (Jacob et Poitras, 2015). De ce fait, les entreprises sont amenées à changer sans cesse leur stratégie (Westley et Vredenburg, 1991 et Clegg *et al.*, 2002). Pour réaliser les objectifs de l'entreprise et, afin de survivre, les organisations sont obligées de faire travailler leurs salariés en mode collaboratif (Jacob et Poitras, 2015). Autrement dit, les individus au sein des entreprises doivent collaborer afin de créer l'efficacité collective qui permettra d'ajouter de la valeur au travail réalisé (Morin, 2015). Cette efficacité de la collaboration peut être définie comme le degré de satisfaction ressenti face aux résultats obtenus dans le cadre d'une collaboration.

Cette thèse porte sur les éléments déterminants de cette « efficacité de la collaboration » après une fusion-acquisition. C'est pour cela qu'il convient d'abord de mieux comprendre les caractéristiques et les enjeux d'une fusion-acquisition. Dans ce chapitre, nous aborderons d'abord la fusion-acquisition à travers sa définition, ses caractéristiques, sa gestion complexe et les motivations qui mènent les entreprises à choisir ce mode de développement. Ensuite, nous discuterons les avantages du mode collaboratif et nous expliquerons pourquoi ce mode de travail est essentiel à la réalisation des objectifs après une fusion-acquisition.

1. La fusion-acquisition et sa gestion complexe

Notre étude porte sur l'efficacité de la collaboration entre les individus au sein d'un groupe aérien issu d'une fusion entre une compagnie aérienne française et une compagnie aérienne néerlandaise en 2004. Ainsi, avant de s'intéresser à la collaboration, il est nécessaire d'analyser le contexte de notre étude.

C'est pour cela que nous aborderons, dans ce premier chapitre, la définition d'une fusion-acquisition, les caractéristiques et les différentes étapes de ce processus. Ensuite, nous présenterons les facteurs qui incitent les entreprises à ce type d'opération. Enfin, nous aborderons également la question de la gestion complexe après une fusion-acquisition.

1.1 La définition de l'opération fusion-acquisition

Bien que les mots « fusion » et « acquisition » soient souvent utilisés conjointement, il s'agit de deux opérations distinctes. Une fusion peut être définie comme une opération dans laquelle deux (ou plusieurs) entreprises combinent leurs actifs pour créer une nouvelle entité. Ainsi, l'on peut dire qu'une fusion fait référence à la décision de deux (ou plusieurs) parties de partager leur possession (Johnson *et al.*, 2011).

Quant à l'acquisition, elle a lieu « *lorsqu'une entreprise prend le contrôle d'une autre en achetant tout ou une partie de ses actifs financiers et opérationnels* » (Gouali, 2009). Il s'agit donc d'un rachat d'une entreprise par une autre entreprise (Johnson *et al.*, 2011).

Les acquisitions peuvent se réaliser selon trois formes juridiques distinctes. Premièrement, on peut distinguer l'acquisition par l'achat d'actions. Dans ce cas, l'acquéreur achète des actions dotées de droits de vote de l'entreprise qu'elle souhaite acquérir (Nguéna, 2004). Il ne s'agit pas nécessairement de l'achat de tous les titres de l'entreprise visée, mais d'un nombre de titres permettant d'avoir plus de 50 % des titres de vote. Cette opération peut être exercée de plusieurs manières. Ainsi, l'acquéreur peut, entre autres, opter pour une offre publique d'achat (OPA) ou une offre publique d'échange (OPE). Dans les deux cas, l'acquéreur propose un prix d'achat aux actionnaires de l'entreprise visée. Or, dans le cas d'une OPE les titres sont payés en actions, alors que dans le cas d'une OPA, les actions sont achetées en espèces (Nguéana, 2004).

Deuxièmement, nous pouvons distinguer l'acquisition par l'achat des actifs. Dans ce cas, l'acquéreur achète tout ou partie des actifs de l'entreprise visée. Comme dans le cas d'acquisition par l'achat d'actions, l'entreprise acquise continue à exister légalement.

Enfin, dans une acquisition par consolidation, l'acquéreur et l'entreprise cible forment ensemble une nouvelle entité qui se substitue aux deux entités initiales. Alors, nous pouvons dire que non seulement l'entreprise acquise cesse d'exister, mais que les deux entreprises cessent d'exister également et créent une seule nouvelle entité légale (Nguéana, 2004).

Après avoir défini la « fusion » et l'« acquisition » de manière isolée, nous pouvons conclure qu'une « fusion-acquisition » correspond à « *une opération de regroupement ou de prises de contrôle d'entreprises cibles, réalisées par l'intermédiaire d'un achat ou d'un échange d'actions* » (Meier et Schier, 2012). Il s'agit donc d'une forme de développement externe d'une organisation, fondée sur la prise de contrôle des moyens de production qui sont organisés par des acteurs extérieurs à ladite organisation.

1.1.1 Les caractéristiques d'une fusion-acquisition

Après avoir défini le concept de fusion-acquisition, nous approfondissons ensuite ses caractéristiques principales :

- Une fusion-acquisition n'est pas une stratégie en soi, mais s'inscrit (le plus souvent) dans une logique de croissance externe ;
- Les fusions-acquisitions peuvent être amicales ou hostiles ;
- Les fusions-acquisitions impliquent des changements pour toutes les parties prenantes ;
- Un « taux d'échec » élevé ;
- Le management après une fusion-acquisition est complexe.

Tout d'abord, une fusion-acquisition s'inscrit le plus souvent dans une logique de croissance externe. On peut définir la croissance externe comme « *un mode de développement fondé sur la prise de contrôle de moyens de production déjà organisés et détenus par des acteurs extérieurs à l'entreprise* » (Meier et Schier, 2012). Le fait qu'une fusion-acquisition soit souvent la suite d'une logique de croissance externe met également en lumière qu'il ne s'agit pas d'une stratégie en soi, mais d'un moyen pour réaliser la stratégie. Les fusions-acquisitions peuvent être considérées comme la forme de croissance la plus répandue (Meier et Schier, 2012). Kipping (2010) postule même que, lorsqu'il s'agit d'investir à l'étranger, la fusion-acquisition est choisie comme mode de développement dans 50 % des cas.

Ensuite, il est à noter que des fusions-acquisitions peuvent être amicales ou hostiles. Dans le cas d'une fusion-acquisition amicale, les différentes parties se mettent d'accord sur les conditions d'achat. Quand ils arrivent à un accord, la direction de l'entreprise à acquérir conseille à ses actionnaires d'accepter l'offre proposée par l'acquéreur (Johnson *et al.*, 2011). Par contre, une fusion-acquisition peut également avoir lieu sans l'accord de la direction de l'entreprise visée. Dans ce cas, l'on parle d'une fusion-acquisition hostile où l'acquéreur propose une offre aux actionnaires. Ainsi, la réalisation de la fusion-acquisition dépendra du choix des actionnaires.

Une autre caractéristique est que l'opération de fusion-acquisition a un impact sur les parties prenantes des deux (ou plusieurs) entreprises. Premièrement, une fusion-acquisition mène à une redistribution du pouvoir, ce qui implique des modifications pour les dirigeants et les actionnaires. Deuxièmement, une fusion-acquisition donne souvent lieu à la suppression de postes afin d'éviter des doublons dans l'organisation, ce qui a des conséquences pour les dirigeants et les salariés des entreprises concernées. Enfin, une fusion-acquisition implique également des changements dans les manières de travailler, les conditions de travail, *et cetera* (Bologna *et al.*, 2011).

Ensuite, nous observons que les opérations de fusion-acquisition ont un taux d'échec élevé. Kipping (2010) postule, par exemple, que deux tiers des fusions-acquisitions peuvent être considérés comme des échecs, tandis que Meier et Schier (2012) parlent d'un taux d'échec de 50 %. Néanmoins, le terme « échec » mérite d'être nuancé. Kipping (2010) explique qu'il est difficile de parler d'un échec, étant donné que la fusion-acquisition détruit le cadre de référence. De ce fait, il n'est pas possible de savoir ce qui se serait passé si la fusion-acquisition n'avait pas eu lieu. De plus, il est à noter que la plupart des recherches scientifiques sont construites sur la création de valeur comme critère de réussite (Kipping, 2010), alors que la gestion et le savoir-faire devraient aussi être pris en compte pour évaluer le succès d'une fusion-acquisition. Finalement, Kipping (2010) constate que la majorité des études porte sur des « *event studies* ». Ces études se caractérisent par leur focus sur le court terme, tandis que peu d'intérêt est accordé à la réussite à long terme. Le long terme est néanmoins important à prendre en compte. Jones (2005) démontre, par exemple, que le fait qu'Unilever réalise de bonnes acquisitions et les intègre efficacement est dû au fait qu'ils ont pu développer des capacités de fusions-acquisitions dans le temps.

Enfin, nous pouvons dire que les fusions-acquisitions demandent une gestion complexe. Non seulement, elles nécessitent une capacité à intégrer des individus de cultures différentes dans une même équipe, mais aussi elles doivent également éviter qu'une culture devienne dominante et que la compétition s'installe au sein de l'organisation (Meier et Schier, 2012). De plus, les gestionnaires doivent savoir gérer l'incertitude et l'angoisse des salariés. Comme cette gestion complexe est particulièrement importante au succès d'une fusion-acquisition, nous aborderons cet aspect plus en détail à la fin de cette section. Avant cela, nous approfondirons les différentes étapes du processus d'une fusion-acquisition.

1.1.2 Les différentes étapes dans le processus d'une fusion-acquisition

L'opération de fusion-acquisition se décompose en plusieurs étapes. Ainsi, Johnson et al. (2010) distinguent trois étapes, à savoir « le choix de la cible », « l'évaluation de la cible » et « l'intégration de la cible ».

L'étape du choix de la cible consiste à déterminer dans quelle mesure l'opération renforce et complète la stratégie des organisations impliquées, ou, en d'autres mots, dans quelle mesure les stratégies sont compatibles. Ensuite, il est important d'analyser si les pratiques de management, les cultures et les caractéristiques sont compatibles. Puis, après avoir choisi la cible la plus compatible avec sa propre entreprise, il faut procéder à son évaluation. Il s'agit, dans cette étape, de se mettre d'accord sur le prix et les modalités.

Enfin, après l'opération de fusion-acquisition, l'entreprise doit intégrer la cible dans la nouvelle entité. Comme une fusion-acquisition ne donne pas suite à une absorption automatique de l'une par l'autre et qu'il faut générer de la **confiance** chez les individus au sein de la nouvelle organisation (Joffre, 2007), c'est cette étape qui est souvent la plus délicate. Cela est d'autant plus vrai lorsque nous prenons en considération le fait que le succès d'une fusion-acquisition dépend effectivement de cette étape (Johnson *et al.*, 2010). Pour réussir l'intégration, il est indispensable que les analyses des deux étapes précédentes aient été bien faites.

Haspeslagh et Jemison (1991) postulent que le choix du degré d'intégration va dépendre de deux critères principaux : l'interdépendance stratégique et le besoin d'autonomie. Lorsque les

stratégies sont interdépendantes, le degré d'intégration est fort. Or, lorsqu'il s'agit par exemple d'une fusion-acquisition dans le cadre d'une diversification conglomerale, le degré d'intégration peut être plus faible. En ce qui concerne le besoin d'autonomie, on peut dire que s'il s'agit, par exemple, d'une acquisition avec une entreprise étrangère, ayant une culture spécifique, il est souvent plus légitime de, tout d'abord, apprendre à mieux connaître cette culture avant de progresser vers une intégration trop abrupte (Hapeslagh et Jemison, 1991).

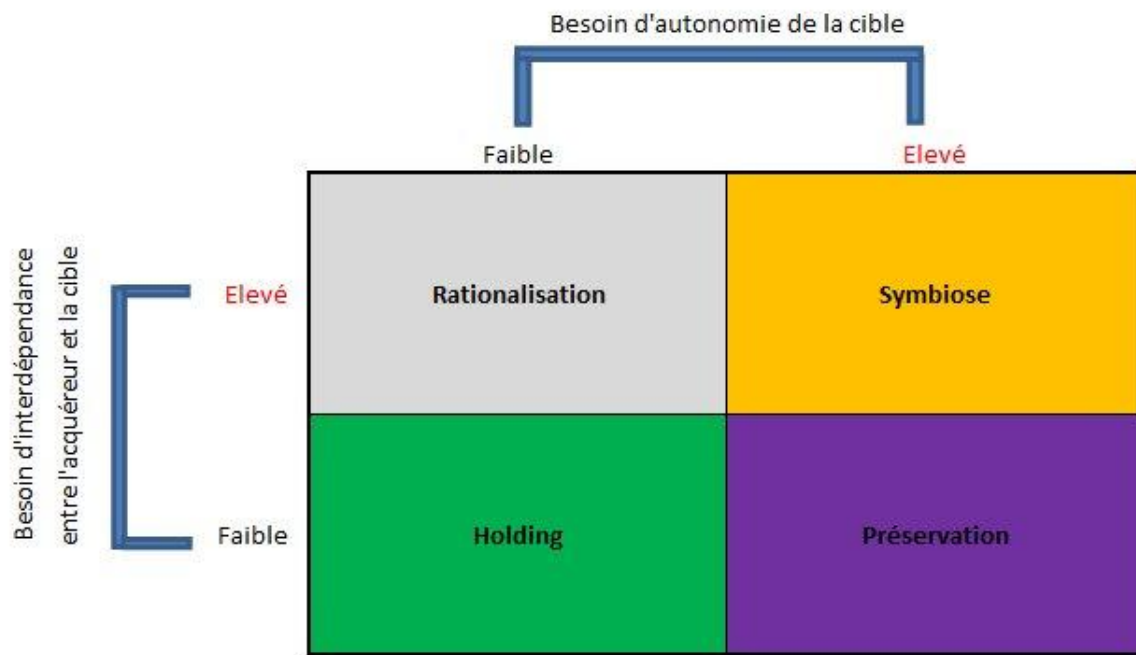


Figure 1 : La matrice d'intégration après une acquisition (Source : Hapeslagh et Jemison, 1991)

Hapeslagh et Jemison (1991) expliquent que la nouvelle entité devrait, à travers ces deux critères, choisir le mode d'intégration le plus adapté, à savoir la « rationalisation », la « symbiose », la « holding » ou la « préservation ». La rationalisation fait référence à un alignement rapide des stratégies entre l'entreprise acquise et l'entreprise d'origine. Cette rationalisation implique également des changements dans la culture et les systèmes.

Le mode « préservation » est souhaité lorsque le besoin d'autonomie est élevé, mais le besoin d'interdépendance faible. Dans ce cas, les changements sont réduits au strict minimum. Ce mode d'intégration est souvent préférable dans le cas d'un conglomérat (Johnson *et al.*, 2011).

En ce qui concerne le mode d'intégration « symbiose », on peut dire qu'il s'applique aux entreprises entre lesquelles l'interdépendance est forte et le besoin d'interdépendance élevé. La symbiose implique que les entreprises partagent leurs qualités. Ce mode concerne notamment des services qui dépendent des compétences et des capacités créatives des individus. Il se caractérise par un processus d'intégration particulièrement long (Johnson et *al.*, 2011).

Enfin, le mode « *holding* » est le plus pertinent lorsque l'interdépendance stratégique et le besoin d'autonomie sont faibles. Dans le cas qui nous intéresse ici, le mode « *holding* » a été choisi comme mode d'intégration entre les deux compagnies aériennes.

L'intégration est dans ce cas limitée. Il s'agit par exemple du mode d'intégration utilisé lorsque l'entreprise n'est que temporairement détenue par l'acquéreur avant d'être revendue à une autre partie (Hapeslagh et Jemison, 1991).

Koenig et Meier (2001) distinguent à leur tour trois processus d'intégration, qui couvrent les étapes décrites par Johnson *et al.* (2011), mais qui intègrent également le processus d'intégration plus en détail. Ainsi, ils distinguent le processus de synergie, le processus de structuration et le processus social.

Le premier processus, défini par Koenig et Meier (2001), est celui des synergies, qui consiste à développer la perspective contingente stratégique entre les organisations. La recherche des synergies peut être définie comme la recherche d'une création de valeur supplémentaire, obtenue grâce au regroupement des organisations, qui n'aurait pas été acquise sans la fusion-acquisition (Meier et Schier, 2012). Ce processus d'intégration se distingue des deux autres par le fait qu'il se réalise avant que la fusion-acquisition ait lieu. Le deuxième processus concerne la structuration afin de définir les règles du nouvel ensemble. Enfin, le troisième processus s'applique au volet social qui est directement lié aux ressources humaines.

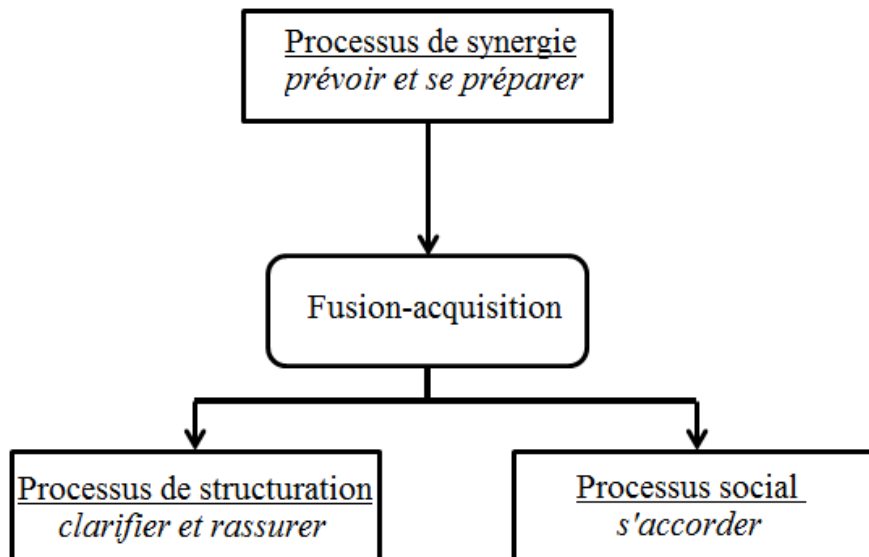


Figure 2 : Les trois processus d'intégration (selon la théorie de Koenig et Meier, 2001)

Nous retrouvons l'importance de chacun de ces processus dans les exemples concrets. Ainsi, la fusion entre AOL et Time Warner, en 2000, nous permet d'observer l'importance du processus de synergie. La fusion entre ces deux compagnies a eu lieu en 2000. Ensuite, en 2009, AOL-Time Warner se sont séparées et ne valaient plus que 11 % de leur valeur initiale (Bérard, 2010). Après cet échec, M. E. McGrath, président du conseil de Thomas Group, explique ce qui était selon lui l'erreur principale de cette fusion. Il décrit la phase de recherche de synergies comme une phase dans laquelle les dirigeants préparaient la fusion entre eux, sans impliquer beaucoup de monde ou sans clairement définir les synergies à obtenir. Ainsi, il relate que la direction parlait de synergies croisées entre des plateformes de communication. Cependant, la manière dont ces synergies devaient être obtenues n'était pas claire. Bien qu'il soit difficile de parler des « échecs » de fusion-acquisition, car l'on ne sait pas ce que les compagnies seraient devenues sans fusionner, nous observons à travers cet exemple que la définition des objectifs d'une fusion et la réflexion sur comment obtenir les synergies est essentielle.

Afin d'analyser l'importance du processus de structuration, étudions l'exemple de la compagnie Eurocopter. En 1997, la nouvelle société Eurocopter a remplacé la société Eurocopter SA et les filiales opérationnelles. Après la fusion, les structures juridiques et organisationnelles étaient devenues complexes en raison d'une absence de droit européen dans les domaines commerciaux et fiscaux (Seiffert, 2007). Malgré cette complexité juridique que les compagnies ont pu rencontrer dans les fusions transfrontalières, le processus d'intégration

des deux divisions d'hélicoptères s'est mis en place afin de clarifier la structure et de faciliter l'intégration. Ce cas nous montre comment intégrer en adaptant la structure de l'organisation aux objectifs.

Enfin, analysons le processus social à travers le cas du groupe EADS. Le groupe EADS (*European Aeronautic Defense and Space Company*) est issu de la fusion entre la compagnie française Aérospatiale-Matra, la compagnie allemande DASA et la compagnie espagnole CASA en 1999. Il peut être considéré comme un bon exemple d'une fusion transfrontalière, étant en effet devenu le premier groupe européen dans l'industrie aéronautique et le second au niveau mondial. Mais, dans l'article de Barmeyer et Mayrhofer (2014), nous découvrons que l'intégration ne s'est pas faite de manière automatique. En effet, des jeux de pouvoir, influencés par des complexités culturelles, ont eu lieu avant d'arriver à un équilibre dans les façons de fonctionner. Un exemple de cette complexité est lié à la communication et à la structure. Ainsi, pour les individus français, il s'avérait relativement difficile d'accepter d'avoir un homologue. Cela est lié au fait que la distance hiérarchique est forte en France et que cette hiérarchie est censée provenir d'une seule personne. De plus, il y a eu des difficultés d'adaptation par rapport à la communication. La communication au sein des entreprises dans les pays latins peut se bloquer au cœur des personnes elles-mêmes, car elles ne s'expriment pas toujours. Si les individus sont démotivés, cela pourrait mener à la non-réalisation des objectifs. Ainsi, nous constatons que le processus d'intégration est un défi pour les organisations et leurs salariés.

Les deux processus d'intégration après une fusion-acquisition sont souvent complexes et il est difficile de savoir si le processus d'intégration a été un succès ou pas. Les chercheurs qui se sont intéressés aux fusions-acquisitions ont montré que les problèmes d'intégration après une fusion-acquisition sont souvent liés aux problèmes culturels (Bjorkman *et al.*, 2007). Ainsi, les différences dans les valeurs et les pratiques organisationnelles mènent souvent aux problèmes de collaboration et à une moindre volonté d'apprendre les uns des autres (Schweiger, 2002, Nahavandi et Malekzadeh, 1988). Néanmoins, il n'existe pas d'unanimité lorsqu'il s'agit de l'influence des différences culturelles. Ainsi, Stahl et Voigt (2005), montrent que les différences culturelles n'expliquent qu'une partie des difficultés du processus d'intégration (Bjorkman *et al.*, 2007). Le fait que ces résultats soient contradictoires

s'explique par le constat qu'il existe très peu d'études sur les résultats des processus d'intégration incluant plusieurs variables.

Bjorkman *et al.* (2007) postulent, dans leur étude, que la complémentarité des capacités a un effet médiateur sur le transfert des capacités après une fusion-acquisition. Une autre étude portant sur les résultats du processus d'intégration est celle de Vaara *et al.* (2012). Ils démontrent que des différences culturelles nationales et d'entreprise ont une influence différente sur les conflits sociaux. Ainsi, ils observent que des différences culturelles au niveau de l'entreprise conduisent relativement souvent aux conflits, tandis que des différences dans la culture nationale aident dans une situation de conflit. Néanmoins, il est à noter que cette étude a été réalisée au sein d'entreprises finlandaises et que les résultats ne s'appliquent pas nécessairement à d'autres études.

Enfin, Stahl *et al.* (2005) se sont à leur tour intéressés à l'influence de la confiance sur le processus d'intégration. Ainsi, ils montrent que le fait d'avoir confiance dans le management de l'autre entreprise a une influence positive sur une variété d'éléments liés aux résultats du processus d'intégration, comme la résistance au changement, la volonté de travailler ensemble et le niveau de communication. Ainsi, ils confirment l'idée de Larsson et Finkelstein (1999) selon laquelle la confiance est essentielle à la réalisation des objectifs prévus par une fusion-acquisition.

1.2 Les motivations pour procéder à l'opération d'une fusion-acquisition

Après avoir abordé les fusions-acquisitions, mais également constaté qu'elles ne sont pas automatiquement un succès à cause de leur complexité, on peut se demander quelles sont les motivations de cette opération.

Comme nous l'avons vu dans la sous-section précédente, les opérations de fusion-acquisition ont le plus souvent lieu dans une logique de croissance externe. Les motivations pour la croissance externe peuvent être multiples. Ainsi, l'entreprise peut souhaiter élargir son périmètre d'activités ou son périmètre géographique. Par contre, il est également possible qu'une entreprise souhaite consolider sa position afin d'avoir plus de pouvoir sur le marché et

l'occasion de profiter des économies d'échelles (Johnson *et al.*, 2010). Il est également possible qu'elle souhaite profiter des connaissances de l'autre partie.

Une entreprise peut de même avoir des motivations financières. Ainsi, il est par exemple possible qu'elle cherche à réunir ses dettes avec les excédents de trésorerie de l'autre entreprise. De plus, le rassemblement des entreprises peut parfois avoir des avantages fiscaux, ce qui est par exemple le cas si l'une des entreprises est basée dans un pays ayant un régime de fiscalité plus favorable (Johnson *et al.*, 2010).

Or, ces motivations ont toutes un point commun, à savoir la recherche des synergies afin d'assurer la pérennité de l'organisation. On parle de synergie lorsque l'entreprise fusionnée a une valeur supérieure à la somme des entreprises avant la fusion-acquisition (Nguéana, 2004). Ces synergies peuvent être obtenues à travers des économies dans l'exploitation ou dans la commercialisation, par une moindre probabilité de faillite ou par une amélioration de gestion. L'obtention des synergies peut également être liée à un plus grand pouvoir de marché et des économies réalisées dans la recherche et le développement (Nguéna, 2004).

En dehors des raisonnements financiers et économiques, des fusions-acquisitions peuvent également être initiées par des motivations managériales, qui concernent à la fois des ambitions personnelles et des effets de mode. La rémunération des dirigeants peut, par exemple, être liée à la croissance à court terme. De plus, il est à noter que les grandes opérations de fusions-acquisitions attirent souvent les médias, ce qui peut faire augmenter la notoriété des dirigeants (Johnson *et al.*, 2010).

Enfin, on remarque que les opérations de fusion-acquisition ont le plus souvent lieu par vagues. Lorsque des fusions-acquisitions surviennent dans une industrie, différentes pressions peuvent apparaître. Ainsi, il est possible que les entreprises craignent de laisser des opportunités à la concurrence, tandis que les salariés peuvent redouter le rachat de l'entreprise si elle ne se lance pas dans l'acquisition des concurrents (Johnson *et al.*, 2010).

1.3 Les facteurs qui complexifient la gestion après une fusion-acquisition

En étudiant les caractéristiques des fusions-acquisitions, nous avons déjà constaté que la gestion après une fusion est complexe. Cette gestion complexe est notamment liée à la phase d'intégration que nous avons abordée dans la section précédente. Bien qu'une certaine forme d'intégration soit nécessaire dans chaque fusion-acquisition, nous pouvons dire que l'intégration est plus complexe dans les fusions-acquisitions dans lesquelles le besoin d'interdépendance entre l'acquéreur et la cible est élevé (figure 1).

La complexité managériale s'explique par le fait qu'une fusion-acquisition recouvre une grande variété de processus (Kipping, 2010). Ces processus d'intégration sont souvent considérés comme incertains et générateurs de risques (Samuel, 2003). Néanmoins, comme l'intégration après une fusion-acquisition est estimée être le facteur qui détermine le succès de celle-ci (Demeure, 2000), il est important de s'intéresser à la nature de ces difficultés et à comment faciliter cette intégration. C'est aussi pour cela que beaucoup de recherches ont été réalisées, proposant des actions susceptibles de réduire les difficultés managériales (Feldman et Spratt, 2000, Cartwright et Cooper, 1992, Angot et Meier, 2000).

1.3.1 La fusion-acquisition comme période de déstabilisation

Comme nous l'avons constaté antérieurement, une fusion-acquisition est un moyen pour assurer la pérennité d'une organisation. Mignon (2009) définit cette pérennité comme « *la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité* ». Ce qui rend la recherche de la pérennité après une fusion-acquisition complexe, c'est qu'il faut être capable de remettre en cause les pratiques existantes, tout en respectant les valeurs fondamentales de l'organisation (Mignon, 2009).

Samuel (2003) explique que les ressentis après une fusion-acquisition s'apparentent à ceux d'une crise. Selon Morin (1976), la crise est le moment où des incertitudes apparaissent, en même temps qu'une perturbation. On peut parler d'une crise lorsqu'il s'agit d'un processus de déstabilisation de l'organisation, dont les enjeux sont considérables (Samuel, 2003), que les conséquences sont comportementales et stratégiques et que le cadre de référence des individus est bouleversé, ce qui mène à des difficultés de compréhension et de gestion (Roux-Dufort,

1997 et Forgues, 1996). Ainsi, nous observons que, dans le cas d'une fusion-acquisition, il existe un fort risque qu'une situation de crise se crée. Bien qu'une crise puisse également faire référence à une opportunité (Lagadec, 2000), elle entraîne non seulement des sentiments d'incertitude, mais également d'angoisse, ce qui peut produire de l'inertie (Lagadec, 1996).

Au moment où une fusion-acquisition est annoncée, les individus ont tendance à établir des scénarios afin de se rassurer ou de entraîner une sorte de stabilité. De ce fait, l'annonce d'une fusion-acquisition mène directement aux changements dans la perception et les comportements des individus (Samuel, 2003). La période après l'annonce, appelée par Samuel (2003) la période de turbulence organisationnelle, est une période de quelques semaines dans laquelle il est essentiel, pour les dirigeants, d'informer les individus afin de réduire l'impact des rumeurs et de faire face aux incertitudes. C'est durant cette période de turbulence que les dirigeants doivent essayer de réduire cette incertitude afin d'éviter la dérive vers des situations de crise.

Bien que les aspects financiers soient souvent les plus considérés dans les fusions-acquisitions, le facteur humain et la gestion des aspects humains sont indiqués par plusieurs auteurs comme des facteurs de succès (Kay et Shelton, 2000 et Gunther, 2001). Cependant, il convient de noter que le processus social et le processus de structuration interagissent et que ces deux processus sont donc importants à prendre en compte conjointement. Il est également important que les changements soient bien préparés afin d'éviter qu'ils mettent à mal le maintien de l'organisation (Hannan *et al.*, 2004).

1.3.2 Le stress inhérent aux incertitudes après une fusion-acquisition

Les fusions-acquisitions provoquent en général un sentiment plus ou moins fort d'angoisse et de menace (Cartwright et Hudson, 2000) et sont souvent directement liées à la peur d'une réduction des effectifs (Marks, 1997). De plus, les opérations de fusion-acquisition sont comptées parmi les opérations les plus stressantes pour les salariés (Shaw, Fields, Thacker et Fisher, 1993). Cette incertitude connaît plusieurs sources. D'abord, il s'agit d'un événement que les salariés ne contrôlent pas. De ce fait, l'individu ressent de l'incertitude par rapport à son avenir dans l'organisation (Steiler et Ruling, 2010). Puis, une fusion-acquisition entraîne

des changements dans les manières de travailler et dans les relations professionnelles et privées (Appelbaum *et al.*, 2000).

Catwright et Hudson (2000) distinguent quatre formes de stress liées aux fusions-acquisitions, à savoir « la peur de suivi », « la perte d'identité », « le changement des dispositions » et « des relations de travail et les craintes et conflits liés à l'acculturation ».

La peur de suivi fait référence aux sentiments qu'ont les individus par rapport à leur avenir. Cette peur concerne à la fois leur avenir personnel dans l'organisation, mais également d'autres conséquences, comme par exemple des changements de statut ou de situation géographique (Steiler et Rüling, 2010). Cette peur trouve son origine dans le sentiment que les décisions sont prises de manière arbitraire et non-prévisible (Schweiger *et al.*, 1987). De plus, comme il s'agit d'aspects importants dans la vie de chacun, la perte du contrôle sur ces éléments provoque des sentiments d'angoisse.

Quant à la perte d'identité, elle est liée à la phase de transition. Lorsque l'entreprise initiale change, les individus peuvent se sentir perdus. Cela est d'autant plus vrai lorsque l'on prend en considération que les changements nécessaires n'ont, souvent, pas lieu tout de suite (Catwright et Hudson, 2000). Ainsi, les individus traversent une période de vide qui ne leur permet pas aussitôt de retrouver leur identité.

Ensuite, le stress ressenti peut également être la suite des changements dans les dispositions de travail et des relations sociales. Après une fusion-acquisition, les relations entre les salariés sont mises en cause. Cela est dû au fait que les rôles, les positions et le nombre de positions changent. Cela mène non seulement à une déstabilisation des relations de travail, mais cela peut également provoquer des comportements de compétition (Appelbaum *et al.*, 2000). De plus, les salariés doivent s'adapter aux nouveaux collègues (Steiler et Rüling, 2010) et responsables qui ont des manières de travailler et des cultures différentes.

Enfin, la dernière source de stress est le processus d'acculturation (Cartwright et Hudson, 2000). Les individus au sein des entreprises ne choisissent pas eux-mêmes une fusion-acquisition, mais doivent cependant y faire face. Ainsi, ils sont amenés à interagir et à s'adapter à une autre culture et à d'autres manières de travailler (Nahavandi et Malekzadeh,

1998). Cette adaptation n'est pas toujours évidente et peut provoquer des tensions. Le stress lié à l'acculturation peut être considéré comme une des barrières majeures pour la mise en place des changements stratégiques (Very *et al.*, 1996). De plus, ce phénomène s'avère encore plus fort au moment où les individus doivent non seulement faire face à une acculturation au niveau de la culture d'entreprise, mais également au niveau des cultures nationales (Steiler et Rüling, 2010).

Finalement, on peut donc dire qu'il existe différentes incertitudes qui peuvent conduire à des crises. Comme des crises mènent à l'inertie, les gestionnaires ont intérêt à les éviter. Néanmoins, comme les incertitudes sont instables tout au long des stades d'une fusion-acquisition (Ivancevitch, Schweiger et Power, 1987) et diffèrent selon l'individu, elles sont complexes à gérer.

Pourtant, il est possible de prévoir les sources de stress en fonction de la phase de la fusion-acquisition. Ainsi, nous constatons que la première occupation des salariés est la sécurité de l'emploi. Au moment où le processus ralentit, il apparaît des incertitudes par rapport aux attentes. Enfin, au moment de la stabilisation, les salariés développent des craintes par rapport aux changements et concernant l'acculturation (Panchal et Cartwright, 2001).

Comme nous l'avons constaté dans cette section, la fusion-acquisition est un mode de développement (le plus souvent) externe. Ainsi, on peut dire qu'il s'agit d'une opération possible pour réaliser la stratégie des entreprises. Néanmoins, il s'agit d'une opération complexe et la réalisation des objectifs n'est pas évidente. Il faut gérer les incertitudes des individus, créer la capacité à intégrer des individus de cultures différentes et éviter que la compétition s'installe au sein de l'organisation (Meier et Schier, 2012) afin de réaliser des objectifs. Une des manières essentielles pour réaliser les objectifs d'une organisation est la collaboration (Jacob et Poitras, 2015). Or, comme une fusion-acquisition fait travailler ensemble des individus qui ne travaillaient pas ensemble auparavant, et qu'ils ont souvent une autre culture, il est essentiel de savoir comment stimuler les relations de collaboration. C'est pour cela que nous aborderons ensuite le concept de collaboration et les avantages du mode collaboratif par rapport aux autres modes de travail.

2. La collaboration interpersonnelle comme enjeu indispensable dans la phase post-fusion-acquisition

Comme le monde change vite et se caractérise par de la complexité et de l'incertitude, les organisations sont obligées de faire travailler les salariés en mode collaboratif afin de survivre (Jacob et Poitras, 2015). Notre thèse porte sur l'analyse des collaborations entre les salariés d'une compagnie aérienne française et ceux d'une compagnie néerlandaise après la fusion-acquisition de ces dernières qui a eu lieu en 2004. Comme nous nous intéressons à la collaboration interindividuelle entre des individus au sein d'une même organisation, nous nous focaliserons, dans cette section, spécifiquement sur cette forme de collaboration. Néanmoins, certains aspects de collaboration inter-organisationnelle ou intersectorielle ont été intégrés, car ils permettaient également de mieux comprendre la collaboration interpersonnelle.

Comme nous l'avons constaté préalablement, une fusion-acquisition peut être une solution pour faire face à la compétitivité de l'environnement et pour devenir plus compétitive. En d'autres termes, à travers une fusion-acquisition, les entreprises peuvent obtenir des synergies. Or, la réalisation des objectifs prévus par l'obtention des synergies dépend des efforts des individus au sein de l'organisation, qui possèdent des connaissances et expertises différentes (Morin, 2015). Hansen (2009) explique qu'il est essentiel que la collaboration soit inscrite dans la stratégie d'une organisation afin de produire des résultats. Pour réaliser les objectifs, les individus doivent mettre en commun leurs connaissances et expertises et créer des synergies. Ainsi, ils doivent collaborer afin de créer de l'efficacité collective qui permettra d'ajouter de la valeur au travail réalisé (Morin, 2015). Cette efficacité collective, ou « efficacité de la collaboration », peut être définie comme la mesure dans laquelle les individus sont satisfaits de l'effet produit par les efforts du travail en commun.

On peut donc conclure que, pour obtenir des effets de synergie et pour réaliser les objectifs d'une fusion-acquisition, il est indispensable de faire collaborer les individus. D'où l'importance de connaître ce contexte et les facteurs favorisant l'efficacité du travail collaboratif. C'est pour cela que nous aborderons ci-après les caractéristiques de la collaboration et la complexité de la collaboration après une fusion-acquisition. Ensuite, nous examinerons les déterminants favorisant (ou non) cette efficacité.

2.1 Les avantages du mode collaboratif par rapport à d'autres formes de travail en commun

Afin de mieux comprendre pourquoi la collaboration à l'intérieur d'une entreprise est essentielle après une fusion-acquisition, nous nous intéresserons d'abord à sa définition et aux avantages de cette forme de travail par rapport à la coopération et la compétition.

2.1.1 La définition de la collaboration

La collaboration peut être définie comme « *le processus à travers lequel des organisations échangent des informations, changent leurs activités, partagent leurs ressources, améliorent les chances des bénéficiaires mutuels et partagent des risques, des avantages et des responsabilités* » (Huxham, 1996).

Cette définition nous enseigne qu'une collaboration ne peut avoir lieu que si deux ou plusieurs parties sont prêtes à collaborer, puisqu'elle ne peut pas se produire lorsqu'une partie n'est pas prête à s'ouvrir à l'autre. De plus, nous observons que la réussite de la collaboration dépend du degré de volonté et d'intégration des parties. Plus le terrain de la collaboration sera limité, plus les possibilités de s'entraider pour obtenir le maximum de bénéfices et partager les risques seront restreintes.

Josserand *et al.* (2004) définissent à leur tour la collaboration comme « *un masque placé sur la diversité sous le nom d'une culture convergente* ». L'idée sous-jacente à cette dernière définition est que chaque individu et organisation possède des caractéristiques propres et est différent des autres. Ainsi, une collaboration nécessite de dépasser les différences propres à chacun et de déterminer les aspects sur lesquels les parties peuvent s'unir. Cela implique la création d'un cadre de collaboration commun qui dépasse les différentes cultures. En d'autres termes, la collaboration peut être expliquée par « *le processus à travers lequel des parties, qui voient différents aspects d'un problème, peuvent explorer, de manière constructive, leurs différences et chercher des solutions qui vont au-delà de leur propre vision limitée de ce qui est possible* » (Josserand *et al.*, 2004).

2.1.2 Collaboration versus coopération et compétition

Travailler en mode collaboratif a des avantages pour les entreprises, comme la mise en commun des connaissances et expertises et la création de synergies (Morin, 2015). Or, il existe également d'autres formes de travail qui permettent de réaliser des objectifs. Afin de mieux comprendre ce qui distingue ces différentes formes et afin de mettre en lumière les avantages de la collaboration, nous aborderons et comparerons ensuite la collaboration avec la compétition et la coopération.

Le modèle compétitif se caractérise par la compétition entre les individus concernés et la poursuite des intérêts personnels au détriment de la réalisation des objectifs communs. L'illustration du modèle compétitif ci-dessous nous montre que, lorsque les individus sont amenés à réaliser un objectif commun, il est rare que celui-ci soit réellement obtenu.

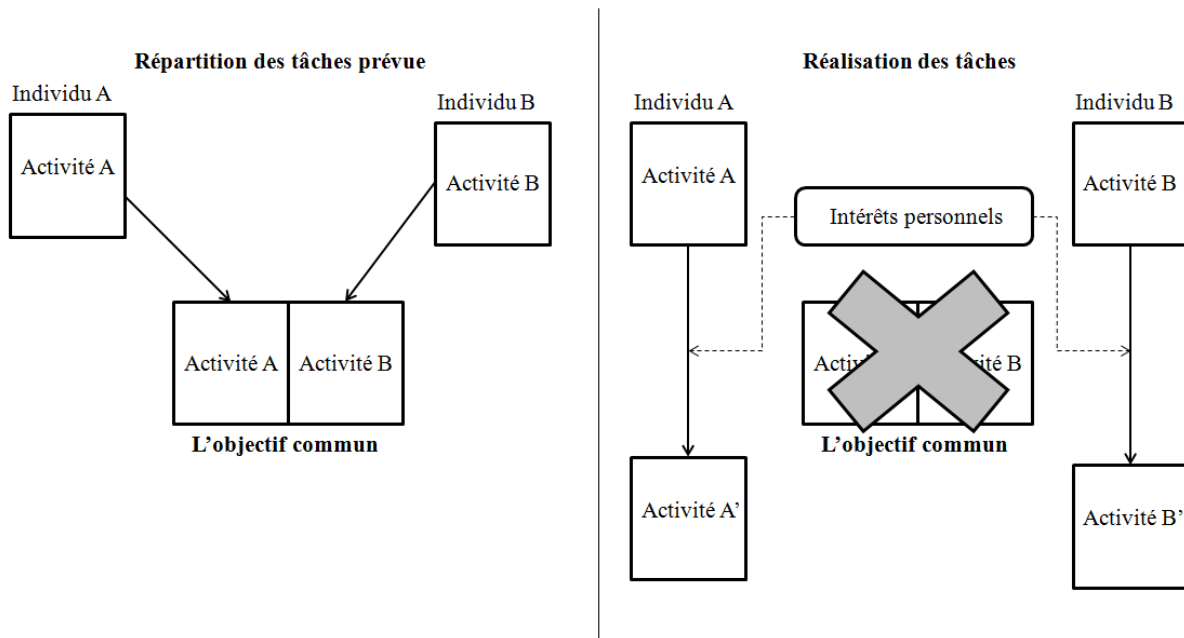


Figure 3 : Le modèle compétitif

Dans le cas du modèle compétitif, nous constatons que les individus partagent, dans un premier temps, les tâches afin de réaliser l'objectif commun qu'ils sont censés obtenir. Or, à côté des objectifs communs, il existe également de forts intérêts personnels. Lorsque ces intérêts personnels sont plus forts que les intérêts collectifs, les individus accompliront leurs tâches en prenant en compte les objectifs personnels, qui peuvent être différents des objectifs communs. Comme ce modèle se caractérise par une moindre communication et un manque de coordination entre les différents individus, les activités réalisées diffèrent de celles définies au préalable, ce qui empêche d'exécuter l'objectif commun, puisque les activités des différentes

personnes ne seront plus nécessairement cohérentes entre elles. Par conséquent, les résultats sont ceux d'activités individuelles sans que leur somme forme une unité et donne corps à l'objectif commun.

Comme le modèle de compétition ne permet pas de parvenir aux objectifs, c'est un modèle peu souhaitable pour les entreprises. Dans l'environnement contemporain, qui se caractérise par sa complexité, par des risques et de l'incertitude, les entreprises sont amenées à changer régulièrement leur stratégie (Westley et Vredenburg, 1991 et Clegg *et al.*, 2002). Ces changements sont associés aux objectifs qui peuvent être individuels, mais qui sont souvent également des objectifs d'entreprise et, donc, des objectifs communs qui ne peuvent être réalisés que par un ensemble d'individus qui coopèrent ou collaborent.

Intéressons-nous maintenant à une forme de travail en commun, à savoir la coopération. Dans le modèle coopératif et collaboratif, les individus concernés répartissent les tâches dans ces deux modèles afin d'accomplir l'objectif commun prévu. Or, une des premières différences est la manière de répartir les tâches. Ainsi, dans le modèle coopératif, les individus (ou groupe d'individus) effectuent tous une partie de la tâche finale. Par conséquent, chaque individu détient une responsabilité et l'objectif commun n'est réalisé que lorsque tout le monde fait son travail (Henri et Lundgren-Cayrol, 2001). En revanche, dans le modèle collaboratif, le but commun a plus d'importance. Chaque individu a toujours ses propres activités, mais chacun cherche en même temps à atteindre le but consensuel (Henri et Lundgren-Cayrol, 2001). Ainsi, nous constatons que, hors de la production individuelle, il existe également une vraie production collective.

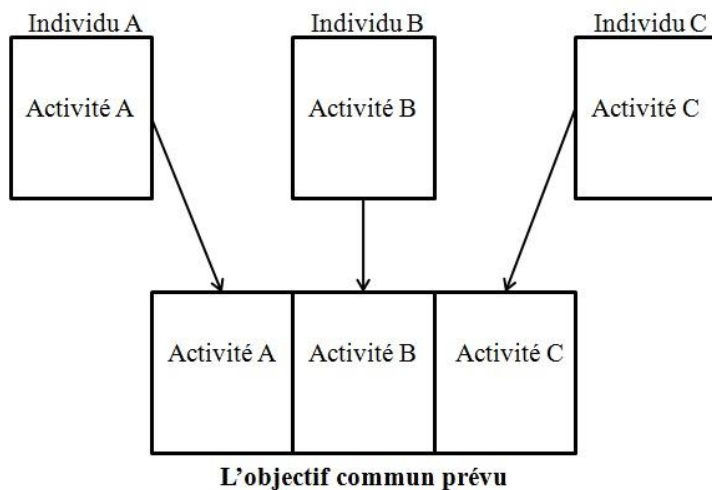


Figure 4 : Le modèle coopératif

Dans le modèle coopératif, le résultat des tâches séparées de chaque individu est la somme des tâches individuelles, sans qu'il y ait de coordination entre celles-ci. Nous pouvons dire que les individus travaillent pour l'objectif commun en se focalisant surtout sur leur propre activité. Afin d'illustrer ce modèle, nous pouvons prendre l'exemple d'une usine taylorienne dans laquelle chaque personne ne s'attache qu'au produit final sans être censée s'intéresser aux autres étapes du processus. Ainsi, nous constatons que l'objectif prévu peut être obtenu en s'appuyant sur ce modèle d'interaction, lorsqu'il s'agit de tâches simples et séparées. Or, lorsqu'une entreprise a à faire face à des objectifs plus complexes pour lesquels des échanges et une bonne coordination sont nécessaires, ce modèle ne suffira pas. Dans ce cas, le modèle collaboratif sera plus adapté.

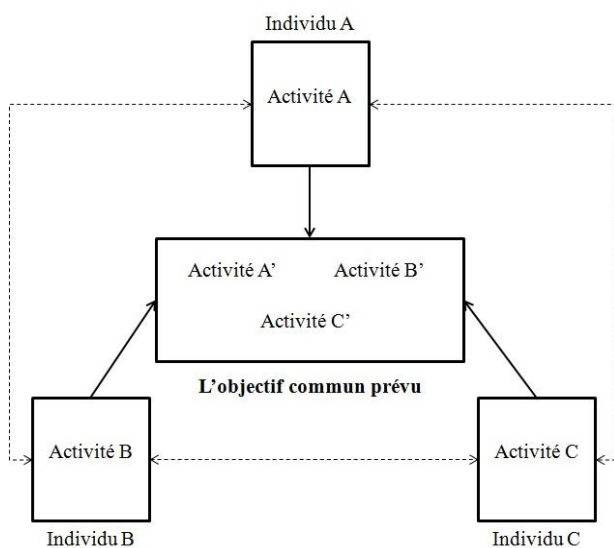


Figure 5 : Le modèle collaboratif

Dans le modèle collaboratif, illustré ci-dessus, nous constatons que chaque individu a à effectuer une partie du travail afin de réaliser l'objectif commun. Toutefois, nous observons également qu'il existe des échanges et de la coordination entre les différents membres. Ces échanges servent à assurer la cohérence entre les diverses activités afin de garantir la concrétisation de la totalité de l'objectif. Nous relevons également que les activités définies au préalable ne sont pas nécessairement celles réalisées à la fin, mais que le travail peut évoluer au fur et à mesure du projet. C'est cet élément de flexibilité qui montre la force du modèle collaboratif. La coordination entre les différents membres rend possible l'ajustement du travail, défini antérieurement, si nécessaire. Dans ce cas, on peut parler d'une collaboration efficace. L'efficacité de la collaboration peut être définie comme le degré de satisfaction ressenti face aux résultats obtenus dans le cadre d'une collaboration.

Selon l'idée de la rationalité limitée (Simon, 1947), il n'est pas possible de prévoir toutes les circonstances et tous les résultats. Ainsi, les tâches nécessaires à la réalisation de l'objectif peuvent s'avérer différentes de celles définies au préalable. De la même manière, l'objectif peut évoluer pendant le projet. C'est aussi pour cela qu'une collaboration efficace ne veut pas automatiquement dire que les objectifs visés au préalable seront atteints. La coordination et les échanges du modèle collaboratif permettent de faire face à cette rationalité limitée. Ainsi, le modèle collaboratif aide les entreprises à accomplir leurs objectifs et leur stratégie. Par conséquent, le modèle collaboratif va plus loin que le modèle coopératif et permet d'assurer la pérennité de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'objectifs complexes nécessitant une forte coordination entre les individus.

Finalement, les différences entre les modèles précités peuvent être résumées de la manière suivante :

Tableau 2 : Comparaison des différentes formes de travail en commun

	Le modèle compétitif	Le modèle coopératif	Le modèle collaboratif
Autonomie	Forte	Faible	Forte
Contrôle	Faible	Fort	Faible
Flexibilité	Pas de flexibilité	Faible	Forte
Degré d'interaction	Absence d'interaction	Forte dépendance Peu d'interaction	Interaction associative Beaucoup d'interaction
Focus	Intérêts personnels	Excellence de son activité	La mise en commun des idées et excellence de l'objectif final
Caractère des rapports	Pas de communication	Hiérarchisés	Démocratiques
Résultats	Résultats pas conformes aux objectifs communs	Réalisation de l'objectif	Réalisation de l'objectif

Un dernier modèle est apparu plus récemment dans la littérature scientifique, à savoir la coopétition. Celui-ci consiste en une combinaison de comportements coopératifs et compétitifs. Dans ce modèle, les comportements compétitifs stimulent la recherche de nouvelles combinaisons productives qui génèrent des rentes (Joffre, 2007), pendant que les comportements coopératifs motivent la cohérence entre les activités et la réalisation des objectifs communs. Ainsi, nous pouvons définir la coopétition comme un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs (Lavoisier, 2007). L'intérêt de ce modèle est qu'il montre que l'on n'a pas besoin de choisir entre deux extrémités, mais qu'il existe également des modèles hybrides. Batista Dagnino *et al.* (2007) expliquent que la coopération et la concurrence ont pendant longtemps été considérées comme les extrémités opposées d'un continuum, mais qu'il faudrait les appréhender comme deux dimensions indépendantes. Lado *et al.* (1997) soulignent cette approche en introduisant l'idée qu'une firme peut avoir plusieurs types de « comportement de recherche de rente », qui vont dépendre de l'orientation coopérative et de l'orientation compétitive. Dans un comportement syncrétique, qui correspond selon Batista Dagnino *et al.* (2007) à la coopétition, l'entreprise développe à la fois des relations agressives et des relations coopératives.

Cependant, il est à noter que la notion de coopération est notamment utilisée pour clarifier la nature des relations entre les entreprises, alors que nous analysons, dans notre cas, les relations entre des individus.

2.1.3 L'avantage du mode collaboratif

Pitsis *et al.*(2004) nous montrent que l'incertitude, l'ambiguïté et la complexité sont les raisons pour lesquelles les organisations collaborent. L'environnement contemporain des entreprises les oblige à être de plus en plus flexibles et à collaborer davantage, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de la firme. Bien que chaque modèle, le compétitif et le collaboratif, présente des avantages et qu'aucun modèle ne peut être considéré comme le meilleur, Jacob et Poitras (2015) postulent que travailler en mode collaboratif est nécessaire dans un monde changeant, complexe et volatil. Selon ces auteurs, le mode collaboratif permet de « *se donner des nouvelles capacités stratégiques et de mieux soutenir son modèle de recherche de rentes* ». Mignon (1998) confirme également l'importance de la collaboration en postulant que les organisations qui sont capables de produire une action collective sont plus capables de réaliser des changements de grande ampleur. Néanmoins, créer des relations de collaboration demande l'investissement de chacune des parties et également du temps. C'est pour cela qu'il est essentiel de savoir ce qu'est concrètement l'avantage du mode collaboratif et quelle est la raison pour les entreprises de se concentrer là-dessus.

Jacob et Poitras (2015) décrivent cinq raisons pour favoriser la collaboration. Un premier avantage du mode collaboratif est l'attention pour l'exploration du sujet à travers la concertation. Les individus collaborant sont amenés à se concerter et à découvrir les idées des uns et des autres. Ainsi, des idées novatrices peuvent émerger et les façons de travailler peuvent s'améliorer. Cela leur permet, au final, de trouver la meilleure solution pour des défis communs.

Deuxièmement, les auteurs expliquent que la collaboration permet de mieux se coordonner. Afin de collaborer, les individus doivent échanger des informations stratégiques. Lorsque chacun détient ces informations, la productivité est susceptible d'augmenter et la perte de temps et d'argent sera réduite au minimum (Jacob et Poitras, 2015).

Ensuite, la collaboration entre des individus rend les organisations plus efficaces. Cela est dû au fait que les doublons organisationnels peuvent être supprimés, l'expertise peut être centralisée et, ainsi, les coûts peuvent être réduits. Bien que ces trois raisons soient décrites séparément par les auteurs, nous observons qu'elles sont liées les unes aux autres lorsqu'il s'agit de la collaboration interpersonnelle. Ainsi, la concertation des idées des autres et la résolution des problèmes de manière conjointe sont nécessaires afin de se coordonner. Ensuite, la concertation et la coordination permettent aux individus de travailler efficacement.

Une autre raison pour collaborer, c'est la possibilité de créer de nouveaux produits et/ou services à travers les expertises de l'autre partie. Néanmoins, cette raison est surtout pertinente pour la collaboration inter-organisationnelle qui ne fait pas partie de notre étude.

Enfin, en cinquième lieu, Jacob et Poitras (2015) expliquent qu'il faut éviter de donner le sentiment de forcer les individus à collaborer (ce qui peut par exemple être le cas en temps de fusion ou de crise), mais il faut leur donner des motivations en trouvant un véritable but commun. Ainsi, cette cinquième « raison » peut plutôt être considérée comme un conseil qu'une raison pour la collaboration.

Après avoir constaté que la collaboration interpersonnelle a différents avantages pour les entreprises, il convient de noter que des comportements collaboratifs ne peuvent pas être considérés comme évidents, bien que les résultats soient bénéfiques pour chaque individu (Binmore et Dasgupta, 1986). Cette collaboration est encore moins évidente après une fusion-acquisition. Ce contexte rend la collaboration plus délicate. C'est pour cela que nous aborderons ci-après la complexité de la collaboration interne interpersonnelle après une fusion-acquisition.

2.2 La complexité de la collaboration interindividuelle après une fusion-acquisition

Après une fusion-acquisition, les salariés sont confrontés aux changements organisationnels. Ils ne sont pas seulement amenés à travailler avec d'autres individus, mais les façons de travailler changent également. On peut donc dire qu'une fusion-acquisition va naturellement de pair avec des changements organisationnels. Un changement organisationnel peut être défini comme « *toute modification relativement durable dans un sous-système de*

l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système. » (Collerette *et al.*, 2008, p. 20). Cette définition met en avant un élément qui est particulièrement important dans ce cas, à savoir l'observabilité des changements par les individus. Dans les changements organisationnels, il s'agit surtout de modifications dans la façon de travailler. Pour arriver à d'autres façons de travailler, il est essentiel que l'entreprise accompagne les individus dans ces changements. À partir du moment où on l'explique sans l'appliquer, le changement n'est pas visible et n'aura, par conséquent, pas lieu. Comme la perception d'un changement organisationnel dépend du jugement de celui qui l'observe (Collerette *et al.*, 2008), il est indispensable d'accorder de l'importance au vécu des individus dans l'accompagnement de ceux-ci.

Nous constatons cela également dans les travaux de Curchod *et al.* (2015). Les fusions-acquisitions sont souvent considérées comme une des solutions possibles pour faire face aux pressions provenant de l'environnement. Cependant, comme le montrent Churchod *et al.* (2015), des changements liés à une fusion-acquisition exercent à leur tour de la pression sur les individus au sein des entreprises concernées. Cela est dû au fait que ces individus sont confrontés aux changements organisationnels qui les font non seulement travailler avec d'autres personnes, mais également d'une autre manière.

Ces pressions complexifient l'instauration des relations de collaboration après une fusion-acquisition, parce que les individus peuvent se sentir « perdus », à cause de l'incertitude. De plus, il existe le risque que les individus adoptent des comportements de résistance.

Pour mieux comprendre ces deux difficultés majeures liées aux changements organisationnels, nous les aborderons ensuite une par une.

2.2.1 L'apparition des incertitudes

Des changements organisationnels, comme par exemple les changements dans la manière de travailler, sont souvent considérés comme négatifs par les salariés (Damanpour, 1987), parce que ces changements provoquent de l'incertitude. Selon Curchod *et al.* (2015), il existe plusieurs pressions sur les individus, qui créent un sentiment d'incertitude, à savoir la pression sur la légitimité des individus et la pression sur leur identité.

La légitimité fait référence à « *une hypothèse ou perception générale que les actions d'une entité sont désirables, adaptées, ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* » (Suchman, 1995, p. 574). Cette légitimité peut à la fois être considérée comme un construit institutionnel et social. Il s'agit, d'une part, des normes formelles et informelles qui sont acceptées au sein d'une organisation et qui trouvent donc leur origine dans les pratiques des organisations. D'autre part, la légitimité est un construit social (Berger et Luckmann, 1966), qui forge le comportement des individus et montre aux nouveaux entrants ce qui est légitime dans une organisation.

Lorsque l'organisation d'une entreprise change, ce qui est le cas après une fusion-acquisition, les individus sont déstabilisés dans leur idée de légitimité, ce qui fait qu'ils ressentent de la pression et que l'incertitude apparaît.

Quant à l'aspect identitaire, on peut dire qu'il s'agit à la fois d'une réalité objective qui est mesurable, d'une perception des acteurs de ce qu'est leur organisation et de ce que sont les perceptions de l'organisation par les parties prenantes. Des changements organisationnels exercent des pressions sur l'identité organisationnelle. Cette dernière peut être définie comme les aspects, au sein d'une organisation, qui ne changent jamais au moment des changements organisationnels (Dumez, 2009). Dans le cas d'une fusion-acquisition, cette identité organisationnelle est mise en cause. Étant donné que l'identité des salariés est fortement influencée par l'identité institutionnelle (Hansson et Hansson, 2012), des tensions sur l'identité peuvent avoir pour conséquence qu'un salarié ne se retrouve plus dans l'organisation (Gomes da Silva, 2010), ce qui peut créer un sentiment d'incertitude. Cette incertitude apparaît au moment où les pressions sur la légitimité et l'identité créent une divergence entre la réalité que l'on perçoit et la réalité à laquelle on s'attend. De ce fait, les salariés peuvent avoir le sentiment d'être « perdus » et de ne plus savoir quoi faire.

Pour faire face à cette incertitude, il faut « *trouver les raisons qui vont leur (les salariés) permettre de reprendre le cours de leur activité et de rester dans l'action* » (Weick et al., 2005). En d'autres mots, il faut que les individus et leurs responsables cherchent à créer du sens (Curchod et al., 2015) dans la nouvelle situation. Néanmoins, cela n'est pas évident, car les résistances aux changements peuvent facilement apparaître au moment où les individus ressentent de l'incertitude.

2.2.2 *Le risque de résistance aux changements*

D'une part, nous avons pu constater dans cette section que des fusions et acquisitions vont de pair avec des changements dans les manières de travailler. D'autre part, nous avons pu remarquer que la collaboration entre des individus au sein d'une entreprise est essentielle pour obtenir des synergies et ainsi réaliser les objectifs de l'entreprise. Néanmoins, cette collaboration est délicate à créer, parce que les individus peuvent être déstabilisés par les changements et ressentir de l'incertitude. Ces ressentiments de la part des individus peuvent provoquer de la résistance au changement. Dès lors que les individus résistent, ils ne s'ouvrent pas à l'autre et à d'autres manières de travailler et les objectifs de l'entreprise ne peuvent pas être atteints. Pour éviter la non-réalisation des objectifs, il est indispensable d'accompagner les individus dans ces changements et de mettre en place une bonne gestion du changement. D'où l'intérêt de s'intéresser davantage à ce sujet.

On peut distinguer plusieurs phases dans un changement que nous pouvons lier au vécu des individus. Ainsi Collerette *et al.* (2008) distinguent l'« éveil », la « désintégration », la « reconstruction » et l'« intégration ». Lewin (1948) regroupe à son tour ces deux premières phases et distingue la « dé cristallisation », la « transition » et la « recristallisation ».

Dans la première phase, c'est-à-dire celle d'éveil, chacun reçoit de l'information sur le changement et se pose la question de savoir s'il doit changer sa représentation du réel. Il s'agit d'une étape importante, car chaque individu va décider pour lui-même s'il se sent prêt à accepter le changement ou non (Collerette *et al.*, 2008). S'il décide de ne pas prêter attention au changement, de la résistance peut apparaître, ce qui fait que le changement sera entièrement refusé. Par conséquent, le changement ne peut avoir lieu.

Après cette phase, l'individu passe à la phase de reconstruction. Dans cette nouvelle étape, il ne s'agit plus d'une remise en cause de l'acceptation du changement, car les individus ressentent la nécessité de celui-ci. Les individus vont alors à la recherche de solutions aux problèmes qu'ils rencontrent. Le risque lié à cette phase est que la fatigue s'installe et que les individus se retrouvent dans un état de confusion. Également, il est possible qu'ils aient le sentiment d'être incompetents au début du changement (Lewin, 1948). De même, il est également plausible qu'apparaisse de la résistance au cours de cette phase.

Enfin, lorsque les individus se sont habitués aux nouvelles manières de faire, ils passent à la phase d'intégration, où les relations sociales deviennent de plus en plus importantes. C'est dans cette phase que les individus doivent trouver un équilibre entre les anciennes et les nouvelles relations de travail (Collerette *et al.*, 2008). Ainsi, ils doivent s'intégrer complètement dans le nouveau système afin d'éviter les conflits. Cependant, lorsque cette intégration n'a pas lieu, ou lorsque l'intégration n'a lieu que dans les sous-systèmes, un risque de conflits et de résistance apparaît.

À travers ces différentes phases, nous observons qu'un changement organisationnel a des influences sur les émotions, ainsi que sur le comportement des individus et le groupe social. De ce fait, chaque phase est également accompagnée du risque d'apparition de résistances de la part des individus qui vivent le changement. Cela constitue un danger pour l'atteinte des objectifs prévus avec la fusion-acquisition, car lorsque les individus n'adoptent pas les changements et continuent leur travail comme ils l'ont toujours fait, les objectifs ne sont pas atteints.

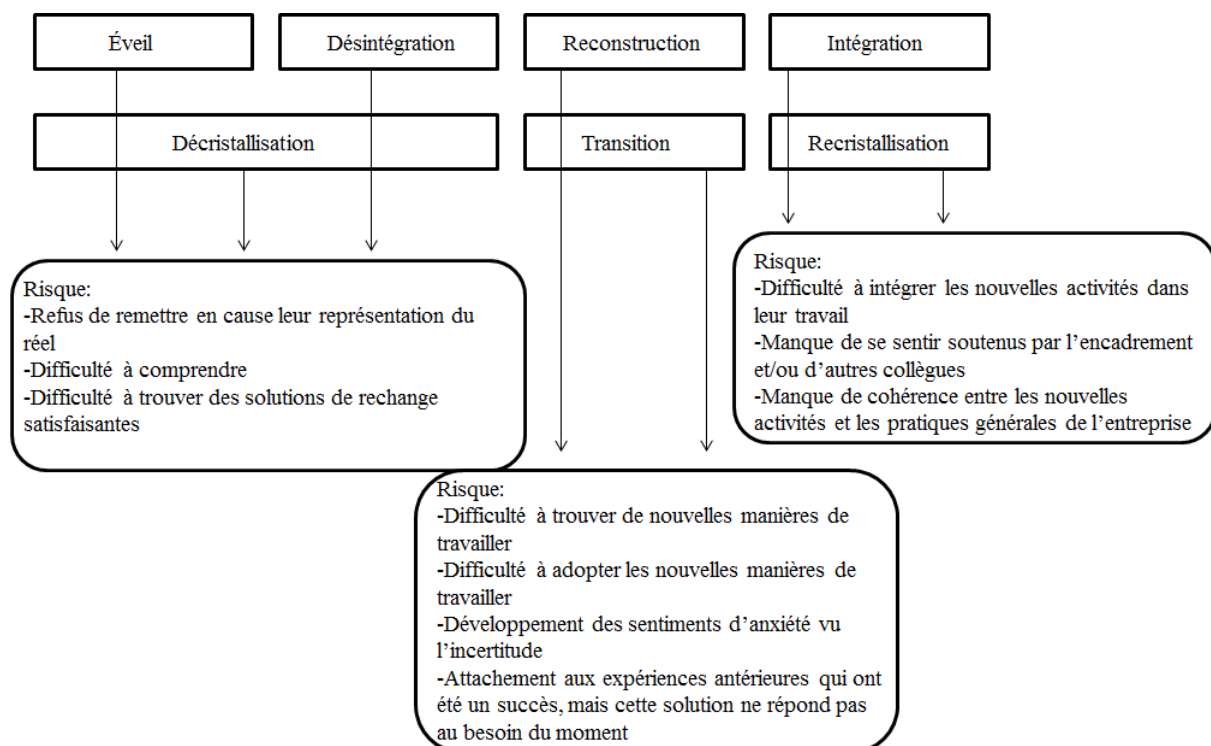


Figure 6 : Les risques liés aux phases de changement (Source : Van den Berg, 2013)

La figure 6 récapitule les risques de résistance à chaque phase d'un changement. Bien que les résistances permettent également à l'organisation de voir ce qui ne va pas et ce qu'il faut

encore améliorer, de la résistance peut nuire à la volonté des individus de changer, ce qui fait que le changement souhaité n'a finalement pas lieu.

Ce risque est d'autant plus grand lorsque nous considérons que toutes les parties dans une organisation, et donc tous les individus, sont reliées. Ainsi, la résistance d'un individu peut influencer la collaboration avec ses collègues. Or, comme nous l'avons déjà évoquée ci-dessus, la collaboration après une fusion-acquisition est, à la base, déjà complexe.

Après avoir identifié les risques au niveau de la résistance au changement, la question se pose de savoir ce qui est nécessaire à la réussite de l'après fusion-acquisition. De la collaboration semble être essentielle afin qu'elle devienne un succès et afin de faire face aux risques. Comme nous l'avons constaté préalablement, les fusions-acquisitions ont pour caractéristique de faire travailler ensemble des individus qui ne le faisaient pas auparavant. Si les individus résistent au travail en commun, il ne sera pas possible de réaliser entièrement les objectifs prévus d'une fusion-acquisition, ce qui peut mettre en péril la pérennité de l'organisation. Joffre (2007) soutient ce constat en affirmant que l'acquéreur doit s'assurer de la collaboration entre les individus pour que ceux-ci se l'approprient sans la détruire.

Enfin, nous avons constaté que la collaboration est un élément essentiel dans la réalisation des objectifs d'une organisation, mais que le mode collaboratif n'est pas évident à mettre en place et à stimuler. D'où l'importance de comprendre comment favoriser la collaboration au sein de l'entreprise. C'est pour cela que nous chercherons dans notre travail à identifier les éléments principaux qui font que les individus se montrent collaboratifs.

Afin de comprendre comment les entreprises peuvent créer un environnement de travail favorisant une bonne collaboration entre les parties concernées, nous étudierons maintenant les déterminants de la collaboration.

2.3 Les déterminants favorisant une collaboration interindividuelle efficace

Comme nous l'avons vu précédemment, la collaboration peut être considérée comme un élément essentiel pour réaliser des objectifs (Hansen, 2009) ou pour survivre (Jacob et Poitras, 2015). Néanmoins, pour tirer profit du mode collaboratif, il faut amener les individus à

collaborer. Pour ce faire, il faut savoir sur quoi s'appuyer afin de favoriser l'efficacité de la collaboration, car selon Jacob et Poitras (2015), « *une mauvaise collaboration est pire qu'aucune collaboration* ». Aussi, il est important de s'intéresser à ce qui contribue à nuire à l'efficacité de la collaboration.

Tout d'abord, Morin (2015) explique qu'il est important que les individus, susceptibles de collaborer, prennent le temps d'expliquer ce qu'ils comptent faire en soulignant les résultats qu'ils attendent. Nous retrouvons également l'importance de la communication dans la définition même de la collaboration de Huxham (1996). Selon cette définition, les différentes parties doivent partager leurs ressources et informations afin d'obtenir des bénéfices mutuels. Or, pour être capable d'échanger des informations, il sera indispensable de communiquer efficacement afin de se comprendre, car cet échange ne consiste pas seulement à se passer physiquement des documents, mais surtout à bien interpréter les données. C'est pour cela que le degré de compréhension est directement lié à la communication. Nielsen (2004) confirme à son tour l'importance de la communication en la décrivant comme la colle qui tient ensemble un canal d'échanges.

Néanmoins, une bonne communication n'est pas toujours évidente. Ainsi, nous constatons que c'est la Direction qui communique souvent à ses salariés le besoin de collaborer, soit en interne à l'entreprise, soit en externe. Afin d'inciter les salariés à collaborer, il est important que l'information donnée par le manager soit transparente et cohérente avec celle transmise par d'autres managers. C'est ici que Josserand (2004) révèle le premier biais lorsqu'il s'agit d'échange d'informations. L'auteur postule que, sous la surface des discours, il se trouve un chaos potentiel d'incompréhension lié à différents intérêts et diverses interprétations. Jorgensen (2001) ajoute à cela que cette incompréhension dérive de l'ambiguïté et de la manipulation associée à des jeux linguistiques. Ainsi, nous constatons qu'un bon échange d'informations et, donc, une partie du succès de la collaboration, dépend du degré de compréhension qui peut être faible lorsque les managers communiquent leur souhait de collaboration. Mais c'est aussi au niveau des salariés que des incompréhensions peuvent émerger. Les individus au sein d'une organisation possèdent tous leur propre cadre référentiel, ce qui fait que l'interprétation des informations diffère selon la personne. De la même manière, la communication et l'explication des informations dépendront des choix de l'individu qui communique. Lorsque l'écart culturel entre les parties concernées est par

exemple grand, le degré d'incompréhension risque de devenir de plus en plus fort à cause des différences dans les perspectives et attentes des individus. À travers ces constats, nous pouvons conclure que la qualité de la communication joue un rôle important dans l'efficacité de la collaboration interpersonnelle. Cette « qualité de la communication » peut être définie comme : « Le partage des ressources et informations pertinentes et en temps opportun, qui permet de se comprendre et de bien interpréter les données ».

Ensuite, nous observons également que le processus d'identification des individus avec ceux avec lesquels ils collaborent est important. L'identification à un groupe social fait référence au sentiment d'appartenance à une certaine catégorie sociale (Ashforth et Mael, 1989). Bien que plusieurs auteurs expliquent que la collaboration est le résultat d'un processus d'identification à l'autre partie (Chédotel, 2004), le résultat de ce processus reste ambivalent. Les effets sont parfois considérés comme positifs et parfois comme négatifs. Reynolds *et al.* (2003) montrent, par exemple que, lorsqu'un individu s'identifie fortement à l'autre partie, il risque de se conformer également plus rapidement aux stéréotypes qui ont déjà été prescrits par le groupe de référence. Bien que cela puisse renforcer l'esprit de l'équipe, cela provoque également une plus grande distance avec les groupes en dehors du groupe de référence. Ainsi, les études empiriques réalisées sur le sujet identifient à la fois des effets positifs (Dukerich *et al.*, 2002) sur la collaboration et des effets négatifs (Michel et Jehn, 2003 et Pratt, 2000). Cependant, la cohésion sociale entre des individus influence l'efficacité de la collaboration. Nous définissons cette cohésion sociale ensuite comme « la propriété d'un ensemble d'individus dont toutes les parties sont solidaires et sont liées les unes aux autres ».

Puis, comme nous l'avons constaté précédemment, les individus, notamment après une fusion-acquisition, sont sous pression, dans le sens où ils ne reconnaissent plus forcément leur identité et celle de l'organisation. En même temps, ils peuvent se sentir perdus en se posant des questions sur la légitimité de leurs actions (Curchod *et al.*, 2015). Cette incertitude peut mener aux comportements opportunistes, ce qui nuit à la fois aux efforts collaboratifs à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur des entreprises. (Josserand *et al.*, 2004). Dans le cas propre d'opportunisme, chaque individu cherche à réaliser ses objectifs à lui. Ainsi, afin qu'une personne accepte de collaborer, il sera nécessaire que la collaboration soit bénéfique pour à la fois individuellement et par rapport à l'organisation dans laquelle elle travaille (Pitsis *et al.*, 2004). Cet opportunisme peut être défini comme « l'attitude consistant à régler sa conduite

selon les circonstances du moment, que l'on cherche à utiliser toujours au mieux de ses intérêts » (Larousse, 2016).

Intéressons-nous à présent à un autre déterminant de la collaboration, à savoir la confiance. Implicitement, nous avons déjà constaté l'influence de la confiance sur la collaboration, à travers la définition de la collaboration de Huxham (1996). Cette définition met en lumière le fait qu'une collaboration ne peut avoir lieu que si deux ou plusieurs parties sont prêtes à collaborer. Cette disposition de s'ouvrir à l'autre dépend de la confiance entre les parties.

Nous retrouvons également, de manière plus explicite, l'importance de la confiance dans les travaux de Gambetta (2000). Il nous rappelle qu'une forme de coopération (ou de collaboration) est nécessaire pour qu'un groupe d'individus soit viable. Cependant, il met également en lumière le fait qu'il y a des moments où l'on aspire à moins de coopération en raison d'un manque de confiance.

Nielsen (2004) détermine à son tour la confiance comme un facteur qui accélère les échanges et qui apporte donc de la collaboration entre les différentes parties. Morin (2015) confirme cela en postulant que collaborer requiert une solide confiance dans le désir et dans la capacité des autres à remplir leurs tâches. Cela est dû au fait que les parties, qui se trouvent dans une relation de confiance, disposent de plus d'informations sur le comportement de l'autre et le considèrent comme plus prévisible. Ainsi, l'incertitude perçue est moindre, ce qui améliore les échanges et la collaboration. Ring (1997) confirme cette hypothèse en précisant que la confiance est une condition qui facilite la construction des réseaux. Bien que Ring (1997) fasse référence à la confiance et à la collaboration inter-organisationnelle, nous pouvons imaginer que ce constat s'applique également aux relations interpersonnelles. Jacob et Poitras (2015) soutiennent cela en postulant qu'une forte relation de confiance doit s'établir entre les acteurs à un niveau interpersonnel afin de collaborer.

Cependant, malgré une relation de confiance, les diverses parties conservent toujours une certaine marge de manœuvre, ce qui fait qu'il est préférable de parler d'un degré de confiance qui permet (ou non) de développer au mieux la collaboration entre les différentes parties plutôt que d'une absence ou d'une présence de confiance. La confiance a été étudiée sous plusieurs formes (confiance interpersonnelle et confiance inter-organisationnelle) en relation

avec différentes tournures de collaboration, comme la collaboration interpersonnelle et la collaboration inter-organisationnelle. Dans notre étude, nous nous intéressons à l'efficacité de la collaboration interindividuelle et c'est aussi pour cela que nous retenons la confiance interpersonnelle.

Nous identifions également la réputation des parties, qui est liée à la confiance, comme un déterminant de la collaboration. Granovetter (1985) nous montre que, s'il existe un manque d'expérience avec l'autre partie, la confiance ne peut pas exister. Dans ce cas, les parties comptent sur la réputation de l'autre, celle-ci étant la conséquence directe du comportement relationnel avec d'autres parties (Granovetter, 1985). Dans le cas de la collaboration inter-organisationnelle, nous constatons que cette réputation est, pour une grande part, déterminée par les réseaux dans lesquels les entreprises évoluent. Ainsi, Uzzi (1996) montre que la position relative d'une entreprise dans un réseau détermine l'accès aux opportunités. L'affiliation avec des entreprises possédant une bonne réputation indique la qualité et le niveau de confiance possibles dans ladite organisation. Dès lors, la réputation du partenaire et celle de son réseau facilitent les possibilités et le degré d'une éventuelle collaboration. Cela s'avère pour les entreprises qui collaborent à l'intérieur des frontières nationales, possédant une bonne réputation qui sert de base à une évaluation favorable pour devenir un futur partenaire potentiel (Nielsen, 2004). Nous pouvons également traduire ce phénomène au cas de la collaboration interindividuelle. Lorsque l'on connaît moins bien l'autre personne ou lorsque l'autre personne a une mauvaise réputation, on préfère collaborer avec quelqu'un d'autre. Ainsi, nous constatons que cette forme de réputation se rapproche également de la confiance reposant sur la connaissance.

Enfin, à travers les travaux de Curchod *et al.* (2015), nous avons pu observer que la légitimité et l'identité complexifient l'instauration des relations de collaboration. La légitimité peut, selon Berger et Luckmann (1966), être considérée comme un construit social. Il s'agit de normes formelles et informelles qui sont acceptées au sein d'une organisation. Ainsi, nous observons que la culture est également à prendre en considération lorsque l'on cherche à comprendre l'efficacité de la collaboration, étant donné que ces normes proviennent à la fois de la culture des individus et de la culture de l'organisation. Cette culture peut être définie comme « *la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développés, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou*

d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre » (Schein, 1985).

Nous retrouvons également l'influence de la culture dans les problèmes identitaires qui peuvent émerger au moment des changements d'organisation. Hansson et Hansson (2012) définissent l'identité comme « *le rôle adopté par une personne et la manière dont elle se comporte dans l'exercice des fonctions* ». Bien que l'identité ne soit pas égale à la culture, la culture définit partiellement les façons de faire des individus. Ainsi, nous constatons que la culture exerce une influence sur la collaboration lorsque les individus sont confrontés aux changements organisationnels.

Quand nous reprenons tous ces déterminants qui ont une influence sur l'efficacité de la collaboration, nous pouvons distinguer l'« opportunisme », la « qualité de la communication », la « cohésion sociale », l'« écart culturel » et le « degré de confiance ». Nous pouvons également ajouter la « résistance au changement », car nous avons constaté que les résistances aux changements peuvent apparaître à chaque moment et nuire à la collaboration et donc à l'atteinte des objectifs.

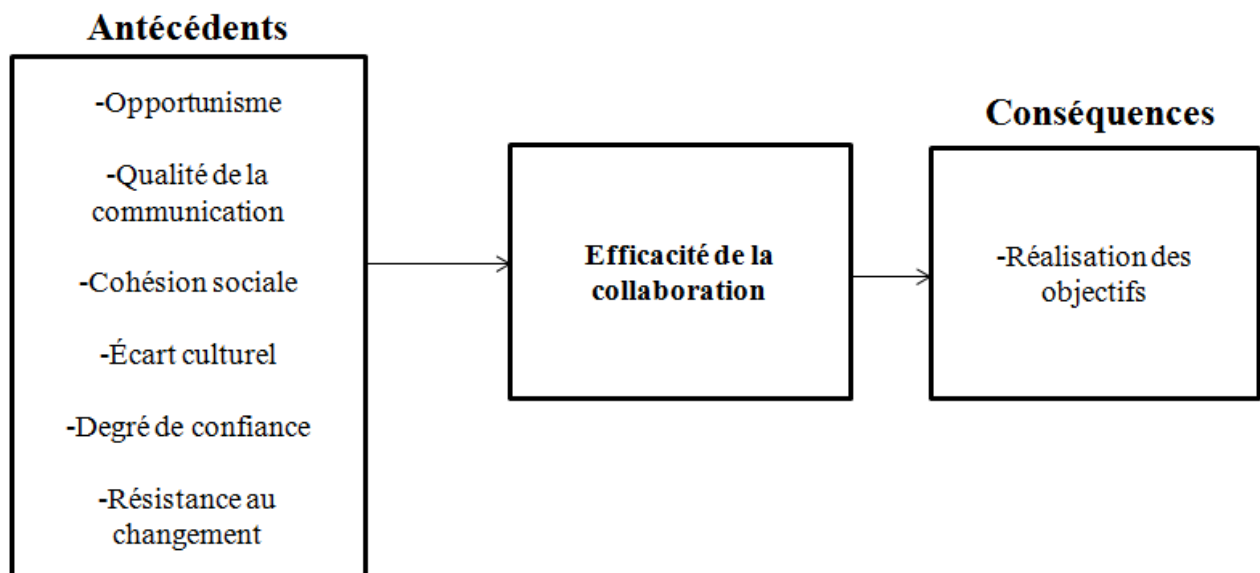


Figure 7 : Les déterminants de l'efficacité de la collaboration

2.4 L'influence déterminante de la confiance et de la culture sur l'efficacité de la collaboration interindividuelle

Comme nous l'avons constaté dans la revue de la littérature, la collaboration ne peut pas être considérée comme évidente, même si les résultats étaient bénéfiques pour tout le monde (Binmore et Dasgupta, 1986). C'est aussi pour cela qu'il est encore plus important de bien comprendre ce qui provoque et ce qui nuit à l'efficacité de la collaboration.

Suite à notre revue de la littérature, il convient de noter que deux déterminants apparaissent à plusieurs reprises, à savoir la « confiance » et la « culture ». De plus, les études de Stahl *et al.* (2005), Björkman *et al.* (2007) et Vaara *et al.* (2012) confirment que la confiance et la culture jouent un rôle important dans le processus d'intégration après une fusion-acquisition.

Ainsi, Stahl *et al.* (2005) expliquent que la confiance est susceptible de jouer un rôle critique dans le processus d'intégration après une fusion-acquisition, mais qu'il s'agit d'une variable qui est très peu étudiée empiriquement dans le contexte des fusions-acquisitions. Bien que ces auteurs n'aient pas étudié l'influence de la confiance sur l'efficacité de la collaboration, ils expliquent que la confiance est essentielle pour pouvoir bien travailler ensemble. (Stahl *et al.*, 2005 et Stahl et Sitkin, 2001)

Gambetta (2000) explique également que la confiance est importante si l'on veut arriver à collaborer. Gambetta (2000) utilise le dilemme du prisonnier de Tucker (1983) comme illustration à ses propos. Il explique que le fait de ne pas choisir la meilleure solution pour tout le monde peut dépendre du fait que l'on s'attend à ce que l'autre partie fasse un choix négatif pour la personne concernée. Dans ce cas, il n'y a pas de confiance dans l'autre partie. Une autre explication pour un choix défavorable est de penser que l'autre partie ne nous fait pas confiance.

Quant à la nature de l'influence de la confiance sur l'efficacité de la collaboration, nous observons tout d'abord qu'il existe un lien direct entre le degré de confiance et l'efficacité de la collaboration. Ainsi, Jacob et Poitras (2015) expliquent qu'une forte relation de confiance doit pouvoir s'établir entre les individus afin qu'ils puissent collaborer de manière efficace. Morin (2015) postule à son tour que « *le goût de collaborer requiert une solide confiance dans le désir et la capacité des autres à remplir leur mandat* ». De cette manière, nous

remarquons que la confiance est souvent citée comme marqueur de relations efficaces (Dirks, 1999). Nous retrouvons également l'influence directe de la confiance dans la définition donnée par Gambetta. Selon lui, « *lorsque l'on dit que l'on fait confiance en quelqu'un ou quelqu'un est digne de confiance, cela implique que la probabilité qu'il accomplisse une action qui nous est bénéfique ou du moins non préjudiciable est suffisamment forte pour s'engager dans une forme de coopération avec lui* » (Gambetta, 1988).

Bien que la confiance interpersonnelle soit dans la plupart des études considérée comme un facteur qui influence directement les processus du groupe (Golembiewski et McConkie, 1988, Mayer, Davis et Schoorman, 1995 et McGregor, 1967), comme la collaboration, l'influence de la confiance n'est pas nécessairement directe (Dirks, 1999). Bien que l'idée, selon laquelle la confiance interpersonnelle a une influence indirecte sur l'efficacité de la collaboration, n'ait pas été confirmée empiriquement, elle a toutefois été insinuée dans les travaux conceptuels (Dirks, 1999). Nous observons, par exemple, que la confiance interpersonnelle est également liée à d'autres déterminants de l'efficacité de la collaboration.

La confiance peut être définie comme « *le fait qu'on peut se fier à un acteur pour qu'il remplisse ses obligations, que l'acteur se comporte de manière prévisible et que l'acteur agit de manière équitable en cas d'opportunisme* » (Zaheer *et al.*, 1998). Dans cette définition, nous observons directement qu'il existe un lien entre la confiance et l'opportunisme. Or, l'« opportunisme » est également un déterminant de la collaboration.

Ensuite, Karsenty (2011) explique que la qualité de communication peut devenir plus faible lorsque le degré de confiance entre les individus est faible. Dans l'autre sens, Dumont *et al.* (1995) et McAllister (1995) montrent qu'une relation de confiance rend la communication plus riche. Nous observons donc également une influence indirecte entre la confiance interpersonnelle et l'efficacité de la collaboration à travers la qualité de la communication.

Enfin, il est à noter que la confiance joue de même un rôle lorsque des incertitudes apparaissent, ce qui est le cas après une fusion-acquisition. Ainsi, la confiance interpersonnelle permet de rassurer les individus en ce qui concerne leur capacité à gérer les risques perçus. Dès lors, la confiance peut être considérée comme un facteur susceptible de rassurer les personnes et d'éviter des résistances aux changements (Karsenty, 2015).

Après avoir identifié ce lien direct entre la confiance et la collaboration, nous retrouvons, de la même manière, un lien direct entre la culture et la collaboration quand on analyse la définition de la collaboration de Josserand *et al.* (2004). Ils définissent la collaboration comme « *un masque placé sur la diversité sous le nom d'une culture convergente* ». Cette définition reconnaît le fait que les individus, censés travailler ensemble, sont a priori tous différents. Ces différences proviennent de leur culture. De plus, nous constatons également, dans cette définition de Josserand *et al.*, la notion d'une culture convergente, ce qui laisse penser qu'une culture commune est nécessaire pour pouvoir collaborer.

Néanmoins, dans la littérature scientifique, nous retrouvons également des liens indirects entre la culture des individus et la collaboration interpersonnelle. Nous pouvons, par exemple, observer des liens indirects à travers la résistance au changement, la communication ou encore la cohésion sociale.

Dans ce chapitre, nous avons déjà constaté que de l'incertitude liée à la pression sur la légitimité et à l'identité des individus à la suite d'une fusion-acquisition peut provoquer des comportements de résistance (Curchod *et al.*, 2015). La culture de l'entreprise a une influence sur ce qu'est l'organisation. Ainsi, on peut dire que des perturbations dans la culture d'une entreprise peuvent créer de l'incertitude et donc de la résistance au changement.

De même, nous avons observé qu'une fusion-acquisition fait travailler des individus ensemble qui ne le faisaient pas auparavant. Ces individus ont tous une autre culture, ce qui rend leur comportement moins visible, augmentant l'incertitude et donc la résistance au changement.

De plus, plusieurs auteurs expliquent que des différences culturelles ont également une influence sur la cohésion sociale (Godelier, 2006 et Ouchi, 1979) et sur la qualité de la communication. (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Ces variables pouvant à la fois être considérées comme enjeux des écarts culturels et comme des déterminants de l'efficacité de la collaboration, nous pouvons en déduire qu'il existe non seulement un lien direct, mais également un lien indirect entre la culture des individus et la collaboration interpersonnelle.

Ensuite, il est à noter que la plupart des recherches qui étudient le processus d'intégration après une fusion-acquisition le considèrent comme une « *black box* », sans examiner les

différents aspects du processus d'intégration (Vaara *et al.*, 2012). Ainsi, nous observons que la culture semble jouer un rôle important lorsqu'il s'agit de l'efficacité de la collaboration, mais que ce lien a été très peu analysé. L'étude de Vaara et al. (2012) est la seule étude à notre connaissance à avoir étudié les aspects du processus d'intégration, mais ces auteurs se sont surtout intéressés à l'influence de la culture sur les conflits et au transfert des connaissances.

Enfin, la plupart des études sur les fusions-acquisitions transfrontalières se sont attachées à l'influence de la culture nationale ou à la culture d'entreprise sans prendre en compte l'influence des deux formes de culture (Vaara *et al.*, 2012).

RÉSUMÉ CHAPITRE 1

Une fusion-acquisition peut être définie comme « *une opération de regroupement ou de prises de contrôle d'entreprises cibles, réalisées par l'intermédiaire d'un achat ou d'un échange d'actions* » (Meier et Schier, 2012). Il s'agit donc d'un mode de développement externe qui s'inscrit dans la stratégie des entreprises. Les motivations des fusions-acquisitions peuvent être multiples (Johnson *et al.*, 2010), mais l'objectif principal est souvent l'obtention de synergies. Ces synergies se réalisent lorsque l'entreprise fusionnée a une valeur supérieure à la somme des entreprises avant la fusion-acquisition (Nguéana, 2004).

Or, obtenir ces synergies s'avère loin d'être évident. Bien que la fusion-acquisition soit la forme de croissance la plus répandue (Meier et Schier, 2012), ces opérations connaissent également un taux d'échec élevé. Ainsi, Kipping (2010) dit que deux tiers des fusions-acquisitions finissent par un échec, pendant que Meier et Schier (2012) parlent d'un taux d'échec de 50 %. Bien qu'il n'existe pas d'unanimité quant à la hauteur de ce taux d'échec et étant donné qu'il est difficile de savoir quand parler d'un échec (Kipping, 2010 et Jones, 2005), nous pouvons quand même en déduire qu'il s'agit d'une opération complexe.

C'est la phase d'intégration qui détermine le succès ou l'échec d'une fusion-acquisition (Johnson *et al.*, 2010). Dans ce processus d'intégration, il est important de générer de la confiance chez les individus au sein de la nouvelle organisation (Joffre, 2007), mais cette phase est délicate étant donné que la fusion-acquisition déstabilise les représentations des individus, ce qui peut créer de l'incertitude. Cette incertitude peut finalement se transformer en situation de crise et les individus peuvent adopter des comportements de résistance, ce qui nuit à la réalisation des objectifs prévus par la fusion-acquisition. On peut donc se poser la question suivante : « Qu'est-ce qui détermine la réalisation des objectifs ? »

Pour réaliser les objectifs, les individus doivent mettre en commun leurs connaissances et expertises. Ainsi, ils sont amenés à collaborer afin de créer une efficacité collective (Morin, 2015). Cette efficacité peut se définir par le degré de satisfaction ressenti face aux résultats obtenus dans le cadre d'une collaboration. Néanmoins, la collaboration est complexe après une fusion-acquisition, car il faut faire travailler les gens ensemble qui ne collaboraient pas

auparavant. De plus, ils n'ont pas les mêmes manières de travailler. C'est pour cela qu'il est important de savoir comment stimuler l'efficacité de la collaboration.

En étudiant les déterminants de l'efficacité de la collaboration, nous avons pu identifier : l'« opportunisme », la « qualité de la communication », la « cohésion sociale », l'« écart culturel », le « degré de confiance » et la « résistance au changement ». Par contre, ce qui est remarquable, c'est que deux variables apparaissent à la fois comme des déterminants directs et indirects dans la revue de la littérature, à savoir la confiance et la culture.

Ainsi, nous constatons d'abord que la confiance a un lien direct avec l'efficacité de la collaboration (Huxham, 1996), mais qu'elle a également une influence sur l'opportunisme (Zaheer *et al.*, 1998), la qualité de communication (Anderson et Weitz, 1989 et Smith et Barclay, 1997). De plus, en considérant qu'un manque de confiance mène à moins d'incertitude, la confiance a également une influence sur la résistance au changement. Il est à noter que les variables « opportunisme », « qualité de communication » et « résistance au changement » sont également des déterminants de l'efficacité de la collaboration.

Quant à la culture, il nous est possible d'identifier une influence directe sur l'efficacité de la collaboration. Le processus d'acculturation (Cartwright et Hudson, 2000), comme nous l'avons retrouvé à la phase après une fusion-acquisition, s'applique également aux relations collaboratives. Nous constatons que, lorsque les individus doivent travailler avec des gens ayant une autre culture d'entreprise, ils ressentent des incertitudes et que la collaboration est donc moins efficace. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'ils doivent également travailler avec des gens de cultures nationales différentes (Steiler et Ruling, 2010).

Mais, dans la littérature scientifique, nous retrouvons également des liens entre la culture et d'autres déterminants de l'efficacité de la collaboration. Ainsi, Godelier (2006) et Ouchi (1979) montrent que la culture a une influence sur la cohésion sociale. De plus, nous retrouvons des liens entre la culture et la qualité de la communication (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). De même, le fait de travailler avec des personnes d'autres cultures entraînent des incertitudes, qui n'ont pas seulement un effet direct sur l'efficacité de la collaboration, mais qui peuvent également provoquer des résistances aux changements et un moindre degré de confiance.

Enfin, ces constats peuvent être illustrés de la manière suivante :

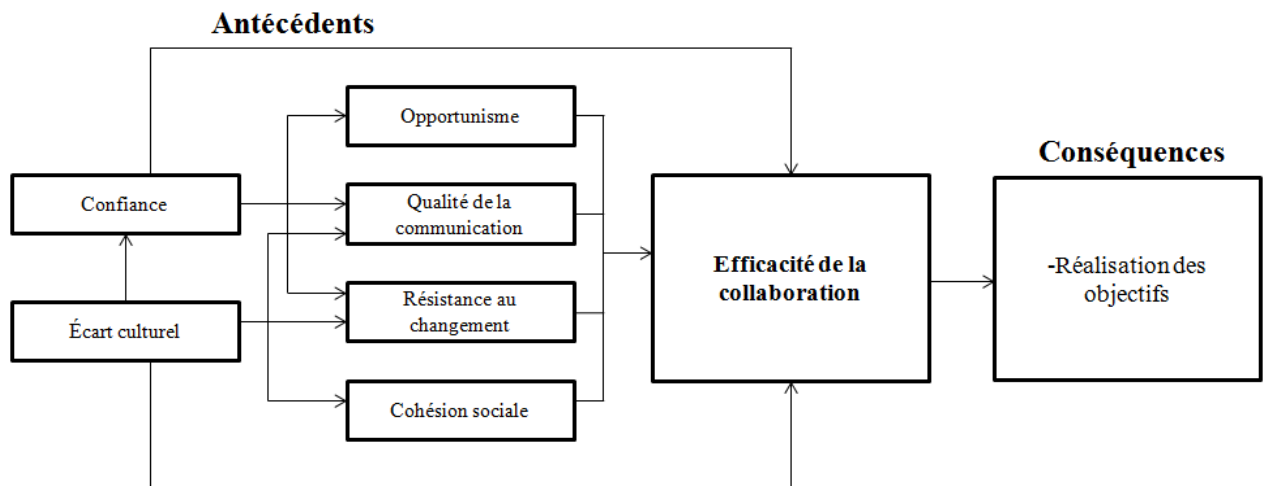


Figure 8 : L'influence particulière de la confiance et la culture sur l'efficacité de la collaboration

Si l'influence de la confiance et de la culture sur l'efficacité de la collaboration est citée dans la littérature existante, elle n'a jamais été démontrée. Par conséquent, nous ne connaissons pas l'ampleur de ces influences par rapport à d'autres déterminants et il ne nous est pas non plus possible de clarifier la nature (directe ou indirecte) de ces relations.

C'est pour cela que nous aborderons la relation entre la collaboration, d'une part, et la confiance et la culture, d'autre part, dans les prochains chapitres. L'analyse de l'impact de ces deux variables permettra de mieux comprendre comment favoriser l'efficacité de la collaboration, qui confirmera à son tour la réalisation des objectifs d'une fusion-acquisition.

CHAPITRE 2 : LA CONFIANCE ET SON IMPACT SUR L'EFFICACITÉ DE LA COLLABORATION

Dans le chapitre précédent, nous avons d'abord pu conclure que la gestion après une fusion-acquisition est complexe, notamment en raison d'une période de turbulence organisationnelle (Samuel, 2003) qui provoque des sentiments d'incertitude (Cartwright et Hudson, 2000). Ensuite, nous avons remarqué que le mode collaboratif permet aux organisations de réaliser leurs objectifs et d'obtenir la synergie prévue par la fusion-acquisition (Morin, 2015).

La confiance joue un rôle important dans l'efficacité de la collaboration et peut même être identifiée comme la condition principale de la réussite de la collaboration (Buckley et Casson, 1988). Ainsi, nous observons l'existence d'un lien direct entre la confiance et les processus du groupe et l'efficacité de la collaboration (Golembiewski et McConkie, 1988, Mayer, Davis et Schoorman, 1995 et McGregor, 1967).

Néanmoins, la confiance est également liée de manière indirecte à plusieurs autres déterminants de l'efficacité de la collaboration, comme l'« opportunisme » (Grayson et Ambler, 1999 et Smith et Barclay, 1997), la « qualité de la communication » (Anderson et Weitz, 1989 et Smith et Barclay, 1997) et la « résistance au changement ».

Comme la confiance a, selon la littérature existante, une influence sur l'efficacité de la collaboration, mais qu'il n'existe pas d'études mesurant l'ampleur et la nature de l'influence de la confiance, il convient d'étudier ce concept plus en détail. Cela nous permettra non seulement de faire avancer la connaissance sur l'influence de la confiance, mais nous aidera également à mieux comprendre les leviers de l'efficacité de la collaboration.

C'est pour cela que nous approfondirons dans ce chapitre la confiance et son influence sur l'efficacité de la collaboration.

Dans un premier temps, nous aborderons la définition de la confiance, ses différentes formes et dimensions. Ensuite, nous présenterons les déterminants et les enjeux de la confiance avant de clarifier le lien entre la confiance interpersonnelle et l'efficacité de la collaboration.

1.Le construit de la confiance

La confiance est un concept qui a su susciter l'intérêt de plus en plus de chercheurs en sciences de gestion à partir des années 90 et qui se caractérise par sa complexité. Il existe non seulement des liens de confiance aux différents niveaux d'une organisation et entre organisations, mais également plusieurs formes de confiance. De plus, les déterminants et les conséquences définis dans la littérature scientifique se distinguent considérablement selon les auteurs.

Une étude de Rousseau *et al.*(1998) montre qu'il n'existe pas de consensus dans la définition du concept de la confiance. Néanmoins, les différentes définitions révèlent certains éléments clés de la confiance (Gollety et Le Flanchec, 2011 et Campoy et Neveu, 2011). Ainsi, Campoy et Neveu (2011) nous montrent qu'il s'agit tout d'abord d'une attente optimiste quant au résultat d'un événement ou d'un comportement de l'autre partie. Ensuite, la confiance implique une certaine vulnérabilité. En effet, le gain quand la confiance est respectée est moins important que la perte lorsqu'elle est trahie. Ainsi, nous découvrons qu'il s'agit bien de perceptions relativement complexes des individus et non d'un simple calcul économique (Hosmer, 1995). La confiance est souvent associée à la volonté de travailler ensemble. Enfin, Campoy et Neveu (2011) signalent que la confiance s'accompagne du fait que l'autre partie protège non seulement ses intérêts, mais aussi ceux de tous. De plus, la confiance concerne les croyances vis-à-vis d'autrui (Bidault et Jarillo, 1993 ; Guibert, 1999 ;Puthod, 1995 et Sako, 1992) et les attentes des partenaires (Nooteboom *et al.*, 1997 et Zucker, 1986). Ainsi, nous constatons qu'il s'agit d'une attitude qui influence le comportement des individus. Lorsqu'un individu manque de confiance dans l'autre partie, le risque qu'elle percevra par rapport à la collaboration avec cette entité sera plus élevé. Or, lorsqu'un individu ressent beaucoup de

confiance pour l'autre partie, le risque réel dans les interactions avec ladite partie sera plus élevé que le risque perçu (Campoy et Neveu, 2011). Comme la confiance influence directement le comportement des individus, il est indispensable pour les gestionnaires et les organisations de comprendre ce qui peut créer et ce qui nuit aux relations de confiance afin de rendre les collaborations interindividuelles, à l'intérieur d'une entreprise, les plus efficaces possible.

Enfin, bien qu'il existe une multitude de définitions, la définition de Zaheer *et al.* (1998) regroupe la plupart des caractéristiques de la confiance. Selon Zaheer *et al.* (1998), la confiance peut être définie comme le fait « *qu'on peut se fier à un acteur pour qu'il remplisse ses obligations, que l'acteur se comportera de manière prévisible et que l'acteur agira et négociera de manière équitable en cas d'opportunisme* ».

Après avoir défini la confiance, nous aborderons ensuite les différentes formes de confiance, leurs dimensions et les facteurs susceptibles de créer ou de détruire des relations de confiance.

1.1 Les différentes formes de confiance

Comme constaté précédemment, des relations de confiance peuvent prendre plusieurs formes à l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation.

Ainsi, on peut, entre autres, distinguer la confiance contractuelle et la confiance tacite. La confiance contractuelle fait référence à une forme de confiance qui se fonde sur des engagements officialisés permettant de contrôler et de sanctionner les engagements. Cette forme de confiance est bâtie sur un système judiciaire (Davoine *et al.*, 2000). La confiance tacite concerne à son tour la prévisibilité des comportements (Usunier et Roger, 1998). On peut dire que les expériences antérieures jouent un rôle important dans cette forme de confiance. La grande différence entre ces deux formes de confiance est que l'une est plutôt construite sur l'obligation de se faire confiance lorsque l'on ne connaît pas l'autre partie et l'autre sur l'expérience. En d'autres termes, on peut donc dire que ces formes de confiance sont fortement liées au moment de la collaboration.

Une autre distinction qui est souvent fait est celle entre la confiance liée à la personne, la confiance institutionnelle et la confiance interpersonnelle (Gollety et Le Flanchec, 2011).

La confiance liée à la personne fait référence à la confiance qu'a l'individu en lui-même, mais également à la prédisposition d'une personne à faire confiance. Quant à la confiance institutionnelle, on peut dire qu'elle fait à la fois référence à la confiance qu'a un individu dans l'organisation et à la confiance qui existe entre plusieurs organisations. La confiance interpersonnelle, à son tour, renvoie à la relation de confiance entre des individus d'un même niveau hiérarchique, mais également à la relation de confiance entre des individus de niveaux hiérarchiques différents.

Comme Worchel (1979) l'explique, les approches des chercheurs qui ont étudié la confiance, peuvent être classées en trois catégories. Tout d'abord, il distingue l'approche des théoriciens de la personnalité qui ne se focalisent que sur l'individu lui-même. Ensuite, il identifie l'approche des sociologues et des économistes qui s'intéressent à la confiance comme un phénomène institutionnel. Enfin, nous pouvons distinguer l'approche des sociologues et psychologues qui se consacrent aux relations interpersonnelles (Lewicki et Bunker, 1996).

Bien que les auteurs, ayant étudiés la confiance, se focalisent dans la plupart des cas sur un niveau de confiance spécifique, une cohérence entre les différents niveaux existe, puisque les individus interagissent et échangent leurs expériences. Ils s'influencent donc. Certains auteurs, dont Whitener *et al.* (1998), expliquent, par exemple, que les liens de confiance entre individus pèsent sur des représentations plus générales, comme la confiance dans l'organisation. Dans une même logique, certains travaux mettent en évidence des liens entre la confiance interpersonnelle et la confiance institutionnelle. Ces travaux affirment que la confiance interpersonnelle favorise la confiance institutionnelle (Gollety et Le Flanchec, 2011).

En résumé, les divers niveaux de la confiance et les liens entre ceux-ci peuvent être représentés de la manière suivante :

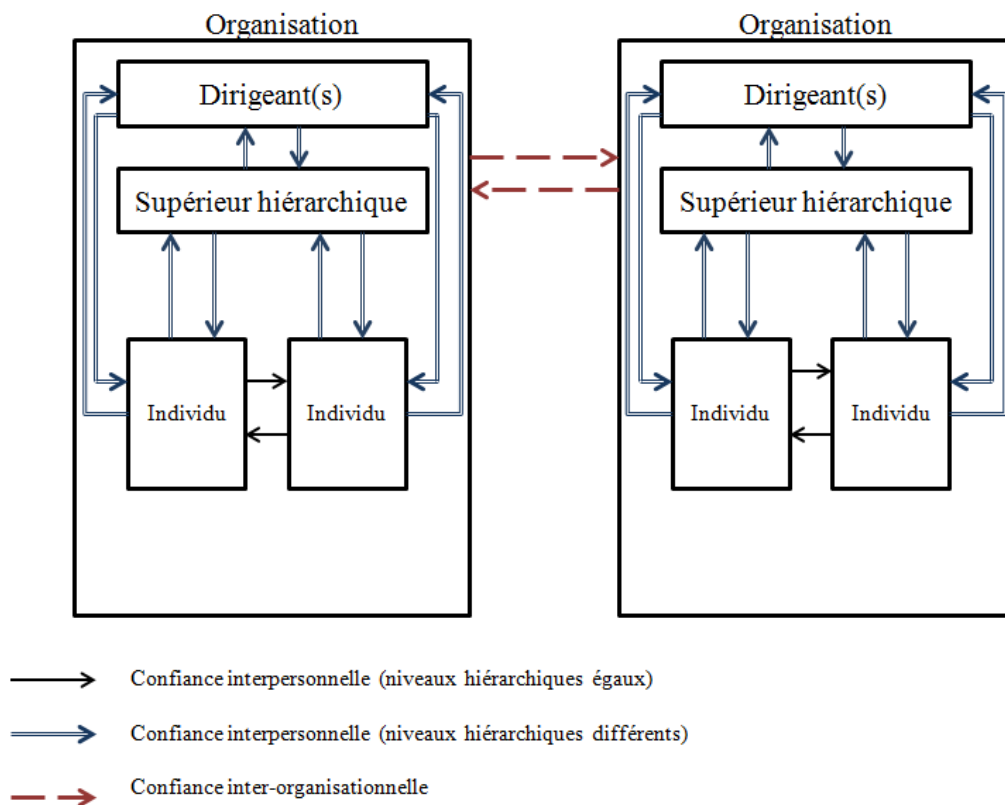


Figure 9 : Les différentes formes de la confiance

Dans notre étude, nous nous intéressons aux relations interindividuelles au sein d'une même organisation. C'est pour cela que nous étudions **la confiance interpersonnelle** entre des individus à **niveaux hiérarchiques égaux**.

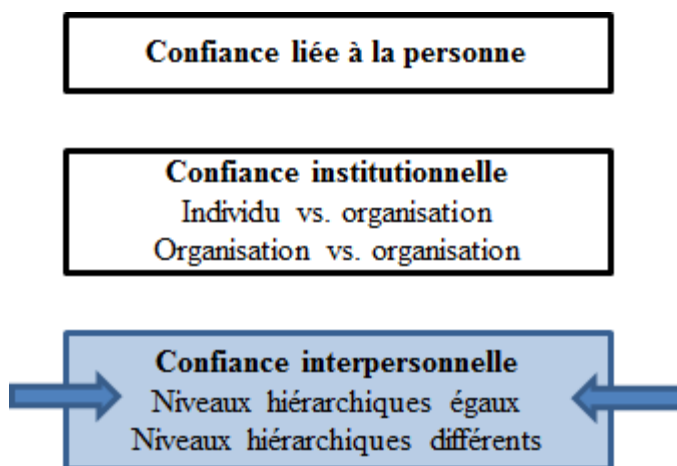


Figure 10 : Les différents types de confiance

1.1.1 Les caractéristiques de la confiance interpersonnelle

La confiance interpersonnelle est la forme de la confiance la plus étudiée. En sciences de gestion, elle peut être définie à plusieurs niveaux. Nous distinguons les liens de confiance entre collègues d'un même niveau hiérarchique et la confiance entre des individus d'un niveau hiérarchique différent.

Dirks et Ferrin (2002) différencient également la confiance entre des individus d'un niveau hiérarchique différent. Ainsi, ils distinguent la confiance envers les cadres dirigeants et la confiance envers les dirigeants dans leur ensemble. Scott (1981), à son tour, dit que la confiance en son supérieur hiérarchique ne prend pas les mêmes formes que celle envers les dirigeants. Toutefois, cette hypothèse n'a jusqu'à présent pas été testée ni prouvée (Campoy et Neveu, 2011).

Néanmoins, dans notre recherche, nous étudions des collaborations entre des individus d'un même niveau hiérarchique. De ce fait, c'est la confiance entre des individus d'un même niveau hiérarchique qui va nous intéresser.

Les relations de confiance interpersonnelle se créent au sein d'une entreprise, parce qu'il y existe des relations sociales qui permettent la création des jugements, propres à l'individu, concernant les autres individus (Karsenty, 2015). Ces jugements dépendent de l'individu et prennent en compte les expériences de ce dernier. Ces expériences concernent la mémoire des interactions et des expériences collaboratives antérieures. La mesure dans laquelle un individu sera à nouveau prêt à faire confiance à une personne dépend du passé (Karsenty, 2015). Shockley-Zalabak *et al.* (2000) ont identifié six aspects qui expliquent que chaque individu se crée une image du passé qui va lui permettre d'adapter les interactions futures avec les individus concernés. Il s'agit du « souci de l'autre », du « partage de valeurs et de croyances avec l'autre », de la « franchise », de l'« honnêteté », de la « fiabilité » et des « capacités ». Comme les expériences sont importantes dans la construction des liens de confiance, la confiance est au début d'une collaboration plus impersonnelle et elle devient plus individualisée au fil des collaborations (Gabarro, 1978).

Hudson (2006) souligne à son tour que la confiance interpersonnelle est subjective. Il explique que le degré de confiance dépend de la personne qui fait confiance, sa représentation

de l'autre et sa représentation de la situation. Rotter (1971) confirme cette subjectivité en démontrant qu'à un moment donné et dans une situation donnée, tout le monde n'accorde pas la même confiance à un individu. Non seulement la perception de l'autre diffère selon les individus, mais également la perception de la situation.

Enfin, nous pouvons distinguer plusieurs niveaux de confiance, à savoir la méfiance, la confiance décidée et la confiance assurée (Karsenty, 2011). La confiance assurée est le niveau de confiance le plus élevé qui se caractérise par un niveau réduit de contrôle de l'autre. La confiance décidée repose notamment sur une évaluation des risques et peut être considérée comme un niveau intermédiaire. La méfiance à son tour est le niveau de confiance le plus bas qui mène à un grand contrôle de l'action de l'autre. La méfiance peut également être divisée en plusieurs niveaux. Ainsi, on peut distinguer l'attitude de méfiance qui empêche les interactions et la méfiance exacerbée qui peut provoquer un blocage pouvant paralyser toute forme de relation (Karsenty, 2011).

Après avoir analysé les différentes formes de confiance, et en particulier les caractéristiques de la confiance interpersonnelle, nous approfondissons ensuite la compréhension de la confiance en étudiant ses dimensions.

1.2 Les dimensions de la confiance interpersonnelle

Selon un grand nombre d'auteurs, la confiance se construit autour d'un ensemble de dimensions (Mishra, 1996). Comme nous l'avons observé dans la définition du concept, elle dépend pour une grande part des attentes qu'un individu (ou un ensemble d'individus) a par rapport à son partenaire. Ces attentes se développent dans le temps et vont avoir une influence sur les différentes dimensions que nous pouvons identifier.

C'est surtout à partir des années 90 que les auteurs se sont intéressés aux dimensions de la confiance. Il convient de noter qu'au début les déterminants ont été souvent mélangés aux dimensions. Nous aborderons d'abord les dimensions de la confiance. Ensuite, dans la prochaine sous-section, nous traiterons des déterminants.

Mishra postule, en 1996, que la confiance est fondée sur quatre dimensions, à savoir les « compétences », l'« ouverture », le « soutien » et la « fiabilité ». La dimension

« compétences » fait référence à l'idée que l'on attribue de la confiance à un individu lorsqu'on le pense compétent. Gabarro (1978) montre que les individus acceptent les décisions prises par leur responsable lorsqu'ils estiment qu'il est compétent. Dans cet exemple, nous nous focalisons surtout sur la perception subjective de l'individu par rapport à l'objet de la confiance (le partenaire). Or, les compétences de l'individu à qui l'on fait confiance jouent également un rôle important. Dans le processus d'installation des liens de confiance, nous constatons que la communication verbale et non-verbale des individus permet d'obtenir des informations concernant le partenaire. Ces informations aident à affiner la perception de confiance que l'on a en lui. Les compétences psychosociales du porteur de la confiance deviennent dès lors importantes puisque, dans le processus de l'installation de la confiance, nous retrouvons des facteurs comme l'incertitude, le stress et les règles d'interaction qui nécessitent lesdites compétences psychosociales.

La dimension « ouverture », identifiée par Mishra (1996), concerne la franchise et l'honnêteté perçues chez l'autre partie (Kirkpatrick et Locke, 1991, Nanus, 1989, Butler, 1991 et Cummings et Bromiley, 1996). L'ouverture de l'autre personne permettra d'obtenir des informations plus facilement et plus vite, ce qui fait que l'individu peut se faire plus rapidement une idée de la franchise du partenaire. La dimension « soutien », à son tour, fait référence à que l'autre individu s'intéresse à nos intérêts (Barber, 1983) et ne manifeste pas un comportement opportuniste visant à tirer un profit personnel des situations données. Finalement, la dimension « fiabilité » fait référence à la cohérence entre les mots et les actions des individus. Kirkpatrick et Locke (1991) ont également identifié cette dimension en l'appelant « cohérence ou crédibilité ». Ce n'est qu'à travers la cohérence dans le comportement de l'autre partie que les individus peuvent se sentir soutenus et avoir confiance en l'autre.

Zaheer *et al.* (1998) distinguent trois composantes de la confiance au lieu des quatre définies par Mishra (1996). Ainsi, ils différencient la « fiabilité », la « prévisibilité » et la « justice ». Lorsque nous comparons les dimensions de Mishra et celles de Zaheer *et al.*, nous observons des similarités. Nous constatons que la dimension « fiabilité » se retrouve dans chacune des deux catégorisations. Ensuite, les perceptions de l'ouverture et de nos compétences permettent une prévisibilité du comportement des autres. Enfin, la dimension « justice » se rapproche de

la dimension « soutien », dans la mesure où nous ne pouvons que nous sentir soutenus lorsque nous ressentons un sentiment de justice par rapport à l'autre personne.

Enfin, Whitener *et al.* (1998) ont classé des catégories de comportement qui influencent la confiance d'un individu par rapport à son supérieur. Whitener *et al.* distinguent, tout d'abord, la catégorie « cohérence, honnêteté ou intégrité », qui consiste à tenir sa promesse. Ensuite, la catégorie « délégation du contrôle » concerne le partage du pouvoir. La catégorie « communication » fait référence à la qualité perçue sur les explications fournies. Notons que cette catégorie est étroitement liée au concept de la justice informationnelle. Finalement, la dernière catégorie, « manifestation du soutien », concerne la considération à l'égard de ses intérêts.

À la suite de la description des différentes dimensions, citées supra, nous pouvons en conclure que beaucoup de dimensions se ressemblent. Néanmoins, le fait que certaines dimensions identifiées par des chercheurs antérieurs n'apparaissent plus ensuite comme pertinentes pour d'autres auteurs, n'est pas toujours aisément compréhensible. Cela peut être lié au fait qu'il est question de dimensions très pointues. Ainsi, on peut parfois se demander s'il ne s'agit pas de déterminants, voire de sous-dimensions, plutôt que de dimensions.

D'autres acteurs, comme Neveu (2004) et Lewicki et Bunker (1996) ont développé des dimensions plus larges. Neveu (2004) postule que les dimensions citées ci-dessus sont des sous-dimensions qui peuvent être regroupées dans deux dimensions plus globales : elle distingue la composante affective de la composante calculée.

Tableau 3 : Les dimensions de confiance interpersonnelle

Les dimensions	Les sous-dimensions
Composante affective	Ouverture d'esprit Justice interactionnelle Disponibilité Bienveillance Justice informationnelle
Composante calculée	Compétence

	Cohérence Respect des promesses Justice procédurale
--	---

Lewicki et Bunker (1996) distinguent dans leurs travaux trois dimensions, à savoir la confiance fondée sur le calcul (CBT), la confiance fondée sur la connaissance (KBT) et la confiance établie sur l'identification (IBT). La confiance fondée sur le calcul repose sur la conviction que, si l'autre partie ne tient pas sa promesse, elle subira des conséquences négatives, ce qui la pousse à respecter ses engagements. La confiance sur la connaissance est fondée sur les informations obtenues à travers les expériences et les contacts antérieurs avec l'autre partie. Le comportement de l'autre partie devient alors plus prévisible. Pour finir, la confiance fondée sur l'identification implique que les parties se comprennent, partagent les mêmes objectifs et sont prêtes à se supporter les unes les autres afin de parvenir aux objectifs de l'autre partie (McAllister *et al.*, 2006).

Selon Lewicki et Bunker (1996), les trois formes de la confiance se développent séquentiellement. Cela veut dire que CBT forme une base pour KBT, et que KBT permet à son tour de développer le lien de confiance vers IBT. Or, considérer ces trois étapes comme des phases successives ne veut pas dire qu'elles ont toujours lieu toutes les trois. Ces étapes indiquent seulement le progrès dans la relation de confiance lorsqu'elle se renforce et se poursuit dans le temps. Au contraire, la confiance peut également se dégrader et même s'arrêter complètement à un moment donné (Lewicki et Bunker, 1996). Cela pourrait se produire lorsque l'autre partie manifeste des comportements non attendus en fonction de la relation de confiance établie. Ainsi, la méfiance peut s'accroître rapidement (Burt et Knez, 1995) pendant que la confiance se détériore. Notons également que les différentes relations qu'entretient une partie peuvent se retrouver à des stades de développement distincts. Cela est dû aux objectifs de la relation. Ainsi, il se peut qu'une relation n'ait qu'une importance limitée pour la partie concernée. Dans ce cas, il est possible que la relation n'aille jamais plus loin que la phase de calcul et de dissuasion (McAllister *et al.*, 2006).

Lewicki et Bunker (1996) se sont, comme Neveu (2004) intéressés aux relations de confiance interpersonnelle. Leur approche se distingue de celle des autres dans la mesure où elle permet

d'analyser l'évaluation de la confiance. Néanmoins, une faiblesse notable de ces dimensions est le manque de mesures opérationnelles, les concernant, validées. (McAllister *et al.*, 2006). C'est pour cela que McAllister *et al.* (2006) ont analysé plus en détail certains éléments du cadre de Lewicki et Bunker (1996). Tout d'abord, la confiance fondée sur le calcul est fondée sur l'estimation de la valeur des avantages de la confiance et les coûts au cas où la partie aurait un comportement déviant. Lewicki et Bunker montrent que les éléments déviants ont une plus grande influence que les éléments qui provoquent de la confiance. Ainsi, ils transforment le libellé de cette phase en confiance fondée sur la dissuasion (DBT). L'étude de McAllister *et al.* (2006) montre, par la suite, que la dimension DBT représente plutôt la défiance que la confiance, et n'est donc pas une dimension de la confiance au même titre que KBT et IBT. De plus, ces auteurs identifient également une nouvelle dimension, à savoir la confiance fondée sur l'affection (ABT). Cette forme de confiance fait référence à la qualité du lien émotionnel entre les différentes parties. Enfin, un autre effet important de l'étude de McAllister *et al.* (2006) est que les auteurs prouvent que les résultats d'une approche fondée sur les trois dimensions (ABT, KBT et IBT) sont plus précis et adaptés que ceux issus d'une approche unidimensionnelle.

C'est également à cause de cela que nous retenons ces trois dimensions dans notre recherche.

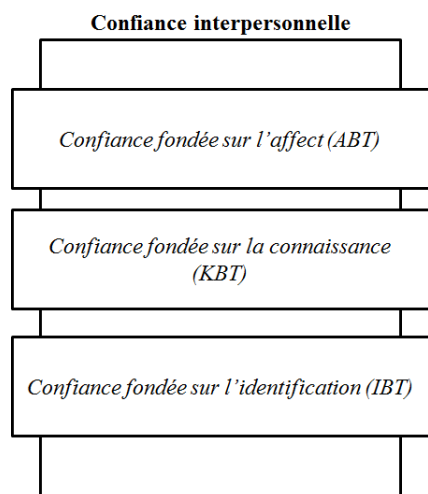


Figure 11 : Les dimensions de la confiance

Après avoir abordé les dimensions de la confiance, nous nous focaliserons ensuite sur les déterminants de la confiance interpersonnelle.

1.3 Les déterminants de la confiance interpersonnelle

Afin de comprendre le construit de la confiance, il est important de savoir d'où elle vient et quels facteurs peuvent la créer. Comme nous l'avons déjà constaté précédemment, il n'existe pas d'accord ni d'uniformité dans la recherche sur le concept de la confiance. Les auteurs se limitent souvent à un seul niveau dans l'étude, sans en analyser l'intégralité ou sans chercher à en examiner les cohérences. Ainsi, nous avons déjà remarqué que les dimensions décrites par les différents auteurs se distinguent considérablement.

Lorsque nous analysons les déterminants de la confiance, dans la littérature scientifique existante, nous nous retrouvons devant le même constat. Les déterminants diffèrent d'un auteur à l'autre et aucun consensus ne semble exister. De plus, les déterminants sont différents selon le niveau d'analyse de la confiance. Bien que certains d'entre eux puissent être spécifiques à un niveau d'analyse donné, il n'est pas toujours clair s'ils s'appliquent aussi à d'autres niveaux d'analyse. Ainsi, Anderson et Weitz (1989) expliquent, par exemple, que la convergence des buts et l'asymétrie du pouvoir sont des déterminants de la confiance inter-organisationnelle. La nature de leur étude, focalisée sur les liens de la confiance inter-organisationnelle, justifie qu'ils ne se soient pas intéressés à d'autres niveaux d'analyse. Néanmoins, il nous semble pertinent de se demander si les déterminants concernés ne jouent pas également un rôle dans les autres niveaux de la confiance. Or, une comparaison des déterminants entre la confiance interpersonnelle et la confiance inter-organisationnelle n'a jusqu'à présent pas été réalisée.

Notre étude n'a pas pour objectif de faire cette analyse, car nous nous intéressons à la confiance interpersonnelle. Néanmoins, afin de donner un aperçu complet des déterminants de la confiance, nous afficherons dans le tableau 3 tous les déterminants de la confiance en indiquant leur niveau d'analyse. Ensuite, nous nous limiterons aux déterminants liés à la confiance interpersonnelle. Il est à noter que le déterminant « *mode de leadership* » n'a une influence que sur les collaborations entre des individus de niveaux différents. Comme notre recherche étudie la collaboration entre des personnes d'un même niveau hiérarchique, nous n'aborderons pas plus longuement ce déterminant.

Tableau 4 : Les déterminants de la confiance selon différents auteurs

DÉTERMINANTS	AUTEURS
Asymétrie du pouvoir	<i>Anderson et Weitz (1989)</i>
Autonomie	Hartmann (2007)
Communication/ Partage d'information	Morgan et Hunt (1994)/ Anderson et Narus (1990)/ Moorman, Deshpandé et Zaltman (1993)/ Etgar (1979)/Anderson et Weitz (1989), Chen et al. (2003), Costa (2003), Karsenty (2011) <i>De Jong et Woolthuis (2008)/Bstieler et Hemmert (2008)/Ybarra et Turk (2009)/Mahmoudi, Al-Karaghoulis et Ayios (2011)/ Chu et Fang (2006)/ Doney et Cannon (1997)/ Dyer et Chu (2011)/ Guibert (1999)/ Selnes (1998)/ Aulakh et al. (1996)/ Doney et Cannon (1997)</i> Doney et Cannon (1997)/Guibert (1999)/MacMillen et al. (2005)/ Selnes (1998)
Compatibilité	<i>Sarkar et al. (2001)/ Ybarra et Turk (2009)/ Morgan et Hunt (1994)/ Johnson et al. (1997)/ Mahmoudi, Al-Karaghoulis et Ayios (2011)</i>
Compétences de l'autre partie	<i>Anderson et Narus (1990)/ Bharadwaj et Matsuno (2006)/ Chrysochoidis et Theoharakis (2004)/ Gounaris (2005)/ Wiertz et al. (2004)</i>
Complémentarité	<i>De Jong et Woolthuis (2008)/ Sarkar (2001)/ Deitz et al. (2010)/ Pearce (2001)/ Mahmoudi, Al-Karaghoulis et Ayios (2011)</i>
Convergence des buts	<i>Anderson et Weitz (1989)</i>
Engagement	<i>Mahmoudi, Al-Karaghoulis et Ayios (2011)/ Gao et al. (2005)/ Brulhart (2002)/ Medlin et al. (2005)</i>
Flexibilité	<i>Thuy et Quang (2005)/Homburg et al. (2002)/ Mahmoudi, Al-Karaghoulis et Ayios (2011)/ Aulakh et al. (1996)</i>
Incertitude environnementale	<i>Mahmoudi, Al-Karaghoulis et Ayios (2011)</i>
Interdépendance	<i>Kumar et al. (1995)</i>
Intérêt/ Importance accordée à la relation	<i>Ren et al. (2009)/ Thuy et Quang (2005)/ Mahmoudi, Al-Karaghoulis et Ayios (2011)</i>
Justice organisationnelle	Campoy et Neveu (2011)/ Alexander et Ruderman (1987)/ Folger et Konovsky (1989)/ McFarlin et Sweeney (1992)/ Pillai, Schriesheim et Williams (1999)/ Dirks et Ferrin (2002)/ Hopkins et Weathington (2006)/

	<p>Cohen-Charash et Spector (2001)</p> <p><i>Ren et al. (2009)/ Bstierler et Hemmer (2008)/ Ybarra et Turk (2009)/ Mahmoudi, Al-Karaghoul et Ayios (2011)/ Brulhart (2002)</i></p> <p>Campoy et Nevue (2011)/ Hopkins et Weathington (2006)/ Cohen-Charash et Spector (2001)</p>
Mode de leadership	<p>Campoy et Neveu (2011)/ Jung et Avolio (2000)/ Pillai et al. (1999)/ Podasakoff et al. (1996)/ Tallman (2007)/ Butler, Cantrell et Flick (1999)/ Dirks et Ferrin (2002)</p>
Opportunisme	<p>Morgan et Hunt (1994)/ Gundlach et al. (1995)</p> <p>Andaleeb (1996)/ Guibert (1999)/ MacMillan et al. (2005)</p>
Prédisposition à la confiance	<p>Karsenty (2015)/Rotter (1971)/ Mayer et al. (1995)/ McKnight et al.(1998)</p> <p>Andaleeb (1996)/ Gao et al. (2005)</p>
Proximités culturelles/ valeurs partagées	<p>Morgan et Hunt (1994)/ Dwyer, Schuur et Oh (1988)/ Bornarel (2004)</p> <p><i>De Jong et Woolthuis (2008)/ Bstieler et Hemmert (2008)/ Mahmoudi, Al-Karaghoul et Ayios (2011)/ Guibert (1999)/ Anderson et Weitz (1989)/ Doney et Cannon (1997)</i></p> <p>Guibert (1999)/ MacMillan et al. (2005)/ Doney et Cannon (1997)</p>
Réputation de l'autre partie	<p><i>Anderson et Weitz (1989)/ Chu et Fang (2006)/ Lee et Dawes (2004)/ Lui et al. (2006)</i></p> <p>Doney et Cannon (1997)/ Ganesan (1994)</p>
Risque perçu	<p>Karsenty (2015)/ Kipping (2010)/ Samuel (2003)</p>
Satisfaction sur les interactions passées/ Durée de la relation	<p>Karsenty (2015)/ McAllister et al. (2006)/ Gabarro (1879)</p> <p><i>Guibert (1999)/ Lui et al. (2006)/ Miyamoto et Rexha (2004)/ Chu et Fang(2006)/ Selnes (1998) Anderson et Weitz (1989)/ Doney et Cannon (1997)</i></p> <p>Ganesan (1994)/ Guibert (1999)/ Selnes (1998)/Doney et Cannon (1997)</p>
Satisfaction au travail	<p>Cunningham et MacGregor (2000)/ Dirks et Ferrin (2002)/ Tallman (2007)</p> <p>Laschinger et al. (2001)</p>
Soutien de l'organisation/	<p>Campoy et Neveu (2011)/ Dirks et Ferrin (2002)/ Rhoades et Eisenberger (2002)</p>

accompagnement	Campoy et Neveu (2011)/ Whitener <i>et al.</i> (1998)/ Dirks et Ferrin (2002)/ Doucet, Simard et Tremblay (2008)/ Guerrero et Herrbach (2009)
----------------	--

Confiance interpersonnelle

Confiance inter-organisationnelle

(Confiance individu-organisation)

Autonomie

Hartmann (2007) explique que les individus ont besoin d'avoir suffisamment d'autonomie pour agir. Selon lui, il est important de se mettre d'accord sur les modalités du travail de chacun, mais par la suite il est essentiel que chaque individu ait la possibilité de choisir les meilleures actions pour ses activités. Par conséquent, chacun est capable de donner le meilleur résultat, ce qui a une influence sur la confiance.

Communication

Costa (2003) postule que, pour faire confiance, les individus doivent être responsabilisés et solliciter les avis de chaque personne afin de prendre conscience des avis et des réticences (Costa, 2003). Cela permet d'apprendre à se connaître et à faire croître la connaissance de la manière de penser et de faire de l'autre, ce qui mène à plus de prévisibilité sur le comportement de l'autre et donc à un degré de confiance plus élevé.

Ainsi, Karsenty (2011) a démontré qu'une mauvaise communication entre les individus mène à un plus faible degré de confiance. Les individus auraient donc tendance à éviter la relation, mais également à communiquer eux-mêmes le strict minimum d'information. De plus, les individus auraient un penchant à faire passer l'information par écrit afin de se protéger en cas de problème. D'un autre côté, les personnes peuvent également choisir de ne rien noter par peur que les notes soient utilisées à d'autres fins. Ainsi, nous constatons que la qualité de communication et la confiance interpersonnelle interagissent en boucle. La mauvaise communication ne mène pas seulement à un plus faible degré de confiance, mais ce faible degré de confiance influencera ensuite également de manière négative la communication future.

Morgan et Hunt (1994) confirment à leur tour que, notamment, la communication à temps renforce le degré de confiance, car elle aide à résoudre les problèmes et à aligner les perceptions et attentes de chacun.

Justice organisationnelle (justice interpersonnelle et informationnelle)

La justice organisationnelle a été indiquée comme déterminant de la confiance par plusieurs auteurs (Campoy et Neveu, 2011, Alexander et Ruderman, 1987, Folger et Konovsky, 1989). Or, il faut préciser que la justice organisationnelle est composée des perceptions de plusieurs formes de justice. Ainsi, nous distinguons la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. La justice distributive est la forme de justice organisationnelle la plus étudiée et fait référence à la perception d'une allocation juste ou injuste des ressources par rapport aux rétributions (Adams, 1965). Un individu peut, par exemple, avoir le sentiment que la prime qu'il reçoit est inférieure à ce qu'il estime mériter. Une autre forme de justice organisationnelle est la justice procédurale. Dans ce cas, il s'agit, par exemple, de la perception d'un traitement juste lorsque l'individu a le droit de s'exprimer lors du processus d'appréciation (Leventhal, 1980). Enfin, la justice informationnelle est la forme la plus complexe. Cette forme concerne la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. La justice interpersonnelle est liée à l'affinité et aux relations humaines entre les individus. Ainsi, il peut exister un sentiment d'injustice lorsqu'un responsable manque de respect à ses collaborateurs. La justice informationnelle est liée à la perception d'être suffisamment informé sur des décisions qui touchent aux individus (Bies et Moag, 1986). Nous pouvons conclure que, en particulier, la justice informationnelle et la justice interpersonnelle jouent un rôle dans la construction de la confiance.

Le risque perçu

Karsenty (2015) postule que le degré de confiance accordé à l'autre dépend de l'incertitude que l'on perçoit par rapport à une situation donnée. Lorsque le risque est plus grand, les individus ont tendance à être plus prudents, à faire plus de contrôles et à avoir moins confiance.

Ce déterminant prend encore plus son sens dans le cas d'une fusion-acquisition, ce qui est le cadre de notre recherche. Comme nous l'avons constaté dans le premier chapitre, une fusion-acquisition consiste à une grande variété de processus complexes (Kipping, 2010), qui sont

souvent considérés comme incertains et générateurs de risques (Samuel, 2003). Comme notre recherche étudie le cas d'une fusion-acquisition, il convient de noter que la gestion après une fusion-acquisition est complexe, parce que les risques associés à cette opération ont une influence négative sur le degré de confiance.

Opportunisme

L'opportunisme fait référence à un instant au cours duquel une partie renonce à un accord afin de profiter d'une occasion (Gundlach *et al.*, 1995). Ainsi, l'opportunisme a une influence négative sur la confiance (Morgan et Hunt, 1994, Gundlach *et al.*, 1995).

Prédisposition à la confiance

Rotter (1971) constate que chaque individu a une prédisposition à faire confiance. Cette prédisposition est propre à l'individu et est le résultat de toutes les expériences relationnelles passées. Les différences dans les expériences relationnelles expliquent pourquoi certaines personnes continuent systématiquement à faire confiance aux individus et que d'autres se méfient rapidement, quelle que soit la situation ou l'individu concerné (Mayer *et al.*, 1995, McKnight *et al.*, 1998)

Lorsque les individus doivent collaborer et ont encore peu d'informations sur l'autre partie, cette prédisposition à la confiance peut influencer le degré de confiance que l'on a dans l'autre (Karsenty, 2015).

Proximité culturelle

L'absence d'une culture commune complexifie la construction de la confiance (Dwyer, Schuur et Oh, 1988). Cela est d'autant plus vrai après une fusion-acquisition, car les individus sont amenés à travailler avec des personnes qu'ils ne connaissaient pas avant. Ces individus n'ont pas seulement une autre culture personnelle, mais proviennent également d'une autre culture d'entreprise. Bornarel (2004) soutient cela en disant qu'un contexte dans lequel les acteurs partagent les mêmes valeurs constitue un cadre favorable à la construction des relations de confiance.

Satisfaction sur les interactions passées/ Durée de la relation

Ensuite, comme nous l'avons déjà constaté dans les caractéristiques de la confiance, la durée de la relation a une influence sur le degré de confiance. Cela est lié au fait qu'une des dimensions de la confiance est la confiance fondée sur la connaissance (McAllister *et al.*, 2006). Pour avoir cette connaissance, il est important que les individus aient des expériences avec l'individu concerné, qui soient ancrées dans la mémoire (Karsenty, 2015). Gabarro (1978) confirme qu'une relation de confiance se construit avec le temps en postulant que la confiance au début d'une collaboration est plus impersonnelle, mais qu'elle devient plus individualisée au fil des collaborations. En d'autres mots, la prévisibilité du comportement devient plus grande au fil du temps, ce qui a une influence sur le degré de la confiance.

Soutien de l'organisation

Le soutien de l'organisation est composé de deux facettes (Campoy et Neveu, 2011). Tout d'abord, il s'agit de la capacité de l'organisation à aider les salariés à exercer leur travail efficacement et à éviter des situations de stress (George, 1993). Puis, l'antécédent « soutien de l'organisation » fait référence à la manière dont l'organisation valorise les contributions et se préoccupe du bien-être des individus (Rhoades et Eisenberger, 2002). Lorsque les gestionnaires soutiennent les individus, le degré de confiance interindividuelle au sein de l'entreprise est susceptible d'augmenter.

À travers l'examen des facteurs provoquant (ou non) la confiance, il nous est maintenant possible de visualiser le construit de la confiance dans sa globalité, en incluant ses différentes formes, dimensions et déterminants.

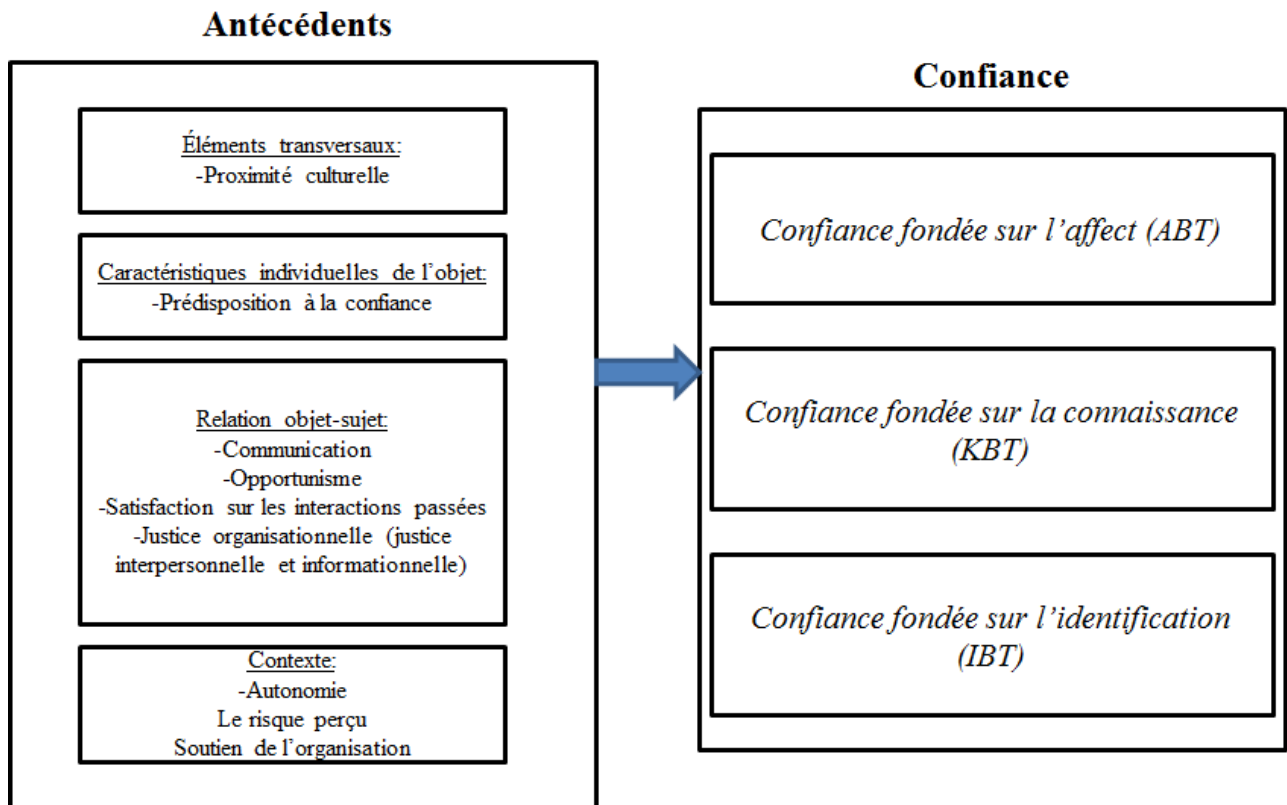


Figure 12 : Les déterminants de la confiance

Il convient de constater que la proximité culturelle (ou bien l'écart culturel) prend une place particulière dans ce schéma en raison de son caractère transversal. Comme la culture est un autre axe important de notre étude, nous reviendrons sur ce constat dans le chapitre 3.

Or, avant d'aborder le concept de culture, nous continuons d'abord la revue de la littérature concernant la confiance interpersonnelle en étudiant les enjeux de cette forme de confiance.

2. Les enjeux de la confiance

Dans le premier chapitre, nous avons observé que la confiance a une influence sur l'efficacité de la collaboration, mais nous avons également relevé qu'il n'existait pas d'unanimité quant à la nature de cette influence. Nous avons, par exemple, constaté que la confiance peut être considérée comme un déterminant direct de l'efficacité de la collaboration (Golembiewski et McConkie, 1988, Mayer, Davis et Schoorman, 1995 et McGregor, 1967), mais que la

littérature suggère également en même temps une influence indirecte par d'autres déterminants de l'efficacité de la collaboration.

Comme la compréhension de l'efficacité de la collaboration est essentielle pour pouvoir la stimuler et que la confiance joue un rôle déterminant dans celle-ci, nous explorerons ensuite davantage les enjeux de la confiance afin de clarifier la nature de la relation entre « confiance » et « efficacité de la collaboration ».

Pour ce faire, nous nous appuyons sur le tableau 5. Ce dernier récapitule les différents enjeux du concept de la confiance cités dans la littérature existante. Il indique également à quel niveau d'analyse ces conséquences ont été étudiées. Comme pour l'examen des déterminants, nous avons fait le choix de retenir les conséquences de toutes les formes de la confiance afin de donner un aperçu complet. Néanmoins, comme notre étude s'intéresse à la confiance interpersonnelle, nous n'aborderons ensuite que les enjeux de cette forme de confiance plus en détail.

Tableau 5 : Les enjeux de la confiance

CONSÉQUENCES	AUTEURS
Communication/ Partage d'informations	Karsenty (2011)/Dumont <i>et al.</i> (1995)/McAllister (1995) <i>Anderson et Weitz (1989)/ Smith et Barclay (1997)/ Mahmoudi, Al-Karaghoul et Ayios (2011)/ Hitt et al. (2003)/ Dyer et Chu (2003)/ Nielsen (2004)</i>
Comportement citoyen/opportuniste	Breton et Wintrobe (1986)/ Bornarel (2004)/ Podsakoff <i>et al.</i> (1990)/ Mayer et Gavin (2005)/ Campoy et Neveu (2011)/Golembiewski et McConkie (1988)/Mayer, Davis et Schoorman (1995)/McGregor (1967)/Hwang et Burgers (1997).Hachkman et Morris (1975) <i>Grayson et Ambler (1999)/ Smith et Barclay (1997)</i> Dirks et Ferrin (2002)/ Rahim et Nasurdin (2008)
Coopération/ Collaboration	Morgan et Hunt (1994)/ Deutsch (1958)/ Pruitt (1981) Hitt <i>et al.</i> (2003)/ McAllister (1995) <i>Anderson et Narus (1990)/ Das et Teng (2002)/ Miller et Rempel</i>

	<i>(2004)/ Selnes (1998)/ Nielsen (2004)/ Jap (1999)</i> Selnes (1998)
Coûts de négociation	<i>Zaheer et al. (1998)</i>
Coûts de transaction	<i>Bharadwaj et Matsuno (2006)/ Dyer et Chu (2003)/ Nielsen (2004)</i>
Flexibilité	<i>Hitt et al. (2003)/ Nielsen (2004)</i>
Implication (relationnelle/ institutionnelle)	Morgan et Hunt (1994)/ Schurr et Ozanne (1985)/ Abdul-Muhmin (2005)/ Roberts et O'Reilly (1974) Dirks et Ferrin (2002)/ Hopkins et Weathington (2006)/ Blake et Mouton (1984)/Matthair (1989)/Tan et Tan (2000)/Laschinger et al. (2000)/Nyhan (1999)/Amara et Bietry (2008) <i>Seppanen et al. (2007)/ Mahmoudi, Al-Karaghoul et Ayios (2011)/ Chu et Fang (2006)/ Gounaris (2005)/ Grayson et Ambler (1999)/ Guibert (1999)/ Moorman et al. (1992)</i> Guibert (1999)/ Lohtia et al. (2005)/ Moorman et al. (1992)
Intention de faire grève	Campoy et Neveu (2011)
Intention de quitter l'entreprise	Campoy et Neveu (2011)
Mécanismes de contrôle/ incertitude	Karsenty (2015)/Mayer, Dabis et Schoorman (1995)/Betron et Wintrobe (1986)/Bornarel (2004)/Langfield-Smith et Smith (2003)/Morgan et Hunt (1994) <i>Schumacher (2006)/ Guibert et Dupuy (1997)/ Das et Teng (2002)/ Miller et Rempel (2004)</i> Andaleeb (1995)/ Gao et al. (2005)
Performance	<i>Cullen et al. (2000)/ Mahmoudi, Al-Karaghoul et Ayios (2011)/ De Jong et Woolthuis (2008)/ Krishnan et al. (2006)/ Zaheer et al. (1998)/ Brouthers et Bamossy (2006)/ Luo (2001)/ Ng et al. (2007)/ Robson et al. (2008)/ Aulakh et al. (1996)/ Brulhart (2002)/ Corsten et Kumar (2005)/ Dyer et Chu (2003)/ MacMillan et al. (2005)/ Sako (1998)/ Siguaw et al. (2003)</i> Fukuyama (1994) / Usunier et Roger (1999)
Réalisation des objectifs	<i>Mahmoudi, Al-Karaghoul et Ayios (2011)</i>
Résistance au	Bareil (2004)/ Kotter et Schlesingen (1979)/Miller et Rollnick

changement	(2013)
Résolution du conflit	Morgan et Hunt (1994) <i>Anderson et Narus (1990)</i>
Satisfaction du travail	<i>Mahmoudi, Al-Karaghoulis et Ayios (2011)</i> Shockley-Zalabak <i>et al.</i> (2000)
Volonté de travailler ensemble	De Fontenay (2014)

Confiance interpersonnelle

Confiance inter-organisationnelle

(Confiance individu-organisation)

Apparition des résistances

Bareil (2004) montre qu'un individu peut résister aux changements pour plusieurs raisons. Une de ces raisons est la confiance qu'un individu a (ou pas) par rapport aux personnes influentes dans le processus du changement. De plus, Kotter et Schlesinger (1979) expliquent qu'un manque de confiance, qui est fortement lié aux expériences antérieures avec les mêmes individus, peut également, en cas d'un changement, faire que les individus résistent. Miller et Rollnick (2013) confirment aussi l'influence de la confiance sur la résistance aux changements en indiquant la confiance de la personne comme un des indicateurs principaux de la résistance au changement.

Campoy et Neveu (2011) révèlent deux autres formes de résistance, pouvant apparaître en cas d'un manque de confiance, qui sont plus liées à l'organisation. Ainsi, ils expliquent qu'un manque de confiance stimule l'intention de quitter l'entreprise et même de faire grève. Néanmoins, il est à noter que, dans ce cas, il s'agit notamment de la confiance entre des individus ayant des niveaux hiérarchiques différents. Comme notre recherche étudie les liens de collaborations avec des individus ayant des niveaux hiérarchiques égaux, c'est surtout la résistance aux changements qui va nous intéresser dans la suite de notre étude.

Collaboration

Au début de ce chapitre, nous avons identifié plusieurs auteurs qui montrent qu'il existe un lien entre la confiance et la collaboration (Golembiewski et McConkie, 1988, Mayer, Davis et Schoorman, 1995 et McGregor, 1967). Hwang et Burgers (1997) postulent même que la confiance est une condition importante pour la collaboration. Hackman et Morris (1975) expliquent à leur tour que la confiance sert à effacer quelques obstacles émotionnels et interpersonnels, ce qui mène à un meilleur fonctionnement du groupe. Enfin, Breton et Wintrobe (1986) considèrent l'usage de la confiance comme une source d'efficacité.

Communication

Comme nous l'avons constaté dans la description des dimensions de la confiance, l'affect joue un rôle important dans les relations de confiance. Dumont *et al.* (1995) et McAllister (1995) montrent dans leurs études que le fait d'avoir une relation de confiance avec quelqu'un rend la communication plus riche.

De plus, Karsenty (2011) démontre dans une étude qu'un manque de confiance a trois conséquences pour la communication. Premièrement, les individus ont tendance à éviter les personnes concernées. Dès lors que la confiance est faible, les individus ont tendance à limiter la transmission d'informations, voire à ne plus communiquer. Ainsi, ils donnent des informations essentielles, tandis que dans une relation de confiance, les individus ont plus tendance à donner également des conseils.

Implication

L'implication d'un salarié peut être définie comme celle d'une personne qui « *adhère aux buts et aux valeurs de l'entreprise : il serait dévoué à celle-ci pour l'aider à réussir et à renforcer ses valeurs les plus fortes* » (Thevenet, 1992). Le point commun entre la confiance et l'implication est qu'il s'agit dans les deux cas de concepts qui se construisent à long terme (Amara et Biétry, 2008). Blake et Mouton (1984) et Laschinger *et al.* (2000) considèrent que l'implication d'un individu dépend notamment de l'implication affective. Nyhan (1999) confirme ce lien en montrant qu'une relation de confiance entre des individus permet d'obtenir une plus forte implication dans le travail en commun et une plus forte implication envers l'organisation.

Incertitudes, mécanismes de contrôle et résolution des conflits

Comme les incertitudes, mécanismes de contrôle et résolution des conflits sont liés les uns aux autres, nous aborderons ces enjeux ensemble. Breton et Wintrobe (1986) expliquent que, si deux individus se font mutuellement confiance, ils se contrôlent moins, parce qu'ils perçoivent moins d'incertitude par rapport au comportement de l'autre partie. Toutefois, si A et B se font confiance, cette confiance peut créer l'incertitude auprès de l'individu C. Cette incertitude peut amener C à plus contrôler les activités des individus A et B (Bornarel, 2004).

Pour Langfield-Smith et Smith (2003), les mécanismes de contrôle peuvent également apparaître après la négociation pour la résolution des conflits. En même temps, nous pouvons également imaginer qu'une relation de confiance fait diminuer le sentiment d'incertitude et conduit à une communication plus ouverte, ce qui aide à la résolution des conflits. Ainsi, nous constatons que la « résolution du conflit » est liée à plusieurs autres enjeux de la confiance.

Opportunisme

Breton et Wintrobe (1986) expliquent que la confiance est construite sur la recherche de l'entente entre plusieurs individus. Comme cette recherche de confiance favorise le rapprochement des individus à niveaux hiérarchiques égaux, Breton et Wintrobe considèrent qu'il existe un risque d'opportunisme plus élevé à cause d'éventuelles revendications collectives.

Bornarel (2004) ajoute que ce risque d'opportunisme existe également dans les relations de confiance entre des personnes de différents niveaux hiérarchiques. Selon lui, les responsables disposent « d'un capital confiance » plus élevé lié à l'influence de leur position. De ce fait, ils seraient plus tentés d'adopter des comportements opportunistes.

Performance

La théorie de Fukuyama (1994) met en évidence que la confiance peut à la fois avoir une influence positive et une influence négative sur la performance d'une organisation. Ainsi, sa théorie montre que la confiance est positivement liée au développement des grandes organisations, tandis qu'elle est négativement liée au développement dans des structures familiales. Néanmoins, comme nous nous intéressons à l'efficacité des collaborations et non

pas directement à la performance et au développement des entreprises, nous ne retenons pas cette variable dans la suite de notre étude.

Volonté de travailler ensemble

La volonté de travailler ensemble demande aux individus la foi dans le futur et donc aussi un certain degré de confiance envers les personnes concernées (De Fontenay, 2014). Comme dans un travail en commun, les individus dépendent les uns des autres, ils ont besoin d'avoir une certaine confiance entre eux pour vouloir travailler ensemble, partager des informations et des moyens ainsi que réaliser des résultats.

Enfin, nous constatons que deux variables apparaissent à la fois comme déterminant et comme enjeu de la confiance, à savoir la « communication » et l'« opportunisme ». Ainsi, nous notons que les gens ont moins confiance dans l'autre quand celui-ci affiche un comportement opportuniste (Gundlach *et al.*, 1995), mais que les comportements d'opportunisme peuvent également apparaître lorsqu'il y a une absence de relation de confiance (Bornarel, 2004). Nous observons le même constat lorsqu'il s'agit de la communication. Une communication plus riche mène à un degré de confiance plus élevé (Costa, 2003 et Karsenty, 2011), tandis qu'une relation de confiance améliore aussi la qualité de la communication (Dumont *et al.*, 1995 et McAlisster, 1995).

Ce phénomène s'explique par le fait que la confiance se base sur des interactions passées (Karsenty, 2015). Les interactions ayant eu lieu dans le passé créent de la connaissance sur la personne concernée (confiance fondée sur la connaissance), ce qui va déterminer le degré de confiance accordée à cette personne. Les nouvelles interactions créent ensuite de nouvelles expériences, qui vont donc déterminer le niveau de confiance dans les relations futures. Comme nous étudions la relation entre la confiance et l'efficacité de la collaboration, ce sont surtout les enjeux de la confiance qui vont nous intéresser par la suite.

Enfin, l'étude des conséquences de la confiance nous permettra de compléter la figure illustrant le construit de la confiance.

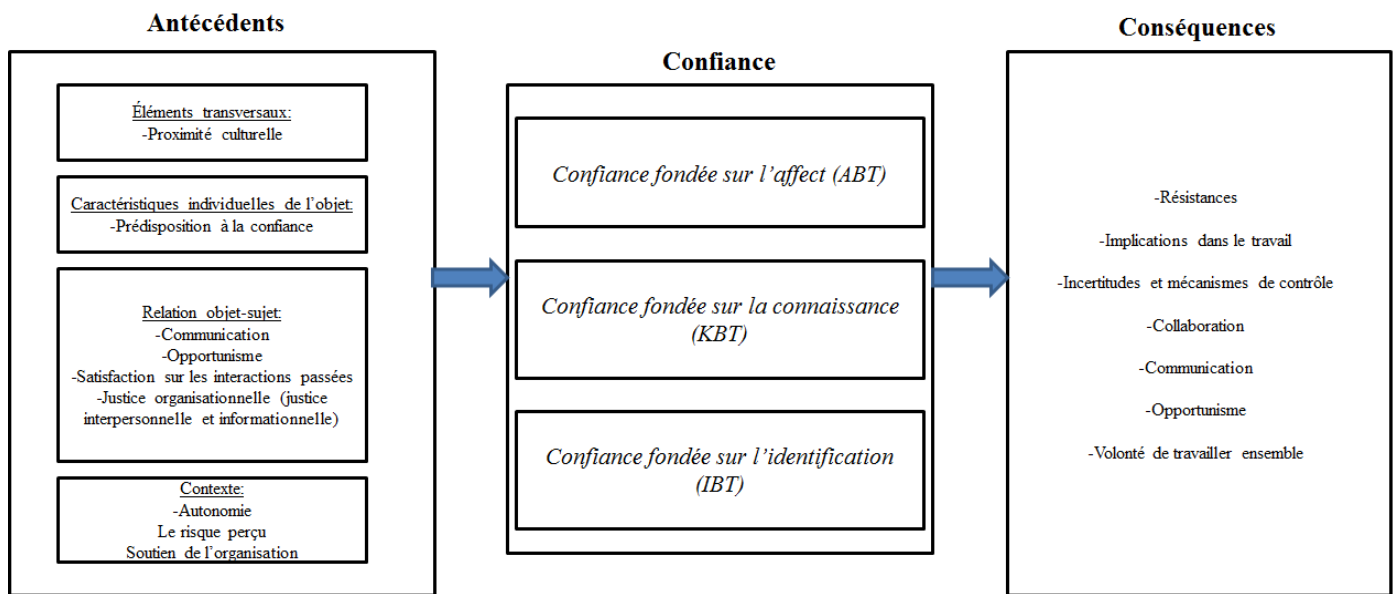


Figure 13: Le construit de la confiance

3 Le lien entre la confiance interpersonnelle et l'efficacité de la collaboration

Après avoir étudié le construit de la confiance, il nous est possible d'étudier plus en détail le lien entre la confiance interpersonnelle et l'efficacité de la collaboration. D'abord, nous observons que la confiance influence directement l'efficacité de la collaboration. Ensuite, nous avons pu constater que la confiance a plusieurs enjeux. Une partie de ces enjeux est indépendante de l'efficacité de la collaboration, alors que l'autre est liée à son efficacité. Dans cette section, nous aborderons chacune de ces relations.

L'influence directe de la confiance interpersonnelle sur l'efficacité de la collaboration

La confiance interpersonnelle est, dans la plupart des études, considérée comme un facteur qui influence directement les processus du groupe (Golembiewski et McConkie, 1988, Mayer, Davis et Schoorman, 1995, McGregor, 1967). Buckley et Casson (1988) parlent même de la confiance interpersonnelle comme la condition principale dans la réussite de la collaboration. Ainsi, nous observons qu'il existe un lien fort entre la confiance interpersonnelle et l'efficacité de la collaboration.

Néanmoins, Dirks (1999) montre que la confiance n'influence pas toujours de manière directe les processus du groupe, mais qu'il s'agit plutôt de liens indirects. Dans la revue de la littérature, nous avons retrouvé des enjeux de la confiance interpersonnelle qui correspondent aux déterminants de l'efficacité de la collaboration, à savoir l'« opportunisme », la « communication », la « résistance au changement » et la « cohésion sociale ». Malgré le fait que ces liens indirects n'aient jamais été démontrés empiriquement, nous les retrouvons en combinant les éléments de la revue de la littérature concernant la collaboration interpersonnelle et la confiance interpersonnelle.

La relation : confiance interpersonnelle – opportunisme – efficacité de la collaboration

Comme nous avons pu le constater, une relation de confiance peut à la fois influencer l'efficacité de la collaboration de manière positive et négative. Ainsi Breton et Wintrobe (1986) expliquent qu'une relation de confiance entre des individus d'un même niveau hiérarchique risque d'aboutir à des revendications collectives à travers des comportements opportunistes. Néanmoins, Bornarel (2004) explique que les individus ont souvent tendance à faire confiance à quelqu'un en fonction de sa position. Ce degré de confiance peut, dans ce cas, mener à un comportement opportuniste de la part du responsable qui sait que les autres lui feront confiance.

Si nous lions cela à l'efficacité de la collaboration, nous observons qu'une collaboration efficace permet de réaliser les objectifs de l'entreprise. Or, dans le cas d'opportunisme, les individus cherchent à agir dans leurs propres intérêts. Ainsi, l'opportunisme nuit aux efforts collaboratifs (Josserand *et al.*, 2004). Comme l'opportunisme est (partiellement) déterminé par la confiance interpersonnelle, cette confiance influence l'efficacité de la collaboration de manière indirecte.

La relation : confiance interpersonnelle – communication – efficacité de la collaboration

En ce qui concerne la communication, nous pouvons dire qu'une part de l'efficacité de la collaboration dépend du degré de compréhension des individus. Morin (2015) explique qu'il est important que les individus prennent le temps d'exposer ce que sont les objectifs à réaliser, afin de stimuler cette compréhension. De ce point de vue, nous pouvons conclure que la

communication est la « colle » qui tient ensemble les échanges entre les individus (Nielsen, 2004).

Cependant, la qualité de communication peut devenir faible au moment où le degré de confiance entre les individus est faible (Karsenty, 2011). Dans un autre sens, une relation de confiance rend la communication plus riche (Dumont *et al.*, 1995 et McAllister, 1995). Nous pouvons donc en déduire qu'il existe un lien indirect entre la confiance et l'efficacité de la collaboration par l'intermédiaire de la qualité de la communication.

La relation : confiance interpersonnelle – résistance au changement – efficacité de la collaboration

Dans le premier chapitre, nous avons remarqué que la gestion, après une fusion-acquisition, est complexe notamment à cause des incertitudes pour les personnes concernées. Ces incertitudes jouent également un rôle important lorsque les individus doivent collaborer avec des personnes avec qui ils ne travaillaient pas auparavant. Les individus sont alors face aux changements et dès lors que cette incertitude n'est pas maîtrisée, elle peut se traduire par des résistances aux changements (Collerette *et al.*, 2008). Dans le cas de la résistance aux changements, les personnes ne peuvent pas travailler ensemble de manière efficace.

Lorsque nous prenons en compte qu'un manque de confiance peut provoquer de la résistance aux changements (Kotter et Schlesingen, 1979 et Miller et Rollnick, 2013), nous constatons que la confiance interpersonnelle influence l'efficacité de la collaboration de manière indirecte.

Ainsi, nous observons que la confiance interpersonnelle est, selon les différents auteurs, à la fois liée de manière directe et de manière indirecte à l'efficacité de la collaboration. Néanmoins, il y a deux constats à prendre en compte. Premièrement, il est à noter que les liens indirects entre la confiance interpersonnelle et l'efficacité de la collaboration n'ont jamais été démontrés empiriquement. Deuxièmement, il est important de constater que les chercheurs qui ont trouvé des liens directs, n'ont pas non plus cherché à vérifier s'il existait également des liens indirects entre la confiance interpersonnelle et l'efficacité de la collaboration.

RÉSUMÉ CHAPITRE 2

Après le chapitre précédent, dans lequel nous avons vu que le mode collaboratif est essentiel après une fusion-acquisition afin de réaliser les objectifs de l'entreprise (Morin, 2015), nous avons pu observer dans ce chapitre 2 que la confiance joue un rôle déterminant dans l'efficacité de la collaboration. C'est pour cela que nous avons, ici, étudié le construit de la confiance et les liens entre la confiance interpersonnelle et la collaboration entre des individus d'un même niveau hiérarchique plus en détail.

La confiance peut être définie comme le fait « *qu'on peut se fier à un acteur pour qu'il remplisse ses obligations, que l'acteur se comportera de manière prévisible et que l'acteur agira et négociera de manière équitable en cas d'opportunisme* » (Zaheer *et al.*, 1998). La confiance peut être distinguée selon plusieurs formes, comme la confiance liée à la personne, la confiance inter-organisationnelle et la confiance interpersonnelle (Gollety et Le Flanchec, 2011). Néanmoins, dans notre recherche nous étudierons la confiance interpersonnelle, car nous nous intéressons aux relations interpersonnelles.

Ensuite, nous pouvons reconnaître plusieurs dimensions au sein de la confiance interpersonnelle. Nous avons décidé de retenir l'échelle de McAllister *et al.* (2006), qui distingue la confiance fondée sur l'affect, fondée sur la connaissance et fondée sur l'identification, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ces auteurs prouvent que les résultats d'une approche s'appuyant sur trois dimensions sont plus précis que ceux issus d'une approche unidimensionnelle (McAllister *et al.*, 2006). De plus, l'utilisation de ces dimensions permet de distinguer les explications pour lesquelles un individu fait confiance à quelqu'un, ce qui nous permettra d'analyser s'il existe des différences dans l'efficacité de la collaboration au moment où la confiance est fondée sur d'autres critères.

Après avoir effectué une analyse des déterminants et des enjeux de la confiance, nous avons fait plusieurs constats. Tout d'abord, nous avons pu identifier des enjeux de la confiance qui sont indépendants de l'efficacité de la collaboration, comme l'« implication » et la « volonté de travailler ensemble ». Néanmoins, nous avons également retrouvé des liens directs entre la confiance et l'efficacité de la collaboration et des liens indirects.

Dans le premier chapitre, nous avons déjà pu constater qu’il existe une influence directe de la confiance interpersonnelle sur l’efficacité de la collaboration, mais maintenant nous avons aussi pu noter qu’il existe un lien indirect entre la confiance interpersonnelle, à travers l’« opportunisme », la « communication » et la « qualité de la communication ». La confiance interpersonnelle détermine (partiellement) ces variables, mais ces variables provoquent à leur tour (partiellement) l’efficacité de la collaboration.

Bien que la littérature nous donne des indications pour ces liens indirects, l'on peut relever qu'ils n'ont jamais été étudiés empiriquement. Le seul chercheur à avoir travaillé sur les effets indirects de la confiance est Dirks (1999). Or, ses études n'étaient pas focalisées sur l'influence de la confiance sur l'efficacité de la collaboration, mais sur la performance des groupes de travail qu'elle mesure à travers la coopération, le processus de prendre des décisions et de faire des efforts. Ainsi, davantage de recherches seront nécessaires pour prouver ces liens indirects et afin de clarifier la relation entre la confiance interpersonnelle et l'efficacité de la collaboration. Cette information nous permettra par la suite d'identifier comment des managers peuvent stimuler des collaborations efficaces afin de réaliser les objectifs de l'entreprise.

Après avoir abordé le concept de la confiance et le lien entre la confiance interpersonnelle et l’efficacité de la collaboration, nous pouvons illustrer les relations entre ces deux concepts de manière suivante :

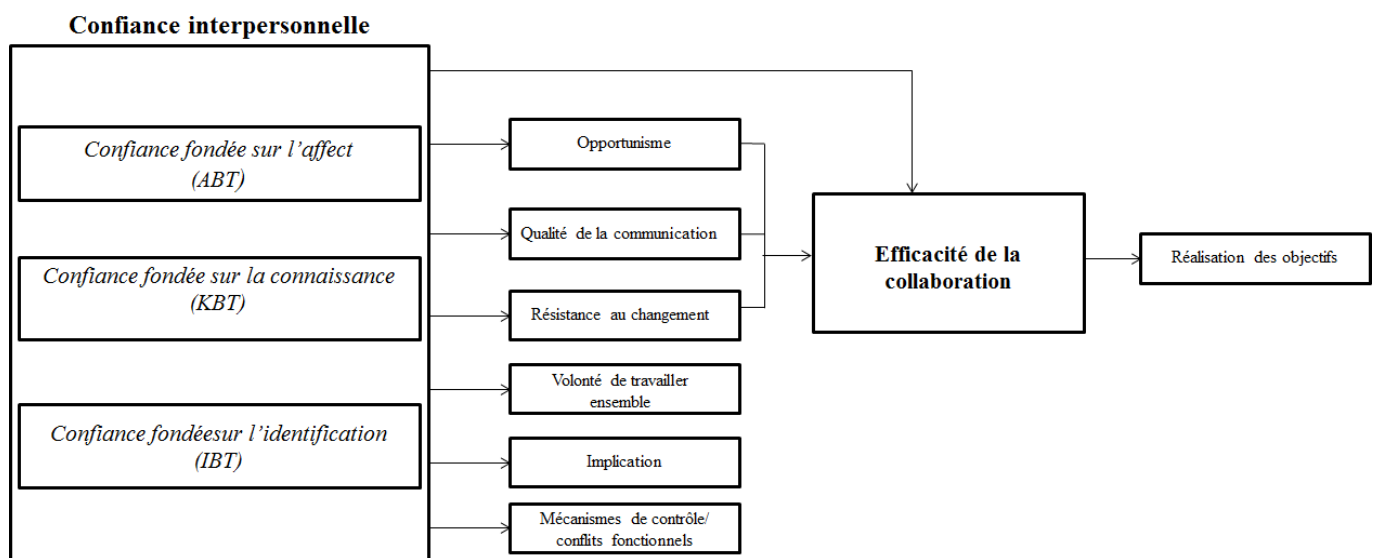


Figure 14 : Le lien entre la confiance et l’efficacité de la collaboration

Comme nous nous intéressons dans notre étude à la relation entre la « confiance » et l'« efficacité de la collaboration », d'une part, et entre la « culture » et l'« efficacité de la collaboration » d'autre part, nous retenons dans la suite de notre étude les variables qui sont à la fois liées à la confiance interpersonnelle et à l'efficacité de la collaboration. Cela nous permettra de déterminer l'ampleur et la nature de l'influence de la confiance interpersonnelle sur l'efficacité de la collaboration.

CHAPITRE 3 : LA CULTURE ET SON IMPACT SUR L'EFFICACITÉ DE LA COLLABORATION

Comme nous l'avons également mentionné dans le premier chapitre, le mode collaboratif permet de réaliser les objectifs après une fusion-acquisition, car pour réaliser ces objectifs, les individus doivent mettre en commun leurs connaissances et expertises et créer des synergies. En d'autres mots, ils doivent collaborer afin de créer l'efficacité collective (Morin, 2015).

La culture joue un rôle important dans l'efficacité de la collaboration (tout comme la confiance que nous avons abordée dans le chapitre précédent). Ainsi, nous observons que la culture détermine partiellement les problèmes identitaires qui peuvent émerger au moment des changements d'organisations (Hansson et Hansson, 2012) et donc aussi au moment où l'on veut faire collaborer des individus qui ne le faisaient pas auparavant.

De plus, l'étude de la culture prend encore plus de sens dans les collaborations après une fusion-acquisition, car elle représente un aspect important dans l'intégration des entreprises. Meier et Schier (2012) postulent, par exemple, qu'il est important de veiller à ce que n'apparaisse pas une culture dominante. La domination culturelle, qui peut être définie comme « *le fait d'imposer aux individus d'une culture particulière, des pratiques, rituels et valeurs* » (Rogers, 2006), peut créer de la compétition, qui nuit aux capacités collaboratives.

Bien que la domination culturelle soit considérée comme négative, il n'existe pas d'unanimité dans la revue de la littérature quant à l'intérêt de disposer d'une culture commune. Ainsi, Hapeslagh et Jemison (1991) montrent, dans leur matrice d'intégration, qu'après une fusion-acquisition il n'est pas toujours préférable de créer une nouvelle culture. Ils expliquent par exemple que, lorsque le besoin d'autonomie organisationnelle est fort, le besoin d'intégration culturelle est plus faible, tandis que Josserand *et al.* (2004) postulent qu'une culture convergente est nécessaire pour pouvoir collaborer.

Néanmoins, alors qu'il n'existe pas de consensus sur le besoin d'une culture commune, nous observons que des écarts culturels influencent l'efficacité de la collaboration. D'une part, nous relevons, à travers la définition de la collaboration de Josserand *et al.* (2004), que les écarts culturels ont une influence directe sur l'efficacité de la collaboration. Ces auteurs définissent la collaboration comme « *un masque placé sur la diversité sous le nom d'une culture convergente* », ce qui implique l'influence directe de la culture sur la collaboration. D'autre part, nous remarquons également que la culture a une influence indirecte sur l'efficacité de la collaboration. Godelier (2006) montre, par exemple, que la culture a une influence sur la cohésion sociale et Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) que la culture a une influence sur la qualité de la communication. Or, la cohésion sociale et la qualité de la communication sont des variables qui sont également des déterminants de l'efficacité de la collaboration.

De ce fait, nous constatons que la culture joue un rôle important dans l'efficacité de la collaboration. Cependant, dans les études portant sur la culture, la nature et l'ampleur de cette influence sur l'efficacité de la collaboration ne sont pas clairement définies. De plus, la plupart des études ont analysé les écarts culturels, mais n'ont pas mesuré l'impact de ces écarts sur d'autres concepts, comme par exemple la confiance interpersonnelle. De ce fait, il est important d'étudier la culture plus finement afin de clarifier son lien avec l'efficacité de la collaboration.

Dans ce chapitre, nous aborderons dans un premier temps la définition de la culture et ses différentes formes, dimensions et déterminants. Nous discuterons également de la culture nationale et de la culture d'entreprise plus en détail, car ces deux formes de culture ont une place centrale dans notre recherche. Enfin, nous décrivons les enjeux de la culture et nous approfondirons la relation entre la culture et l'efficacité de la collaboration.

1. Le construit de la culture

Avant de s'intéresser aux différentes formes de la culture, ses dimensions et ses déterminants, nous traiterons tout d'abord l'origine du concept « culture ». Le concept de culture trouve son origine dans la langue latine, où le mot *cultura* vient du verbe *colere* qui veut dire construire, décorer ou entretenir. Dans le domaine de la philosophie, il prend le sens de construction de

l'esprit (*cultura animi*). Plus tard, la culture a été associée au mot « civilisation » et surtout aux résultats de cette civilisation, comme l'éducation, l'art et la littérature. Aujourd'hui, la culture a une signification plus large. Ainsi, la sociologie et l'anthropologie appréhendent la culture non seulement comme le résultat de la civilisation, mais elles y incluent également les activités supposées affiner les pensées, les activités quotidiennes et les raisons pour lesquelles nous nous comportons d'une certaine manière.

Les anthropologues sont les premiers à s'intéresser au concept de culture. E. Tylor (1871) en donne la première définition scientifique. Selon lui, la culture est « *ce tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société* ». (Tylor, 1871)

Après Tylor (1871), une multitude de définitions ont été données par les chercheurs. Ainsi, Kroeber et Kluckhorn (1952) ont pu recenser 162 définitions de la culture dans leur ouvrage. Néanmoins, il existe des définitions classiques en sciences de gestion, comme celle de Schein (1985) qui explique la culture comme « *la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre* ».

Schein distingue trois aspects qui constituent ensemble la culture d'une entreprise (Godelier, 2006) : les artefacts visibles, le cadre général de l'action et la partie dont les acteurs n'ont pas conscience. Nous retrouvons ces mêmes éléments dans la description du phénomène de la culture de Griset (1993). Selon Godelier (2006), les artefacts visibles sont, par exemple, la technologie, les comportements observables et les structures de communication. Le cadre général de l'action concerne la manière dont les individus rationalisent et justifient ce qu'ils disent, ainsi que leur comportement dans l'entreprise. Finalement, nous reconnaissons, dans ce troisième aspect, les idées et les croyances sous-jacentes aux justifications du comportement et non directement observables.

Bien que cette définition ait très souvent été reprise, elle a également été critiquée. Ainsi, pour certains auteurs, la définition est trop collective. Elle ne laisse pas de place à l'idée que les individus sont déjà façonnés par une culture locale ou professionnelle et elle donne l'impression que les phénomènes de groupe peuvent être analysés dans le cadre d'actions collectives (Godelier, 2006).

En ce qui concerne l'aspect collectif, qui a souvent été critiqué, nous considérons que les individus d'un pays, par exemple, sont effectivement déjà façonnés par une culture régionale, qui est une sous-culture. Cette sous-culture est également une culture liée à un groupe d'individus spécifique et donc un phénomène collectif.

Les définitions précitées de la culture nous permettent de distinguer ensuite les caractéristiques principales de la culture.

1.1 Les caractéristiques principales de la culture

À travers les diverses définitions de la culture, il nous est possible de distiller les caractéristiques principales du concept. Ainsi, nous constatons, dans la définition de Tylor (1871), qu'il s'agit d'une vision collective, qui s'est construite dans l'Histoire et par répétitions. De cette manière, la culture se partage avec les individus qui évoluent dans le même environnement et qui font partie du même groupe d'individus. Nous retrouvons également la caractéristique de vision collective dans la définition de Hofstede *et al.* (2010), car les auteurs mentionnent qu'il s'agit d'une programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe de ceux d'un autre groupe.

Notons que la vision collective fait référence à la vision partagée par un groupe d'individus. Souvent, dans la littérature scientifique, les auteurs s'intéressent à la culture nationale. Bien que la culture nationale existe et se différencie des cultures des autres pays, une nation n'est pas la seule société que l'on puisse imaginer. En effet, Tylor (1871) montre que la culture n'est pas un héritage inconscient dans l'esprit de chaque individu, mais qu'il s'agit de l'expression de la totalité de la vie sociale d'un homme. Nous verrons, par la suite, que le pays dans lequel l'individu grandit joue un rôle important dans sa culture. Toutefois, l'origine ne reste qu'un élément parmi d'autres de la vie d'un individu. Ainsi, nous ne pouvons pas

nous limiter à l'origine des individus afin de comprendre leur culture, puisqu'il existe également des sociétés d'individus, et donc des cultures, à l'intérieur des nations ou même à travers les frontières des nations. Nous pouvons, par exemple, citer à la culture d'une organisation, la culture du métier, *et cetera*. Dans le chapitre 4, nous nous intéresserons plus particulièrement aux différents groupes d'individus et aux particularités de leur culture.

Néanmoins, le fait que la culture soit liée à un groupe d'individus indique également que nous pouvons apprendre des cultures, puisqu'il est possible d'intégrer une autre culture que celle dans laquelle nous avons toujours vécu. Toutefois, s'intégrer dans un autre groupe d'individus ne s'avère pas facile, car la culture se construit dans l'histoire du groupe d'individus. Ainsi, les coutumes, les valeurs, les croyances, *et cetera* sont intériorisées dans l'esprit des individus qui en font partie. Par conséquent, les valeurs d'un groupe d'individus sont plutôt implicites et difficiles à observer de l'extérieur. Même si cela rend difficile l'apprentissage d'une culture, il existe une ouverture à cette initiation. Lorsqu'un homme d'affaires français part travailler en Chine, il est automatiquement amené à s'adapter et à apprendre la culture chinoise afin de réussir dans ses affaires, ce qui souligne la difficulté de l'apprentissage culturel, mais aussi sa possibilité. Cette hypothèse est également signalée par la littérature scientifique autour du concept de culture. Comme il est possible de l'apprendre, il convient de trouver des méthodes qui facilitent cet apprentissage en expliquant l'origine de la culture, les différences, mais également les points communs.

Les deux caractéristiques abordées ci-dessus, « propre à une société d'individus » et à la « possibilité d'apprendre des cultures », montrent la différence entre plusieurs sources qui expliquent le comportement d'un individu. Ainsi, ces spécificités nous permettent de distinguer la culture de la personnalité de celle de la nature humaine. La personnalité d'un individu fait référence à un ensemble unique de pensées et de représentations de celui-ci. Il s'agit de programmes mentaux qui n'ont pas besoin d'être partagés avec d'autres. Ils sont partiellement établis sur des caractéristiques génétiques et sur l'apprentissage (Hofstede *et al.*, 2010). Dès lors, nous constatons que la culture est plus large que la personnalité d'un individu, car il s'agit d'un ensemble de programmations mentales qui forment conjointement, à leur tour, une programmation mentale collective.

Puis, la culture n'est pas déterminée génétiquement. Autrefois, les philosophes et les sociologues considéraient que la culture était génétiquement programmée. Ainsi, certains chercheurs ont, par exemple, essayé de démontrer l'existence d'une différence entre l'intelligence des Noirs et des Blancs aux États-Unis afin de justifier les théories racistes (Hofstede *et al.*, 2010). Or, des liens fiables n'ont pas été trouvés. En effet, il n'est pas possible de créer des tests d'intelligence libres de toute culture, les créateurs de ces tests étant eux-mêmes issus d'une certaine culture. Avec la connaissance d'aujourd'hui, nous pouvons conclure que la culture s'apprend dès la naissance de l'individu et qu'elle n'est pas génétiquement déterminée.

La culture n'est pas non plus identique à la nature humaine qui, quant à elle, concerne ce que nous avons tous en commun. Il s'agit, par exemple, des sentiments de joie, de plaisir et de peur. C'est ce qui se trouve dans notre nature et qui ne s'apprend pas. C'est la nature humaine qui nous permet de fonctionner et qui sert de base à notre fonctionnement physique et psychologique (Hofstede *et al.*, 2010). Nous pouvons donc situer la culture comme un concept positionné entre la personnalité et la nature humaine :

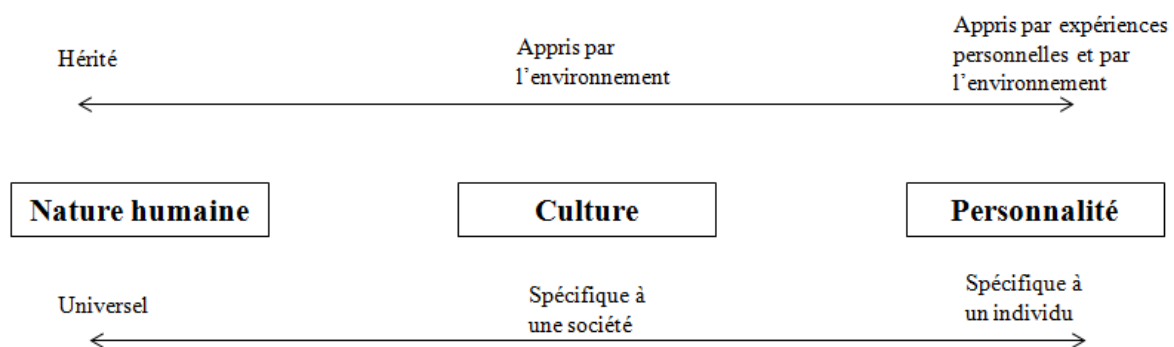


Figure 15 : La cohérence entre la nature humaine, la culture et la personnalité

Ensuite, la culture recouvre à la fois des objets matériels et idéels. Ce postulat est soutenu par Godelier (2006) qui affirme que les hommes produisent des idées pour créer le groupe d'individus dans lequel ils vivent. Il ne s'agit pas seulement de phénomènes matériels observables, mais également de règles non écrites. Cette hypothèse est soutenue par le fait que la morale prend une place importante dans les définitions de la culture. Nous constatons en effet que la culture est pour une grande partie érigée sur des valeurs, celles-ci étant les principes moraux reconnus par un groupe d'individus. Ces éléments visibles et invisibles déterminent le comportement des individus concernés.

La littérature scientifique nous apprend également que la culture explique une grande part du comportement d'un individu. Ainsi, il est possible qu'une action puisse être parfaitement incohérente pour des individus à l'extérieur du groupe social, mais très rationnelle aux yeux des membres du groupe (Bourdieu, 1996). Par ailleurs, chaque individu conserve également toujours une marge de manœuvre. La culture n'est pas nécessairement déterminante pour chaque action d'un individu (Godelier, 2006). Le sociologue Robert Merton (1973) montre qu'un individu garde toujours une certaine liberté à l'intérieur du cadre des règles du groupe et que les valeurs d'un groupe sont en permanence réinterprétées par ses membres.

Enfin, la culture est un concept qui n'est pas stable dans le temps, mais qui possède un caractère dynamique. Les habitudes, coutumes et croyances d'une société peuvent changer à travers les actions des individus, mais également en raison de leur environnement.

Après avoir abordé les caractéristiques de la culture, nous pouvons les résumer de la manière suivante :

- Il s'agit d'un phénomène collectif ;
- La culture appartient à un groupe d'individus ;
- L'apprentissage d'une culture est possible ;
- La culture recouvre des objets matériels et idéels ;
- Malgré la culture, chaque individu garde toujours une certaine liberté ;
- La culture possède un caractère dynamique.

Ainsi, il nous est possible de conclure que la culture explique partiellement les actions d'un individu. Afin de mieux comprendre le concept de culture, nous aborderons ensuite les différentes formes qu'elle peut revêtir.

1.1.1 Les différentes formes de la culture et l'importance des groupes d'individus

Comme indiqué ci-dessus, une culture appartient à un ensemble d'individus. Bien qu'il soit difficile pour quelqu'un de l'extérieur de dire pourquoi un individu appartient ou non à une société, les membres d'un groupe sentent et savent qu'ils sont différents de ceux d'un autre groupe (Becker, 2002). Comme nous l'avons constaté préalablement, nous pouvons distinguer plusieurs regroupements d'individus et donc plusieurs formes de culture (culture d'entreprise,

culture du métier, culture du pays, *et cetera*). Afin d'aborder ces différentes formes, nous nous intéresserons maintenant à la façon dont un groupe social se crée. Par la suite, nous citerons les différentes formes de culture et nous aborderons chacune de ces formes plus en détail.

Un groupe d'individus ne se construit pas par hasard. Comme Maslow l'a indiqué, en 1943, un être humain a plusieurs besoins qu'il tente de satisfaire. Ainsi, un individu cherche à assouvir des besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement. La théorie de Maslow (1943) a, entre autres, été critiquée parce qu'il n'est pas logique que chaque individu ait exactement les mêmes besoins à un même degré. De plus, il est également possible d'avoir des besoins d'un niveau supérieur, sans pour autant avoir satisfait ceux d'un niveau inférieur. Ainsi, nous pouvons ressentir un besoin d'appartenance, sans avoir encore complètement réussi à contenter les besoins physiologiques. Malgré les nombreuses critiques sur la théorie des besoins de Maslow, il nous semble néanmoins que chaque individu éprouve le besoin d'appartenir à une structure donnée, car il vit dans un ou plusieurs groupes d'individus. Ainsi, non seulement il fera automatiquement partie d'un groupe d'individus donné, mais il lui sera également nécessaire d'appartenir à un groupe d'individus pour pouvoir réaliser ses projets.

Dès lors, nous pouvons conclure que les individus cherchent à créer des valeurs, des rituels, des héros et des symboles afin de fonder et de délimiter un groupe d'individus. En effet, ce n'est qu'en créant des différences que l'on peut s'opposer à un autre groupe d'individus et que l'on peut avoir le sentiment d'appartenance à quelque chose. Cette hypothèse est soutenue par le fait que la plupart des personnes constatent des dissemblances entre les individus des différentes sociétés, pendant qu'objectivement les biologistes et anthropologistes ne relèvent que des similarités entre les différents groupes sociaux (Hofstede *et al.*, 2010). Ainsi, Hofstede *et al.* (2010) parlent des *in-groups* et *out-groups*. Ces termes, provenant de la psychologie, font respectivement référence à des individus avec lesquels une personne s'identifie et des individus qui ne font pas partie du groupe social.

Les personnes cherchent donc à créer un groupe moral. Nous retrouvons cette idée au niveau personnel, organisationnel, mais aussi national. La politique a, par exemple, intérêt à créer de la cohésion à l'intérieur d'un pays afin qu'il fonctionne correctement. Depuis toujours, les

pays ont défini plus ou moins directement des ennemis afin de délimiter la société et de créer un sentiment d'appartenance (Hofstede *et al.*, 2010). Toutefois, les frontières d'un groupe moral ne sont pas fixes et il reste toujours possible d'agrandir le groupe. Néanmoins, élargir un groupe moral implique en même temps un risque de destruction de son propre groupe social. Ce phénomène peut être illustré par l'exemple de la publicité des partis politiques. Lorsqu'un parti politique fait sa publicité, il cherche à se distinguer des autres afin d'attirer sa cible. Une fois élu, il s'efforce de renforcer son positionnement et d'attirer de plus en plus d'individus afin de garder et d'étendre son pouvoir. Or, il n'est pas rare qu'un parti politique trouble son image et ses caractéristiques, ce qui détruit le sentiment d'appartenance de ses membres. À travers cet exemple, nous constatons que chaque groupe d'individus a intérêt à créer son image en s'appuyant sur un ensemble d'habitudes, de croyances, de valeurs, *et cetera* afin de maintenir les différences, mais également sa propre culture.

Pour expliquer le maintien d'un groupe social, nous pouvons nous resposer sur le principe de l'*homéostasie*. Des études montrent que les cultures évoluent avec le temps, mais que les frontières de chaque culture ne changent guère. La raison en est que la culture se reproduit par le biais de l'*homéostasie*. Il s'agit d'un processus qui fait référence à un système qui régularise l'environnement interne et qui essaye de maintenir des conditions stables et constantes. Bien que ce principe soit en général appliqué à un organisme vivant, Hofstede *et al.* (2010) nous montrent que ce processus convient également aux groupes sociaux et à leurs cultures. Ainsi, des parents essaient de reproduire l'éducation qu'ils ont eux-mêmes reçue (Hofstede *et al.*, 2010). Même si les parents ne veulent pas agir ainsi, la psychologie nous apprend que cette reproduction a souvent lieu, consciemment ou inconsciemment.

En résumé, nous avons constaté, dans un premier temps, qu'un groupe d'individus cherche à créer une culture. En même temps, la culture forme à son tour sa société à travers l'*homéostasie*. Ainsi, nous observons un lien réciproque qui se produit en boucle.

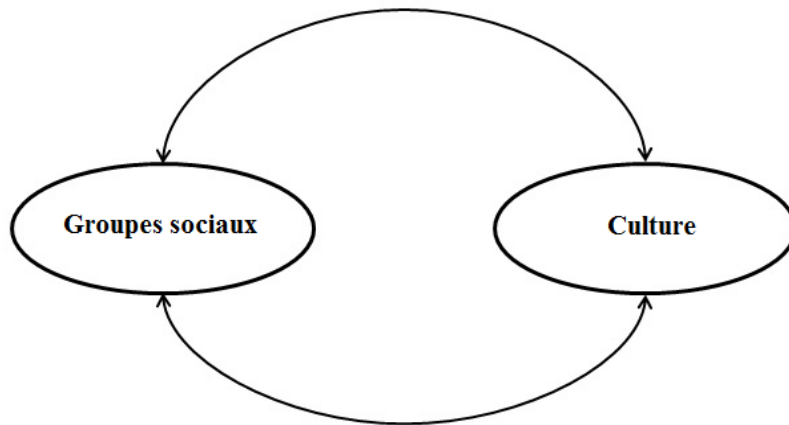


Figure 16 : La construction de la culture et des groupes sociaux

Après avoir mentionné que les individus cherchent à créer des groupes sociaux, intéressons-nous maintenant aux différents groupes sociaux et à leur culture associée. Le fait qu'il existe des groupes sociaux différents, implique également que la culture peut être analysée à divers niveaux. Or, lorsque nous étudions la culture à l'échelle de l'individu, nous ne pouvons pas facilement distinguer plusieurs formes de culture, puisque celle-ci concerne toutes les capacités et habitudes acquises par l'homme (Tylor, 1871). Au niveau individuel, nous pouvons dire que tous les groupes sociaux, dont fait partie l'individu, donnent des programmes mentaux. Tous ces programmes mentaux ensemble forment la culture d'un individu. Au contraire, lorsque nous examinons la culture nationale, les programmes mentaux de chaque individu forment ensemble la culture nationale. Ainsi, la culture nationale peut, par exemple, expliquer une partie du comportement d'un individu, mais n'en élucidera jamais la totalité.

Nous pourrions alors représenter la construction de la culture de la manière suivante :

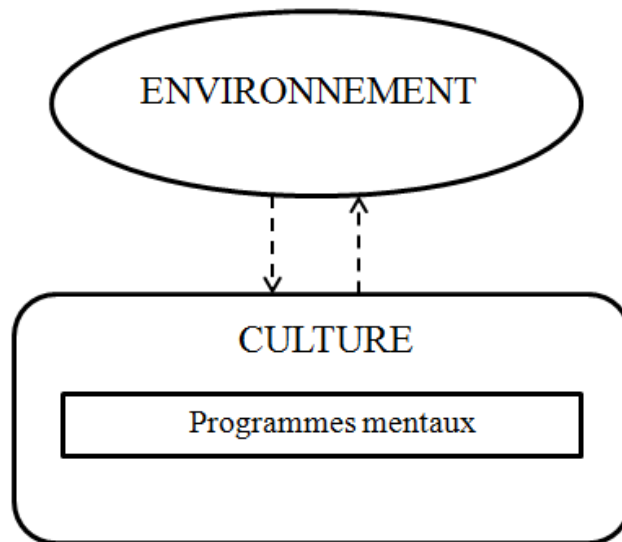


Figure 17: L'interaction entre la culture et l'environnement d'un individu

Comme nous le soulignons ci-dessus, la culture d'un individu contient plusieurs programmes mentaux provenant de son environnement. Ces programmes mentaux, ou autrement dit ces structures de connaissances, expliquent le comportement d'un individu (Morris et Fu, 2001). Ils guident les jugements et les décisions et provoquent des actions. Ces actions ne sont, malgré une culture partagée, pas toujours prévisibles, car une situation donnée va émettre des stimuli qui activent un programme mental spécifique. Ainsi, nous retrouvons l'idée de Merton (1973), selon laquelle un individu conserve toujours une certaine marge de manœuvre à l'intérieur des règles du groupe. Il n'existe pas, en effet, une seule logique d'action lorsqu'une société d'individus se révèle dans l'action (Godelier, 2009).

Hofstede *et al.* (2010) distinguent la culture nationale, régionale, la société/culture de sexe et la société/culture de génération, la société de la classe sociale et la société organisationnelle et/ou départementale. Dans notre recherche, nous ne différencions ni la culture de sexe, ni celle de la classe sociale, car nous considérons ces deux éléments comme les caractéristiques d'un individu plutôt qu'une culture distincte.

Dans notre travail, nous nous focalisons sur les influences culturelles au travail et surtout sur les équipes composées d'individus de nationalité et de culture d'entreprise d'origines différentes. Comme nous nous intéressons au niveau d'analyse de l'individu, nous représentons ci-dessous la cohérence entre les différentes formes de culture par rapport à l'individu.

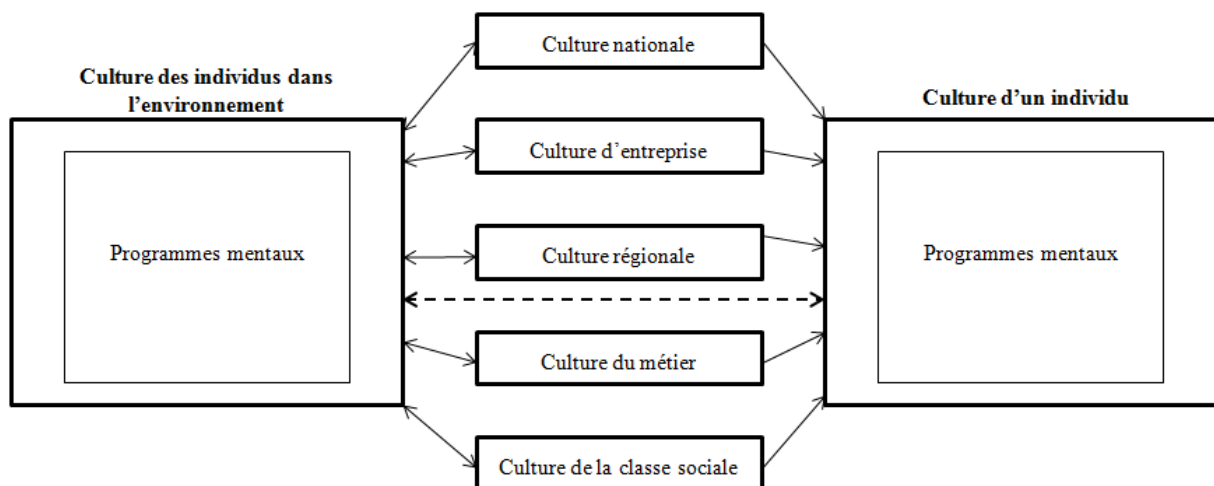


Figure 18 : La cohérence entre les différentes formes de culture

Dans l'image supra, nous retrouvons, premièrement, l'idée selon laquelle les groupes sociaux créent leur culture et inversement. Deuxièmement, nous constatons également que les individus sont en interaction et s'influencent. Ainsi, les programmes mentaux d'un individu vont déterminer son comportement, ce qui va suggestionner les programmes mentaux et le comportement des individus évoluant dans son environnement. C'est également ainsi qu'une culture peut se développer, changer et évoluer avec le temps.

Dans notre recherche, nous étudions les collaborations au sein d'un groupe aérien issu de la fusion-acquisition entre une compagnie aérienne française et une compagnie néerlandaise en 2004. Dans ce cas, les individus sont censés travailler avec des personnes qui avaient à la base une autre culture d'entreprise, mais qui travaillent toujours dans la même industrie, à savoir l'industrie du transport aérien. De plus, les individus travaillant sous contrat de la compagnie néerlandaise ont majoritairement la nationalité néerlandaise, tandis que les individus travaillant sous contrat de la compagnie française ont majoritairement la nationalité française. Ainsi, la culture nationale joue également un rôle important. C'est pour cela que nous approfondissons ensuite la culture nationale et la culture d'entreprise.

I.2 Les particularités de la culture nationale

La culture nationale a été étudiée de différentes manières. Ainsi, nous pouvons distinguer deux types d'études, à savoir les études ETIC et les études EMIC. Afin de mieux comprendre le concept de la culture nationale, nous nous intéressons à la méthodologie de ces deux types d'études concernant la culture nationale. Dans un premier temps, nous présenterons la méthodologie des études sur la culture nationale de manière plus détaillée. Puis, dans un second temps, nous examinerons davantage les cultures nationales française et néerlandaise.

I.2.1 La méthodologie des études de la culture nationale

Les études sur la culture peuvent être distinguées dans les études ETIC et les études EMIC. L'approche ETIC trouve son origine dans la psychologie. Cette approche est fondée sur l'idée que les cultures peuvent être mesurées à travers des dimensions (De Bony, 2009). Bien que ces études aient été critiquées en raison de certains biais méthodologiques (Berry *et al.*, 2002, Kim *et al.*, 1994 et Chapman, 1996), elles sont malgré tout populaires auprès des gestionnaires, leur permettant ainsi de comparer les cultures (De Bony, 2009).

L'approche EMIC repose sur l'idée que chaque culture est unique et qu'il n'y a pas de dimensions communes. Ces auteurs considèrent qu'il n'est pas possible de comparer les cultures entre elles (Chapman, 1996). De ce fait, ces études sont contraires aux études ETIC, souvent basées sur des méthodologies qualitatives afin d'identifier les différentes interprétations de la réalité. Dans les études EMIC, les chercheurs étudient le sens des interprétations de la réalité (d'Iribarne, 1996) et non pas les actions. Ainsi, une des limites de cette approche est qu'il y a peu d'attention portée aux actions (Friedberg, 2005), étant donné que la culture a également une influence sur les pratiques (De Bony, 2009).

Dans les études sur la culture nationale, nous retrouvons à la fois des études ETIC et des études EMIC. Les résultats de ces deux types d'études peuvent être considérés comme complémentaires. Comme les études EMIC estiment que chaque culture doit être observée et analysée comme une culture unique, il n'existe pas de méthodologies qui permettent de comparer les cultures. Néanmoins, comme les études ETIC s'appuient sur des dimensions qui permettent de comparer des cultures nationales, il est important de s'intéresser prioritairement

aux différentes dimensions avant de prendre en compte les cultures nationales française et néerlandaise.

1.2.1.1 Les études de la culture nationale s'appuyant sur des dimensions

Beaucoup d'études sur la culture nationale mobilisent en priorité des repères communs pour donner sens aux réalités du monde (Viegas Pires, 2011). En d'autres termes, elles cherchent à décrire la culture afin de comprendre les comportements. Ainsi, les auteurs ont notamment essayé de présenter différentes orientations de valeurs à travers des dimensions. Afin de mieux comprendre cette approche, nous présenterons d'abord les différentes études de la culture nationale basées sur des dimensions. Comme notre étude porte sur les cultures nationales française et néerlandaise, nous aborderons ensuite les résultats des études ETIC concernant ces deux cultures nationales.

L'origine des analyses des dimensions se trouve dans les travaux d'Inkeles et Levinson (1954). Ils révèlent, dans une étude de la littérature anglophone, que chaque pays et chaque société d'individus est confronté aux mêmes problèmes qui influencent les individus au sein d'un groupe social. Ces problèmes peuvent, selon les auteurs, être placés dans trois catégories, à savoir la relation avec l'autorité, la conception de soi-même et la gestion des conflits.

À la suite de ces problèmes collectifs, d'autres auteurs, dont Hofstede (1983), concluent que chaque groupe social a effectivement les mêmes problèmes, mais que leurs solutions diffèrent. Hofstede (1983) relève, à travers ses études, que les solutions aux problèmes trouvent leur origine dans quatre domaines différents. Ainsi, il distingue la « distance hiérarchique », l'« individualisme versus collectivisme », la « masculinité versus féminité » et l'« acceptation de l'incertitude ». Ces scores sont construits sur une étude, au sein d'IBM, qui a eu lieu en 1970. En 1991, après les études de Bond, Hofstede a décidé d'ajouter une cinquième dimension, à savoir l'« orientation à court terme versus orientation à long terme ». Enfin, en 2010, les études de Minkov conduisent Hofstede à ajouter la sixième dimension, l'« indulgence versus sévérité » et à déterminer des scores pour 93 pays.

Tableau 6 : Les dimensions de la culture selon Hofstede

Dimensions :	Fait référence :
Distance hiérarchique	Aux normes en vigueur en ce qui concerne l'inégalité dans une culture.
Individualisme versus collectivisme	À la mesure dans laquelle l'identité des membres est façonnée par des aspirations et des choix personnels ou par les groupes auxquels ils appartiennent.
Masculinité versus féminité	Aux valeurs. Dans une société masculine, des valeurs comme la compétition, le succès et la performance ont une place plus importante que dans les sociétés féminines dans lesquelles l'on prête plus d'attention à des valeurs comme de bonnes relations, la qualité de vie et la protection des plus vulnérables.
Acceptation de l'incertitude	À la mesure dans laquelle les individus se sentent mal à l'aise avec les incertitudes de la vie.
Orientation court terme versus moyen terme	Aux valeurs qui concernent le temps et la prévoyance. Les valeurs qui jouent un rôle sont, par exemple, la persévérance, le respect des traditions, la réciprocité de la politesse et la rigueur individuelle.
Indulgence versus sévérité	À l'importance accordée au contrôle de sa vie. Des exemples sont l'importance accordée au plaisir et à la liberté d'expression.

Pour l'analyse de ces dimensions, Hofstede n'a pas seulement étudié la culture nationale. Il s'est appuyé sur un questionnaire qui, à la base, a été rempli par 117 000 individus dans 40 pays différents, travaillant tous pour la compagnie IBM. Le modèle de Hofstede a par la suite été repris dans de nombreuses études et a prouvé sa validité, entre autres, grâce à

l'importance de l'échantillon et à la corrélation des résultats avec les indicateurs géographiques, économiques et sociaux. (Smith *et al.*, 1996)

Néanmoins, le fait que la recherche de Hofstede ait prouvé sa validité et sa pertinence durant des années n'a pas empêché certains auteurs de critiquer ses travaux. Tout d'abord, ils ont relevé que Hofstede a intégré très peu de pays communistes (ou anciennement communistes), ce qui peut être un biais dans la justification des différences entre pays. Un autre point de critique est que les dénominations des dimensions ne sont pas très compréhensibles, ce qui fait que les dimensions identifiées risquent de ne pas être exhaustives ni bien choisies.

Enfin, il convient également de s'intéresser à la période pendant laquelle l'étude de Hofstede a été réalisée. Hofstede a conduit sa recherche entre la fin des années 1960 et le début des années 1970 (Beugelsdijk, 2015), ce qui a donné par la suite la définition de quatre dimensions. En 2010, Hofstede a ajouté deux dimensions à son modèle, à savoir l'« orientation à court terme versus orientation à long terme » et l'« indulgence versus sévérité ». Cependant, il est à noter que les scores sur ces deux dimensions supplémentaires n'ont pas émergé au même moment que les autres dimensions. Ainsi, on peut se poser des questions sur la stabilité temporelle des cultures au sens large, et dans les résultats de Hofstede en particulier.

Bien qu'il s'agisse d'une inquiétude majeure dans les études sur la culture et les différences culturelles (Leung *et al.* , 2005, McSweeney, 2009, Shenkar, 2001), il n'existe pas de consensus sur cette stabilité temporelle de la culture. Ainsi, Inkeles (1960), Inglehart et Baker (2000), Ralston *et al.* (1997) et Webber (1969) ont trouvé des preuves pour des éléments stables, des éléments divergents ou même les deux à la fois. Une récente étude de Beugelsdijk (2015) montre que les dimensions peuvent globalement être reproduites. Par contre, il montre également que les cultures nationales ont changé. Il donne alors la preuve que les différences entre les pays sont restées, mais que les sociétés d'aujourd'hui sont relativement plus individualistes, indulgentes et moins hiérarchiques.

Cependant, malgré les critiques sur les travaux de Hofstede, ses dimensions culturelles continuent à dominer la recherche. Beugelsdijk (2015) montre même que le nombre de fois où les dimensions de Hofstede sont citées, représente le nombre le plus élevé de travaux cités

dans les sciences sociales. Cela est, d'une part, lié au fait que plusieurs de ces dimensions ont montré leur validité dans des travaux postérieurs. D'autre part, il est à noter que Hofstede est parti sur la base d'un grand échantillon. Malgré les critiques sur le fait que ces individus travaillent tous au sein d'une même compagnie, Hofstede a ainsi pu analyser les résultats d'un grand nombre d'individus en évitant d'intégrer des biais liés aux environnements divers.

Trompenaars (1985) s'est, comme Hofstede, fondé sur l'idée que chaque groupe social a à faire face aux mêmes problèmes, mais que les solutions diffèrent selon les pays. Ainsi, Trompenaars s'est surtout appuyé sur les dilemmes de valeurs définis par Parsons et Shils (1951). Le questionnaire qu'il utilise décrit quelques situations imaginaires sur lesquelles les individus sont interrogés. Les questions posées dans le questionnaire portent sur les dimensions :

- Universalisme versus particularisme (Parsons et Shils, 1951)
- Réalisation versus attribution (Parsons et Shils, 1951)
- Individualisme versus collectivisme (Parsons et Shils, 1951)
- Affectivité versus neutralité (Parsons et Shils, 1951)
- Spécificité versus généralité (Parsons et Shils, 1951)
- Contrôle interne versus contrôle externe (Rotter, 1966)
- La perspective du temps (Cottle, 1968)

La particularité du questionnaire de Trompenaars est qu'il ne porte pas seulement sur les dimensions. Trompenaars a également ajouté quelques items qui font référence aux aspects du management et à la structure de l'organisation. Ainsi, ce questionnaire permet d'illustrer la manière avec laquelle des valeurs plus générales s'appliquent aux problèmes managériaux quotidiens (Smith *et al.*, 1996). Cela constitue un élément important, car la plupart des chercheurs interrogent les individus au sein d'une entreprise, mais n'analysent que la culture nationale et non la culture d'entreprise. Bien que l'on puisse se demander si l'on mesure la culture nationale ou la culture d'entreprise dans l'approche de Trompenaars, son approche montre néanmoins la conscience du fait que la culture d'entreprise doit également être prise en compte.

L'étude de Trompenaars (1985) connaît également un autre point fort. La plupart des recherches culturelles concernent les États-Unis, le Japon et quelques pays européens. Or, le

questionnaire de Trompenaars est un des rares outils permettant de créer une base de données plus large. Ainsi, il a été possible de mettre les résultats de ce questionnaire en lien avec les travaux de Hofstede.

Nous pouvons conclure qu'il existe une grande reproductibilité dans les résultats des recherches de Hofstede et de Trompenaars, due à l'échantillon qui couvre beaucoup de pays (Smith *et al.*, 1996). Néanmoins, l'intégration de plus de pays communistes serait indispensable afin de déterminer les limites des dimensions. Les résultats nous apprennent également que la dimension d'acceptation de l'incertitude n'apparaît pas lorsque l'on compare les résultats de Hofstede avec ceux de Trompenaars.

Un autre chercheur s'est intéressé à la culture, Bond. Il a analysé, en 1987, des domaines de valeurs différents dans l'objectif de trouver des dimensions de la culture nationale. Ainsi, il a développé un questionnaire organisé selon des valeurs chinoises (nommé le *Chinese Culture Connection*). Par la suite, ce questionnaire a été soumis à des étudiants, dans 22 pays différents, qui ont été invités à indiquer l'importance de chaque valeur dans leur culture. Après avoir analysé les résultats, quatre dimensions peuvent être retenues, à savoir l'« intégration », le « degré d'acceptation et d'adaptation », la « discipline morale » et le « dynamisme de travail selon Confucius ».

Des corrélations significatives ont été trouvées entre la dimension de masculinité de Hofstede et le degré d'acceptation et d'adaptation de Bond. Nous constatons également de fortes correspondances entre les dimensions d'intégration et de discipline morale de Bond et la distance hiérarchique et l'individualisme versus collectivisme de Hofstede (1980). Dans une analyse supplémentaire, il s'est avéré que ces quatre dimensions représentent des éléments de la dimension d'individualisme versus collectivisme (Smith *et al.*, 1996). Ainsi, nous pouvons nous poser la question de savoir dans quelle mesure la distance hiérarchique est une dimension séparée et non pas un aspect directement lié à la dimension de collectivisme. Cette interrogation est encore plus pertinente que celle de Hofstede (1980), lui-même ayant trouvé de fortes corrélations entre les dimensions de distance hiérarchique et d'individualisme versus collectivisme.

Le fait que les résultats de la recherche de Hofstede (1980) et Bond (1987) se ressemblent autant est plutôt impressionnant, puisqu'un questionnaire qui porte sur les valeurs culturelles est en même temps un produit de la culture de la personne qui l'établit. Ainsi, l'étude de Bond a été d'une grande valeur, car elle montre que des dimensions générales peuvent être établies et comparées et qu'elles sont applicables à une multitude de pays. Les résultats de Bond permettent également de s'interroger sur le fait de savoir si les dimensions de distance hiérarchique et de collectivisme sont réellement des dimensions distinctes ou si elles représentent le même phénomène.

Néanmoins, il est important de noter que toutes les dimensions de Bond et de Hofstede ne peuvent pas être liées à travers des corrélations. Ainsi, il n'est pas possible de trouver un lien entre la recherche de Bond (1987) et les dimensions « acceptation de l'incertitude », « orientation à court terme versus orientation à moyen terme » et « indulgence versus sévérité ». Il n'est également pas possible de trouver un équivalent de la dimension « dynamisme de travail selon Confucius » dans les travaux de Hofstede (1980).

Enfin, Schwartz s'est appuyé, en 1992, sur une autre approche. Son but était, dans un premier temps, de faire une analyse des valeurs en cherchant les dimensions, sans pour autant s'intéresser aux comparaisons culturelles. Cette approche a été intéressante, notamment pour mettre en évidence la possibilité d'émergence de nouvelles informations non démontrées par les auteurs se focalisant surtout sur les différences culturelles selon les dimensions.

Les questions posées dans son questionnaire étaient, à la base, censées mesurer les dix typologies suivantes : universalisme, bienveillance, tradition, conformité, sécurité, pouvoir, réalisation, hédonisme, stimulation et direction de soi (Smith *et al.*, 1996). La particularité de cette recherche est qu'il est possible de construire des typologies d'individus à travers ces éléments. Néanmoins, après analyses supplémentaires des résultats, il s'avère que nous pouvons également retenir deux autres dimensions, à savoir l'« ouverture de l'esprit versus conservatisme » et l'« autoréalisation versus auto-transcendance ». Les questions qui concernent ces deux dimensions peuvent être regroupées de la manière suivante :

Tableau 7 : Les dimensions « ouverture d'esprit versus conservatisme » et « autoréalisation versus auto-transcendance »

Dimensions :	Questions concernant :
Ouverture d'esprit versus conservatisme	Valeurs conservatrices L'autonomie intellectuelle L'autonomie affective
Autoréalisation versus auto-transcendance	Valeurs de hiérarchie Valeurs de maîtrise Engagement égalitaire Importance accordée au bien-être des autres

Schwartz a essayé, en 1994, de corréler ses résultats avec ceux de Hofstede. Une correspondance forte a été trouvée entre la dimension « ouverture d'esprit versus conservatisme » de Schwartz et l'« individualisme et collectivisme » de Hofstede. La raison pour laquelle Schwartz n'a pas réussi à déterminer plus de dimensions et plus de corrélations avec le modèle de Hofstede est probablement due à l'échantillon. Néanmoins, l'étude de Schwartz est particulièrement intéressante pour le développement des typologies culturelles.

Chacune des recherches citées supra possède ses particularités et ses forces. Dans le tableau ci-dessous, les forces des travaux de chaque auteur, concernant les dimensions culturelles, sont affichées.

Tableau 8 : Les forces des différentes descriptions des dimensions de la culture

Auteurs	Forces de l'outil
Hofstede (1980)	-Constitué sur un échantillon très grand -A prouvé sa validité d'un grand nombre de ses dimensions tout au long des années
Bond (1987)	-Prouve que les résultats des études dimensionnelles ne dépendent pas de la culture qui a développé l'outil
Schwartz (1992, 1994)	-Permet de faire des typologies
Trompenaars (1985)	-Présence de questions supplémentaires qui

	portent sur des aspects managériaux et organisationnels
--	---

Lorsque nous comparons les dimensions citées dans la littérature scientifique, nous constatons que certaines d'entre elles se ressemblent. Ainsi, nous pouvons regrouper ces dimensions de manière suivante :

Tableau 9 : Comparaison des dimensions de la culture

Dimensions	Correspond aux dimensions :
Distance hiérarchique	Distance hiérarchique (Hofstede, 1980, 1983, 1991) Intégration (Bond, 1987) Universalisme versus particularisme (Trompenaars, 1985)
Individualisme versus collectivisme	Individualisme versus collectivisme (Hofstede, 1980, 1983, 1991) Individualisme versus collectivisme (Trompenaars, 1985) Degré d'acceptation et d'adaptation (Bond, 1987)
Affectivité versus neutralité	Masculinité versus féminité (Hofstede, 1980, 1983, 1991) Discipline morale (Bond, 1987) Affectivité versus neutralité (Trompenaars, 1985)
Acceptation de l'incertitude	Acceptation de l'incertitude (Hofstede, 1980, 1983, 1991) Ouverture d'esprit versus conservatisme (Schwartz, 1992)
Perspective du temps	Perspective du temps (Trompenaars, 1985) Orientation court terme versus orientation moyen terme (Hofstede, 1980, 1983, 1991)
Indulgence versus sévérité	Indulgence versus sévérité (Hofstede, 1980, 1983, 1991)
Dynamisme de travail selon Confucius	Dynamisme de travail selon Confucius (Bond, 1987)
Réalisation versus attribution	Réalisation versus attribution (Trompenaars, 1985)
Spécificité versus généralité	Spécificité versus généralité (Trompenaars, 1985)
Autoréalisation versus auto-transcendance	Autoréalisation versus auto-transcendance (Schwartz, 1992) Contrôle interne versus contrôle externe (Trompenaars, 1985)

Après avoir abordé les études portant sur des dimensions de valeurs, considérons également les études qui ne cherchent pas seulement à décrire les perceptions des individus, mais qui essaient de les mettre en relation avec d'autres aspects. Ainsi, Inglehart (1997) s'appuie dans son *World Value Survey* sur des dimensions culturelles afin de pouvoir distinguer des zones culturelles (Inglehart, 2000) et d'expliquer les conséquences sociales et politiques. Ainsi, il observe que les perceptions des individus dans des sociétés ayant un faible salaire diffèrent systématiquement des perceptions des individus vivant dans des sociétés plus riches. Dans son étude, il distingue deux dimensions déterminantes qui expliquent ensemble plus de la moitié des différences culturelles (Inglehart, 2000), à savoir « orientées sur des traditions et des religions/ orientées sur la rationalité » et « autorité et survie versus libre expression ». Le *World Value Survey* a démontré que les valeurs culturelles ne sont pas nécessairement stables et évoluent avec le temps (Inglehart, 1997). Néanmoins, l'objectif de cette étude était d'étudier les conséquences sociales et politiques des cultures. Ainsi, les questions de ce questionnaire sont plus larges que celles des autres études dimensionnelles présentées jusqu'à présent et ne concernent pas seulement les valeurs personnelles. L'étude d'Inglehart montre par exemple aussi que le fait d'avoir une démocratie et une situation économique favorable a une influence positive sur la confiance entre les personnes. Bien que cette étude ait été importante pour la compréhension des conséquences sociales et politiques et qu'elle ait permis d'identifier des zones culturelles distinctes, elle n'est pas nécessairement adaptée à la comparaison entre deux pays. Comme notre étude s'intéresse aux cultures nationales de deux pays qui ont tous les deux un système politique démocratique et qui se trouvent dans une situation économique plus ou moins comparable, nous ne nous appuyons pas sur cette recherche dans nos études empiriques.

Enfin, les auteurs qui s'appuient sur la description des dimensions afin d'identifier les différences culturelles considèrent qu'il est légitime de regarder les dimensions comme homogènes. Cela présume, en prenant l'exemple de la dimension « autonomie », qu'il s'agit d'une dimension indépendante du contexte culturel du chercheur. Néanmoins, chaque auteur développe sa recherche à partir de son propre cadre culturel. Ainsi, le choix des dimensions dépend de cette culture. De plus, chaque groupe d'individus utilise une forme d'autonomie spécifique (d'Iribarne, 2005), ce qui fait que des pays ayant un même degré d'autonomie ne sont pas nécessairement proches au niveau culturel.

Une autre critique s'articule autour du fait que les différences semblent être supposées uniformes. Les recherches décrites à travers les dimensions sont dans la plupart des cas focalisées sur les différences entre pays. Néanmoins, la diversité régionale peut être importante (Shenkar, 2001). Au plan social, les dimensions excluent toute hétérogénéité. Cela est dû au fait que les analyses par dimensions ne rendent pas possible la comparaison des résultats au niveau individuel. Ainsi, cette approche préjuge qu'un individu adopte une attitude qui est en toute situation conforme à sa culture (Mc Sweeney, 2002). Or, chaque individu possède des programmes mentaux plus ou moins différents et garde toujours une marge d'action (Merton, 1973).

Malgré ces limites, nous prenons en compte également, dans notre étude, l'approche dimensionnelle pour décrire la culture nationale, étant donné qu'il s'agit d'une méthode qui a prouvé sa validité. De plus, le fait que plusieurs auteurs réussissent à reproduire des dimensions similaires, montre également la force de l'approche par dimension. Par contre, jusqu'à présent les études portant sur la culture se focalisaient sur la description des dimensions et sur l'influence d'un écart culturel. Nous avons remarqué qu'aucune étude n'a encore analysé l'influence de chaque dimension isolée sur d'autres concepts comme l'efficacité de la collaboration. Comme nous l'avons constaté, il n'est pas possible de comparer les résultats des dimensions au niveau individuel. Or, afin de pallier cette limite et d'enrichir les résultats, nous visons dans notre étude à non pas seulement étudier l'influence d'un écart culturel, mais également à déterminer l'influence de chaque dimension de manière isolée sur l'efficacité de la collaboration. Cela nous permettra d'étudier plus en détail quels sont les aspects de la culture qui influencent l'efficacité de la collaboration.

1.2.2 La culture française versus la culture néerlandaise

Étant donné que notre étude se focalise sur l'étude d'une entreprise où la plupart des salariés ont la culture néerlandaise ou française, nous nous intéresserons particulièrement à ces deux cultures nationales.

Bien que les chercheurs s'appuient sur les méthodes ETIC ou EMIC qui envisagent une autre méthodologie, les résultats de ces études peuvent être considérés comme complémentaires. Ainsi, les études ETIC permettent de comparer des cultures nationales à travers des dimensions, tandis que les études EMIC donnent plus d'informations sur une culture donnée.

De ce fait, les études EMIC pourraient également expliquer les différences observées dans des études ETIC. Par conséquent, nous considérons que la combinaison des résultats de ces deux types d'études autorise une meilleure compréhension des cultures concernées. C'est aussi pour cela que nous décrivons la culture française et la culture néerlandaise en combinant les résultats des études ETIC et EMIC.

1.2.2.1 Les dimensions de la culture française et néerlandaise

Comme nous l'avons constaté précédemment, les scores sur les dimensions culturelles sont susceptibles d'avoir évolué depuis les études de Hofstede. Néanmoins, comme le montre Beugelsdijk (2015), les écarts entre les scores des différents pays restent en général égaux. C'est pour cela que, pour décrire la culture nationale et la culture française, nous nous intéresserons tout d'abord aux résultats de Hofstede concernant ces deux cultures. Dans le tableau 9, nous retrouvons les scores index de chaque dimension pour à la fois la culture française et la culture néerlandaise avec une brève description des caractéristiques culturelles principales de ces deux cultures.

Tableau 10 : Les dimensions des cultures française et néerlandaise

DIMENSION	CULTURE FRANÇAISE	CULTURE NÉERLANDAISE
Distance hiérarchique	68/100* <ul style="list-style-type: none"> • Individus relativement peu indépendants • Acceptation de droits différents • Relativement beaucoup de niveaux hiérarchiques 	38/100* <ul style="list-style-type: none"> • Importance accordée à l'indépendance • Hiérarchie seulement appréciée si c'est fonctionnel • L'égalité des droits • Accessibilité des supérieurs • Rôle du manager focalisé sur du <i>coaching</i>
Individualisme versus collectivisme	71/100* <ul style="list-style-type: none"> • Société plutôt individualiste • Relations basées sur du respect. En même temps, chacun décide ce qui est le mieux d'après lui-même 	80/100* <ul style="list-style-type: none"> • Société plutôt individualiste • Relations basées sur avantages mutuels
Masculinité versus féminité	43/100* <ul style="list-style-type: none"> • Focus sur la qualité de vie • Différence entre les classes 	14/100* <ul style="list-style-type: none"> • Importance accordée à balance vie professionnelle/vie privée

	<p>sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Décisions sont faites par engagement • Importance accordée à obtenir un consensus • Résolution des conflits par compromis
Évitement de l'incertitude	<p>86/100*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éviter des risques • Besoin de protéger ses émotions 	<p>53/100*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éviter des risques si possible • Des règles sont importantes • Il faut travailler dur • Ponctualité est importante
Orientation à court terme versus orientation à long terme	<p>63/100*</p> <ul style="list-style-type: none"> • La vérité dépend de la situation, le contexte et le temps • Facilité à s'adapter aux situations 	<p>67/100*</p> <ul style="list-style-type: none"> • La vérité dépend de la situation, le contexte et le temps • Facilité à s'adapter aux situations
Indulgence versus sévérité	<p>48/100*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relativement moins détendu • Profite relativement moins de la vie • Un score modéré sur l'échelle de bonheur 	<p>68/100*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volonté de réaliser ses désirs • Importance accordée à profiter de la vie • Attitude plutôt optimiste • Importance accordée aux loisirs • Agir comme on le sent

*=score index sur l'échelle de Hofstede

Source : <http://geert-hofstede.com/france.html> et <http://geert-hofstede.com/netherlands.html>

Comme nous pouvons le constater ci-dessus, les cultures nationales française et néerlandaise se ressemblent sur certains aspects selon les résultats de Hofstede. Ainsi, nous retrouvons l'aspect individualiste dans les deux cultures nationales. Néanmoins, il est à noter que cet individualisme est en France combiné avec une distance hiérarchique forte, ce qui peut paraître paradoxal. Cela peut mener aux situations qui ne sont pas faciles à comprendre pour des gens qui ne partagent pas la même culture.

Comme nous pouvons le constater ci-dessus, les cultures nationales française et néerlandaise se ressemblent sur certains aspects selon les résultats de Hofstede. Ainsi, nous retrouvons l'aspect individualiste dans les deux cultures nationales. Néanmoins, il est à noter que cet individualisme est en France combiné avec une distance hiérarchique forte, ce qui peut

paraître paradoxal. Cela peut mener aux situations qui ne sont pas faciles à comprendre pour des gens qui ne partagent pas la même culture.

Ainsi, Hofstede donne l'exemple des syndicats en France. Il postule que les individus qui travaillent pour les syndicats ne communiquent pas vraiment avec les salariés, car ils ne se considèrent pas comme appartenant au même groupe. Un autre exemple de la combinaison d'une distance hiérarchique importante et d'une société individualiste, c'est le respect pour son patron. Hofstede donne l'exemple du Français qui a tendance à montrer du respect à son patron (en raison de la distance hiérarchique), mais il est possible qu'ultérieurement il puisse faire autre chose que ce qui a été dit, lorsqu'il considère que c'est mieux (en raison de l'individualisme).

Ce comportement s'oppose aux comportements des Néerlandais qui se trouvent également dans une société individualiste, mais avec une distance hiérarchique faible. Ainsi, la relation entre l'employeur et les salariés est fondée sur un contrat d'avantages mutuels. Par conséquent, les décisions de promotions sont par exemple censées être fondées uniquement sur les résultats obtenus. Nous ne retrouvons donc pas cette distance hiérarchique dans la société néerlandaise.

Une explication pour cela peut se trouver dans la surveillance des individus. Selon Beaufile (2013), on impose aux Néerlandais, dès leur naissance, un autocontrôle. Les individus ont un regard sur les autres et s'imposent un contrôle de soi afin d'être considérés comme digne de participer à l'harmonie de la collectivité. Grâce à ce mécanisme de surveillance et de contrôle social, une distance hiérarchique n'est pas nécessaire.

Les différences dans la distance hiérarchique peuvent partiellement s'expliquer par les différences dans les systèmes éducatifs. Le système éducatif français se caractérise par une stratification hiérarchique des différents cycles de formations (Davoine *et al.*, 2000) et par un processus d'extraction des « élites » (Maurice, 1993). Le système éducatif néerlandais connaît relativement moins de hiérarchie. Ainsi, les élèves et étudiants néerlandais sont moins confrontés aux processus de sélection et peuvent plus facilement changer d'une forme d'enseignement à une autre et d'un niveau d'enseignement à un autre. Le fait que les

individus sont dès l'enfance moins souvent confrontés à la distance hiérarchique, fait aussi qu'ils ont moins tendance à considérer une grande distance hiérarchique entre les individus.

Nous constatons également qu'il y a une différence lorsqu'il s'agit de la dimension « affectivité versus neutralité ». Bien que les deux cultures soient plutôt féminines, nous observons que, dans la culture française, une distinction doit être faite entre les classes sociales. Ainsi, nous remarquons que les classes sociales ayant un niveau de rémunération relativement élevé se caractérisent par l'affectivité. C'est-à-dire que les individus sont plutôt motivés par ce qu'ils aiment bien faire, au lieu de faire les choses le mieux possible. Néanmoins, les classes sociales ayant un niveau de rémunération inférieur, se caractérisent plutôt par la neutralité. Ainsi, ces classes sociales sont plus masculines et sont plus motivées par le fait de faire les choses de la meilleure manière qui soit.

Lorsque nous nous intéressons à l'acceptation de l'incertitude, nous constatons que les Français ont tendance à réduire les risques au maximum, pendant que cette réduction de risque est plus modérée aux Pays-Bas. Les Français sentent le besoin de protéger leurs émotions, car la réduction des risques est combinée avec une grande distance hiérarchique et un fort degré d'individualisme. Ainsi, les Français ont plus tendance à utiliser des forces linguistiques et à se prononcer relativement moins courtoisement par rapport à leurs interlocuteurs. Les Néerlandais, à leur tour, ont recours aux règles afin de se protéger et d'éviter des risques. Ainsi, la ponctualité et les règles sont relativement plus importantes.

Par la suite, nous observons une différence lorsqu'il s'agit de l'indulgence versus sévérité. La culture hollandaise est une culture où l'on accorde plus d'importance à la vie privée, à vouloir faire ce que l'on veut faire et à profiter de la vie. Nous trouvons également, dans la littérature, l'idée selon laquelle chaque Néerlandais porte la responsabilité d'assurer le bonheur de l'intégralité de la population (Beaufils, 2013). Dans la culture française, la vie professionnelle prend plus d'importance, ce qui fait que les Français accordent relativement moins d'importance à réaliser leurs désirs.

Enfin, nous avons pu constater que les différences sur les dimensions culturelles sont, entre autre, liées à des aspects intentionnels, comme par exemple le système éducatif et le système politique. Afin de mieux comprendre les résultats et l'origine des différences, nous nous

intéresserons ensuite davantage aux systèmes éducatifs et politiques et aux relations de la France avec les Pays-Bas.

1.2.2.2 Le système éducatif

Le système éducatif français se caractérise par une stratification hiérarchique des différents cycles de formations (Davoine *et al.*, 2000) et par un processus d'extraction des « élites » (Maurice, 1993), ce qui peut partiellement expliquer la distance hiérarchique. Le système éducatif néerlandais connaît relativement moins de hiérarchie. Ainsi, les élèves et étudiants néerlandais sont moins confrontés aux processus de sélection et peuvent plus facilement changer d'une forme d'enseignement à une autre et d'un niveau d'enseignement à un autre. Le fait que les individus sont dès l'enfance moins souvent confrontés à la distance hiérarchique, fait aussi qu'ils ont moins tendance à considérer une grande distance hiérarchique entre les individus.

Le système d'éducation en France connaît donc une approche hiérarchique très importante et est concentré sur le fait d'avoir de meilleurs résultats, tandis que le système néerlandais se caractérise par la participation et la contribution des élèves. L'enseignement participatif apprend aux élèves à faire des choix. Vermaas et Brulé (2014) expliquent que dans la vie, en tant qu'adulte, on est tous amené à faire des choix et que l'on doit donc avoir le sentiment que l'on est capable de faire des choix. L'étude faite par Vermaas et Brulé (2014) montre que les Français semblent avoir relativement moins de capacité à guider leur vie comme ils le veulent. Cela peut également expliquer le fait que la France connaît un score de bonheur de 6,575 tandis que le score de bonheur des Néerlandais s'élève à 7,378 selon le *World Happiness Report 2015*. De plus, Kibbeling *et al.* (2009) expliquent que l'enseignement participatif a aussi pour conséquence que les Néerlandais ont plus de facilité à faire confiance que les Français. Cela est dû au fait qu'ils font relativement plus confiance aux compétences, à la volonté de l'autre à faire et à s'engager dans son travail.

Une autre différence entre le système éducatif français et le néerlandais est que l'on apprend dès l'école maternelle aux enfants néerlandais qu'il est important d'arriver à un consensus dans les discussions (De Bony, 2008). Les enfants dans les écoles maternelles et primaires commencent souvent la semaine dans un cercle dans lequel chacun raconte ce qui s'est passé pendant le week-end. Ainsi, les enfants apprennent à s'exprimer, s'écouter, s'intéresser aux

autres et à respecter les autres points de vue. Lorsque les enfants doivent jouer ensemble ou résoudre quelque chose, on leur apprend à se mettre d'accord et à réussir à trouver un consensus. Ce focus sur le consensus (d'Iribarne, 1989) est donc appris dès le plus jeune âge et ne consiste pas nécessairement à trouver la meilleure solution, mais à trouver une solution qui soit acceptable pour chacun. Ainsi, cette manière de trouver des solutions collectives s'oppose à ce que l'on apprend aux élèves français. Dans les écoles françaises, il existe une approche qui est focalisée sur l'obtention des meilleurs résultats. Ainsi, les élèves sont amenés à montrer que ce qu'ils disent et font est bien, ce qui rend l'application du consensus plus compliqué.

Cela a une influence sur le comportement que les individus adoptent ultérieurement. Ainsi, la prise de décision aux Pays-Bas ne consiste pas à trouver la meilleure solution, mais à un processus qui mène à une solution fédérative (Van Vree, 1999). Cette tendance à trouver un consensus trouve son origine dans les principes qui sont profondément ancrés dans la culture, comme le droit de s'exprimer et de ne pas être d'accord, l'égalité, l'objectivité, le contrôle émotionnel et le pragmatisme (Lijphart, 1968). Le fait que l'on enseigne ces principes aux enfants à l'école a pour conséquence que les Néerlandais peuvent distinguer l'expression des opinions de la prise de décision et qu'ils font une différence entre leurs ressentis personnels et l'intérêt collectif (De Bony, 2010).

Les individus ayant la nationalité française s'appuient plus sur une approche idéologique que pratique lors de la prise de décision. Nous retrouvons le fait de devoir se différencier à l'école dans le processus de la prise de décision. Ainsi, les différences dans les systèmes éducatifs français et néerlandais sont à la source de la différence entre la tendance à se fédérer aux Pays-Bas et la tendance à se différencier en France.

1.2.2.3 Le système politique et le système syndical

Bien que la France et les Pays-Bas connaissent tous deux un système politique démocratique, il existe des différences entre les deux systèmes. Ainsi, le système politique français est fondé sur l'élection directe par une majorité des votes (De Bony, 2010). Aux Pays-Bas, le système est plus complexe. Ainsi, les Néerlandais considèrent qu'il est inacceptable qu'une majorité d'individus puisse exclure le choix des minorités. Cela ne correspond pas à l'importance néerlandaise accordée à se fédérer autour des sujets communs (Van Lente, 1997). C'est pour

cela que l'élection néerlandaise est fondée sur un système de majorités relatives et de coalitions (De Bony, 2010) afin que les opinions de tout le monde soient représentées.

Nous retrouvons ici quelques éléments que nous avons également relevés dans le système éducatif. Premièrement, nous retrouvons le principe de devoir être le mieux dans le système français et le principe de participation de tous dans le système néerlandais. Deuxièmement, nous constatons également la recherche de la meilleure solution dans le cadre français et la recherche du consensus pour l'intérêt commun (Van Lente, 1997) dans le cadre néerlandais.

Ces différences dans les systèmes politiques influencent également le système de syndicalisme. Dans les relations sociales, aux Pays-Bas, nous retrouvons l'importance accordée au consensus et à trouver une solution qui n'est pas la meilleure pour une partie, mais qui est acceptable pour tous. En France, le système des relations sociales est relativement moins tourné vers la recherche du compromis. Ainsi, Hofstede (1990) donne l'exemple des syndicats en France. Il postule que les individus qui travaillent pour les syndicats ne communiquent pas vraiment avec les salariés, car ils ne se considèrent pas comme appartenant au même groupe.

Enfin, il est à noter que certains travaux montrent que la culture organisationnelle peut avoir une influence capable d'excéder les différences nationales (Pothukuchi *et al.*, 2002). Lorsque la culture n'est analysée qu'au niveau national, il n'est pas possible d'identifier les cultures organisationnelles transversales. Comme une forte culture organisationnelle peut être un facteur clé du succès d'une entreprise pour sa collaboration et son fonctionnement international, il sera nécessaire de prendre cela en compte lors des analyses au niveau de l'entreprise. Ainsi, la culture de métier peut également influencer les relations entre les individus et réduire les différences culturelles (Viegas Pires, 2008). C'est pour cela que nous nous intéresserons maintenant à la culture de l'entreprise.

I.3 Les particularités de la culture d'entreprise

Bien que les anthropologues et les sociologues se soient intéressés au concept de la culture d'une manière générale et qu'il existe dans les recherches scientifiques un fort focus sur l'étude de la culture nationale, chaque entreprise produit également sa propre culture. En effet, au sein des entreprises, il existe également des groupes d'individus avec leurs modèles

de comportements intériorisés, de normes et d'habitudes (Le Goff, 2003), que nous retrouvons dans la définition anthropologique de la culture.

C'est pour cela qu'il n'est pas surprenant que plusieurs scientifiques et gestionnaires se soient consacrés à ce phénomène. C'est surtout à partir des années 1980, que l'intérêt des gestionnaires pour la culture passe à la vitesse supérieure. À travers l'étude des recherches et les définitions de l'époque, nous pouvons retenir quelques caractéristiques de la vision des chercheurs dans les années 1980 (Godelier, 2006). La culture concerne :

- Une vision consensuelle des rapports sociaux internes ;
- Une vision qui souligne la dimension vivante ;
- Une approche qui se focalise sur les différences ;
- Un nouveau levier du pouvoir ;
- Un frein au changement ;
- Une matrice intériorisée par les individus ;
- Un moyen de production de sens ;
- Une fonction sociale de l'entreprise.

Les caractéristiques de la culture organisationnelle révèlent les enjeux pour une entreprise. En effet, ces spécificités montrent que la culture organisationnelle connaît, entre autres, un lien avec les rapports sociaux, la répartition du pouvoir et la gestion du changement. Or, ces éléments ont une influence directe sur le bon fonctionnement d'une entreprise. Ainsi, la compréhension de la culture d'entreprise et, donc, les recherches dans ce domaine, s'avèrent importantes.

À travers les caractéristiques de la culture organisationnelle, nous apprenons également que la culture d'entreprise repose sur un processus commun de socialisation au sein de ses différentes entités puisque, pour que l'action existe, un minimum d'intégration sociale dans un groupe est nécessaire (Godelier, 2009). Par la suite, cette socialisation mènera à une adhésion aux valeurs et aux principes de l'organisation (Ouchi, 1979). Ainsi, nous retrouvons encore une fois l'idée que la culture n'est pas seulement construite par les individus, mais que les individus déterminent également le comportement et les valeurs des personnes qui entrent ultérieurement dans cette culture. Comme la culture sert à donner un cadre pour les personnes

extérieures au groupe d'individus, la culture organisationnelle peut dès lors être considérée comme un vecteur d'intégration (Viegas Pires, 2011).

Nous retrouvons également l'idée de la culture organisationnelle comme vecteur d'intégration dans la définition de la culture d'entreprise de Smirich (1983) qui propose de considérer que, non seulement l'entreprise possède une culture, mais qu'elle est aussi une culture. Dans l'idée que l'entreprise détient une culture, cette dernière est vue comme une caractéristique particulière de l'organisation. Cette vision rend possible un inventaire des éléments qui composent la culture. Lorsque nous considérons la culture comme une caractéristique de l'entreprise, les gestionnaires peuvent essayer de changer ce caractère afin d'améliorer ou de perfectionner certains éléments, comme la collaboration et la performance économique de l'organisation. Au contraire, si nous suivons le raisonnement que l'entreprise est une culture, celle-ci se révèle plutôt comme une société humaine. Nous nous appuyons dans notre recherche surtout sur l'idée que la culture est une caractéristique de l'entreprise. Néanmoins, cela ne veut pas dire que la vision selon laquelle une entreprise est une culture et, donc, aussi une société humaine, est à rejeter, puisque la notion d'une société est directement liée à la notion de la culture.

Il est finalement intéressant de remarquer que la plupart des définitions de la culture d'entreprise apparaissent dans les années 1980. Ce fait n'est pas un produit du hasard. Après les grandes restructurations des années 1970, les gestionnaires étaient amenés à trouver de nouveaux outils afin de pallier les défaillances des outils de management classiques et rationnels et afin de faire face à la crise des années 1980. Il fallait chercher des solutions durables pour les entreprises, qui permettraient en même temps d'améliorer l'intégration des salariés (Godelier, 2006). À l'issue de cet intérêt particulier pour la culture d'entreprise, nous pouvons comprendre que la culture a été considérée comme un vecteur de pérennité pour les entreprises, puisque cette longévité consiste à rechercher ce qui, dans sa forme ou en son sein, est durable, continu, permanent, voire perpétuel (Godelier, 2006). Il faudrait développer des façons de faire et de penser (une culture) qui permettraient d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Depuis les dernières dix années, nous observons une nette augmentation de l'intérêt pour le phénomène de la culture d'entreprise. L'idée qu'une forte culture d'entreprise (c'est-à-dire

une culture cohérente sans tensions dans les sous-cultures) peut produire un avantage concurrentiel, revient de plus en plus (Godelier, 2006). Dans l'autre sens, des différences culturelles sont considérées comme une des causes principales des difficultés dans les affaires internationales (Dowling, 1999, Gerhart et Fang, 2005).

Ce qui est intéressant à remarquer, c'est que l'intérêt pour la culture d'entreprise augmente lorsque l'économie se dégrade. C'est à ce moment-là que les entreprises sont obligées de rechercher de nouvelles manières pour rester compétitives, voire de devenir plus compétitives et productives, avec le même nombre de salariés. C'est ainsi que nous constatons à nouveau les enjeux pour les entreprises de bien comprendre le concept de culture, de réfléchir à leur culture d'entreprise et de la renforcer afin d'assurer leur pérennité.

Après avoir découvert en quoi consiste la culture d'entreprise, nous nous intéressons ensuite à la méthodologie utilisée par des chercheurs étudiant la culture d'entreprise.

I.3.1 La méthodologie des études de la culture d'entreprise

Il existe, comme nous l'avons constaté en abordant la culture nationale, deux approches pour étudier la culture, à savoir l'approche ETIC et EMIC. En sciences de gestion, nous remarquons que les études sur la culture nationale se sont majoritairement appuyées sur des méthodologies ETIC. Quant à la culture d'entreprise, nous observons qu'il existe également des études ETIC, mais qu'il y a également une multitude d'études EMIC portant sur des études de cas. Avant d'aborder les résultats de ces études par rapport aux entreprises françaises et néerlandaises et les compagnies aériennes, nous nous intéressons d'abord davantage aux différentes méthodes existantes pour mesurer la culture d'entreprise.

I.3.1.1 Les études s'appuyant sur la distance culturelle

Ghemawat (2001) introduit le modèle CAGE afin d'identifier les différences entre les pays lorsque les entreprises développent des stratégies internationales. Ghemawat (2001) postule qu'il est nécessaire qu'une entreprise, souhaitant s'internationaliser, identifie la distance culturelle, la distance administrative, la distance géographique (Beckerman, 1956, Dow, 2000, Dow et Karunaratna, 2006) et la distance économique (Campball et al., 2012, Hewett et al.,

2003). Afin de pouvoir comparer les cultures, il est important de connaître, dans un premier temps, les différences et les similitudes ou, en d'autres termes, « la distance culturelle ».

Une fois l'analyse faite, les entreprises peuvent mobiliser les résultats afin d'élaborer des plans d'action et justifier leurs investissements (Colovic et Mayrhofer, 2008 et Quer *et al.*, 2007). Néanmoins, cette analyse de distance culturelle sert également *a posteriori* à explorer l'impact sur la performance économique de l'entreprise (Viegas Pieres, 2011).

Lorsque nous étudions la littérature existante en sciences de gestion sur la distance culturelle, nous observons que cette dernière a pendant longtemps été vue comme les différences entre l'entreprise et son environnement. Nous remarquons ainsi, dans un premier temps, que cette vision établit surtout l'idée que la distance culturelle est égale à la distance psychique. La distance fait, dans cette logique, référence à la perturbation de la circulation d'informations entre l'entreprise et son environnement (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Par conséquent, les entreprises tentent de prendre les meilleures décisions possibles sur la base des connaissances et des informations en leur possession. La distance psychique est alors d'autant plus forte que l'entreprise a peu d'expérience dans son domaine d'activité. En raison de cette distance, l'entreprise sera confrontée aux coûts de coordination et de transfert relativement forts. Cela montre aussi que la distance culturelle est évolutive. En effet, la distance culturelle peut devenir moins forte lorsque l'entreprise gagne en expérience ou met en place des précautions afin d'éviter des conflits culturels. De plus, les cultures changent également elles-mêmes en fonction des développements dans l'environnement.

Lorsque les entreprises collaborent avec des firmes étrangères ou veulent pénétrer dans les marchés étrangers, cette distance psychique devient plus grande, puisqu'il est plus compliqué de comprendre les réactions des salariés et des consommateurs lorsqu'ils n'ont pas les mêmes valeurs, normes et coutumes. Quand l'entreprise ne fait des affaires que dans son propre pays, avec des salariés venant de la même région, la distance psychique peut également être grande, car des différences culturelles existent aussi à l'échelle locale et régionale. Néanmoins, la distance culturelle est d'autant plus grande que l'on s'éloigne de sa base régionale. Bien que les cultures soient évolutives, il s'avère que, de toutes les formes de culture, la culture nationale possède le caractère le plus constant. Cela montre que la collaboration entre deux

entreprises étrangères est relativement plus difficile. De plus, les différences linguistiques rendent régulièrement plus compliquée la compréhension entre les différentes parties.

Le focus sur la distance psychique s'est développé, en sciences de gestion, de 1970 jusqu'à aujourd'hui, vers une approche plus large. La distance culturelle peut être définie, d'une part, comme une combinaison entre les proximités culturelles professionnelles et l'organisation, et la distance culturelle nationale, d'autre part.

Ainsi, nous constatons que l'importance accordée à la nation se relativise et qu'il existe une prise de conscience de la présence de différences sur d'autres terrains. Zimmerman (2008) parle alors de la proximité organisée au lieu de la distance culturelle, ce qui souligne le fait qu'il peut aussi exister des aspects culturels partagés et transversaux, ce qui est, par exemple, le cas pour la culture de l'entreprise et du métier. Torre (2010) souligne ce postulat en se rapportant aux similitudes entre individus aux références cognitives partagées. Par conséquent, nous observons qu'il existe, certes, des cultures différentes, mais que la culture d'un individu est composée de plusieurs programmes mentaux influencés par les groupes sociaux autour de l'individu, comme le pays et l'entreprise.

Bien que beaucoup d'études se soient appuyées sur la distance culturelle (Vaara *et al.*, 2012), elles ont aussi leurs limites. Ainsi, ces études sont basées sur l'idée que la culture a une influence positive ou négative sur d'autres variables liées au processus d'intégration après une fusion-acquisition (Cartwright et Cooper, 1992, David et Singh, 1993, Morosini et Singh, 1998). Néanmoins, les résultats sont souvent contradictoires. Ainsi, Chatterjee *et al.* (1992) montrent une influence négative des différences culturelles sur la performance après une fusion-acquisition, tandis que d'autres chercheurs (Datta et Puia, 1995, Weber *et al.*, 1996, Krug et Hegarty, 1997, Schoenberg, 2004) indiquent une influence positive des différences culturelles sur les résultats d'une fusion-acquisition. Ainsi, la mesure de la distance culturelle semble souvent être simpliste et ne pas expliquer la totalité de l'influence des différences culturelles. Cela ne veut pas dire qu'il n'est pas important d'étudier la distance culturelle, mais qu'il est également important de développer des outils de mesure plus élaborés (Vaara *et al.*, 2012)

1.3.1.2 Les études de la culture d'entreprise s'appuyant sur des dimensions

Comme pour l'étude de la culture nationale, il existe également des études de la culture d'entreprise qui s'appuient sur des dimensions culturelles. La première étude portant sur des dimensions culturelles a été faite par Hofstede de 1985 à 1986 (Hofstede *et al.*, 1990). Avant de faire cette étude, Hofstede a réalisé des interviews avant d'identifier les éléments à étudier et comparer. Ensuite, il a effectué une étude quantitative en s'appuyant sur cinq dimensions culturelles, à savoir « orienté sur des résultats/orienté sur le processus », « orienté sur le salarié/orienté sur le poste », « paroissial/ professionnel », « ouvert/fermé », « restreint/libre » et « normative/pragmatique ». Ainsi, Hofstede a fait à la fois des études de la culture nationale et de la culture d'entreprise. Sa conclusion après avoir fait ces deux études était que la culture nationale et la culture d'entreprise sont deux phénomènes différents qu'il faut étudier autrement (Hofstede *et al.*, 1990). Ainsi, Hofstede confirme l'idée de Glick (1988) selon laquelle la différence entre la culture nationale et la culture d'entreprise est que la culture nationale se mesure à travers les valeurs, tandis que la culture d'entreprise se mesure à travers des comportements (Glick, 1988). Hofstede (2006) souligne dans l'explication du questionnaire portant sur la culture d'entreprise, que la culture d'entreprise ne peut pas se mesurer à travers des valeurs, mais à travers des pratiques organisationnelles. Selon lui, il faut d'abord réaliser des interviews avant d'étudier une culture d'entreprise. En fonction des résultats des interviews, il est ensuite possible d'identifier les dimensions et les items avant de mesurer la culture d'entreprise.

Après l'étude sur la culture d'entreprise de Hofstede, d'autres chercheurs ont également tenté d'analyser la culture d'entreprise selon des dimensions. Ainsi, House (1991) a développé à travers l'étude *GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)* un questionnaire qui portait sur à la fois des aspects managériaux, la culture nationale et la culture d'entreprise. Pour ce questionnaire, House (1991) s'est inspiré des travaux de Hofstede et du *World Value Survey* de Inglehart (Inglehart *et al.*, 1998). Dans ce questionnaire, House (1991) a identifié 9 dimensions culturelles pour à la fois la culture nationale et la culture d'entreprise. Afin de mesurer la culture d'entreprise, il s'est appuyé sur les mêmes dimensions que pour la culture nationale mais au lieu de commencer l'item avec « je crois que », les questions sur la culture d'entreprise commençaient avec « dans cette organisation ». L'avantage de cette étude est qu'elle permet d'étudier à la fois la culture

nationale et la culture d'entreprise. Néanmoins, cette étude a également quelques limites. Premièrement, les résultats montrent que les réponses sur les items concernant la culture nationale ne sont pas indépendantes des réponses sur les items concernant la culture d'entreprise (Hofstede, 2006). De plus, House (1991) s'est calé sur les mêmes items pour mesurer la culture nationale et la culture d'entreprise. Bien que le début des phrases ait été modifié selon la forme de la culture étudiée, on peut se poser des questions sur l'adéquation des items.

Comme notre étude porte sur la fusion-acquisition entre une compagnie aérienne française et une compagnie aérienne néerlandaise, nous analyserons ensuite les caractéristiques des entreprises françaises et néerlandaises.

1.3.2 Les caractéristiques culturelles des compagnies néerlandaises et françaises

Dans notre recherche, nous étudions le cas de deux compagnies aériennes qui ont été fusionnées en 2004. De ce fait, on peut se poser deux questions. Dans un premier temps, on peut se demander si des entreprises françaises et néerlandaises ont des caractéristiques de gestion spécifiques qui s'appliquent à toutes les entreprises. Ensuite, dans un second temps, nous pouvons nous demander si les entreprises dans le transport aérien ont des caractéristiques culturelles communes qui sont susceptibles d'influencer la culture des entreprises.

Plusieurs études ont démontré qu'il est possible d'identifier quelques éléments qui se retrouvent en général dans les cultures d'entreprise françaises et néerlandaises (d'Iribarne, 1989 et Noorderhaven *et al.*, 2007). Bien que ces aspects trouvent leur origine dans la culture nationale des pays, on parle de la culture d'entreprise, car on ne les retrouve pas seulement dans les valeurs, mais également dans les pratiques des entreprises. Comme Hofstede et Minkov le disent dans leur manuel qui décrit comment mesurer la culture, on peut mesurer la culture nationale à travers les valeurs individuelles et on peut mesurer la culture d'entreprise à travers des pratiques organisationnelles.

Afin de mieux comprendre les différences culturelles entre les compagnies néerlandaises et françaises, nous décrirons les différences dans le leadership, la relation du salarié avec son

poste, le style de décision et la communication. Pour cela, nous nous appuyerons à la fois sur les résultats des études ETIC et EMIC.

1.3.2.1 Le leadership

La perception de ce qu'est un bon manager n'est pas la même en France qu'aux Pays-Bas. D'abord, nous constatons que la notion de « cadre » en France ne fait pas seulement référence à la position du manager, mais correspond également à un statut social et juridique (Boltanski, 1982 et Barmeyer et Davoine, 2005), ce qui n'est pas le cas aux Pays-Bas.

De plus, le rôle managérial n'est pas acquis de la même manière en France qu'aux Pays-Bas. Aux Pays-Bas, un salarié peut obtenir un rôle managérial lorsqu'il a prouvé avoir les compétences nécessaires au sein de cette ou une autre entreprise (Thierry *et al.*, 1998). En France, l'attribution du rôle managérial a souvent lieu à l'extérieur de l'entreprise (Barmeyer et Davoine, 2005). Le système éducatif français est fondé sur une hiérarchisation des formations dans laquelle l'enseignement professionnel est peu valorisé par rapport à l'enseignement généraliste (Barsoux et Lawrence, 1990). Il existe des diplômes et des écoles qui donnent a priori accès à un poste de cadre. Après avoir obtenu par exemple un diplôme à l'ENA, l'obtention d'un poste de cadre est garantie (Bourdieu, 1996). Ainsi, nous observons que l'attribution des responsabilités managériales et l'identification du potentiel a lieu aux Pays-Bas après avoir fait ses preuves au sein d'une entreprise. En France, nous constatons que l'appartenance à une classe sociale et le système éducatif ont un rôle déterminant.

Ces différences ont ensuite également une influence sur le rapport hiérarchique entre les salariés et le cadre. Ainsi, nous retrouvons en France une logique hiérarchique de rang (d'Iribarne, 2003). Cette hiérarchisation a pour conséquence qu'il existe une distance relativement forte entre les salariés et leur responsable (Davoine et Barmeyer, 2005). Néanmoins, la forte distance hiérarchique est en France également combinée avec un fort degré d'individualisme. D'Iribarne donne l'exemple du Français qui a tendance à montrer du respect à son patron (en raison de la distance hiérarchique), mais il est possible qu'ultérieurement il puisse faire autre chose que ce qui a été dit, lorsqu'il considère que c'est mieux (en raison de l'individualisme).

Ce comportement s'oppose aux comportements des Néerlandais qui se trouvent également dans une société individualiste, mais avec une distance hiérarchique faible. Ainsi, la relation entre l'employeur et les salariés est instaurée sur un contrat d'avantages mutuels. Par conséquent, les décisions de promotions sont par exemple censées être fondées uniquement sur les résultats obtenus. Nous ne retrouvons donc pas cette distance hiérarchique dans la société néerlandaise.

Ainsi, nous observons aux Pays-Bas que le principe d'égalité est considéré comme essentiel. Cette importance accordée à l'égalité trouve son origine dans la « pilarisation de la société ». À partir de 1917, la société néerlandaise a connu une période de « pilarisation » (de *verzuiling*), qui a consisté à répartir la société en groupes religieusement ou socio-économiquement différents et à leur attribuer les mêmes droits. Ainsi, chaque « pilier » avait le droit d'avoir son propre institut religieux, école, parti politique, journal, *et cetera*. Néanmoins, ces groupes ont tous leurs propres droits et tous les groupes sont considérés comme égaux (d'Iribarne, 2003). De ce fait, la distance hiérarchique entre les individus et leur responsable, aux Pays-Bas, est faible.

Enfin, d'Iribarne (2005) constate également que le manager français donne souvent, aux yeux des étrangers, l'impression qu'il ne sait pas ce qu'il veut, à cause du fait qu'il parle de beaucoup de choses et de détails qui n'ont pas nécessairement directement quelque chose à voir avec les objectifs. Néanmoins, selon un point de vue technique, l'approche des managers français peut être très efficace (d'Iribarne, 2005). Cette approche technique peut s'expliquer par la forte culture de métier en France que nous détaillerons ci-après.

1.3.2.2 La relation entre le salarié et son poste

D'Iribarne (2008) postule que les Français ont tendance à craindre la soumission au pouvoir. Ainsi, les salariés français ont tendance à avoir peur des personnes ayant des positions supérieures dans la hiérarchie et ne se sentent pas toujours à l'aise quand ils sont amenés à aider des clients (Segal, 2014).

Les salariés français accordent beaucoup d'importance à leur métier (Descolonges, 1998). Le fait d'être spécialiste en quelque chose leur donne un sentiment de légitimité et de

reconnaissance. C'est aussi pour cela que, lorsque l'on demande à un Français ce qu'il fait comme travail, il fera plutôt référence à son métier au lieu de décrire ses activités (Segal, 2014).

Cette perception, dans laquelle la reconnaissance personnelle est importante, s'oppose à la perception des salariés néerlandais qui sont plus orientés sur l'intérêt collectif du travail. Ainsi, l'important est que le travail soit fait afin de réaliser les projets dans l'intérêt collectif (De Bony, 2010). De ce fait, la reconnaissance des individus et l'appartenance à un métier ou à un statut social (comme par exemple celui de cadre) sont relativement moins importantes. Cela explique également pourquoi le travail sous forme de projets est proportionnellement plus présent dans des contextes néerlandais que dans des contextes français (De Bony, 2010).

Comme la distance hiérarchique est forte en France (Hofstede, 1987), les entreprises françaises sont souvent présentées comme un modèle de pyramide (Segal, 2014). Malgré cette distance hiérarchique élevée, il est parfois nécessaire de nuancer l'idée selon laquelle il est difficile de collaborer avec les Français. Lorsque l'on comprend l'importance accordée au métier et à la reconnaissance, il est possible de créer des conditions dans lesquelles la collaboration est possible sans pour autant devoir s'appuyer sur la hiérarchie.

1.3.2.3 Le style de décision

Lorsque nous analysons le processus de décision, nous observons une grande différence entre la prise de décision des salariés français et des salariés néerlandais. D'Iribarne a observé les réunions entre Français servant à analyser le problème et tous les détails concernés, à identifier ce qui n'est pas faisable et à déterminer quelles personnes doivent encore être intégrées. À la fin de la réunion, la prise de décision est donnée au manager. Breuer et de Bartha (1993) décrivent les « réunions françaises » comme des réunions relativement moins structurées dans lequel les individus échangent leurs opinions et développent des relations personnelles qui sont, dans leur système culturel, considérées comme bénéfiques pour la collaboration professionnelle. Cette manière de faire s'oppose à la prise de décision aux Pays-Bas. Dans ce cas, les individus considèrent la réunion comme une occasion de s'exprimer et de faire des concessions. Dans ce processus, ce ne sont pas les idées qui sont les plus importantes, mais l'accord collectif institué sur le principe du consensus (d'Iribarne, 1989).

Cette opposition peut mener à de la frustration après une réunion. Ainsi, les Français peuvent être contents à la fin d'une réunion si elle leur a permis de mieux comprendre le problème et de réfléchir aux solutions et conséquences. La prise de décision n'est pas la plus importante dans ce processus (d'Iribarne, 2005). Or, les Néerlandais ne seront pas satisfaits s'ils sortent d'une réunion sans qu'une décision soit prise. Les Néerlandais considèrent qu'une réunion est l'occasion pour chacun de s'exprimer afin de pouvoir trouver une solution ensemble et de prendre une décision (d'Iribarne, 2005).

1.3.2.4 La communication

Ensuite, lorsque nous analysons les modes de communication au sein des entreprises, nous remarquons également des différences dans les pratiques au sein des entreprises néerlandaises et françaises. La communication dans les entreprises néerlandaises repose sur le principe que tout le monde est censé donner son opinion bâtie sur des arguments. Sans argument, une opinion ne peut pas être retenue (Noorderhaven *et al.*, 2007). Toutes les opinions sont respectées, si elles sont exprimées de manière non-émotionnelle et si l'individu concerné est prêt à faire des compromis (Noorderhaven *et al.*, 2007). Enfin, d'Iribarne (1989) montre qu'être un bon manager aux Pays-Bas implique qu'il faut savoir argumenter et persuader et éviter des sanctions sévères, qui sont considérées comme non-acceptables. Noorderhaven montre, en 2012, que les observations d'Iribarne correspondent fortement aux caractéristiques trouvées dans d'autres études concernant la culture d'entreprise aux Pays-Bas. En ce qui concerne la communication au sein des entreprises françaises, d'Iribarne prouve que la communication est plus complexe. D'abord, il existe plus de distance hiérarchique au sein des organisations, ce qui fait qu'un individu n'a pas toujours la possibilité d'exprimer son opinion auprès des individus d'autres niveaux hiérarchiques. De plus, un individu qui n'est, par exemple, pas d'accord avec son manager, n'exprime pas toujours son désaccord. Ainsi, on observe que la communication est relativement moins transparente. Bien que le management français connaisse des points forts, comme l'expertise, d'Iribarne (2005) explique que la communication peut être améliorée, en expliquant mieux ce que l'on fait et pourquoi on le fait, au moment où les individus dans une compagnie française sont amenés à travailler avec d'autres personnes

I.3.3 Les caractéristiques culturelles des compagnies aériennes

Après avoir étudié les caractéristiques culturelles des entreprises néerlandaises et françaises, nous étudions ensuite les caractéristiques culturelles des entreprises dans le transport aérien. Tout d'abord, il est à préciser qu'il s'agit bien des caractéristiques de l'industrie et non pas des cultures d'entreprise. Bien que nous nous intéressions dans notre recherche à la culture d'entreprise, nous estimons que la connaissance des caractéristiques culturelles de l'industrie nous permet aussi de mieux comprendre la culture du groupe aérien que nous étudions.

Selon une étude faite par le laboratoire aérospatial national des Pays-Bas et de L'Université Libre d'Amsterdam, les entreprises aériennes modernes se caractérisent par des structures et processus complexes. Selon les auteurs Sharpanskykh et Stroeve (2008), ces structures d'organisations sont fortement influencées par la culture au sein des entreprises de transport aérien. L'aspect principal de cette culture est la sécurité. Shapranskykh et Stroeve (2008) montrent que l'on retrouve des aspects culturels liés à la sécurité sur les quatre niveaux de l'organisation, à savoir au niveau de l'individu, au niveau de l'équipe, au niveau des structures organisationnelles et au niveau de l'interaction entre les entreprises.

La notion de culture de sécurité fait pour la première fois son apparition dans le rapport concernant l'accident nucléaire de Tchernobyl, en 1986 (IAEA, 1986). Cette culture peut être définie comme « les valeurs et priorités placées sur la sécurité des salariés et le public par tous les groupes et à tous les niveaux dans l'organisation. Cette culture fait référence au degré dans lequel les individus et les groupes se sentent personnellement responsables pour la sécurité » (Wiegmann *et al.*, 2002). Dans cette culture, cinq composants peuvent être distingués, à savoir l'importance de l'information, de rapporter, d'être flexible, d'apprentissage et de la justice (Reason, 1997). Pour la justice, c'est surtout l'aspect de la confiance qui est essentiel, ce qui nous montre à nouveau l'importance de s'intéresser au lien entre la culture d'un individu et la confiance.

Après avoir découvert ces caractéristiques de la culture des compagnies de transport aérien, essayons de les lier aux dimensions de Hofstede (1983). Dans une culture de sécurité, nous nous attendons à voir une faible acceptation de l'incertitude. Dans le transport aérien, on ne peut pas se permettre de faire des erreurs. Lorsqu'une erreur se produit, il y a un contrôle automatique afin de vérifier si les procédures ont été suivies correctement. Ainsi,

l'acceptation de l'incertitude est faible. De la même manière, on peut s'attendre à un degré de masculinité élevé, car les éléments comme la performance et la réussite sont particulièrement importants.

1.4 Les déterminants de la culture

Après avoir analysé les différentes formes de la culture, on peut se poser la question de savoir ce qui détermine la culture des individus au sein d'une organisation et comment on peut les reconnaître.

Hofstede, Hofstede et Minkov (2010) représentent les manifestations de la culture selon le « modèle de l'oignon ». Il convient de noter que les auteurs parlent de manifestations de la culture et que leur but n'est pas de décrire des déterminants. Cependant, les manifestations des membres d'un groupe social vont être les déterminants de la culture pour les individus qui viennent d'y entrer. En effet, c'est à travers ces manifestations qu'ils peuvent apprendre la culture et s'intégrer dans la société d'individus concernée. C'est pour cela que nous retrouvons dans le « modèle de l'oignon » de Hofstede, Hofstede et Minkov (2010) des éléments qui nous aident à déterminer les antécédents de la culture.

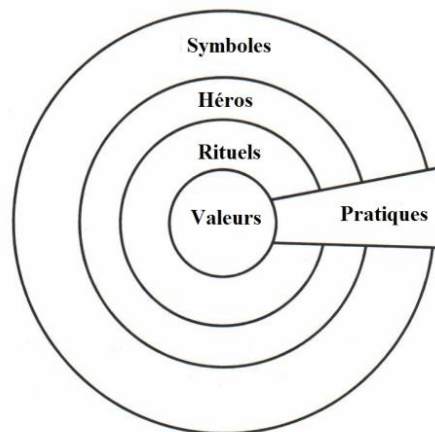


Figure 19 : Le modèle de l'oignon de Hofstede, Hofstede et Minkov (2010)

Au centre du modèle se trouvent les valeurs, qui font référence aux principes moraux reconnus par un groupe d'individus. Les valeurs ont été placées au milieu du modèle, car il s'agit de l'élément le moins visible pour les individus à l'extérieur du groupe d'individus

concerné. Ce sont ces valeurs qui indiquent, par exemple, la différence entre ce qui est considéré comme bien et mal, autorisé et interdit, normal et anormal.

Ensuite, nous observons dans ce modèle des éléments peu visibles, comme les rituels. Ceux-ci sont des activités non nécessaires, mais considérées comme essentielles par la société. Nous pouvons penser, par exemple, à la manière de dire « bonjour », aux cérémonies sociales, mais également à la façon d'utiliser le langage dans les discours. Dans la troisième couche, les auteurs parlent des héros. Ce sont des personnes extrêmement appréciées dans une société. Les héros peuvent également être des êtres imaginaires. Ainsi, Barbie et Batman représentent une partie de l'enfance de beaucoup d'individus et sont présents dans une culture. D'autres exemples, comme Snoopy aux États-Unis et Astérix en France, sont devenus une partie de la culture à travers leur présence à la télévision. Enfin, nous retrouvons dans la couche extérieure, et donc la plus visible, les symboles. Ceux-ci peuvent être des mots, des gestes ou des objets qui ne possèdent une certaine signification que pour ceux qui appartiennent au groupe social.

Selon les auteurs, nous pouvons regrouper les rituels, les héros et les symboles sous la dénomination de pratiques. Les pratiques ont la caractéristique d'être visibles, ce qui n'est pas le cas pour les valeurs. Au contraire, la signification de ces éléments n'est complètement connue et comprise que par les individus au sein du groupe ayant cette culture.

Or, une partie de ces éléments est tellement intériorisée, que les individus du groupe ne seront pas toujours capables d'expliquer les caractéristiques de leur propre culture et sa distinction face à d'autres.

Le modèle de l'oignon ne relève pas seulement une distinction entre les éléments visibles et invisibles de la culture, mais aussi entre les éléments que l'on apprend le plus et le moins vite. Ainsi, un individu apprend d'abord les valeurs. Cela semble paradoxal, car il serait cohérent de penser que les éléments les plus visibles sont les plus faciles à apprendre. Néanmoins, la participation aux actes et aux gestes d'une culture est difficile lorsque nous ne connaissons pas les vraies raisons pour lesquelles nous les faisons. C'est pour cela que Godelier (2006) postule que, pour qu'il y ait action et mobilisation, il faut au préalable un minimum d'intégration sociale. Cela est nécessaire, parce que la rationalité ne peut pas se retrouver complètement en dehors des individus.

Les valeurs s'apprennent très tôt dans la vie. Pendant ses dix premières années d'existence, l'individu est capable d'absorber facilement et inconsciemment les informations nécessaires sur son environnement. Bien que des rituels, des héros et des symboles soient présents dans cet environnement, ce sont surtout les valeurs qui se transmettent. Dès la naissance, l'individu apprend les valeurs sur ce qui est bien ou mal, ce qui est accepté ou non, et bien d'autres choses encore à travers sa famille, son environnement scolaire et la classe sociale dans laquelle il évolue.

Après cette phase, il est toujours possible d'apprendre des éléments de la culture, mais l'apprentissage est plus focalisé sur les nouvelles pratiques. C'est aussi pour cela que l'apprentissage des valeurs est si difficile lorsque nous sommes confrontés à un groupe social qui se distingue du nôtre. En effet, les valeurs sont apprises de manière inconsciente et très tôt dans la vie. Elles sont donc beaucoup plus intériorisées que les pratiques comme les rituels, les héros et les symboles. Lorsque nous voulons apprendre une autre culture, nous pouvons dire qu'il nous faudrait d'abord désapprendre notre propre culture avant d'assimiler les valeurs de l'autre. Cela ne veut pas dire qu'il faut pour autant perdre ses propres valeurs. Afin d'apprendre et de comprendre de nouvelles valeurs, il sera nécessaire de ne plus utiliser son propre cadre de référence dans l'estimation du bien ou du mal. Or, comme les valeurs sont les plus intériorisées, cela s'avère extrêmement difficile. Nous pouvons dire qu'il s'agit d'une « reprogrammation » des valeurs, Hofstede, Hofstede et Minkov (2010) parlent de programmes mentaux ou de *software of the mind*.

De plus, l'individu apprend les valeurs inconsciemment, alors que l'apprentissage des éléments d'une autre culture, plus tardivement dans la vie, ne peut plus se faire de cette manière. Comme les individus n'ont jamais réellement eu conscience de la façon dont ils ont appris les valeurs de leur culture, ils n'auront pas de références sur la manière dont ils peuvent mémoriser les valeurs d'une autre culture.

Ensuite, il existe également un autre antécédent de la culture, à savoir la cohésion sociale. Lorsque la cohésion sociale d'un groupe d'individus est faible, la culture sera plus sensible à son environnement, puisqu'une cohésion plus faible mène à une plus grande ouverture aux personnes en dehors du groupe d'individus. Ainsi, ces individus peuvent plus facilement entrer dans la société et influencer la culture.

Au vu des éléments cités ci-dessus, nous pouvons maintenant distiller les antécédents de la culture en général, à savoir l'histoire de la société, les principes moraux, les pratiques d'une société et la cohésion sociale.

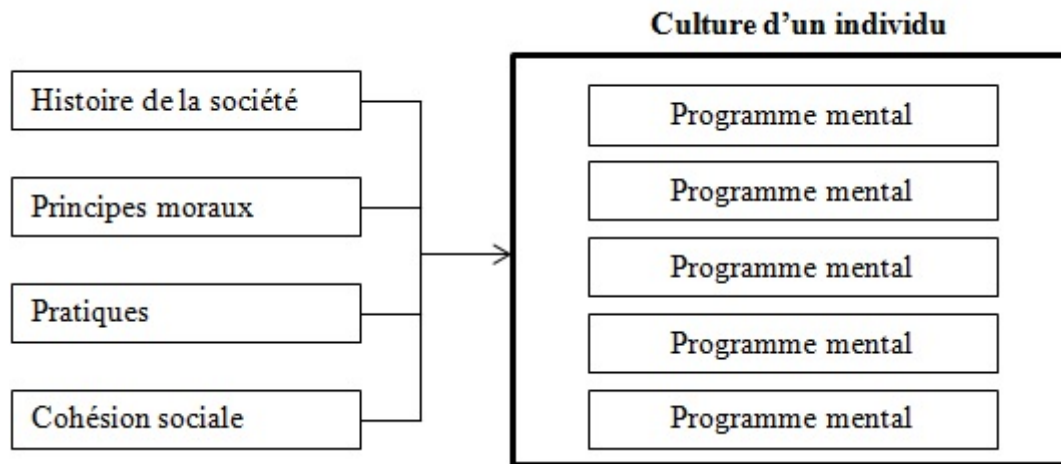


Figure 20 : Les antécédents de la culture d'un individu

Après avoir analysé les différentes formes de la culture, étudions maintenant comment celles-ci sont liées à l'individu. La culture d'un individu dépend de son environnement et de ce que cette personne apprend des programmes mentaux à travers les orientations de valeurs des cultures auxquelles elle est confrontée. Ainsi, un programme mental peut être considéré comme une manière de penser s'appuyant sur une combinaison de valeurs à laquelle l'individu a à faire face. Ce sont surtout les études sur les cultures nationale et régionale qui nous apprennent le plus sur les orientations des valeurs, aussi nommées les dimensions de chaque culture. Or, cela ne veut pas dire que ces dimensions ne peuvent pas être appliquées à l'individu. Lorsque nous analysons, par exemple, la dimension « distance hiérarchique », nous constatons que celle-ci joue un rôle au niveau national. Ainsi, nous pouvons prendre pour exemple les nations qui connaissent des systèmes de castes, afin de distinguer les classes sociales et de hiérarchiser, en quelque sorte, la société nationale. Dans ces nations, la distance hiérarchique est plus grande que dans certains pays européens qui ne connaissent pas ces systèmes. Néanmoins, la distance hiérarchique trouve aussi sa place dans la culture d'entreprise. Ainsi, il existe des entreprises plus hiérarchisées que d'autres. Lorsque nous analysons, finalement, cette dimension au niveau individuel, nous constatons que certains individus accordent plus d'importance à la distance hiérarchique que d'autres. Ce phénomène

s'observe, par exemple, dans les écoles où nous constatons des différences dans le comportement des élèves vis-à-vis de leurs professeurs.

Bien qu'il y ait eu beaucoup d'attention à destination de l'étude des dimensions concernant la culture nationale, il est néanmoins peu surprenant que ces dimensions jouent également un rôle dans les autres formes de culture. En effet, chaque groupe social connaît des valeurs d'orientation. Bien que les dimensions se mesurent différemment selon l'objet de l'étude (individu ou entreprise), les dimensions de la culture peuvent s'appliquer à toutes les formes de culture.

La présence d'un individu dans un groupe social va influencer les programmes mentaux de l'individu. Ainsi, nous pouvons intégrer les dimensions de la manière suivante dans le modèle expliquant la construction de la culture d'un individu :

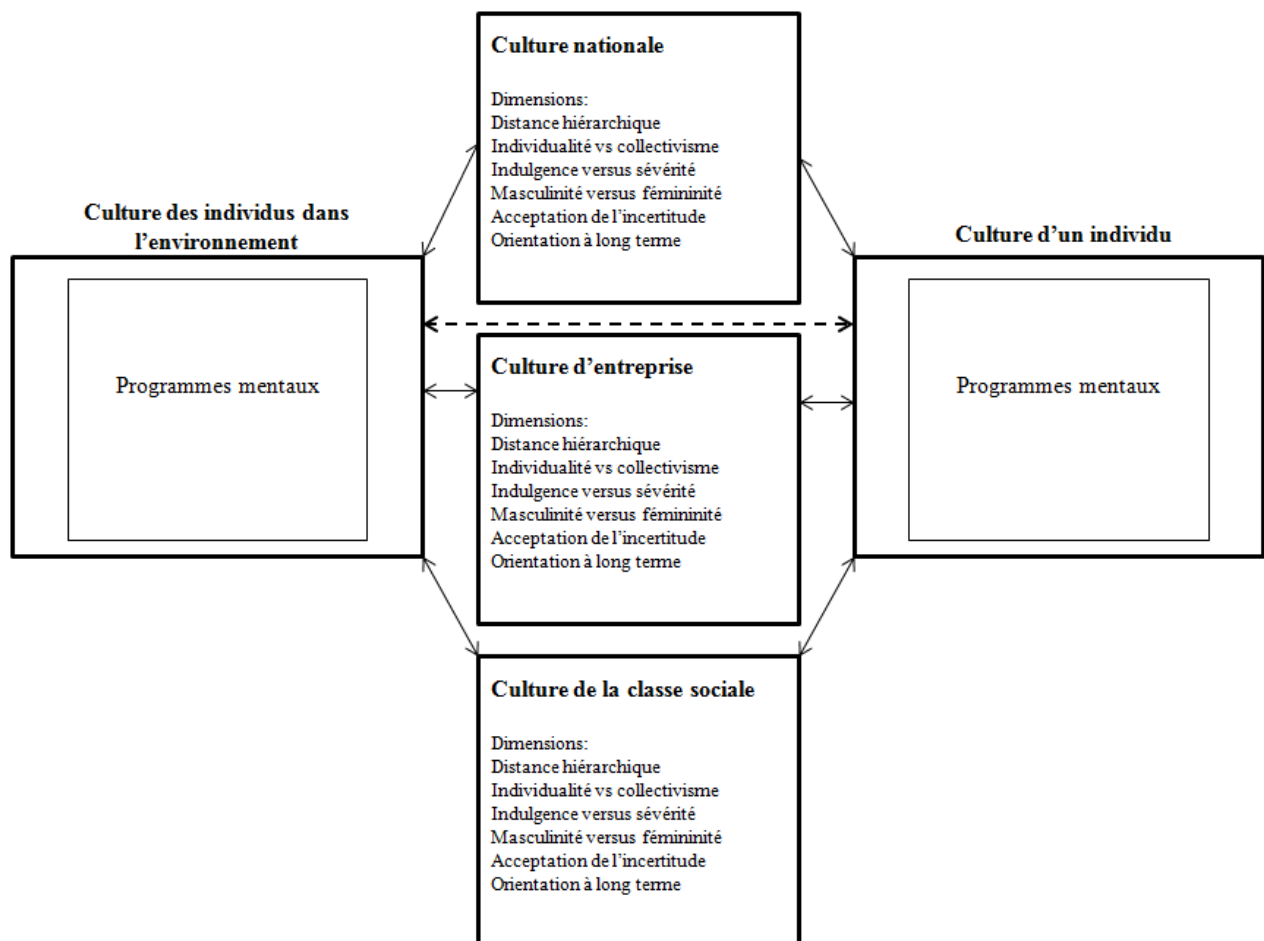


Figure 21 : Schématisation des dimensions et des formes de la culture d'un individu

Notons que, dans la figure 21, nous ne retrouvons plus la culture régionale et celle du métier comme des cultures distinctes. Cela est dû au fait que nous considérons ces cultures comme des subcultures de, respectivement, la culture nationale et la culture d'entreprise.

En dehors des dimensions de la culture, nous relevons également dans la littérature existante des informations en ce qui concerne la distance culturelle. Comme nous avons pu le constater supra, les programmes mentaux de l'individu sont influencés par les diverses dimensions des différentes cultures. Il existe des dissemblances entre ces dimensions et ces cultures. En d'autres termes, il peut exister une distance culturelle entre les valeurs des différents groupes sociaux. L'individu fait ses choix par rapport à ses valeurs et crée des programmes mentaux qui lui sont propres.

Après avoir analysé le construit de la culture et ses différentes formes, intéressons-nous ensuite aux enjeux de la culture avant d'établir son lien avec l'efficacité de la collaboration.

2. Les enjeux de la culture

Afin de pouvoir analyser le lien entre la culture et l'efficacité de la collaboration, il est d'abord important d'identifier les enjeux de la culture. Dans la littérature scientifique, nous en retrouvons plusieurs.

Tout d'abord, nous remarquons que certains auteurs ne s'intéressent qu'à la culture nationale ou qu'à la culture d'entreprise. Néanmoins, les conséquences décrites dans la littérature peuvent être appliquées à chaque forme de culture puisque, dans tous les cas, il s'agit des conséquences pour un groupe d'individus donné. C'est pour cela que nous ne distinguons pas les conséquences des différentes formes de culture

Tableau 11 : Les conséquences de la culture selon différents auteurs

CONSÉQUENCES	RELATION	AUTEURS
Bien-être des salariés	+	Barney (1986)
Cohésion sociale/ rapports sociaux/	+/-	Godelier (2006), Ouchi (1979)

intégration dans la société		
Collaboration	+	Hofstede <i>et al.</i> (1996)/ Jossierand <i>et al.</i> (2004)/ Hapleslagh et Jemison (1991)/ Meier et Schier (2012)
Confiance	-	Marandon (2003)/ Li et Cropanzano (2006)/ Dwyer <i>et al.</i> (1987)/ Bornarel (2004)/ Usunier et Roger (1999)
Conflictualité	-	Chevrier (2004)/ Karjalainen (2007)/Dwyer <i>et al.</i> (1988)/ Bornarel (2004)
Flexibilité	+	Barney (1986)
Innovation	+	Barney (1986)
Pérennité	+	Godelier (2006)
Performance économique	+	Viegas Pieres (2011)/ Fenwick <i>et al.</i> (1999)/ Nohria et Goshal (1994)/ Barney (1986)
Qualité de communication	+	Johanson et Wiedersheim-Paul (1975)/ Tyrell (2004)/ Hofstede <i>et al.</i> (1996)/ d'Iribarne (1989)/ Noorderhaven <i>et al.</i> (2007)
Qualité de vie au travail	+	Barney (1986)
Résistance au changement	+/-	Godelier (2006)/ Hofstede (1980)/ Hess (2009)/ Michalak (2010)/ Armenakis <i>et al.</i> (1993)/ Quinlan (2015)/ Danisman (2010)./ Connell et Waring (2002)

Collaboration

Tout d'abord, nous constatons à nouveau le lien entre la culture d'un individu et l'efficacité de la collaboration. Hapleslagh et Jemison (1990) expliquent, à travers leur « matrice d'intégration », que la mesure dans laquelle les cultures doivent être intégrées ou pas dépend du besoin d'autonomie, mais que la culture a de toute manière une influence sur la collaboration (ou pas) des individus. De plus, Jossierand *et al.* (2004) mettent en avant qu'une culture convergente est essentielle pour pouvoir travailler ensemble. Enfin, Hofstede *et al.* (1996) montrent également que les différences culturelles ont une influence sur l'efficacité de la collaboration.

Cohésion sociale

Deuxièmement, nous pouvons retenir l'enjeu « cohésion sociale » (Godelier 2006 et Ouchi, 1979). Cette variable est logiquement une conséquence de la culture, puisque cette dernière fédère les individus au sein d'un même groupe social et fait qu'une cohésion sociale émerge. Or, il convient de noter que la culture pourrait également avoir un impact inverse sur la cohésion sociale. En renforçant les valeurs communes d'un groupe social, les différences avec d'autres groupes sociaux s'accroissent et semblent plus fortes. Ainsi, il se peut qu'une forte cohésion sociale au sein des départements individuels d'une entreprise fasse diminuer la cohésion sociale de l'entreprise dans sa totalité.

Résistance au changement

En ce qui concerne les changements organisationnels, on peut dire que les individus sont amenés à réaliser les changements prévus par l'entreprise (Armenakis *et al.*, 1993). Or, nous observons qu'il existe un lien entre la culture des individus et leur résistance au changement. Ainsi, des cultures qui se caractérisent par une grande distance hiérarchique et une forte tendance à éviter l'incertitude, ont tendance à résister relativement plus fortement aux changements (Hofstede, 1980). Au contraire, dans les cultures qui ont de faibles scores sur ces dimensions, les individus affichent relativement moins de résistance aux changements (Hess, 2009 et Michalak, 2010).

Lorsqu'il existe une forte culture, les individus seront plus disposés à s'adapter pour l'intérêt de l'entreprise (Godelier, 2006). Ainsi, plus la culture sera forte, moins la résistance au changement sera élevée. Par contre, plus la culture est forte, plus la distinction entre les individus s'accroît. Comme pour la cohésion sociale, une forte culture pourrait également avoir un effet inverse sur la résistance au changement quand il s'agit de changements qui concernent plusieurs groupes d'individus.

De plus, Quinlan (2015) explique que certaines cultures d'entreprise sont plus ouvertes aux changements que d'autres. Ainsi, Danisman (2010) postule que les valeurs, croyances et normes au sein d'une entreprise ont une influence sur le degré de résistance aux changements. Enfin, Connell et Waring (2002) considèrent que des organisations qui ont eu de mauvaises expériences avec des changements deviennent plus cyniques et que les individus commencent à présenter des comportements de résistance.

Qualité de la communication

Puis, Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) montrent que, lorsque la distance culturelle est grande, elle donnera lieu à une perturbation de la circulation des informations entre l'entreprise et son environnement. Bien que ces auteurs s'intéressent surtout à la culture entre entreprises, cette hypothèse semble également valable pour la culture d'autres groupes sociaux. En effet, une distance culturelle forte implique que les personnes ont relativement moins d'informations sur le fonctionnement des individus et sur leur manière de communiquer. Ainsi, il s'avère plus compliqué de connaître le besoin d'informations des autres, leur manière de communiquer et leurs habitudes en matière de partage des connaissances.

De plus, nous avons pu constater que les dimensions de la culture ont également une influence sur la communication entre des individus (Hofstede *et al.*, 1996). Ainsi, la communication dans une culture ayant une forte distance hiérarchique sera différente de la communication dans une culture ayant une faible distance hiérarchique. Noorderhaven *et al.* (2007) et d'Iribarne (1989) montrent ces différences à travers leurs descriptions des pratiques organisationnelles dans les entreprises françaises et néerlandaises.

Conflictualité

Quant aux conflits, Chevrier (2004) et Karjalainen (2007) postulent qu'une culture commune peut minimiser les situations conflictuelles ou stéréotypées. Lorsque les individus au sein d'une entreprise ont, par exemple, des cultures nationales différentes, la culture d'entreprise peut être un moyen de réduire les écarts et de créer un cadre commun pour tous les individus. La culture d'entreprise peut ainsi fonder un cadre culturel hors des cadres culturels nationaux de chacun. De cette manière, la culture peut servir à une réduction de la conflictualité au sein d'un entreprise ou d'un ensemble d'individus.

Confiance

Par ailleurs, la collaboration au sein d'une entreprise se révèle plus complexe lorsque les différents individus ont des cultures distinctes. Comme nous l'avons vu pour les variables « qualité de communication » et « conflictualité », les individus ont moins de connaissance sur les coutumes et habitudes des personnes issues d'autres cultures, ce qui rend le comportement de l'autre partie plus imprévisible et la collaboration plus complexe. Ainsi,

cette imprévisibilité influence également la confiance entre les parties. Or, l'importance de la confiance dans les relations professionnelles est, entre autres, soulignée par Marandon (2003) qui postule que le succès d'une rencontre, notamment des rencontres interculturelles, va de pair avec l'établissement des relations de confiance. De plus, Fukuyama (1999) et Uzunier et Roger (1994) montrent qu'il existe par nature plus de confiance dans certains pays (comme le Japon et l'Allemagne) que dans d'autres pays (comme la France, l'Italie ou la Chine).

Pérennité, performance économique, innovation et flexibilité

Enfin, intéressons-nous aux variables « pérennité » et « performance économique ». Plusieurs auteurs font référence à l'intérêt d'une forte culture pour la pérennité et la performance d'une entreprise. Bien qu'il soit probable que la culture joue un rôle dans ces deux variables, la vraie liaison entre la culture et celles-ci est difficile à mesurer, puisque la performance économique d'une entreprise dépend également d'autres facteurs. Ainsi, une forte culture d'entreprise peut être un avantage compétitif (Barney, 1986), mais lorsque l'entreprise ne gère pas efficacement d'autres aspects stratégiques, cet avantage peut être annihilé (Peters et Waterman, 1982). Néanmoins, certaines études, comme celle de Peters et Waterman (1982), montrent que la performance économique de certaines entreprises, comme IBM, Hewlett-Packard et McDonald's, est au moins partiellement due à leur forte culture d'entreprise (Barney, 1986). Mais, afin de mieux comprendre l'influence de la culture sur la performance économique, définissons tout d'abord ce concept. Nous pouvons diviser la performance économique en trois catégories (Barney, 1986), à savoir la performance normale, la performance supérieure et la performance en dessous de la performance normale. La performance normale fait référence à un retour sur investissement égal aux coûts (Hirschleifer, 1980). Selon les termes de la théorie des organisations, la performance normale est juste suffisante pour assurer la survie d'une organisation (McKelvey, 1982).

Barney (1986) postule que, pour que la culture organisationnelle puisse améliorer la performance économique d'une entreprise, trois conditions doivent être remplies. Ainsi, la culture organisationnelle doit être de valeur, rare et non imitable. Lorsque nous nous intéressons à la valeur de la culture organisationnelle, nous constatons que certaines cultures justifient pour quelques individus, clients et fournisseurs, le fait d'agir d'une manière particulière. En même temps, ces cultures expliquent également pourquoi ces mêmes individus n'accomplissent pas d'autres choses (Barney, 1986). Ainsi, nous observons qu'une

forte culture permet aux entreprises d'aller dans un certain sens, déterminé par la stratégie de l'entreprise, et non pas dans un autre. Lorsque la culture conduit l'organisation vers les résultats visés, elle sera de valeur. Mais, une même culture peut être de valeur pour une entreprise et non pour une autre. Par exemple, une culture qui se focalise sur la production pourrait être de valeur pour une usine, mais pas pour une école. Ainsi, la cohésion entre la culture organisationnelle et l'activité de l'entreprise déterminera la valeur de la culture organisationnelle. Par conséquent, cette dernière peut également réduire l'efficacité de l'entreprise lorsqu'elle l'empêche de choisir les actions nécessaires afin d'assurer sa pérennité (Crozier, 1964, Porter, 1980 et Tichy, 1983).

Selon Barney (1986), la culture doit également être rare. La culture organisationnelle s'est construite autour des personnalités et des expériences des individus au sein de l'entreprise (Barney, 1983 et Polanyi, 1958). De plus, la culture dépend également pour une grande part de l'histoire de l'entreprise (Pettigrew, 1979 et Selznick, 1957). Ainsi, nous pourrions imaginer que la culture d'entreprise est de nature unique, puisque les individus travaillant dans une organisation ne la font pas dans une autre et que l'histoire de chaque entreprise est particulière. Néanmoins, les cultures reflètent parfois des fonctions sous-jacentes communes, ce qui fait qu'elles se ressemblent souvent (Martin *et al.*, 1983). De plus, des expériences organisationnelles différentes peuvent mener aux mêmes cultures. Ainsi, l'unicité de chaque culture n'est pas évidente, et sa rareté l'est encore moins. Or, si la culture n'est pas rare, elle ne peut pas constituer un avantage compétitif ni augmenter la performance économique de l'entreprise.

Enfin, Barney (1986) souligne le fait qu'il est important que la culture organisationnelle soit non imitable. Comme la culture organisationnelle peut, selon l'auteur, former un avantage concurrentiel, l'entreprise a intérêt à rendre la culture non imitable. Comme nous l'avons constaté ci-dessus, une même culture peut procurer un avantage concurrentiel à une entreprise et pas à une autre. Ainsi, il ne semble pas nécessairement avantageux de vouloir copier une forte culture organisationnelle d'une autre entreprise, puisqu'il faudrait d'abord analyser le potentiel d'efficacité de cette culture dans son organisation. Et, lorsque les entreprises se ressemblent, cette imitation de culture pourrait faire diminuer l'avantage concurrentiel de l'autre entreprise. Il reste, néanmoins, que la culture organisationnelle est de nature relativement difficile à imiter. Souvent, les valeurs sont tellement intériorisées que les

individus ont du mal à exprimer la culture de l'entreprise. Il est donc également malaisé de la décrypter et de la copier. Quant à la performance économique de l'entreprise, il est tout de même important de noter que la culture est un outil parmi d'autres, permettant de créer des avantages concurrentiels et d'améliorer la performance économique.

Sans bonne coordination des autres ressources stratégiques de l'entreprise, une forte culture seule ne peut pas améliorer la performance économique d'une organisation. Cette hypothèse est soutenue par le modèle CAGE de Ghemawat (2001), qui s'intéresse aux entreprises développant des stratégies transfrontalières. Ghemawat postule qu'une entreprise doit analyser quatre formes de distance entre le pays d'origine et le pays où elle souhaite s'installer ou collaborer avec d'autres entreprises. Premièrement, l'auteur parle de la distance culturelle. Celle-ci peut être source d'enjeux importants pour l'entreprise. Ainsi, la culture a une influence formelle qui se reflète dans la régulation dans un certain pays (ou région), mais également une influence informelle dans le sens où la culture détermine la façon dont les individus, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, se comportent. Toutefois, Ghemawat démontre également qu'une entreprise ne peut pas se limiter qu'à l'analyse de la distance culturelle, mais qu'elle doit également étudier la distance administrative, la distance géographique et la distance économique. La distance administrative fait, par exemple, référence à la stabilité politique d'un pays, au degré de corruption et aux associations historiques et politiques des pays. La distance géographique, quant à elle, ne concerne pas seulement la distance en kilomètres du pays d'origine, mais également l'infrastructure des régions et le décalage horaire. Pour finir, la distance économique implique la richesse monétaire d'un pays, mais également la disponibilité des ressources et les capacités organisationnelles.

Le modèle CAGE se focalise sur les différences des cultures nationales et démontre que ces dernières jouent un rôle important dans la performance économique des entreprises, lorsqu'elles s'installent dans d'autres entreprises ou collaborent avec des organisations à l'étranger. Toutefois, ce modèle montre également que l'ajustement de la culture est un aspect parmi d'autres qui déterminent le succès final d'une entreprise. Bien que cette étude se focalise sur une approche d'analyse externe, nous constatons à travers, entre autres, les travaux de Barney (1986), que la culture d'entreprise n'est pas la seule variable, dans l'analyse interne, à engendrer le succès d'une firme, mais qu'une forte culture peut être un

atout lorsqu'elle est cohérente avec la stratégie et les objectifs opérationnels de l'entreprise. En d'autres termes, la culture d'entreprise doit être valable, rare et non imitable.

Enfin, lorsque nous reprenons tous les enjeux de la culture, nous observons que l'on peut les distinguer en trois types. Premièrement, nous retrouvons les enjeux liés aux comportements individuels, comme la « cohésion sociale », la « qualité de la communication », la « confiance », la « résistance au changement », la « collaboration » et la « conflictualité ». Deuxièmement, nous pouvons distinguer les conséquences des enjeux organisationnels pour l'entreprise. Il s'agit de la « pérennité », de la « performance économique », de l'« innovation », de la « flexibilité de l'organisation ». Enfin, nous pouvons signaler une troisième catégorie d'enjeux qui ne concernent pas le comportement des individus, mais plutôt les conséquences des enjeux organisationnels pour les salariés. Il s'agit du « bien-être des salariés » et de la « qualité de vie au travail ».

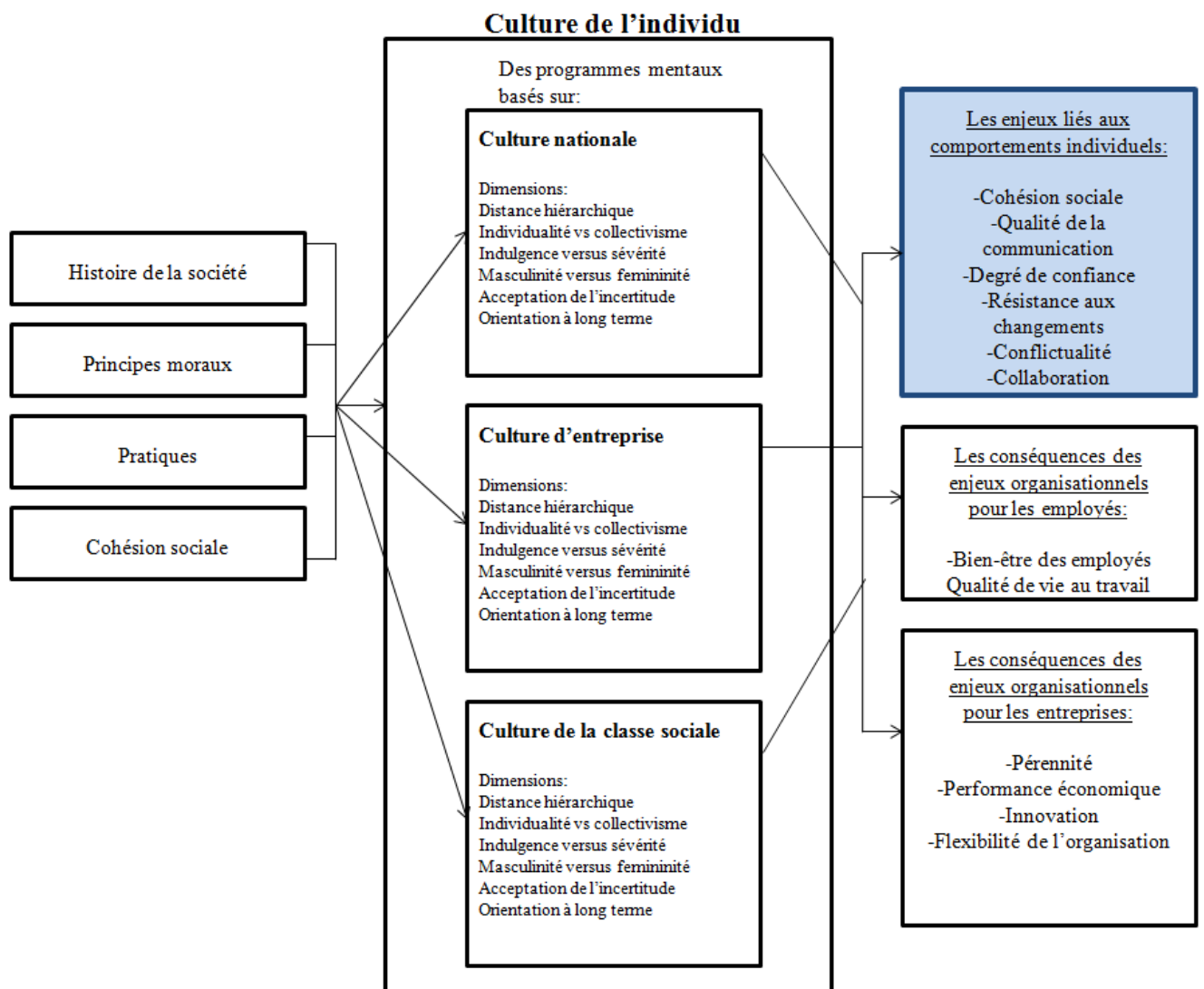


Figure 22 : Schématisation des antécédents et des conséquences de la culture d'un individu

Comme notre étude se focalise sur les comportements et perceptions individuels dans le cadre de la collaboration avec d'autres individus, nous ne retiendrons par la suite que les enjeux liés aux comportements individuels.

Nous avons pu constater que toutes les formes de culture sont liées entre elles, dans le sens où les éléments de chaque forme de la culture créent ensemble la culture de l'individu. Néanmoins, il est important de noter qu'il existe quand même une différence principale dans l'apprentissage des valeurs et des normes par les différentes cultures. Ainsi, les valeurs et les normes précoces des individus trouvent leur origine dans la culture de la classe sociale et dans la culture nationale (et régionale). D'autres valeurs et normes peuvent être apprises par des processus de socialisation *a posteriori*. Un des endroits où cette socialisation tardive a lieu se

trouve au sein des entreprises. Ainsi, la culture d'entreprise et la culture de métier vont influencer le comportement, les normes et les valeurs des individus. Le rapport entre la culture nationale et la culture d'entreprise peut alors être représenté à travers la métaphore du puzzle (Viegas Pires, 2011) :

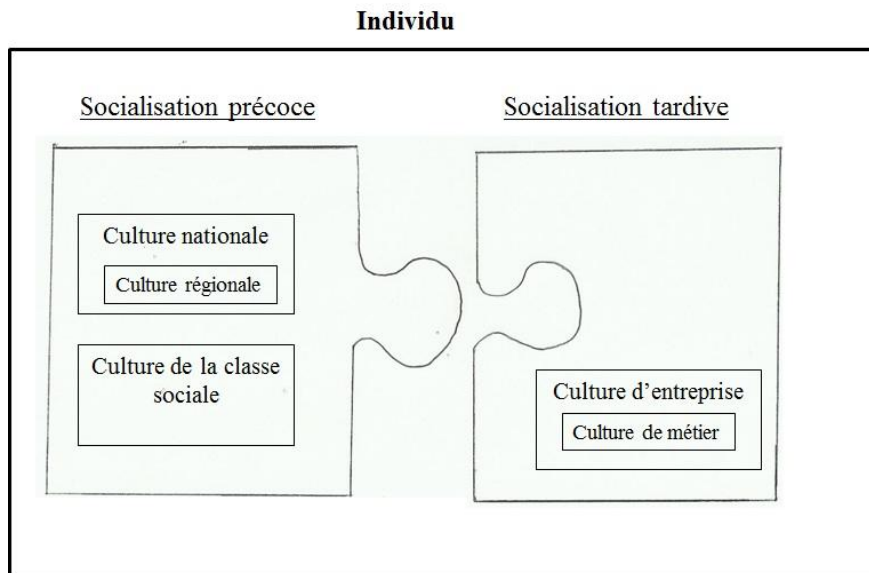


Figure 23 : Le puzzle de la culture

Bien que la culture nationale et la culture d'entreprise se distinguent au moment où la socialisation a lieu, la culture d'entreprise et la culture de métier sont partiellement transversales. Une culture d'entreprise ou de métier puissant peut être partagée par des individus aux cultures nationales différentes. Ainsi, nous constatons qu'il s'agit d'un ensemble complexe d'interactions et non d'une simple somme de cultures différentes (Viegas Pires, 2011). Par conséquent, bien que la distance puisse se représenter par un degré, elle ne peut pas être mesurée par des unités universelles de mesure (Viegas et Pires, 2011). Or, nous observons par la suite que, dans un grand nombre d'études, des chercheurs se sont efforcés de mesurer la culture à travers des dimensions universelles. Bien que ces études soient une source riche d'informations, il est indispensable de se rendre compte que les résultats ne décrivent qu'une partie de la réalité et qu'il n'est pas possible d'obtenir une connaissance parfaite des cultures différentes. Pour cela, le concept est trop complexe. Un exemple de cette complexité se trouve dans le fait que les individus d'une culture nationale donnée réinterprètent à leur manière le message de la culture de l'entreprise. Cela a lieu pour que ces individus puissent se conforter dans la culture, en s'appuyant sur des ressorts de légitimité propres à leur culture (d'Iribarne, 2005).

Néanmoins, la culture nationale et la culture de la classe sociale, faisant partie d'un processus de socialisation précoce dans la vie des individus, sont souvent plus intériorisées par les personnes. Bien qu'un individu puisse apprendre d'autres cultures issues d'autres pays et d'autres classes sociales, celles-ci seront relativement plus difficiles à assimiler à cause de cette intériorisation. D'où l'enjeu pour les entreprises de créer une forte culture interne, car la culture d'entreprise faisant partie de la socialisation tardive, les valeurs de cette culture sont relativement plus faciles à apprendre. Ainsi, une firme peut, à travers une forte culture d'entreprise, fédérer ses salariés et leur faire partager les valeurs de l'entreprise afin de les mobiliser pour aller dans le même sens.

3. Le lien entre la culture et l'efficacité de la collaboration

Après avoir abordé le construit de la culture et ses enjeux, il nous est maintenant possible de revenir à l'un des objectifs de notre revue de la littérature, à savoir éclaircir le lien entre la culture et l'efficacité de la collaboration. Comme nous l'avons constaté pour le lien entre la confiance et l'efficacité de la collaboration, nous observons qu'il existe également des liens directs et indirects entre la culture d'un individu et l'efficacité de la collaboration. Dans cette section, nous aborderons chacun de ces liens.

L'influence directe entre la culture d'un individu et l'efficacité de la collaboration

Dans la revue de la littérature portant sur la culture, nous retrouvons l'idée selon laquelle la culture des individus a une influence directe sur l'efficacité de la collaboration. Hapeslagh et Jemison (1990) expliquent, à travers leur « matrice d'intégration », que la mesure dans laquelle les cultures doivent être intégrées ou pas dépend du besoin d'autonomie, mais que la culture a de toute manière une influence sur la collaboration (ou pas) des individus. De plus, Josserand *et al.* (2004) expliquent qu'une culture convergente est essentielle pour pouvoir travailler ensemble. Enfin, Hofstede *et al.* (1996) montrent également que les différences culturelles ont une influence sur l'efficacité de la collaboration.

Barmeyer et Davoine (2013) expliquent, à leur tour, que les perceptions de ce qui est un bon management diffèrent selon la culture d'origine de l'individu. Cela a également un impact sur la

collaboration. Ils utilisent l'exemple des cas franco-allemands pour expliquer ce constat. Ainsi, il est normal pour un responsable allemand de déléguer le travail à un assistant dans la collaboration avec des partenaires. Par contre, dans l'environnement français cela est moins commun et les managers français auront plus tendance à demander à parler avec le responsable, pendant que l'assistant est la personne qui est chargé de la négociation. Cet exemple nous permet de confirmer à nouveau que la culture de l'individu a une influence directe sur l'efficacité de la collaboration.

La relation : culture – confiance interpersonnelle – efficacité de la collaboration

Comme nous l'avons observé dans le deuxième chapitre, la confiance interpersonnelle influence l'efficacité de la collaboration. Ainsi, nous avons pu trouver un lien direct entre la confiance interpersonnelle et l'efficacité de la collaboration (Golembiewski et McConkie, 1988, Mayer *et al.*, 1995, McGregor, 1967 et Buckley et Casson, 1988), mais également des liens indirects (Dirks, 1999).

Après avoir étudié le concept de la culture plus en détail, nous avons pu déceler que la culture des individus a également une influence sur la confiance interpersonnelle. Ainsi, Dwyer *et al.* (1988) expliquent que l'absence d'une culture commune complexifie la construction de la confiance. De plus, Bornarel (2004) postule qu'un contexte dans lequel les acteurs partagent les mêmes valeurs constitue un cadre favorable à la construction de la confiance, qui a à son tour une influence sur l'efficacité de la collaboration.

La relation : culture – qualité de la communication – efficacité de la collaboration

Dans le premier chapitre, nous avons remarqué qu'il est important que les individus, susceptibles de collaborer prennent le temps d'expliquer ce qu'ils comptent faire (Morin, 2015). Nielsen (2004) confirme l'importance de la communication en la décrivant comme la colle liant les différents canaux d'échanges. Nous avons pu observer, dans la section précédente, que la culture des individus a une influence sur la qualité de la communication. Noorderhaven *et al.* (2007) et d'Iribarne (1989) montrent, par exemple, que la communication au sein d'une organisation dépend de la culture d'entreprise et des pratiques organisationnelles associées. De ce fait, nous pouvons parler d'une influence indirecte de la

culture sur l'efficacité de la collaboration par l'intermédiaire de la qualité de la communication.

La relation : culture – résistance au changement – efficacité de la collaboration

En ce qui concerne la résistance au changement, nous avons pu remarquer que des cultures, ayant par exemple une faible distance hiérarchique, ont moins tendance à résister aux changements que des cultures ayant une forte distance hiérarchique (Hess, 2009, Michalak, 2010, Hofstede, 1980). De plus, lorsqu'il existe une forte culture dans une entreprise, les individus sont plus disposés à s'adapter dans l'intérêt de l'entreprise (Godelier, 2006).

Nous observons donc un lien entre la culture des individus et le degré de résistance aux changements. Or, il est à noter que nous avons, dans le premier chapitre, également relevé un lien entre la résistance au changement et l'efficacité de la collaboration (Bareil, 2004, Miller et Rollnick, 2013 et Kotter et Schlesingen (1979), ce qui nous avait fait conclure qu'il existait une relation indirecte entre, d'une part, la culture des individus et, d'autre part, l'efficacité de la collaboration.

La relation : culture – cohésion sociale – efficacité de la collaboration

Enfin, nous identifions également une relation indirecte entre la culture des individus et l'efficacité de la collaboration par l'intermédiaire de la cohésion sociale. Comme la culture fédère des individus, la cohésion est plus forte lorsque les individus partagent la même culture (Godelier 2006 et Ouchi, 1979). Ensuite, plusieurs études comme celle de Dukerich *et al.* (2002), Michel et Jehn (2003) et Pratt (2000), montrent que la cohésion sociale a à son tour une influence (positive ou négative) sur l'efficacité de la collaboration.

RÉSUMÉ CHAPITRE 3

Dans le premier chapitre, nous avons remarqué que les fusions-acquisitions ne peuvent pas être considérées comme un processus qui commence par une décision et s'achève par le rapprochement organisationnel de deux (ou plusieurs) entreprises (Rigaud, 2009). La gestion d'une fusion-acquisition paraît plus complexe et peut créer des tensions entre le besoin d'intégration stratégique et le besoin d'autonomie organisationnelle (Hapeslagh et Jemison, 1991). Nous observons ainsi qu'une fusion-acquisition va toujours de pair avec des changements organisationnels. Or, ces changements peuvent créer des incertitudes et résistances auprès des salariés, ce qui peut mettre en péril la réalisation des objectifs.

Comme nous l'avons constaté dans les chapitres précédents, le mode collaboratif contribue à la réalisation des objectifs après une fusion-acquisition, la confiance et la culture jouant le rôle de déterminants essentiels de l'efficacité de la collaboration. Néanmoins, bien que la culture ait été souvent l'objet d'études scientifiques, il n'existe pas d'évidence quant à l'ampleur et la nature de son influence sur l'efficacité de la collaboration. De plus, dans la plupart des études, la culture a été étudiée afin de décrire des différences, sans pour autant mesurer l'impact des écarts culturels. Afin d'éclairer la relation entre la culture et l'efficacité de la collaboration, nous avons, dans ce chapitre, analysé la culture plus finement.

La culture peut être définie comme « *ce tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société* » (Tylor, 1871). Les caractéristiques principales de la culture sont les suivantes :

- Il s'agit d'un phénomène collectif ;
- La culture appartient à un groupe d'individus ;
- L'apprentissage d'une culture est possible ;
- La culture recouvre des objets matériels et idéels ;
- Malgré la culture, chaque individu garde toujours une marge de liberté d'action ;
- La culture est dynamique.

Étant donné que la culture appartient à une société d'individus, on peut en distinguer plusieurs formes comme la culture nationale, la culture d'entreprise, la culture régionale, la culture du

métier ou encore la culture de la classe sociale. Comme notre étude porte sur le cas d'une fusion-acquisition entre une compagnie aérienne française et une néerlandaise et que la culture nationale et la culture d'entreprise sont les cultures auxquelles nous nous intéressons, nous avons davantage détaillé ces deux formes de culture.

Les travaux de Hofstede sont les plus cités lorsqu'il s'agit de la culture nationale (Beugelsdijk, 2015). Hofstede (1980) a identifié quatre dimensions de la culture nationale et en a ajouté encore deux ultérieurement. Ainsi, il distingue les dimensions « distance hiérarchique », « individualisme versus collectivisme », « affectivité versus neutralité », « acceptation de l'incertitude », « perspective du temps » et « indulgence versus sévérité » afin de décrire les cultures nationales. Hofstede *et al.* (2013) postulent que ces dimensions peuvent également être utilisées pour décrire la culture d'entreprise, mais que, dans ce cas, il faut mesurer la culture à travers des pratiques organisationnelles et non par rapport aux valeurs individuelles.

Lorsque nous comparons la culture néerlandaise et la culture française, qui sont les cultures nationales dominantes dans notre étude, nous remarquons quelques similitudes. Ainsi, il s'agit, selon les scores de Hofstede, de deux cultures plutôt individualistes avec une orientation sur le moyen terme. Or, nous observons aussi des différences. Ainsi, la culture française est caractérisée par une distance hiérarchique plus forte et une tendance plus grande à éviter les incertitudes.

En ce qui concerne la culture d'entreprise, nous observons des différences dans les pratiques organisationnelles des entreprises hollandaises et des entreprises françaises. Ainsi, d'Iribarne (2005) et Noorderhaven *et al.* (2007) ont notamment observé des divergences dans les modalités de communication, la distance hiérarchique et la prise de décision. Les individus travaillant au sein des entreprises néerlandaises accordent de l'importance à la liberté d'expression individuelle. Ensuite, la décision est prise par l'atteinte d'un consensus. Par opposition, les individus travaillant au sein des compagnies françaises discutent et analysent les détails d'un problème, identifient ce qui n'est pas possible et laissent à leur manager la décision finale.

De plus, il est à noter que les cultures dans les compagnies du transport aérien se caractérisent par une culture de sécurité. Cette culture peut être définie comme « *les valeurs et priorités placées sur la sécurité des salariés et le public par tous les groupes et à tous les niveaux dans l'organisation. Cette culture fait référence au degré dans lequel les individus et les groupes se sentent personnellement responsables pour la sécurité* » (Wiegmann *et al.*, 2002). Bien que cette culture fasse plutôt référence à la culture de l'industrie et non à la culture des entreprises, ces caractéristiques liées à l'industrie peuvent nous permettre de mieux comprendre les résultats des études culturelles au sein des compagnies qui font partie de cette industrie.

Enfin, nous avons, à travers l'approfondissement du concept de culture, pu constater que la culture a une influence directe sur l'efficacité de la collaboration (Hapeslagh et Jemison, 1990, Josserand *et al.*, 2004 et Hofstede *et al.*, 1996). Néanmoins, nous avons également observé que la culture a une influence indirecte sur l'efficacité de la collaboration par l'intermédiaire de la cohésion sociale (Godelier, 2006 et Ouchi, 1979), la résistance au changement (Armenakis *et al.*, 1993, Hofstede, 1980, Hess, 2009 et Michalak, 2010), la qualité de la communication (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975, Noorderhaven *et al.*, 2007 et d'Iribarne, 1989) et la confiance (Marandon, 2003, Dwyer *et al.*, 1988 et Dirks, 1999). Ces influences peuvent être résumées de manière suivante :

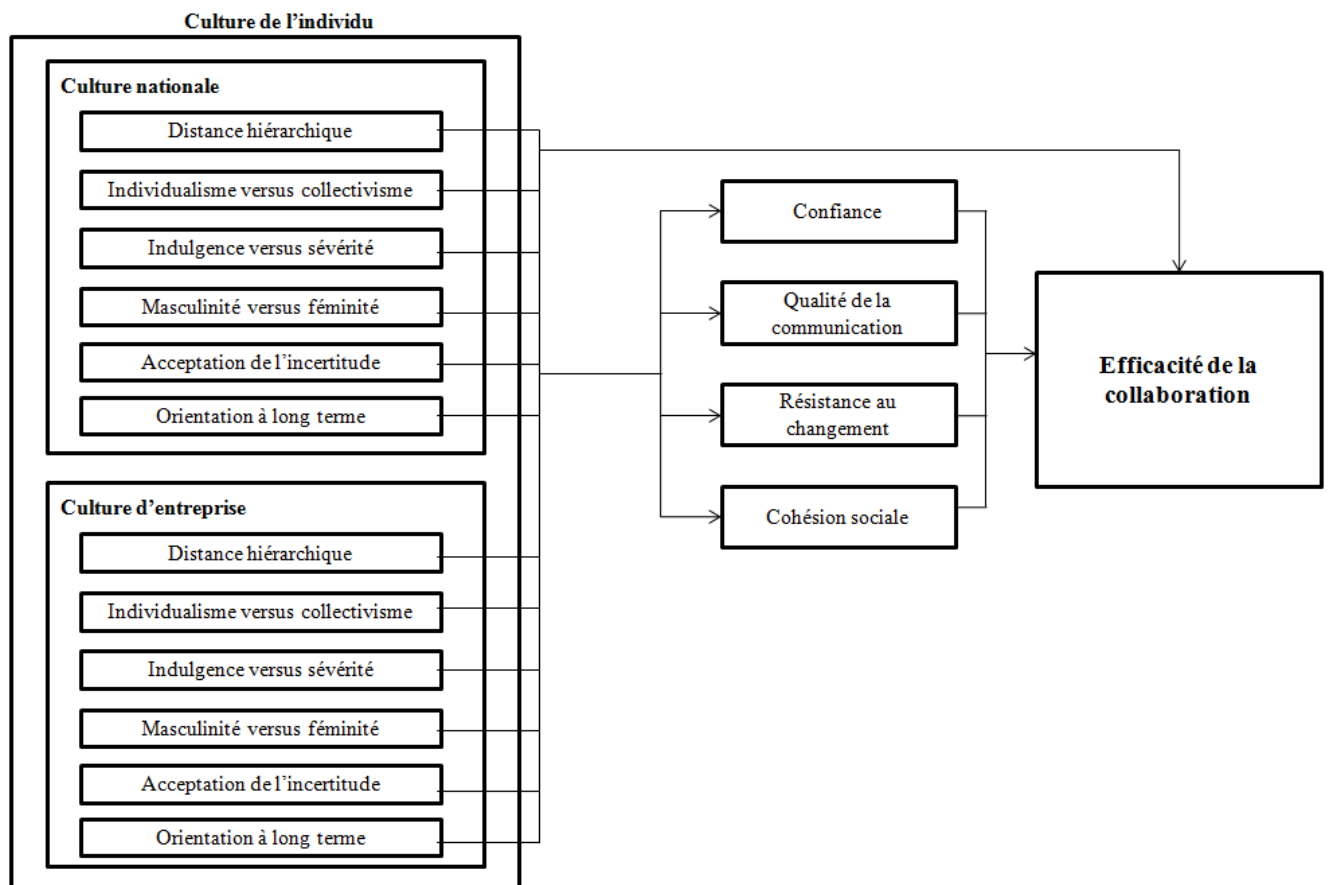


Figure 24: La relation entre la culture des individus et l'efficacité de la collaboration

La figure 24 ne présente pas l'intégralité du concept de la culture, mais peut être considérée comme une schématisation de la relation entre la culture des individus, d'une part, et l'efficacité de la collaboration, d'autre part.

Après avoir étudié le concept de culture, nous pouvons conclure que la culture est un déterminant essentiel pour l'efficacité de la collaboration, notamment après une fusion-acquisition. Néanmoins, comme pour la confiance, nous observons qu'il n'existe pas d'études mesurant l'ampleur et la nature de l'influence de la culture sur l'efficacité de la collaboration. Comme la culture et la confiance sont, selon la littérature scientifique existante, importantes pour l'efficacité de la collaboration, nous approfondirons les liens entre « confiance », « culture » et « efficacité de la collaboration » dans la suite de notre étude, afin de déterminer quel est le rôle de la confiance et celui de la culture sur l'efficacité de la collaboration.

CHAPITRE 4 : PROBLÉMATIQUE, MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Dans les chapitres précédents, nous avons abordé la littérature sur les concepts théoriques de notre recherche. Ce chapitre est consacré à la définition de notre problématique et questions de recherche. Nous avons élaboré un modèle de recherche à travers les divers concepts retenus et liens identifiés dans la revue de la littérature et avons spécifié les hypothèses à tester lors de nos études empiriques.

1. La problématique et les objectifs de recherche

La revue de littérature a révélé que l'obtention des synergies est souvent l'objectif principal d'une fusion-acquisition. Lorsque nous prenons en compte les trois processus d'intégration d'une fusion-acquisition de Koenig et Meier (2012), nous constatons que l'identification et l'analyse de ces synergies jouent un rôle important dans le choix pour une fusion-acquisition. Néanmoins, le modèle de Koenig et Meier (2012) montre également que le processus de structuration et le processus social sont également très importants afin que la fusion-acquisition soit un succès et les synergies se réalisent.

Pour obtenir des synergies et pour réaliser les objectifs, la nouvelle entreprise dépend des efforts des individus au sein de l'organisation qui possèdent des connaissances et expertises différentes (Morin, 2015). Ainsi, Morin (2015) explique que les individus doivent créer de l'efficacité collective afin d'ajouter de la valeur et ainsi de réaliser les objectifs d'obtenir des synergies.

Face au constat que la collaboration interindividuelle est essentielle pour la réalisation des objectifs après une fusion-acquisition, notre objectif est d'approfondir la recherche sur les déterminants principaux de l'efficacité de la collaboration, qui peut être défini comme le degré de satisfaction ressenti face aux résultats obtenus dans le cadre d'une collaboration.

Ayant défini cette objective, nous sommes allés à la recherche des déterminants de l'efficacité de la collaboration dans la littérature scientifique existante. Ainsi, nous avons pu identifier plusieurs déterminants comme « opportunisme », « qualité de la communication », « cohésion sociale » et « résistance au changement », mais nous avons également constaté que deux variables semblent jouer un rôle particulier lorsqu'il s'agit de l'efficacité de la collaboration, à savoir « degré de confiance » et « différences culturelles ».

La particularité de la variable confiance est que nous retrouvons à la fois des auteurs qui parlent d'une influence directe de la confiance sur la collaboration (Golembiewski et McConki, 1988, Mayer *et al.*, 1995, McGregor, 1967, Buckley et Casson, 1988). Néanmoins, d'autres auteurs montrent que la confiance n'influence pas toujours de manière directe les processus du groupe (Dirks, 1999). De plus, nous retrouvons également des travaux qui montrent que la confiance a une influence sur d'autres déterminants de l'efficacité de la collaboration que nous avons pu retrouver dans la littérature scientifique. Comme il n'existe pas d'études sur la nature et le poids de l'influence de la confiance sur l'efficacité de la collaboration, la vraie influence de cette variable n'est pas claire. Dirks (1999) est le seul qui a étudié l'influence directe ou indirecte de la confiance sur la performance des groupes de travail. C'est pour cela que plus de recherche est nécessaire avant de comprendre l'influence de la confiance sur l'efficacité de la collaboration.

Pour la variable culture, nous avons également constaté dans la revue de littérature qu'il n'est pas clair s'il s'agit d'une variable qui exerce une influence directe ou une influence indirecte sur l'efficacité de la collaboration. Certains auteurs comme Jossierand et al. (2004) et Hofstede et al. (1996) expliquent qu'une culture convergente est nécessaire pour pouvoir travailler ensemble. Néanmoins, selon la littérature scientifique, la culture aurait également une influence sur la confiance (Marandon, 2003, Li et Cropanzano, 2006, Dwyer *et al.*, 1987), la qualité de la communication (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975, Tyrell, 2004, Hofstede *et al.*, 1996), la résistance au changement (Godelier, 2006, Hofstede, 1980, Hess, 2009) et la cohésion sociale (Godelier, 2006 et Ouchi, 1979). Il s'agit des variables qui nous avons également identifiées comme déterminant de l'efficacité de la collaboration. Comme il ne s'agit pas d'études sur la nature et le poids pondéré de l'influence de la culture sur l'efficacité de la collaboration, il n'est pas clair si la culture joue réellement un rôle important dans l'efficacité de la collaboration.

De plus, les études portant sur l'influence de la culture sont en général fondées sur l'influence d'un écart culturel. Malgré le fait que la plupart d'études sur la culture sont descriptives et fondées sur la description des différences dans les dimensions culturelles, il n'existe pas d'études empiriques sur l'influence de chaque dimension sur d'autres variables. Ainsi, on peut se poser la question si chaque dimension de la culture a une influence aussi importante sur l'efficacité de la collaboration.

Ces particularités autour de la confiance et les différences culturelles nous ont amené à formuler la problématique : « **Quelle est l'influence de la confiance et de la culture sur l'efficacité de la collaboration après une fusion-acquisition ?** ».

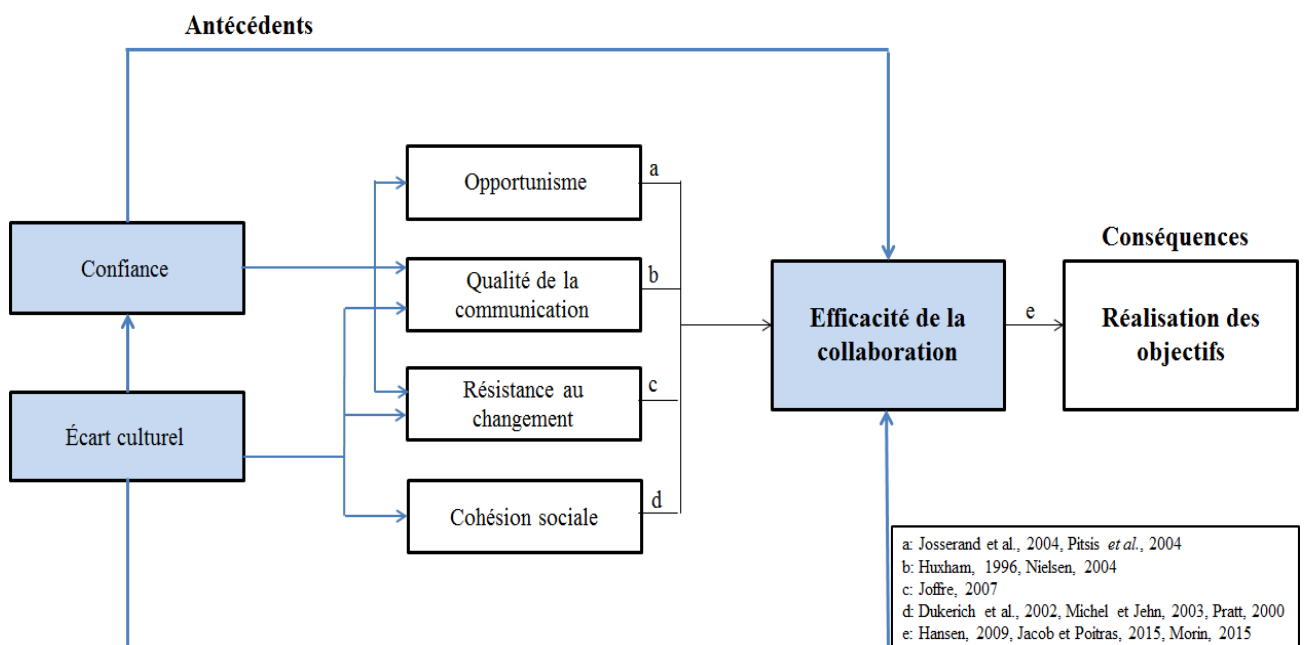


Figure 25: Les variables déterminantes pour l'efficacité de la collaboration selon la littérature scientifique

La figure 25 montre les liens que nous retrouvons dans la littérature. La recherche du poids pondéré de l'influence de la confiance et des différences culturelles sur l'efficacité de la collaboration est nouvelle par rapport à la littérature scientifique existante. C'est pour cela que les liens concernant la confiance et la culture sont affichés en bleu. De plus, nous étudierons dans notre étude l'influence de chaque dimension de la culture, ce qui n'a encore jamais été fait jusqu'à présent.

À travers cette étude, il sera possible d'identifier les leviers les plus importants pour une collaboration interindividuelle efficace après une fusion-acquisition. Cela permettra aux gestionnaires d'identifier les aspects sur lesquels appuyer afin de stimuler la collaboration entre des individus afin de réaliser les objectifs de l'entreprise.

2. La construction du modèle de recherche

Dans notre modèle de recherche, nous avons retenu les variables que nous avons pu identifier dans la littérature scientifique comme les déterminants les plus importants pour l'efficacité de la collaboration, à savoir l'« opportunisme », la « qualité de la communication », la « résistance au changement », la « cohésion sociale », la « confiance » et l'« écart culturel ». Or, comme l'objectif principal de notre recherche est de clarifier l'influence de la confiance et des différences culturelles sur l'efficacité de la collaboration, nous avons retenu à la fois les liens directs et les liens indirects, qui apparaissent dans la littérature scientifique, entre ces concepts.

Il est à noter que notre modèle de recherche n'a pas la vocation d'aborder chaque concept dans les détails, mais de clarifier l'influence de chaque déterminant de l'efficacité de la collaboration. C'est pour cela que nous nous limiterons, par exemple, à l'étude de l'influence de la culture sans aborder la totalité du concept, comme les interactions avec l'environnement et l'origine des différences culturelles.

Dans notre modèle de recherche, nous nous intéressons aux relations interpersonnelles. C'est pour cela que nous n'étudions, pour la variable « confiance », que la confiance interpersonnelle. Bien que nous soyons consciente que la confiance dans les entreprises et leur réputation peut avoir un impact sur le niveau de confiance, nous avons fait le choix de ne retenir que la confiance interpersonnelle afin de ne pas mélanger deux niveaux d'analyse, à savoir le niveau institutionnel et le niveau interindividuel. De plus, l'objectif de notre modèle de recherche est de clarifier l'influence de la confiance et des différences culturelles sur l'efficacité de la collaboration. Ainsi, pour des raisons de faisabilité, nous nous sommes limitée à cela et nous ne cherchons pas à détailler les déterminants de la confiance interpersonnelle.

Dans la revue de la littérature, nous avons observé qu'il existe des approches unidimensionnelles et multidimensionnelles pour la mesure de la confiance interpersonnelle. Nous avons décidé de retenir l'échelle de McAllister *et al.* (2006), qui distingue la confiance fondée sur l'affect, sur la connaissance et sur l'identification, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ces auteurs prouvent que les résultats d'une approche fondée sur ces trois dimensions sont plus précis que ceux issus d'une approche unidimensionnelle (McAllister *et al.*, 2006). De plus, l'utilisation de ces dimensions permet de distinguer les explications pour lesquelles un individu fait confiance à quelqu'un, ce qui nous permettra d'analyser s'il existe des différences dans l'efficacité de la collaboration lorsque la confiance est fondée sur d'autres critères.

En ce qui concerne la culture, nous avons fait le choix d'étudier la culture nationale et la culture d'entreprise, parce que ces deux types de culture sont dominants dans le cas d'une fusion-acquisition entre une compagnie aérienne française et une néerlandaise. De plus, dans les études existantes, nous observons souvent un focus sur des différences culturelles nationales, sans que des aspects liés à l'entreprise soient intégrés (Bjorkman *et al.*, 2007, Vaara *et al.*, 2012). Comme la culture nationale fait référence aux valeurs et la culture d'entreprise aux pratiques organisationnelles et ne sont pas identiques, nous avons décidé d'étudier à la fois l'influence de la culture nationale et la culture d'entreprise.

Une autre limite des études portant sur les différences culturelles est qu'elles s'appuient souvent sur l'étude de l'influence d'un écart culturel en considérant que les différences ont une influence positive ou négative (Bjorkman *et al.*, 2007). Ces études ont, par d'autres chercheurs (Harzing *et al.*, 2013 et Kirkman *et al.*, 2006), été critiquées pour leur simplicité. Ainsi, Vaara *et al.* (2012) expliquent qu'il est important d'étudier la distance culturelle, mais qu'il est également essentiel d'élaborer des analyses culturelles plus élaborées.

C'est pour cela que nous avons fait le choix d'étudier l'influence des dimensions culturelles sur l'efficacité de la collaboration. Ainsi, il nous est possible d'identifier l'influence de chaque dimension culturelle sur l'efficacité de la collaboration. Cela nous permettra également d'expliquer l'influence positive ou négative de chaque dimension au lieu de considérer que la culture nationale et la culture d'entreprise ont, en soi, une influence positive ou négative sur l'efficacité de la collaboration. Cette approche correspond à l'idée de

Bjorkman *et al.* (2007) selon laquelle il est intéressant d'étudier l'influence de chaque dimension culturelle après une fusion-acquisition.

En faisant ce choix, nous nous appuyons sur l'idée selon laquelle on peut décrire des cultures à travers des dimensions universelles. Bien que nous soyons conscients qu'il peut aussi y avoir des différences entre les individus qui ne s'expliquent pas à travers ces dimensions (comme la personnalité), nous avons fait ce choix afin de pouvoir comparer les résultats entre les individus de la même nationalité et se reconnaissant dans la même culture d'entreprise.

En ce qui concerne la culture nationale, nous avons retenu les six dimensions de Hofstede (1991). Malgré les critiques sur les études portant sur des dimensions et sur les études de Hofstede, nous avons choisi de retenir ces dimensions, car il s'agit de l'étude qui est la plus reprise et dont les dimensions ont le plus souvent pu être validées (Beugelsdijk, 2015). De plus, Beugelsdijk (2015) montre que les dimensions de Hofstede sont relativement stables dans le temps. Ainsi, les scores changent avec les années, mais l'écart culturel sur ces dimensions peut être considéré comme stable. Enfin, l'utilisation des dimensions culturelles de Hofstede (1991) nous permet également de comparer les résultats de notre étude avec les descriptions culturelles de Hofstede (1991).

Les échelles de Hofstede s'appliquent le plus souvent à la culture nationale, mais peuvent également se rapporter à la culture d'entreprise. Par contre, la mesure de ces deux dimensions se fait différemment. Les dimensions de la culture nationale se mesurent à travers des valeurs individuelles, tandis que les dimensions de la culture d'entreprise se mesurent à travers les pratiques organisationnelles (Hofstede et Minkov, 2013). Nous avons retenu ces dimensions afin de pouvoir observer des différences significatives dans les scores sur les dimensions de la culture nationale et de la culture d'entreprise.

Ensuite, il est à noter que nous étudions, dans notre recherche, la perception de l'efficacité de la collaboration et la perception de la réalisation des objectifs. L'objectif de notre étude n'est pas de développer un outil qui mesure l'efficacité de la collaboration, mais d'éclairer les relations entre « confiance », « culture », d'une part, et l'efficacité de la collaboration, d'autre part, à travers les perceptions des individus. En ce qui concerne la « réalisation des objectifs », il est à noter que celle-ci est complexe à mesurer étant donné que l'on ne peut pas observer

objectivement les résultats de toutes les collaborations dans le passé. Comme notre recherche n'a pas non plus pour objectif de créer un outil de mesure pour la réalisation des objectifs, nous nous limiterons à la mesure de la perception de la réalisation des objectifs.

La revue de la littérature nous a finalement permis de construire notre modèle de recherche. Un modèle correspond à une représentation simplifiée de la réalité et peut, selon Simon et Newell (1956), également être appelé une « théorie ». Par contre, il n'existe pas d'unanimité sur les méthodes de production des données et la validité des résultats obtenus. Ainsi, certains chercheurs considèrent qu'un modèle de recherche ne leur permet que de découvrir et de construire des théories, tandis que d'autres estiment que l'on peut construire un modèle de recherche afin de le valider et de légitimer (Le Moigne, 1987).

Notre modèle de recherche est construit comme modèle d'explication. À travers une revue de la littérature, nous avons identifié des hypothèses qui nous ont permis de créer un modèle de recherche. Ce modèle de recherche nous permettra de valider les hypothèses prédéfinies. Nous nous appuyons donc sur une démarche hypothético-déductive, ce qui est cohérent avec le choix d'un modèle de recherche explicatif (Le Moigne, 1987).

Bien que notre objectif soit de tester des hypothèses afin de mieux expliquer l'efficacité des collaborations après une fusion-acquisition, notre modèle de recherche a aussi des limites. Dans notre étude, nous avons cherché à identifier les déterminants principaux de l'efficacité de la collaboration. Ainsi, nous pouvons envisager notre modèle de recherche comme une agrégation d'hypothèses. Néanmoins, en même temps nous ne pouvons pas garantir l'exhaustivité du modèle et, de ce fait, notre modèle peut également être vu comme une simplification de la réalité (Simon et Newell, 1956).

Cela implique également quelques limites. Il est possible que les résultats de nos études empiriques, reposant sur ce modèle, contiennent deux types d'erreurs. Ainsi, le modèle est susceptible de ne pas représenter toute la vérité. Cela est dû au fait que nos études sont organisées sur un modèle qui simplifie la réalité. De ce fait, il est possible que nous n'ayons pas identifié tous les déterminants de l'efficacité de la collaboration. Par conséquent, il est possible qu'il manque des éléments dans la pondération de l'influence de chacune des variables sur l'efficacité de la collaboration, ce qui peut fausser les résultats.

Néanmoins, ce modèle nous permettra de faire avancer la littérature sur l'efficacité de la collaboration. Cela est dû au fait qu'il s'agit d'une première étude qui cherche à intégrer plusieurs déterminants de l'efficacité de la collaboration. Le fait de prendre en compte plusieurs déterminants nous permettra de pondérer l'influence de chacun. De plus, nous tenterons de réduire l'erreur d'omission en vérifiant la pertinence de notre modèle de recherche à travers une étude exploratoire avant de tester les hypothèses à travers une étude confirmatoire.

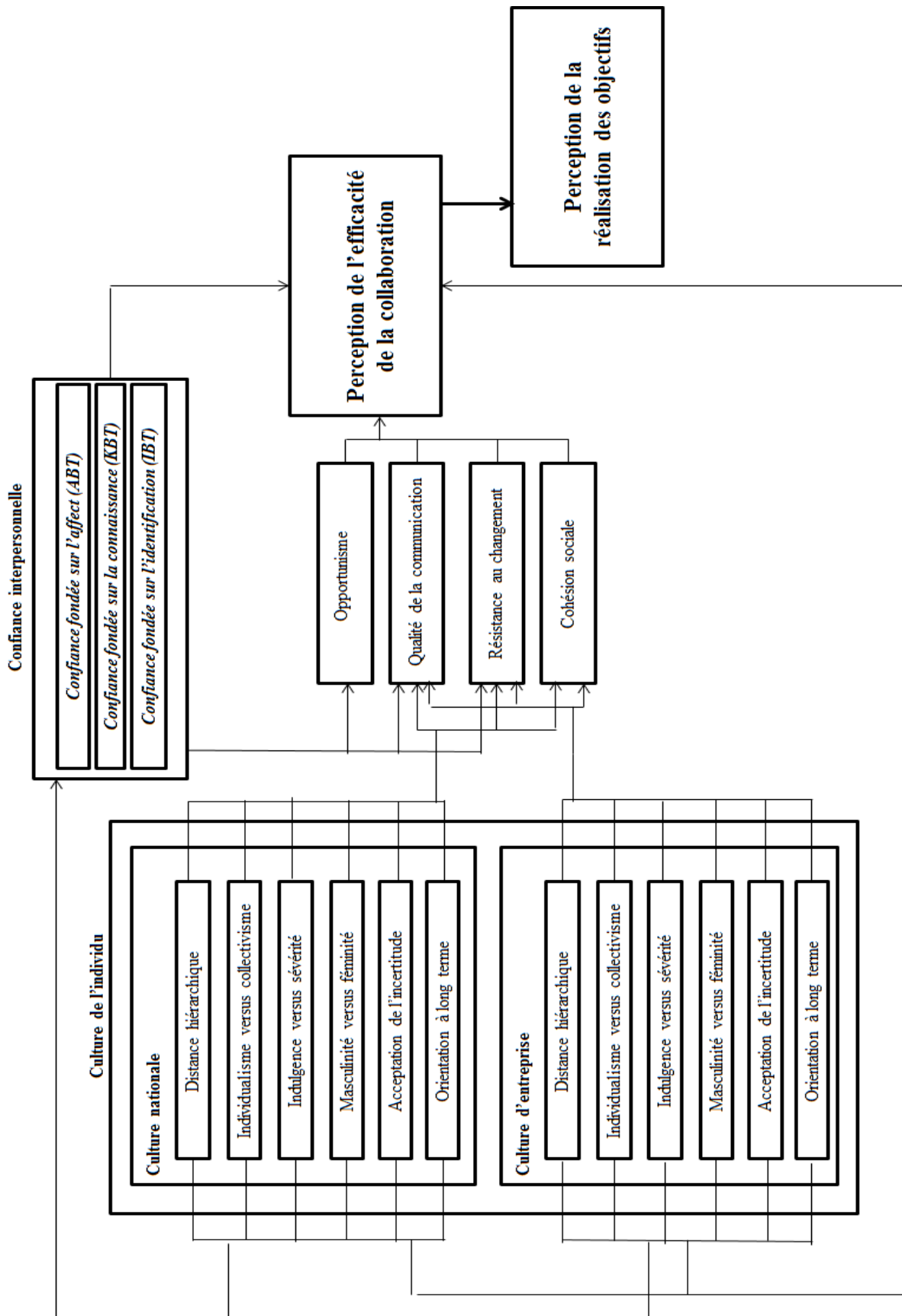


Figure 26 : Le modèle de recherche de base

Notre modèle comportant un nombre élevé de variables, nous définissons chacune d'entre elles dans un souci de clarté avant de présenter les hypothèses de recherche.

Tableau 12 : Définitions des concepts du modèle de recherche

Concept	Définition
Confiance	« <i>Le fait de pouvoir se fier à un acteur afin qu'il remplisse ses obligations, que l'acteur se comporte de manière prévisible et agisse et négocie de manière équitable en cas d'opportunisme</i> » (Zaheer et al., 1998)
Confiance fondée sur l'affect	Forme de confiance fondée sur des aspects émotionnels et affectifs. Elle peut être développée lorsqu'il existe une forte relation émotionnelle entre les individus (McAllister et al., 1995)
Confiance fondée sur la connaissance	Forme de confiance fondée sur de l'information à travers des interactions multiples. Elle permet d'anticiper le comportement de la personne (Lewicki et Bunker, 1996)
Confiance fondée sur l'identification	Forme de confiance, caractérisée par une compréhension mutuelle entre les personnes et fondée sur l'identification des désirs et intentions de l'autre (McAllister et al., 2006)
Culture	« <i>La structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre</i> » (Schein, 1985)
Distance hiérarchique	La mesure dans laquelle les individus ayant moins de pouvoir acceptent et attendent que le pouvoir soit distribué inégalement
Individualisme versus collectivisme	Individualisme : La préférence pour être dans une société où chacun prend soin de soi-même et sa famille directe Collectivisme : La préférence pour être dans une société où les individus peuvent s'attendre à ce que d'autres individus de la société prennent

	soin d'eux
Indulgence versus sévérité	Indulgence : Accorder relativement plus d'importance à avoir du plaisir et à profiter de la vie Sévérité : Accorder relativement plus d'importance à des normes sociales strictes
Masculinité versus féminité	Masculinité : Préférer le succès, l'héroïsme et les récompenses matérielles Féminité : Préférer la coopération, prendre soin des autres, et la modestie
Acceptation de l'incertitude	Degré dans lequel un individu se sent confortable lorsque confronté à de l'incertitude et de l'ambiguïté
Orientation à long terme	Degré dans lequel une société encourage les efforts afin de se préparer pour le futur
Opportunisme	« Attitude consistant à régler sa conduite selon les circonstances du moment, que l'on cherche à utiliser toujours au mieux de ses intérêts » (Larousse, 2016)
Qualité de la communication	Partage de ressources et d'informations pertinentes en temps opportun, permettant de se comprendre et de bien interpréter les données
Résistance au changement	Action de résister à une autorité et de s'opposer aux changements que l'on n'approuve pas
Cohésion sociale	Propriété d'un ensemble d'individus dont toutes les parties solidaires sont liées les unes aux autres
Efficacité de la collaboration	Degré de satisfaction ressenti face aux résultats obtenus dans le cadre d'une collaboration
Réalisation des objectifs	Accomplissement des objectifs fixés au préalable, dans le cadre d'une collaboration

3. Les hypothèses de recherche

Après avoir présenté l'origine de la problématique de recherche et après avoir abordé le modèle de recherche et clarifié les notions employées, nous pouvons maintenant présenter les hypothèses de recherche. Il est à noter que notre étude est construite en deux parties. Dans un

premier temps, nous effectuons une étude exploratoire afin d'affiner le modèle de recherche et nos hypothèses. Cela veut dire que le modèle de recherche et les hypothèses vont être affinés après cette première étude empirique. Dans un second temps, une étude confirmatoire validera les hypothèses affinées de notre recherche.

Tableau 13: Les hypothèses initiales du modèle de recherche avant l'étude exploratoire

	HYPOTHÈSE
1	La confiance a une influence sur la qualité de la communication
2	La confiance a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
3	La confiance a une influence sur le degré d'opportunisme
4	La confiance a une influence sur le degré de résistance au changement
5	L'opportunisme a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
6	La cohésion sociale a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
7	La résistance au changement a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
8	La qualité de la communication a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
9	La perception de l'efficacité de la collaboration a une influence sur la perception de la réalisation des objectifs
10	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la cohésion sociale
11	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la cohésion sociale
12	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur le degré de confiance
13	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur le degré de confiance
14	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la qualité de la communication
15	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la qualité de la communication
16	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la résistance au changement
17	Les différences culturelles au niveau de la culture d'entreprise ont une influence sur la

	résistance au changement
18	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
19	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration

RÉSUMÉ CHAPITRE 4

Dans notre revue de la littérature, nous avons constaté que la confiance et la culture semblent avoir un impact considérable sur l'efficacité de la collaboration.

Dans un premier temps, nous avons observé dans la littérature sur la collaboration, qu'il existe un lien direct entre la culture et la confiance, d'une part, et la collaboration, d'autre part. Deuxièmement, nous avons pu relever, dans la littérature portant sur la confiance et la culture, que plusieurs déterminants de la collaboration correspondent aux conséquences de la culture et de la confiance, ce qui renforce l'hypothèse selon laquelle la confiance et la culture jouent un rôle essentiel lorsqu'il s'agit de collaboration. Or, il n'existe pas d'études mesurant la nature et le poids pondéré de l'influence de ces deux variables sur l'efficacité de la collaboration. Comme la compréhension de la collaboration est essentielle afin de créer un climat qui favorise l'efficacité collaborative, notre problématique peut se traduire par : **« Quelle est l'influence de la confiance et de la culture sur l'efficacité de la collaboration après une fusion-acquisition ? »**

Ce qui est nouveau dans notre étude par rapport aux études existantes est que nous cherchons à vérifier si l'influence de la confiance et de la culture a une influence directe ou indirecte sur l'efficacité de la collaboration. De plus, nous étudierons l'influence pondérée de ces variables en comparant leur influence avec celles d'autres déterminants de l'efficacité de la collaboration. Enfin, nous nous appuyons également sur une approche originale pour la mesure de l'influence de la culture. Au lieu d'analyser l'impact d'un écart culturel, nous nous intéressons à l'influence de chaque dimension de la culture sur l'efficacité de la collaboration.

DEUXIÈME PARTIE :
MÉTHODOLOGIE ET APPROCHE EMPIRIQUE

Après avoir abordé la revue de la littérature et la construction de notre modèle de recherche, nous présenterons dans cette partie le terrain de recherche et les choix méthodologiques, comme aussi notre positionnement épistémologique.

CHAPITRE 5 : TERRAIN ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Après avoir abordé la problématique et le modèle de recherche, nous nous intéressons dans ce chapitre au terrain et à la méthodologie de recherche. Dans un premier temps, nous présenterons le terrain de notre étude, à savoir le groupe Air France-KLM. Puis, dans un second temps, nous discuterons nos choix méthodologiques pour respectivement l'étude exploratoire et confirmatoire.

1.. Le terrain de recherche : Le cas du groupe Air France-KLM

Notre étude a été effectuée au sein d'Air France-KLM. La particularité de ce groupe est que les deux compagnies aériennes, Air France et KLM, ont été fusionnées en 2004, Air France étant à la base une compagnie française et KLM une compagnie néerlandaise. Par conséquent, aujourd'hui, ces deux compagnies sont amenées à travailler étroitement ensemble tout en étant localisées à deux endroits différents. Le siège d'Air France étant basé à Roissy en France et le siège de KLM à Amstelveen aux Pays-Bas.

1.1 L'histoire de la fusion-acquisition Air France-KLM

Le PDG de KLM, en 2002, Leo van Wijk, expliquait qu'« *il n'y a presque pas d'opportunité pour générer plus de revenus. Nous ne sommes plus en train de croître et faire augmenter les prix est hors de question dans un marché aussi compétitif* ». Cette remarque reflète la situation financière de KLM deux années avant la fusion-acquisition. Pendant les deux années précédant la fusion-acquisition, KLM avait fait une perte nette de 572 millions d'euros. Ces résultats s'expliquent par plusieurs événements. Ainsi, les événements comme le terrorisme du 11 septembre 2001, la crise économique au niveau mondial et la guerre en Irak avaient considérablement impacté l'industrie aérienne (Gudmondsson, 2014).

La compagnie KLM se trouvait donc dans une situation économique difficile et la rupture avec Alitalia avait coûté également beaucoup d'argent. De ce fait, Dave Del Canho et Joeri

Engelfriet, deux responsables stratégies chez KLM, expliquent qu'« *autour de l'an 2000, nous avons conclu chez KLM que s'associer avec une des top-trois compagnies européennes (British Ariways, Lufthansa ou Air France) était inévitable. Cela a été le résultat de la vision qu'à long terme, il n'y aura de place que pour trois alliances majeures au niveau mondial (Star, Skyteam et Oneworld), qui seront toutes liées à l'Europe par une des top-trois compagnies* » (Moeller et Brady, 2007).

Comme nous l'avons constaté dans la revue de la littérature sur les fusions-acquisitions, il est essentiel de préparer une fusion-acquisition en réfléchissant à la compatibilité des entreprises et aux synergies attendues de cette opération (Koenig et Meier, 2001). Air France et KLM considéraient que les synergies envisagées entre elles augmenteraient de 388 à 495 millions d'euros par an à partir de la cinquième année après la fusion-acquisition. Ces synergies pouvaient notamment être trouvées dans une optimisation des réseaux, une plus grande offre dans les activités de maintenance, un meilleur équilibre dans les activités passagers et fret et des économies d'échelle au niveau de l'informatique, de la distribution et de l'approvisionnement (Saglietto, 2006). De plus, une augmentation du nombre de voyageurs était prévue (Gudmondsson, 2014).

La fusion-acquisition entre Air France et KLM a eu lieu le 5 mai 2004. Il s'agissait de la fusion-acquisition la plus importante dans le transport aérien en Europe (Weitbrecht, 2005). Dans le cas de la fusion-acquisition d'Air France-KLM, une offre publique d'échange (OPE) a eu lieu dans laquelle Air France a proposé aux actionnaires de KLM « *l'acquisition de la totalité des titres composant le capital à un prix donné et sur une période donnée* » (Quiry et Le Fur, 2016). Cet échange peut être illustré par la figure 27 qui montre que le nouveau groupe possède deux filiales, à savoir Air France et KLM. Nous observons également que les anciens actionnaires de KLM deviennent des actionnaires de la nouvelle société Air France-KLM.

LES INTÉRÊTS NÉERLANDAIS SONT PRESERVÉS

Structure capitalistique du groupe après OPE si 100 % des actions de KLM sont apportées, avant exercice des bons de souscription d'action (BSA)

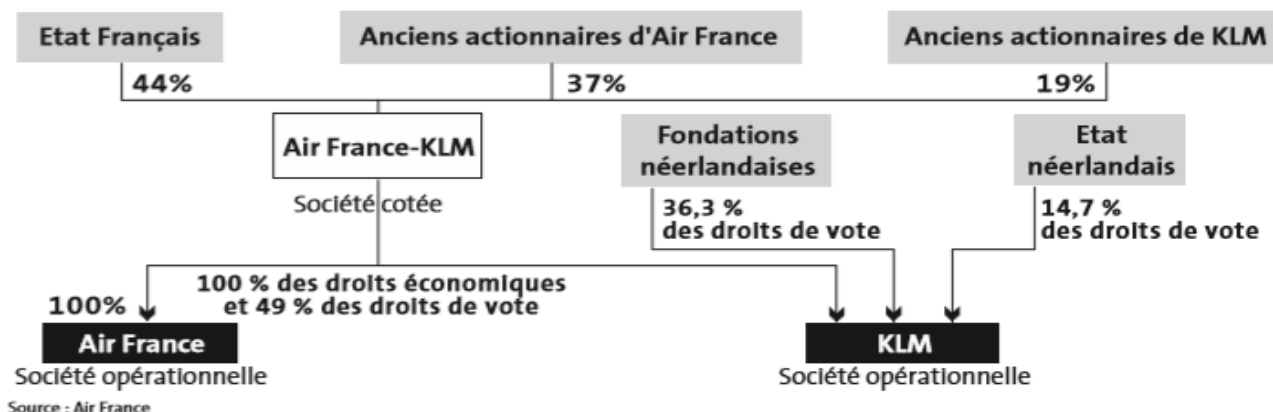


Figure 27 : L'OPE d'Air France-KLM (Source : Article dans *Le Monde*, Bostnavaron, 2004)

Après l'OPE, une commission de gestion stratégique a été mise en place, le 3 mai 2004. Cette commission gère le groupe et a comme responsabilité principale de déterminer la stratégie transversale du groupe Air France-KLM. Cette commission compte quatre représentants d'Air France et quatre représentants de KLM et est présidée par le PDG d'Air France-KLM, qui est Alexandre de Juniac au moment de notre étude. Néanmoins, les deux compagnies aériennes restent toutes les deux responsables de leur propre gestion opérationnelle.

La fusion-acquisition Air France-KLM était complexe, mais a eu lieu rapidement. Au début du mois de mai 2004, KLM est devenue une filiale d'Air France et, en septembre 2004, une holding a été créée. En septembre 2004, la holding Air France-KLM détenait à 100 % les deux compagnies, mais en termes de votes, le groupe Air France-KLM ne détenait que 49 % des droits de vote dans la période de transition entre 2004 et 2006. Cette période permettait aux Néerlandais de vérifier que la fusion-acquisition serait bénéfique pour toutes les parties. Après 2006, le droit de vote a été transféré au groupe qui détenait à partir de ce moment-là, donc, 100 % des droits de vote (Gudmondsson, 2014).

Lorsque nous faisons le lien entre le mode d'intégration choisi par Air France-KLM et la théorie de Haspeslagy et Jemison (1991), nous pouvons observer que le groupe Air France-KLM a choisi pour mode d'intégration une holding, ce qui implique un faible besoin d'autonomie de KLM et un faible besoin d'interdépendance entre Air France et KLM. Jean-Cyril Spinetta, PDG d'Air France-KLM à l'époque de la fusion-acquisition, explique le choix

de ce mode d'intégration, lors d'un séminaire, en 2006. Il expliquait qu'il y avait deux aspects à gérer. Premièrement, il fallait gérer l'aspect rationnel de la fusion-acquisition. La direction était d'avis qu'une consolidation était nécessaire en Europe pour profiter d'un seul marché européen et pour améliorer l'efficacité économique. Néanmoins, il y avait, selon Spinetta, également un deuxième aspect à prendre en compte, à savoir l'aspect émotionnel. Il exposait la difficulté en Europe à réaliser une fusion-acquisition dans le transport aérien pour des raisons de souveraineté et d'intérêts nationaux. Ainsi, les gouvernements et les individus auraient certainement refusé la fusion-acquisition si les identités et les intérêts nationaux n'avaient pas été respectés. À cause de cet aspect, la direction a jugé opportun de créer un nouveau groupe Air France-KLM, ce qui impliquait de fusionner des entreprises afin de partager le même résultat financier, tout en gardant deux entités opérationnelles.

1.2 La complexité de la fusion-acquisition Air France-KLM

Comme nous l'avons constaté dans la figure 28, le groupe Air France-KLM a été créé, mais les deux compagnies d'origine sont également restées responsables de leur gestion opérationnelle pour les raisons expliquées par Spinetta (2006). Cette construction est appelée, par Gudmundsson (2014), fusion-acquisition « *sous parapluie* ». Les *Air Services Agreements* (ASA) ont également été une des raisons pour lesquelles les deux compagnies sont restées plus ou moins indépendantes. Ces accords régularisent le transport aérien entre deux pays différents et donnent seulement le droit de partir ou d'aller dans un pays si la compagnie et l'avion sont enregistrés dans un des deux pays concernés. Dans le cas des vols au sein de l'Europe, cela n'est plus le cas (Spinetta, 2006).

Lorsque nous comparons les fusions-acquisitions dans le transport aérien, nous constatons que celles qui ont lieu aux États-Unis mènent à une absorption complète de l'autre partie. Ainsi, nous observons que United et Continental ont fusionné complètement afin de former United et que Delta et Northwest ont fusionné en Delta. Par contre, en Europe, nous observons plus souvent des fusions-acquisitions « type parapluie ». Ainsi, nous pouvons voir que British Airways et Iberia ont également choisi ce type de fusion-acquisition. Nous constatons donc que les fusions-acquisitions dans le transport aérien sont plus complexes en raison de l'attachement national (et culture) des compagnies aériennes (Gudmundsson, 2014).

Cet attachement à la nation et à la culture complexifie également la gestion après l'opération de fusion-acquisition. De plus, nous remarquons, à travers l'exemple des grandes compagnies aériennes américaines, que la taille n'est pas toujours une garantie de succès (Gudmundsson et Van Kranenburg, 2002). De ce fait, il est encore plus important de réussir dans la gestion après fusion-acquisition, ce qui n'est pas du tout évident dans le cas du transport aérien en Europe.

Comme Joffre (2007) l'indique, la gestion d'une fusion-acquisition est complexe, car il faut fédérer les salariés des anciennes entreprises et générer de la confiance chez les individus au sein de la nouvelle organisation. Cette confiance est également un élément qui est cité par Spinetta (2006) comme un des plus grands défis pour le groupe Air France-KLM. Cet aspect de confiance jouait un rôle important immédiatement après la fusion-acquisition, mais la question est : « *Comment peut-on maintenir et renforcer un degré de confiance élevé qui a été créé jusqu'à présent, pendant qu'on réalise les changements nécessaires dans la structure organisationnelle du Groupe afin d'assurer l'efficacité économique dans les années à venir ?* » (Spinetta, 2006). Ainsi, nous observons que la confiance est un aspect central dans la gestion après la fusion-acquisition. D'où la nécessité de s'intéresser aux perceptions des individus au moment de la fusion et aux difficultés prévues.

Lorsque nous consultons les articles de presse à l'époque de la fusion, en 2004, nous observons que les avis sur la réussite étaient partagés. Bostnavaron (2004) souligne la compréhension du choix de la fusion, mais note également des préoccupations par rapport à la situation sociale de l'entreprise. Ces préoccupations semblent être pertinentes lorsque l'on prend en compte les différences au niveau de la négociation. KLM, étant une compagnie néerlandaise, est érigée sur un système consensuel et les relations sociales sont caractérisées par le dialogue, tandis qu'en France, la négociation est plus difficile. Le responsable syndical de CNV (syndicat hollandais) craignait que cela pose problème, car il appréhendait de nouvelles réorganisations et, donc, des négociations sur le plan social.

Bostnavaron (2004) mettait également en avant, au moment de la fusion, que le succès de cette dernière dépendrait notamment de la cohésion entre les équipes binationales de direction. C'est ici que nous retrouvons un aspect sur lequel plusieurs personnes se sont exprimées au moment de la fusion, à savoir l'aspect culturel. Ainsi, Chris Smit, ancien cadre

de KLM, exprime dans un entretien, en 2004, ses inquiétudes par rapport à la fusion. Selon lui, il aurait été plus raisonnable de former un partenaire. Il expliquait que les expériences avec Alitalia avaient mis en évidence le danger des différences culturelles. Un autre responsable de KLM, cité dans ce même article dans *Le Monde* (2004), prévoyait également des problèmes au niveau de la culture. Selon lui, « *l'addition de deux colosses de ce type, dotés de cultures d'entreprise totalement différentes, n'entraînera aucune amélioration, bien au contraire. Je prévois encore plus d'inefficacité* ».

Lorsque nous analysons l'aspect culturel plus en détail, nous observons que le journaliste Pieter Kottman (2003) décrit la culture KLM comme une « culture du mercantilisme », dans laquelle chaque individu est considéré comme un client potentiel et avec qui l'on peut négocier. Il décrit la culture Air France comme une culture plutôt « monarchique », dans laquelle l'autre est dans un premier temps considéré comme un rival. Il s'agit donc bien, selon lui, d'une culture très différente. De plus, les managers cités ne sont pas les seuls à s'inquiéter à ce sujet. Patcau (2004) indique que 60 % des fusions transfrontalières échouent si les différences culturelles ne sont pas prises en compte. Il explique que ce sont surtout les différences de communication qui sont importantes à prendre en compte.

Ainsi, nous observons que la gestion après fusion-acquisition est complexe, notamment lorsqu'il s'agit de fusions-acquisitions transfrontalières où les deux entités organisationnelles ne sont pas complètement intégrées. De plus, nous avons pu constater que la taille d'une entreprise n'est pas déterminante pour son succès. C'est pour cela qu'il est important de choisir un mode d'intégration adapté et de faire collaborer les individus au sein de la nouvelle organisation afin d'obtenir les objectifs de l'organisation après fusion-acquisition.

1.3 Le terrain de notre étude

Dans notre recherche, nous effectuons les études au sein de la direction commerciale de l'entreprise. Ce choix a été fait parce qu'il s'agit d'une direction dans laquelle les individus d'Air France et de KLM travaillent de manière combinée afin de réaliser conjointement des objectifs.

Ainsi, les études dans cette direction nous ont permis d'analyser des exemples de collaborations entre des salariés sous contrat Air France et des salariés sous contrat KLM. Nous avons également pu comparer des collaborations entre des salariés de la même compagnie d'appartenance et les individus d'une autre compagnie d'appartenance (un salarié d'Air France qui collabore avec un salarié de KLM).

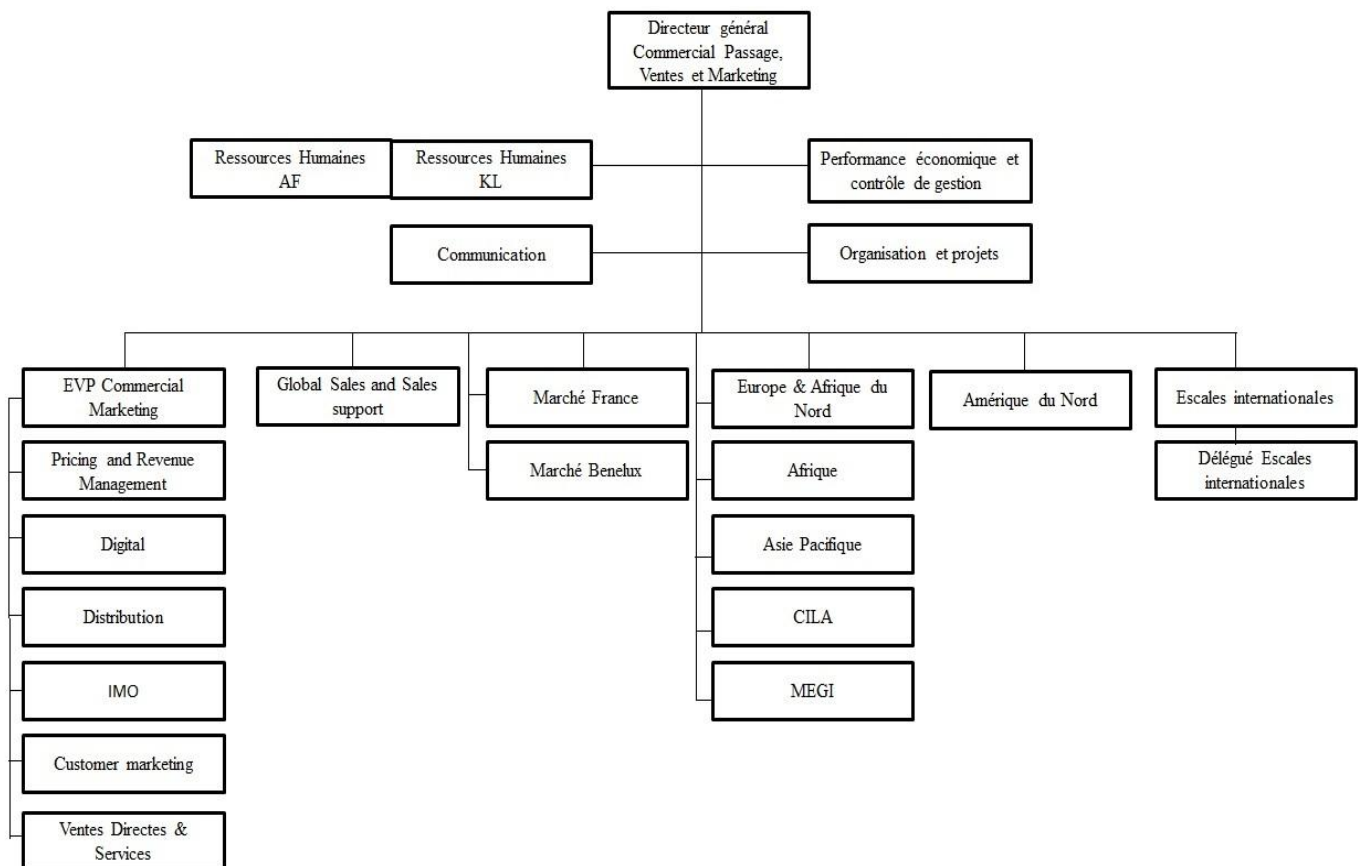


Figure 28: Organigramme de la division commerciale au début de notre étude (décembre 2013)

L'organigramme de la division concernée est représenté dans la figure 28. Dans notre étude, nous avons intégré tous les services en dehors du marché France et du marché Pays-Bas (qui fait partie du marché Benelux), car il s'agit de services qui ne travaillent pas de manière combinée.

2. La démarche méthodologique

Comme indiqué précédemment, notre étude se compose de deux parties. Ces études ont été réalisées sous contrat CIFRE au sein du groupe Air France-KLM. De ce fait, nous avons été présente sur le terrain de notre étude à 50 % à partir de décembre 2013. Nous avons exercé la fonction d'« Assistante de Développement des Ressources Humaines et Gestion du changement ». En dehors des travaux de recherche, nous avons également travaillé sur d'autres projets comme, entre autres, des enquêtes de satisfaction et un « *Toolkit* » expliquant aux managers français les différences réglementaires concernant les salariés français et néerlandais. Cette présence au sein de l'entreprise nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement de la division commerciale et le comportement des individus.

La démarche suivie dans l'élaboration de notre recherche peut être présentée autour de 9 étapes (figure 26). Dans un premier temps, nous avons identifié le thème de recherche (juillet 2013). Ensuite, nous avons réalisé une revue de la littérature qui a abouti à la définition de la problématique et des hypothèses, en septembre 2014.

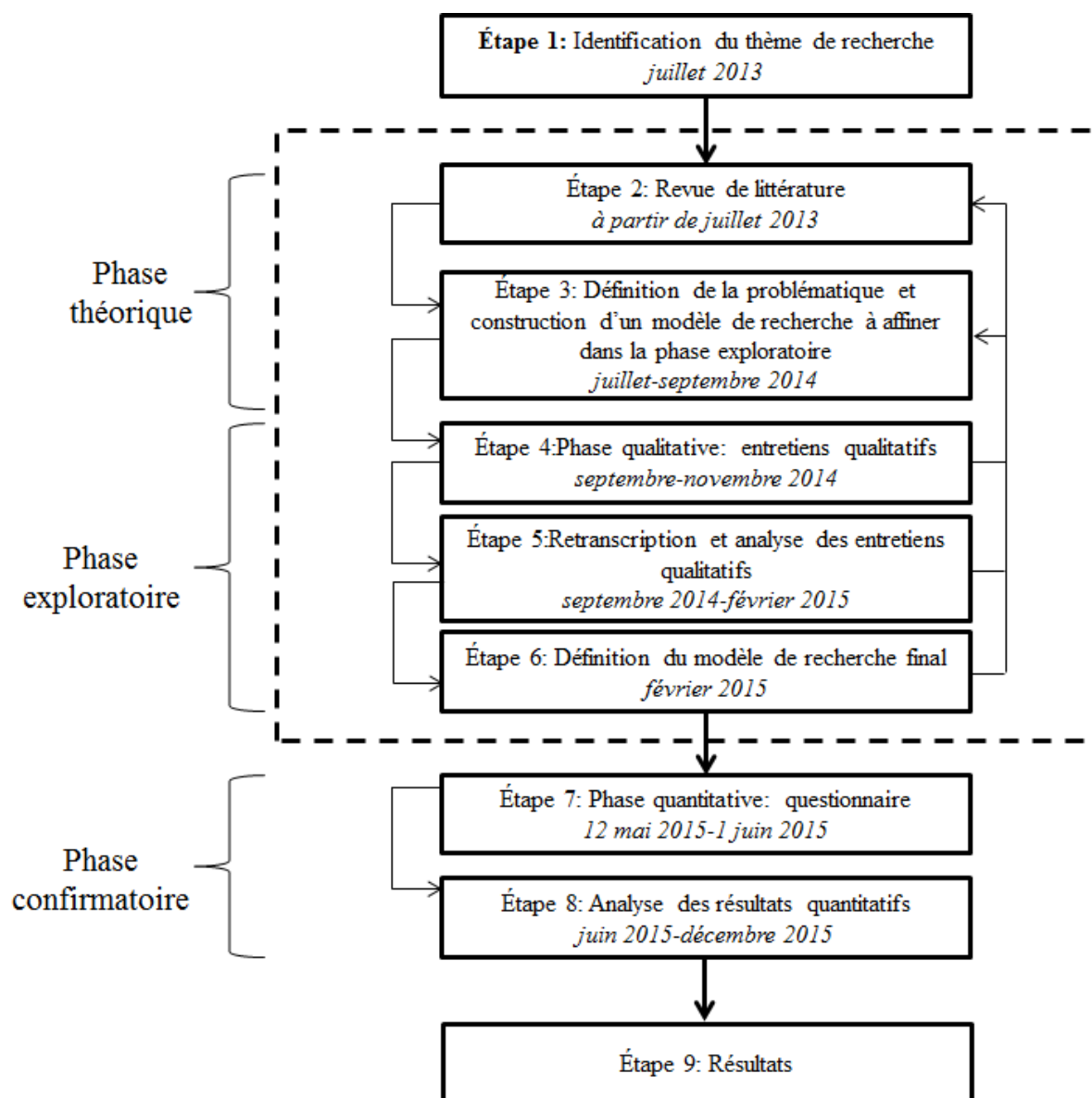


Figure 29 : Démarche méthodologique (inspirée du modèle de Royer et Zarlowski, 2007)

Afin de vérifier la pertinence de ce modèle, nous avons procédé à une phase exploratoire de septembre 2014 à février 2015. Dans cette phase, nous avons effectué des entretiens pour vérifier le bien-fondé de notre modèle de recherche. Cette phase nous a également permis d'identifier des variables pertinentes que nous n'avions pas intégrées jusqu'alors. Après avoir accompli, retranscrit et analysé ces interviews, nous avons pu construire notre modèle de recherche final, en février 2015, qui a été à la base de notre étude quantitative. Pour l'étude quantitative, nous avons construit et distribué un questionnaire du 12 mai 2015 au 1^{er} juin

2015. À travers des traitements statistiques (juin 2015 à décembre 2015), nous avons enfin pu confirmer (ou non) nos hypothèses de recherche.

2.1 Présentation de l'étude exploratoire

Une étude exploratoire cherche à identifier des problèmes ou propriétés de situations ou événements complexes (Dumez, 2011). Il s'agit donc de conduire une étude à partir de certaines idées permettant de structurer une étude plus large. Ainsi, une étude exploratoire permet de clarifier les variables en cause.

La revue de la littérature nous a permis de développer un modèle de recherche. Avant de pouvoir tester la cohérence de ce modèle de recherche, nous vérifions, dans cette première étude exploratoire, la pertinence de celui-ci. Pour ce faire, nous avons effectué 44 entretiens semi-directifs.

2.1.1 La construction du guide d'entretien

La première étape de notre étude a consisté à développer un guide d'entretien (annexe 1). Les variables à étudier sont divisées en 4 parties afin d'éviter que les personnes interrogées découvrent que nous nous intéressons particulièrement à identifier les déterminants de l'efficacité de la collaboration, ce qui pourrait fausser les résultats.

Tableau 14: La structure du guide d'entretien

PARTIE	OBJECTIFS
Introduction	Expliquer le cadre de l'étude
Partie 1 : Pour commencer...	Rencontrer la personne et la mettre à l'aise
Partie 2 : Collaboration	Identifier le caractère et la fréquence des relations de collaboration dans les activités quotidiennes de la personne interrogée. Nous cherchons également à repérer les éléments qui rendent, selon la personne concernée, une collaboration efficace ou inefficace.
Partie 3 : Culture	Mieux comprendre la culture d'entreprise et la cohérence entre cette culture et les

	préférences de l'individu
Partie 4 : Pour finir	Récupérer quelques données générales, comme l'âge, l'ancienneté, <i>et cetera</i> . Notre objectif est également de donner l'opportunité aux individus de s'exprimer sur des choses qui sont, selon eux, importantes, mais qui n'ont pas été abordées durant l'interview.
La fin	Remercier l'individu pour le temps accordé à cette étude

Afin de nous assurer que les personnes donnent des informations sur toutes les variables du modèle de recherche, un tableau récapitulatif à la fin du guide d'entretien montre les questions correspondant à chacune des variables (annexe 2).

Le guide d'entretien est construit autour de 11 questions larges, liées à des déterminants du modèle de recherche. Nous y retrouvons également des questions plus détaillées à poser si les personnes interrogées ne répondaient pas à la question ou donnaient trop peu d'informations.

Il est à noter qu'il s'agit d'entretiens semi-directifs. C'est-à-dire qu'il est possible que des variables non prévues émergent durant ces conversations. C'est pour cela que les questions ne sont pas toujours posées chronologiquement.

2.1.2 Le déroulement des entretiens

Après avoir décrit la construction du guide d'entretien, nous nous intéressons ensuite au déroulement des entretiens. Ainsi, nous aborderons la procédure suivie, la constitution de l'échantillon et les caractéristiques de celui-ci.

2.1.2.1 La procédure

Dans notre étude exploratoire, nous nous sommes appuyée sur des entretiens semi-directifs que nous avons effectués au siège d'Air France à Roissy. Il s'agit de 44 entretiens qui ont eu lieu entre septembre et novembre 2014. Les individus qui ne sont pas basés à Roissy ont été interrogés lors de leurs déplacements à Roissy (8 individus). Dans quelques cas, il n'était pas possible de convenir d'un rendez-vous à Roissy. Dans ces cas (7 entretiens), les entretiens ont été effectués par vidéo-conférence afin de se rapprocher de la situation des autres entretiens qui ont eu lieu en face-à-face.

Avant de commencer les entretiens, une rencontre a eu lieu avec les responsables du département Ressources Humaines de la division commerciale, dans le but d'identifier des managers à qui nous pouvions demander la participation de quelques salariés. Nous avons également défini le nombre d'individus par département afin d'assurer une répartition équilibrée des entretiens. Ensuite, nous avons contacté des managers en leur demandant de proposer quelques noms de personnes à interviewer.

Par la suite, les interviewés ont été sélectionnés par le responsable des départements, mais sur la base de critères convenus au préalable : rencontrer autant de personnes de KLM et d'Air France et rencontrer à la fois des hommes et des femmes. Un autre choix était d'interroger des managers, car ceux-ci travaillent au quotidien avec à la fois des individus d'Air France et de KLM. Enfin, nous avons interrogé notamment des Français et des Néerlandais, mais également quelques personnes d'autres nationalités en vue de trianguler les informations et d'augmenter la validité des résultats.

Suite à cette sélection, les noms des personnes ont été communiqués et nous les avons invitées aux entretiens. Cette invitation a été envoyée par mail, expliquant qu'il s'agissait d'une étude universitaire sur la collaboration au sein d'Air France-KLM. Pas plus de détails n'ont été donnés afin d'éviter de biaiser le contenu des interviews. Dans le mail, nous avons également mentionné que les entretiens étaient anonymes et que les résultats ne seraient pas publiés ou diffusés d'une manière permettant l'identification des individus.

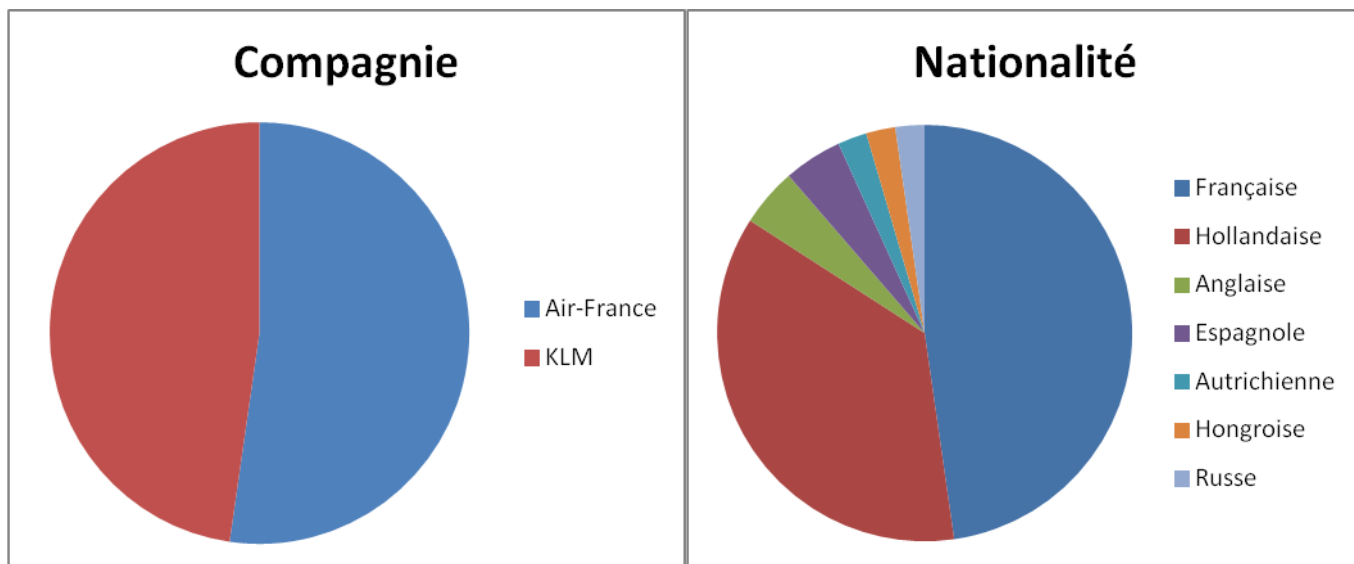
Les entretiens ont été semi-directifs et ont duré environ 45 minutes. Nous nous sommes appuyée sur le guide d'entretien établi préalablement. Avant de faire les premières interviews,

nous avons demandé à trois personnes (une francophone, une anglophone et une néerlandophone) comment elles interprétaient les questions du guide d'entretien avant d'assurer la cohérence entre les différentes versions. Ensuite, nous avons interviewé deux individus pour vérifier la bonne compréhension des questions. Ces individus étaient indépendants de l'étude et ne faisaient pas partie de la population cible. Les résultats de ces interviews n'ont pas été intégrés dans l'analyse de l'étude qualitative.

2.1.2.2 Les caractéristiques de l'échantillon

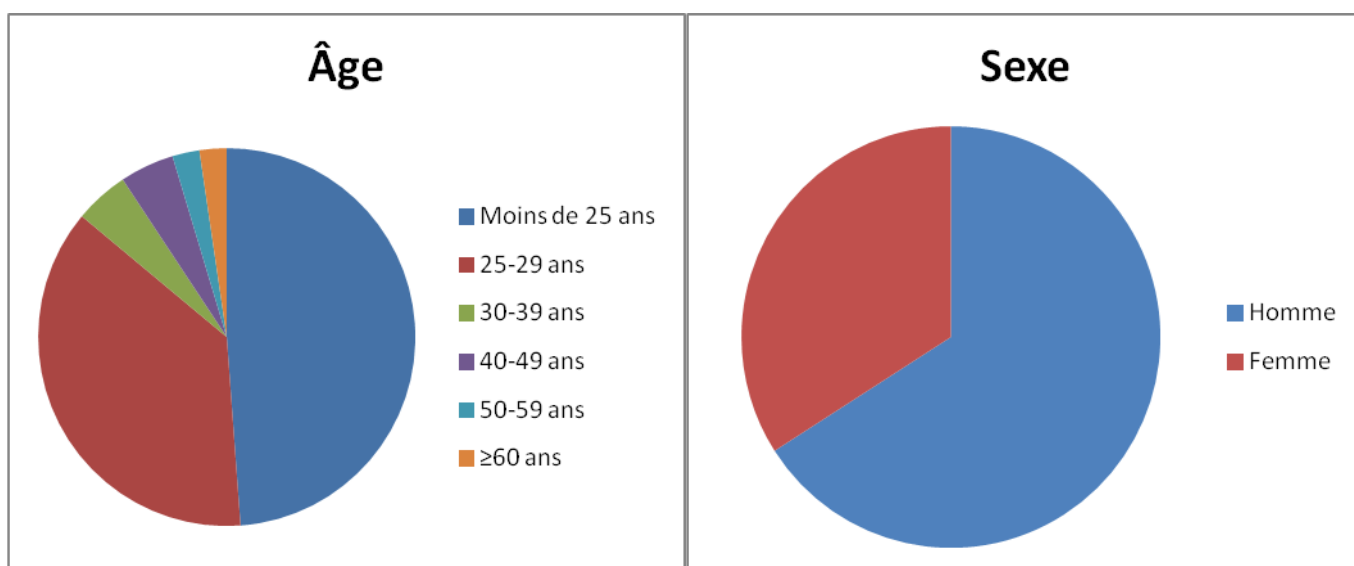
Les individus interrogés font tous partie de la division commerciale d'Air France-KLM. Il s'agit d'une division combinée où les salariés d'Air France et de KLM travaillent étroitement ensemble. La plupart des individus travaillent physiquement soit au siège à Paris en France, soit au siège à Amstelveen aux Pays-Bas. Ainsi, pour des sujets sur lesquels les individus sont amenés à travailler ensemble, la collaboration peut avoir (partiellement) lieu à distance ou les individus se déplacent pour se retrouver physiquement au même endroit. Nous avons interrogé des individus à partir du niveau cadre, afin de questionner des personnes qui travaillent au moins une fois par deux semaines avec quelqu'un de l'autre compagnie.

Nous avons essayé d'équilibrer l'échantillon par rapport à la compagnie d'appartenance des individus (Air France ou KLM) afin de ne pas fausser les résultats. De plus, nous avons demandé de sélectionner à la fois des hommes et des femmes. Enfin, nous avons interrogé notamment des Français et des Néerlandais, mais également quelques personnes de nationalités différentes en vue de trianguler les informations et de vérifier si d'autres variables émergeaient éventuellement. Cela nous a également permis d'éviter de ne plus voir quelques aspects importants en raison de la connaissance de la culture française et néerlandaise des individus.



Graphique 1 : La compagnie d'appartenance des individus interrogés

Graphique 2 : La nationalité des individus interrogés



Graphique 3 : L'âge des individus interrogés

Graphique 4 : Le sexe des individus interrogés

2.1.3 Traitement des résultats

Au début de chaque entretien, nous avons demandé à chaque individu s'il était d'accord pour que nous enregistrions l'interview. Nous avons souligné le fait que ces enregistrements ne servaient qu'à cette étude et que le contenu serait traité de manière anonyme et confidentielle. Tous les individus ont accepté l'enregistrement des interviews.

Après chaque interview, l'entretien a été retranscrit systématiquement. Il est à noter que 3 interviews ont eu lieu en langue anglaise et 16 en langue néerlandaise. La possibilité a été donnée aux individus de faire l'interview dans la langue de leur choix (anglais, français ou néerlandais) afin d'offrir l'éventualité de s'exprimer dans la langue dans laquelle ils sont le plus à l'aise. Les 25 entretiens, qui ont eu lieu en français, ont été directement retranscrits en français. Les entretiens effectués en anglais ou en néerlandais n'ont pas seulement été retranscrits, mais ont également été traduits en français afin d'effectuer l'analyse dans une seule langue.

Ensuite, nous avons coupé les discours en verbatim selon les variables de notre modèle de recherche. Nous avons également analysé s'il y avait d'autres variables qui auraient émergé pendant les interviews. De plus, cette analyse nous a également donné de plus amples informations concernant la culture d'entreprise Air France-KLM. Enfin, cette analyse nous a permis de vérifier la pertinence de notre modèle de recherche et d'intégrer quelques modifications avant de procéder à l'analyse quantitative et confirmatoire.

2.2 Présentation de l'étude confirmatoire

La première étude qualitative que nous avons menée en phase exploratoire nous a donné les éléments nécessaires afin de clarifier notre modèle de recherche. Par la suite, l'objectif de notre seconde étude empirique sera de vérifier celui-ci. Dans cette section, nous présenterons notre étude quantitative.

Notre étude qualitative nous a permis d'affiner notre modèle de recherche. Nous avons fait le choix d'effectuer cette analyse sous la forme d'une étude quantitative constituée par des questionnaires. Bien qu'il existe plusieurs manières de faire passer un questionnaire (distribution de questionnaires papier sur le lieu de travail, par voie postale, par téléphone, *et cetera*), nous avons choisi de le distribuer par mail. Pour la distribution du questionnaire par mail, il nous a été possible d'utiliser un logiciel d'Air France, qui préservait l'anonymat des répondants. Ainsi, à aucun moment, il ne nous a été possible de lier les réponses aux individus, ce qui n'est pas le cas lorsque l'on effectue, par exemple, des questionnaires par téléphone ou lorsqu'on les distribue et les récupère. De cette manière, nous avons pu également relancer le questionnaire facilement. De plus, le logiciel mis à notre disposition par

Air France avait l'avantage que les répondants étaient déjà familiers avec les questionnaires de ce type.

Pour que le logiciel puisse envoyer les questionnaires, nous avons entré les adresses mail de toutes les personnes interrogées. Après, un lien personnalisé a été envoyé à chaque individu, afin qu'il ne puisse répondre qu'une seule fois au questionnaire. Ensuite, les réponses ont été administrées en ligne de manière anonyme. Nous avons eu accès à ces données que nous avons ensuite pu extraire vers les logiciels SPSS et AMOS afin de les analyser à travers des traitements statistiques.

Notre recherche a un double objectif : explicatif et descriptif. La partie descriptive et la partie explicative ont pour but de répondre à la question : « **Quelles différences existe-t-il entre les cultures nationales et les cultures de l'entreprise du cas Air France-KLM ?** ».

La partie explicative a pour but *in fine* de répondre aux questions : « **Quels sont les déterminants principaux de l'efficacité de la collaboration ?** » et « **Quel est l'impact de la confiance et des écarts culturels sur l'efficacité de la collaboration ?** ».

2.2.1 Les échelles de mesure

Notre étude s'articule autour de trois axes principaux, à savoir l'« efficacité de la collaboration », la « confiance » et la « culture ». Néanmoins, il y a également d'autres variables qui entrent en jeu afin de pouvoir pondérer l'importance de la confiance et de la culture lorsqu'il s'agit de l'efficacité de la collaboration.

Pour la culture nationale et la culture d'entreprise, nous nous sommes appuyée sur les échelles de mesures existantes de Hofstede et Minkov (2013) et Hofstede (1990). Pour la confiance, nous avons également utilisé une échelle de mesure déjà existante, à savoir l'échelle de McAllister (1995). Néanmoins, pour d'autres échelles, nous avons créé nos propres échelles de mesure.

Les échelles que nous avons nous-mêmes créées concernent les variables « qualité de la communication », « volonté de travailler ensemble », « avoir un objectif commun » et

« cohésion sociale ». Nous avons créé ces échelles en raison d'un manque d'échelles ayant prouvé leur validité dans la revue de la littérature.

Tableau 15: Les échelles de mesure utilisées

Variable	Items	Échelle créée ou reprise (R) des recherches antérieures	Auteurs
Culture nationale	24	R	Hofstede et Minkov (2013)
Culture d'entreprise	12	R	Hofstede (1990)
Confiance	10	R	McAllister (1995)
Qualité de la communication	4	C	-
La volonté de travailler ensemble	2	C	-
Avoir un objectif commun	4	C	-
Cohésion sociale	4	C	-
Perception de l'efficacité de la collaboration	1	NA	-
Perception de la réalisation des objectifs	1	NA	-

Pour la création des échelles, nous nous sommes appuyée sur la démarche des multi-items de Churchill (1979). Cette démarche consiste à créer des échelles de plusieurs items, ce qui permet de pouvoir vérifier si l'échelle utilisée mesure bien ce que l'on vise à mesurer. Churchill explique que la mesure obtenue ainsi constitue la vraie valeur, l'erreur systématique

et l'erreur aléatoire (Evrard *et al.*, 2009). Afin d'obtenir des mesures valides, il est important de réduire le plus possible l'erreur systématique et l'erreur aléatoire.

L'erreur systématique se superpose à l'erreur aléatoire. Cette valeur augmente lorsque l'échelle est mal utilisée, ce qui est par exemple le cas lorsque l'on s'appuie sur un mauvais étalonnage. Quant à l'erreur aléatoire, elle repose sur les aléas liés aux circonstances et à l'humeur des personnes interrogées (Evrard *et al.*, 2009). L'erreur aléatoire est liée à la fiabilité des échelles. Lorsque l'erreur aléatoire est faible, il y a plus de chances que les réponses tendent vers les mêmes résultats.

Afin d'optimiser la mesure obtenue, nous avons procédé comme cela est présenté en figure 30. Après avoir défini les items de chaque échelle de mesure, nous avons testé le questionnaire afin de vérifier si les personnes interrogées interprétaient les items de la même manière que prévu. Si nécessaire, nous avons modifié les items. Après avoir passé le questionnaire, nous avons fait des analyses de vérification de la validité des échelles et nous avons épuré les échelles là où cela était nécessaire. Nous aborderons la procédure d'épuration des échelles de mesure plus en détail lorsque nous aborderons les méthodes statistiques.

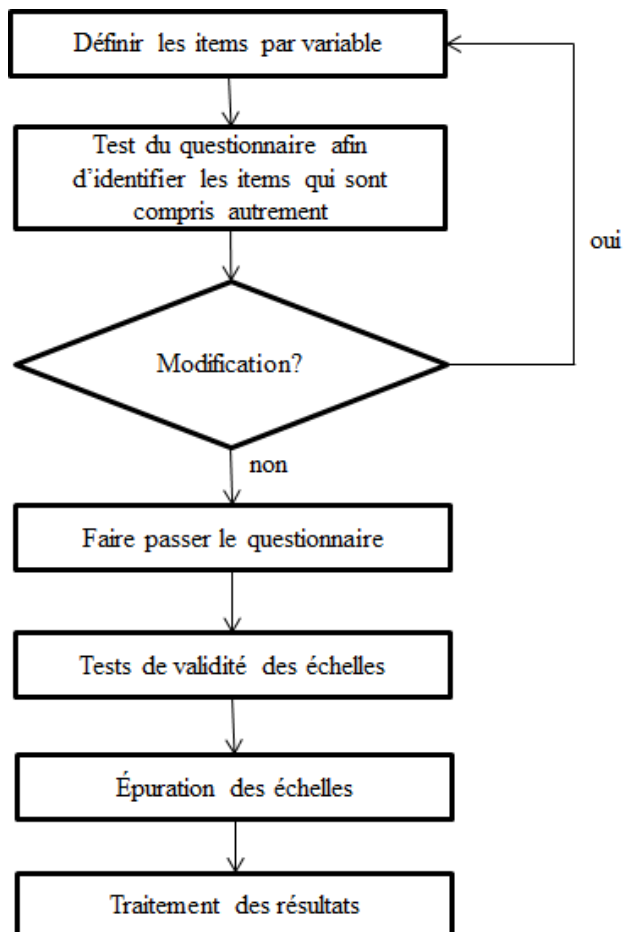


Figure 30 : Les étapes de l'étude quantitative

Pour la « perception de l'efficacité de la collaboration » et la « perception de la réalisation des objectifs », nous avons utilisé respectivement les questions « Dans quelle mesure considérez-vous que cette collaboration a été efficace ? » et « Dans quelle mesure considérez-vous que les objectifs de cette collaboration ont été réalisés ? ». Il s'agit, dans ces cas, non pas d'une échelle, mais de questions isolées. Nous avons décidé de distinguer l'« efficacité » et la « réalisation des objectifs », parce qu'il s'agit de deux concepts différents. Il est possible de collaborer de manière efficace sans nécessairement réaliser les objectifs. Cela est par exemple le cas lorsque les objectifs initiaux changent pendant la collaboration ou si, pendant la collaboration, les individus rencontrent des problèmes qui font que les objectifs ne pourront (ou ne devront) pas être réalisés.

La culture nationale

Bien que plusieurs échelles de mesure de la culture nationale existent (Hofstede, 1980 ; Bond, 1987 ; Schwartz, 1992/1994 ; Trompenaars, 1985), nous nous appuyons sur l'échelle de mesure de Hofstede et Minkov (2013). Il s'agit d'une échelle de mesure qui a prouvé sa validité dans le temps et dans de nombreuses études. De plus, les dimensions retenues par Hofstede correspondent aux dimensions que nous avons retenues suite à notre revue de la littérature. Cette échelle de mesure a tellement été reprise internationalement, qu'il ne nous a donc pas été nécessaire de faire une traduction supplémentaire de cette échelle de mesure.

Tableau 16: L'échelle de mesure de la culture nationale

CULTURE NATIONALE	
Deux types de questions sont posés selon la nature de l'item (indiqué par « a » ou « b » pour chaque item)	
a. Quelle importance accorderiez-vous à ... <i>(1 : pas d'importance du tout à 6 : beaucoup d'importance)</i>	
b. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes... <i>(1 : pas du tout d'accord à 6 : tout à fait d'accord)</i>	
DIMENSION	ITEM
Individualisme	1. Avoir suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale (a) 2. Avoir une situation professionnelle stable (a) 3. Effectuer des tâches intéressantes (a) 4. Avoir un travail respecté par votre famille et vos amis (a)
Distance sociale	1. Avoir un supérieur direct que vous pouvez respecter (a) 2. Être consulté par votre supérieur à propos de décisions impliquant votre travail (a) 3. D'après mon expérience, les subordonnés ayant la même nationalité que la mienne sont effrayés de contredire leurs supérieurs (b) 4. Une structure organisationnelle dans laquelle des

	subordonnés ont deux supérieurs directs est à éviter à tout prix (b)
Masculinité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Être reconnu pour de bonnes performances professionnelles (a) 2. Travailler avec des personnes agréables (a) 3. Travailler dans une zone géographique qui vous convient (a) 4. Avoir des possibilités de promotion (a)
Indulgence	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réserver du temps pour les loisirs (a) 2. Modération (a) 3. Je suis quelqu'un d'heureux (b) 4. Les autres ou des circonstances m'empêchent de faire ce que je veux réellement faire (b)
Orientation à long terme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Être généreux envers les autres (a) 2. La modestie ; paraître humble et non imposant (a) 3. Je suis fier d'être citoyen de mon pays (b) 4. Persister dans l'effort est la plus sûre façon d'obtenir des résultats (b)
L'évitement d'incertitude	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je me sens nerveux/nerveuse ou tendu/tendue (b) 2. Globalement, je me sens en bonne santé (b) 3. On peut être un bon manager sans avoir une réponse précise à toutes les questions qu'un subordonné peut avoir à propos de son travail (b) 4. Les règles d'une entreprise ne doivent pas être violées, même lorsque le salarié pense que cela serait dans l'intérêt de l'organisation (b)

La culture d'entreprise

Pour la mesure de la culture d'entreprise, nous avons voulu évaluer les perceptions de la culture d'entreprise des individus. Ainsi, nous avons pu vérifier si les salariés se reconnaissent toujours mieux dans la culture de l'entreprise avant la fusion-acquisition ou s'ils observent une culture jointe après la fusion-acquisition. De plus, nous avons voulu comparer les

caractéristiques des cultures dans lesquelles les salariés se reconnaissent de préférence. Ainsi, nous avons essayé de mesurer la distance culturelle entre les différentes cultures d'entreprise. Pour ce faire, nous nous sommes appuyée sur une échelle de mesure qui permet de mesurer les dimensions culturelles.

La différence entre la culture nationale et la culture d'entreprise est que la culture nationale se mesure à travers les attitudes, tandis que la culture d'entreprise se mesure à travers des comportements (Glick, 1988). De ce fait, il ne nous a pas été possible d'utiliser la même échelle de mesure pour ces deux types de culture.

Hofstede (2006) explique dans le manuel de son questionnaire sur la culture d'entreprise qu'il est essentiel de faire des interviews afin d'être capable d'identifier les dimensions et les items adéquats pour le cas concerné. Les résultats des entretiens que nous avons effectués dans notre première étude empirique montrent que les cultures d'entreprise d'Air France et de KLM se distinguent notamment sur trois axes :

- Réduction des risques.
- Pragmatisme.
- Distance hiérarchique.

Afin de mesurer la culture d'entreprise à travers les pratiques organisationnelles, nous avons pris la liste des questions des pratiques organisationnelles de Hofstede (1990) et nous avons sélectionné les questions qui sont liées à ces trois dimensions. Ainsi, nous retenons les questions suivantes :

Tableau 17: L'échelle de mesure de la culture d'entreprise

CULTURE D'ENTREPRISE	
Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes:	
DIMENSION	ITEM
Réduction des risques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les salariés sont à l'aise dans des situations inhabituelles ; cela ne les dérange pas de prendre des risques 2. Tout est confirmé par écrit 3. Quelques erreurs sont acceptées comme conséquence

	<p>normale de la prise d'initiatives</p> <p>4. Le top management décide souvent sur base d'intuition</p> <p>5. Chaque jour est presque identique</p>
Pragmatisme	<p>1. Le respect des procédures est plus important que les résultats</p> <p>2. Dans notre méthode de travail et technologies, l'entreprise est assez conservatrice</p> <p>3. Les règles d'entreprise sont appliquées de façon stricte et uniforme dans chaque département</p> <p>4. Les compétences dans le travail comptent avant tout et non comment elles ont été acquises</p> <p>5. Nous vivons au jour le jour</p>
Distance hiérarchique	<p>1. Les salariés doivent travailler suivant les instructions de leurs supérieurs hiérarchiques</p> <p>2. Le management veut entendre l'opinion des salariés, même si elle diffère de la leur</p> <p>3. Les décisions sont prises par les salariés les plus expérimentés ou les mieux informés, indépendamment de leur place dans la hiérarchie</p> <p>4. Les salariés rencontrent régulièrement leur top manager</p> <p>5. Les compétences dans le travail comptent avant tout et non comment elles ont été acquises</p> <p>6. Les changements sont mis en place par décision du management</p>

La confiance

Le concept de la confiance fait l'objet de multiples études. En conséquence, la confiance a été mesurée et analysée selon différents niveaux et de différentes manières. Dans les travaux de Neveu (2004), nous retrouvons une comparaison des échelles de mesure, qui apparaissent dans la littérature existante. Cette étude permet de comparer le nombre de dimensions retenues, le nombre de questions posées et le niveau d'analyse. Nous avons décidé de retenir l'échelle de McAllister *et al.* (2006), car ces auteurs ont prouvé que les résultats d'une approche bâtie sur trois dimensions sont plus précis que ceux issus d'une approche

unidimensionnelle (McAllister *et al.*, 2006). De plus, l'utilisation de ces dimensions permet de distinguer les explications pour lesquelles un individu fait confiance à quelqu'un, ce qui nous permettra d'analyser s'il existe des différences dans l'efficacité de la collaboration lorsque la confiance repose sur d'autres critères et ainsi de mieux comprendre les résultats.

De plus, nous observons, dans des études antérieures, de bons indices de fiabilité. Ainsi, nous retrouvons un indice de fiabilité de 0,89 pour la dimension « confiance fondée sur l'affect » et de 0,91 pour la dimension « confiance cognitive » qui a ultérieurement été améliorée en « confiance fondée sur la connaissance » (Neveu, 2004). C'est pour cela que nous retiendrons ces items pour mesurer la confiance. L'échelle de mesure de McAllister existe en anglais. Une traduction en français et en néerlandais a été réalisée.

Tableau 18: L'échelle de mesure de la confiance

CONFIANCE	
Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes: (1 : pas du tout d'accord à 6 : tout à fait d'accord)	
DIMENSION	ITEM
Confiance fondée sur l'affect	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nous avons une relation de partage. Nous avons partagé librement nos idées, sentiments et espoirs 2. Je pouvais parler librement à cette personne de mes difficultés au travail et je savais qu'elle m'écouterait 3. Nous aurions tous les deux senti un manque en cas de rupture de notre relation de collaboration 4. Je sais que cette personne répondrait de manière constructive si je lui faisais part des difficultés rencontrées lors de mon travail 5. Je dois dire que nous avons fait d'importants efforts relationnels dans notre relation de travail
Confiance fondée sur la connaissance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mon collaborateur faisait son travail avec professionnalisme et dévouement 2. Étant donné l'expérience de cette personne, je ne voyais aucune raison de douter de ses compétences

	<p>pour son travail</p> <p>3. Je pouvais compter sur le fait que cette personne ne rendait pas mon travail plus difficile par négligence</p> <p>4. La plupart des gens, même ceux qui ne sont pas proches de mon collègue, ont de la confiance et du respect pour cette personne en tant que collègue</p> <p>5. D'autres collègues qui travaillent avec cet individu considèrent qu'on peut faire confiance à cette personne</p>
--	---

Dans l'échelle de McAllister, nous retrouvons un sixième item afin de mesurer la confiance instaurée sur la connaissance, à savoir : « Si les gens en savaient plus sur cet individu et son histoire, ils surveilleraient plus étroitement son travail ». Nous avons, ensemble avec les responsables de Air France-KLM, décidé de ne pas retenir cette question pour des raisons de sensibilité de la situation de l'entreprise au moment où nous avons fait passer ce questionnaire. Ce choix a été fait afin d'éviter des réactions non voulues autour de ce questionnaire et afin d'éviter d'opposer les individus au sein respectivement de ces deux compagnies aériennes.

Pour les autres variables de notre modèle de recherche (« qualité de communication », « volonté de travailler ensemble », « avoir des objectifs communs » et « cohésion sociale »), nous avons créé nos propres échelles de mesure, parce qu'il n'existe pas d'échelles de mesure pour ces concepts dans la littérature scientifique existante.

La qualité de communication

L'échelle de la qualité de la communication est construite autour des quatre items suivants :

Tableau 19: L'échelle de mesure de la qualité de la communication

Qualité de la communication	<p>1. Les informations diffusées par mon collaborateur m'ont permis de bien comprendre l'avancement de notre projet</p> <p>2. J'ai bien compris les messages transmis par mon</p>
-----------------------------	---

	collègue 3. J'ai l'impression que mon collègue a bien compris les informations que je lui ai transmises 4. Le partage d'informations a été transparent
--	--

La volonté de travailler ensemble

L'échelle de la volonté de travailler ensemble est construite autour des deux items suivants :

Tableau 20: L'échelle de mesure de la volonté de travailler ensemble

La volonté de travailler ensemble	1. J'avais envie de travailler sur ce projet avec mon collègue 2. J'étais disponible pour donner le meilleur de moi-même afin que cette collaboration soit un succès
-----------------------------------	---

Avoir des objectifs communs

L'échelle d'avoir des objectifs communs est construite autour des quatre items suivants :

Tableau 21: L'échelle de mesure d'avoir un objectif commun

Avoir un objectif commun	1. L'objectif de cette collaboration était clairement défini 2. Nous avons un objectif partagé pour ce projet 3. J'ai eu le sentiment que nos objectifs n'étaient pas les mêmes 4. Le but final de ce projet a été interprété de la même manière par chacun des collègues
--------------------------	--

La cohésion sociale

L'échelle de la cohésion sociale est construite autour des quatre items suivants :

Tableau 22: L'échelle de mesure de la cohésion sociale

Cohésion sociale	1. Il existait une bonne ambiance pendant ce projet 2. Je considère que chaque collègue reconnaissait l'apport de l'autre
------------------	--

	<p>3. Je me sentais un membre à part entière de cette collaboration</p> <p>4. Chaque collaborateur avait un vrai esprit d'équipe</p>
--	--

2.2.2 Le recueil des données de l'étude

Nous avons réalisé une enquête quantitative par le biais d'un logiciel qui envoie des questionnaires par voie électronique. Il s'agit d'un logiciel propre à l'entreprise. Ce questionnaire a été lancé le 12 mai 2015 et a été accessible pendant une période de trois semaines. Après deux relances (la première après une semaine et la seconde après deux semaines), le questionnaire a été clôturé le 2 juin 2015.

2.2.2.1 La structure du questionnaire

Afin de ne pas dévoiler exactement ce que nous cherchions à étudier pour des raisons de fiabilité, les questions ont été présentées de manière plus ludique. Ainsi, nous avons divisé le questionnaire en trois parties.

Tableau 23: La structure du questionnaire

PARTIE 1 : Vous, vos préférences et ressentis
Toutes les questions qui concernent la culture nationale de l'individu
PARTIE 2 : La culture d'entreprise
Toutes les questions qui concernent la culture d'entreprise
PARTIE 3 : Les clés d'une collaboration efficace
Toutes les questions sur l'efficacité de la collaboration et de la confiance

Nous avons choisi une approche dans laquelle nous posons d'abord des questions plus générales afin de rendre le répondant plus à l'aise. Par la suite, les questions deviennent plus spécifiques au fur et mesure que le répondant avance dans le questionnaire.

Dans la première partie, nous avons regroupé les questions de l'échelle de la culture nationale de Hofstede (2013) en trois parties, à savoir « votre préférence au travail », « vos préférences dans votre vie privée » et « vos perceptions au travail ».

Dans la deuxième partie, quelques questions d'introduction ont été posées avant de formuler les questions de l'échelle de mesure de la culture d'entreprise. Ainsi, nous avons posé la question si les répondants considéraient qu'il existe une culture commune Air France-KLM. Si oui, ils ont été invités à répondre aux questions afin de décrire la culture Air France-KLM. Dans le cas contraire, ils ont été dirigés vers une question qui leur demandait d'indiquer dans quelle culture ils se reconnaissaient le plus (Air France, KLM ou dans aucune culture). En fonction de leur réponse, ils ont ensuite été invités à décrire la culture correspondant à cette réponse.

Finalement, dans la troisième partie du questionnaire, il a été demandé aux individus de décrire la collaboration dans deux cas concrets, à savoir la dernière collaboration avec quelqu'un de la même compagnie aérienne et la dernière collaboration avec quelqu'un de l'autre compagnie. Dans cette partie, nous avons intégré toutes les questions concernant la « confiance », la « qualité de communication », la « cohésion sociale », le fait d'« avoir un objectif commun », la « perception de l'efficacité de la collaboration » et la « perception de la réalisation des objectifs ». Afin de ne pas dévoiler tous les éléments que nous cherchions à identifier, toutes ces questions ont été mélangées et regroupées en trois sous-catégories, à savoir « votre projet de collaboration », « l'esprit d'équipe » et « la communication ».

Pour toutes les échelles de mesure, nous avons opté pour une échelle de Likert à 6 points. Ce choix a été fait afin d'éviter les réponses « neutres ». De plus, ce choix a été opéré parce qu'une étude récente (Chomeya, 2010) a démontré que les échelles de Likert à 6 points ont un taux de fiabilité plus élevé comparé aux échelles de Likert à 5 points. Or, afin de ne pas forcer les individus à répondre d'une certaine manière, la réponse aux questions n'a pas été obligatoire.

En plus des questions sous forme d'échelle, nous avons également ajouté quelques questions supplémentaires. Premièrement, nous avons ajouté la question « À quelle fréquence travaillez-vous avec quelqu'un de l'autre compagnie ? ». Cette question a été intégrée afin d'avoir la possibilité d'écarter les réponses des personnes qui ne travaillent jamais ou très rarement avec quelqu'un de l'autre compagnie.

Deuxièmement, nous avons intégré une question sur la maîtrise de la langue anglaise, à savoir : « Je me sens à l'aise pour communiquer et collaborer en anglais ». Comme l'on observe dans l'entreprise que la maîtrise de l'anglais est parfois un blocage dans la collaboration, notamment entre les Français et les Néerlandais, la direction a eu le souhait d'intégrer cette question. De plus, nous avons également retrouvé cet aspect dans notre étude qualitative :

« Il faut arriver à bien se comprendre avec des subtilités. Lorsque les deux parlent en anglais et si c'est pas la langue maternelle, il y a des nuances qui peuvent aussi disparaître, même si on arrive à se comprendre sur l'essentiel »

« Air France-KLM, la langue de travail c'est l'anglais et on a encore du mal. Le board d'Air France communique encore en français »

« En plus, le fait qu'il faut parler anglais, ce qui est dans ce cas d'un niveau pas très professionnel, mène rapidement à une incompréhension et aux malentendus »

Cette question nous permet de mettre en perspective l'impact de ce blocage sur la communication et finalement sur l'efficacité de la collaboration.

Ensuite, nous avons intégré les deux questions : « Dans quelle mesure considérez-vous que cette collaboration a été efficace ? » et, « Dans quelle mesure avez-vous atteint les objectifs de cette collaboration ? », dans le but de mesurer la perception de l'efficacité et de l'atteinte des objectifs des individus concernés.

Finalement, quelques questions d'identification ont été posées à la fin du questionnaire afin d'être capable de catégoriser les répondants selon la compagnie de rattachement, le type de personnel, le niveau hiérarchique, la nationalité, le sexe, l'âge et l'ancienneté. Les objectifs de ces questions sont présentés dans le tableau 24.

Tableau 24: Les objectives des questions d'identification

Questions d'identification	L'objectif
-Compagnie de rattachement	Vérifier la représentativité de l'échantillon par rapport à la

-Type de personnel -Âge -Ancienneté	population
-Nationalité	Pouvoir faire des traitements statistiques par rapport à la culture
-Âge -Sexe	Mettre en perspective les résultats de la culture nationale en les comparant avec les caractéristiques de la société néerlandaise et française dans sa totalité
-Niveau hiérarchique	Analyser de manière descriptive s'il y a des différences dans la perception de la culture d'entreprise lorsque le niveau hiérarchique de l'individu est différent

Un espace pour des questions et/ou remarques a également été intégré à la fin du questionnaire. Ces questions se trouvent à la fin du questionnaire pour écarter le fait que les individus se sentent mal à l'aise au début du questionnaire et qu'ils remettent en cause l'anonymat.

2.2.2.2 La procédure

Avant de lancer notre questionnaire, il a été testé sur cinq personnes afin d'évaluer si les questions étaient claires et si les répondants interprétaient les questions de la même manière que prévu. Ces tests ont eu lieu pour les trois versions du questionnaire, à savoir la version anglaise, la française et la néerlandaise. Suite aux remarques des tests, quelques modifications mineures ont été réalisées dans la formulation des questions (annexe 16).

Nous avons choisi de faire passer le questionnaire en trois langues, pour le rendre plus accessible à tout le monde et éviter que les répondants considèrent qu'il s'agit d'un questionnaire « Air France » ou d'un questionnaire « KLM ». Ainsi, les répondants ont tous reçu un mail d'invitation pour le questionnaire en anglais (la langue de l'entreprise), mais par la suite ils ont eu la possibilité de choisir leur langue de préférence (anglais, français ou néerlandais).

Dans le mail d'invitation, l'anonymat des réponses au questionnaire a été souligné afin de les inciter à répondre selon ce qu'ils ressentent. Finalement, un espace a été disponible à la fin du questionnaire pour nous communiquer, de manière anonyme, des remarques et/ou des questions. Il était également possible de nous contacter par mail directement au cas où il y aurait des problèmes techniques ou afin de communiquer avec nous de manière directe.

Le questionnaire a été lancé le 12 mai 2015, pour une période de trois semaines. Par la suite, une relance a eu lieu après une semaine et après deux semaines. Le questionnaire a été clôturé le 2 juin 2015.

2.2.2.3 La constitution et la représentativité de l'échantillon

Pour notre étude quantitative, tous les cadres de la division commerciale au sein d'Air France-KLM ont été interrogés. Le choix a été fait de ne pas aller en dessous du niveau de cadre, car la direction estime qu'en dessous de ce niveau, de plus en plus d'individus ne travaillent pas régulièrement avec à la fois des collègues d'Air France et de KLM. Comme aux Pays-Bas le terme « cadre » n'existe pas, une cible équivalente a été sélectionnée sur la base des niveaux de postes équivalents. Au total 1 352 individus ont été interrogés. Il s'agit du personnel d'Air France et de KLM au siège en France et aux Pays-Bas et des expatriés (sauf les expatriés dans les pays où Air France et KLM ne sont pas tous les deux présents). On peut se poser des questions sur la pertinence de l'intégration des expatriés, vu le fait qu'ils ne travaillent pas au même endroit que les autres salariés interrogés, ce qui pourrait être un biais. Néanmoins, comme les expatriés sont en général des salariés qui ont d'abord pendant quelques années travaillé à Roissy ou à Amstelveen, qui connaissent bien l'organisation Air France-KLM et qui reviennent normalement après une période de 3 ou 4 ans, nous avons décidé de les intégrer à la population. Ces individus travaillent également au sein d'un environnement Air France-KLM et connaissent bien la culture d'entreprise. C'est pour cela que ne pas les inclure mènerait aussi à un biais dans les résultats.

Tableau 25: La constitution de l'échantillon

COMPAGNIE	Air France	KLM	TOTAL
Personnel au siège	460	669	1 129

Expatriés	97	126	223
Total	557 (41 % du total)	795 (59 % du total)	1 352

Sur 1 352 individus contactés, 417 individus ont répondu (taux de retour de 31 %). Comme notre problématique ne concernait que les personnes travaillant régulièrement avec des individus à la fois d'Air France et de KLM, nous avons intégré un filtre en leur demandant à quelle fréquence les individus collaboraient avec quelqu'un de l'autre compagnie. Ainsi, nous avons pu intégrer un contrôle supplémentaire afin d'éviter de fausser les résultats avec des réponses non représentatives. Avant l'envoi du questionnaire, il a été décidé que les répondants devaient travailler au moins une fois toutes les deux semaines avec quelqu'un de l'autre compagnie pour que les réponses puissent être prises en compte. D'une part, ce choix a été fait afin d'écarter les réponses de personnes ne travaillant jamais avec quelqu'un de l'autre compagnie. D'autre part, nous avons interrogé les individus sur leur dernière collaboration avec quelqu'un de leur propre et de l'autre entreprise. Cette question nous permet de comparer les collaborations qui ont eu lieu approximativement au même moment (les deux dernières semaines).

Parmi les 417 répondants, 4 individus n'ont pas répondu à la question et 85 individus ont indiqué travailler moins d'une fois par deux semaines avec quelqu'un de l'autre compagnie. Les réponses de ces individus n'ont donc pas été intégrées dans nos analyses.

Dans notre étude, nous nous intéressons aux cultures française et néerlandaise. C'est pour cela que nous avons également écarté les réponses des individus ayant une autre nationalité. Ainsi, nous nous appuyons dans notre étude quantitative et confirmatoire sur les réponses de 301 individus.

Dans le tableau 26, nous observons en vert l'échantillon de notre étude explicative. En rouge, nous retrouvons le nombre d'individus dont les réponses n'ont pas pu être intégrées dans les analyses explicatives.

Tableau 26: L'échantillon de l'étude explicative et confirmatoire

		Quelle est votre nationalité ?			
		Française	Néerlandaise	Autre...	Total
À quelle fréquence travaillez-vous avec quelqu'un de l'autre compagnie ?	Jamais	1	5	15	21
	Rarement	15	14	3	32
	Moins d'une fois toutes les deux semaines	8	20	4	32
	Moins d'une fois par semaine	6	11	1	18
	Une fois par semaine	12	16	2	30
	Plus d'une fois par semaine	24	44	4	72
	Au quotidien/ tous les jours	81	107	20	208
	Total	147	217	37	413

Même si nous sommes consciente que notre échantillon ne représente qu'une étude de cas et n'est pas en soi représentatif pour d'autres compagnies franco-néerlandaises, nous avons néanmoins pu vérifier la représentativité de l'échantillon par rapport à sa population.

Afin de décrire notre échantillon (de 301 individus) et de déterminer sa représentativité par rapport à la population, nous avons effectué quelques tris à plat. Pour cela, nous avons comparé les réponses sur les questions d'identification avec les informations qu'Air France-KLM avait mis à notre disposition concernant la population. Ainsi, il nous est possible de vérifier la représentativité de l'échantillon par rapport au contrat de travail, type de personnel, l'âge et l'ancienneté. Dans les tableaux suivants, nous avons indiqué les écarts entre la population et l'échantillon en trois couleurs. Ainsi, les écarts affichés en vert représentent les écarts inférieurs à 5 %. Les écarts en orange représentent les écarts entre 5 et 10 % et les écarts supérieurs à 10 % ont été affichés en rouge.

Notre échantillon est composé de personnes ayant un contrat de travail d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM. Lorsque nous analysons les pourcentages des répondants par compagnie, nous constatons que 41 % des répondants ont un contrat d'Air France et 89 % un contrat de KLM. Or, comme notre population a été constituée de 41 % d'individus d'Air

France et de 59 % d'individus de KLM, nous pouvons conclure que l'échantillon est représentatif par rapport à la population.

Tableau 27: Comparaison du contrat de travail entre la population et l'échantillon

Contrat	Population	Échantillon	Écart
Air France	41%	41%	0%
KLM	59%	57%	-2%
Inconnu	0%	2%	+2%

Par la suite, nous constatons que 25 % des répondants se déclarent expatriés et que 75 % des répondants travaillent au siège à Roissy ou à Amstelveen. À travers ces résultats, nous observons un écart de 8 % avec la population.

Tableau 28: Comparaison du type de personne entre la population et l'échantillon

Type de personnel	Population	Échantillon	Écart
Personnel siège	83%	75%	-8%
Expatrié	17%	25%	+8%

En ce qui concerne l'âge, nous pouvons conclure que relativement plus de personnes entre 40 et 49 ans ont répondu au questionnaire, mais que l'échantillon est globalement représentatif pour la population.

Tableau 29: Comparaison de l'âge entre la population et l'échantillon

Âge	Âge de la population	Âge de l'échantillon	Écart
<25 ans	3%	0%	-3%
25-29 ans	5%	3%	-2%
30-39 ans	22%	20%	-2%
40-49 ans	30%	36%	+6%
50-59 ans	32%	36%	+4%
≥60 ans	8%	5%	-3%

Enfin, quant à l'ancienneté, nous observons que 79 % de l'échantillon travaille dans l'entreprise depuis plus de 10 ans. Cela veut dire que 79 % des répondants étaient déjà

présents au sein d’Air France ou de KLM avant la fusion de ces deux compagnies aériennes. De plus, nous remarquons que l’échantillon représente bien la population lorsqu’il s’agit de l’ancienneté.

Tableau 30: Comparaison de l’ancienneté entre la population et l’échantillon

Ancienneté	Population	Échantillon	Écart
<5 ans	13%	7%	-6%
5-10 ans	16%	14%	-2%
11-15 ans	11%	15%	+4%
16-20 ans	18%	17%	-1%
21-25 ans	6%	11%	+5%
26-30 ans	16%	20%	+4%
31-35 ans	9%	9%	0%
≥36 abs	11%	7%	-2%

L’étude des caractéristiques de l’échantillon révèle que celui-ci représente bien la population en matière de répartition par compagnie. En ce qui concerne l’âge et l’ancienneté, la population représente également relativement bien l’échantillon. Nous observons que la plupart des répondants sont présents dans l’entreprise depuis plus de 10 ans et que la majorité a également plus de 40 ans. Ces deux caractéristiques représentent bien notre étude de cas, car le personnel des deux compagnies se caractérise par une longue ancienneté.

Enfin, les deux compagnies n’ont, en raison de la situation économique à l’époque de notre étude, pas pu recruter beaucoup de nouveaux personnels, ce qui explique également, partiellement, la faible représentation des jeunes dans notre échantillon.

2.3 Les méthodes statistiques employées

Nous nous sommes fondée sur plusieurs méthodes statistiques pendant notre étude, comme les méthodes de validation des échelles de mesure, les méthodes de vérification des hypothèses et la vérification du modèle de recherche.

Pour vérifier la validation de nos échelles de mesure, nous avons, dans un premier temps, effectué des analyses en composantes principales (ACP). L'analyse ACP permet de vérifier la structure factorielle (ou, en d'autres termes, la dimensionnalité) des variables. Ainsi, nous avons, pour les variables multidimensionnelles, pu vérifier si les dimensions initiales apparaissaient également dans nos données. De même, nous avons pu identifier et écarter les questions qui avaient une faible représentation sur les différentes dimensions. En ce qui concerne les échelles unidimensionnelles, nous avons pu contrôler si tous les items mesuraient bien le même concept. Pour ces analyses, nous nous sommes appuyée sur les poids factoriels, les communalités et le pourcentage de la variance expliquée.

Ensuite, nous nous sommes intéressée à l'Alpha de Cronbach, qui nous permet de vérifier la fiabilité des échelles retenues. L'Alpha de Cronbach est acceptable à partir d'une valeur de 0,8. Dans le cas où l'analyse de structure factorielle et/ou la vérification de l'Alpha de Cronbach nous aurait conduit à supprimer une ou plusieurs variables, nous avons refait ces analyses après suppression des variables.

Enfin, nous avons fait une dernière analyse pour mesurer l'adéquation des échelles de mesure. Pour cela, nous nous sommes appuyée sur trois types d'indices d'adéquation, à savoir des indices absolus, des indices de parcimonie et des indices incrémentaux. Les indices absolus nous indiquent dans quelle mesure le modèle reproduit bien les données collectées. Les indices de parcimonie reflètent la qualité relative pour chaque coefficient estimé. Enfin, les indices incrémentaux font référence à l'amélioration proportionnelle à l'ajustement en comparaison avec le modèle de base nul ou saturé (Lombardot, 2004).

Afin d'analyser les indices d'adéquation, nous avons tablé sur les critères suivants :

Tableau 31 : Indices d'adéquation

Indice	Valeur seuil
Indices absolus	
RMSEA (Steiger et Lind, 1980)	<0,05 excellent <0,10 accepté
GFI et AGFI (Jöreskog et Sorbom, 1989)	>0,9 excellent

	>0,8 accepté
Indice de parcimonie	
ECVI	Le plus faible possible
Indices incrémentaux	
NNFI (Bentler et Bonett, 1980)	>0,9 excellent >0,8 accepté
CFI (Bentler, 1989 et Bentler, 1990)	>0,9 excellent >0,8 accepté

Après avoir épuré les échelles de mesure, nous avons pu commencer la vérification de nos hypothèses. Pour cela, nous avons analysé plusieurs indicateurs statistiques comme la corrélation de Pearson, les régressions linéaires simples et multiples et des analyses d'ANOVA à 1 facteur.

Les tests utilisés ont dépendu de la nature des variables. Pour les hypothèses qui concernent deux variables d'intervalle, nous nous sommes appuyée sur à la fois un test de corrélation de Pearson et un test de régression linéaire. Pour les hypothèses qui lient une variable nominale et une variable d'intervalle, nous avons fait une analyse d'Anova à 1 facteur. Enfin, pour les hypothèses qui concernent plusieurs variables d'intervalle, nous avons effectué une régression linéaire multiple.

Tableau 32: Aperçu des tests statistiques utilisés

Les hypothèses qui concernent :	Les tests utilisés
2 variables d'intervalle	Corrélation de Pearson Régression linéaire
1 variable nominale et 1 variable d'intervalle	Analyse Anova à 1 facteur
Plusieurs variables d'intervalle	Régression linéaire multiple

Le coefficient de corrélation nous indique la corrélation entre les scores des deux variables. Lorsque le coefficient de corrélation s'élève à au minimum 0,8, cela nous montre qu'il existe un lien entre ces variables. L'analyse de régression linéaire nous signale, à travers la valeur R-

deux, le pourcentage de la variance expliquée d'une variable par la variable explicative. Cette analyse nous permet également de vérifier si les résultats sont significatifs et quelle est la pente de la régression linéaire (si elle est significative).

L'analyse Anova à 1 facteur nous permet alors de constater s'il existe des différences significatives dans les scores de la variable à expliquer selon la variation dans les scores des variables explicatives.

Enfin, l'analyse de régression linéaire multiple permet de faire la même analyse que l'analyse de régression linéaire simple. Or, cette analyse autorise l'insertion de plusieurs variables explicatives dans l'analyse.

Enfin, nous avons effectué des tests d'adéquation pour mesurer l'intégralité de notre modèle de recherche. Lorsque nous considérons, par exemple, qu'il existe un lien entre la qualité de la communication et la perception de l'efficacité de la collaboration à travers les traitements statistiques par hypothèse, cela ne veut pas obligatoirement dire que cette relation est également significative lorsque l'on intègre plusieurs variables qui ont une influence plus importante. Ainsi, il nous a été nécessaire de faire des analyses supplémentaires.

C'est pour cela que nous avons effectué des analyses d'adéquation de la totalité du modèle en utilisant le logiciel AMOS. Cette analyse permet de vérifier la pertinence du modèle dans sa totalité et donne également des indices d'adéquation.

Pour cette analyse, nous avons, dans un premier temps, analysé le modèle entier dans le logiciel. Par la suite, nous avons enlevé quelques variables selon les indications du logiciel afin d'arriver au modèle le plus optimal en comparant les différents indices d'adéquation. Les indices d'adéquation correspondent aux indices d'adéquation également utilisés pour l'épuration des échelles de mesure (tableau 3).

2.4 Les résultats de l'épuration des échelles de mesure

Afin de mieux comprendre les résultats de notre étude et les items retenus, nous aborderons maintenant les résultats de l'épuration des échelles de mesure de l'étude quantitative. Avant d'aborder les résultats des analyses d'épuration et d'adéquation, nous rappelons les échelles initiales utilisées.

Tableau 33: Le nombre d'items des échelles de mesure initiales

Échelle	Nombre de dimensions initiales	Échelle créée (C) ou reprise (R) des recherches antérieures
Culture nationale	6	R
Culture d'entreprise	3	R
Confiance	2	R
Qualité de la communication	1	C
La volonté de travailler ensemble	2	C
Avoir un objectif commun	1	C
Cohésion sociale	1	C

Nous présentons ces résultats en commençant par les échelles qui ont déjà fait preuve de leur validité de contenu. Puis, nous continuons par les échelles créées par nous-mêmes.

La culture nationale

En ce qui concerne la fiabilité de l'échelle de la culture nationale, il est important de prendre en compte deux constats. Dans un premier temps, il faut noter que les scores ne peuvent être calculés qu'au niveau d'une société et non pas au niveau individuel : « *Un malentendu commun sur les dimensions de la culture nationale est qu'elles sont des types de personnalité. (...) Ils ne réfèrent pas à des individus, mais aux sociétés nationales. Ce qu'une personne peut faire est de savoir comment les valeurs dominantes dans sa société nationale diffèrent de celles d'une autre société. (...) Vu ce fait, les questions ne peuvent qu'être calculées au niveau individuel.* » (Hofstede et Minkov, 2013)

Dans un second temps, il est important de noter que ce premier constat a une influence sur la vérification de la fiabilité de l'échelle utilisée. Ainsi, Hofstede et Minkov (2013) expliquent que: « *Comme les corrélations au niveau des pays diffèrent des corrélations au niveau individuel, des réponses aux questions utilisées afin de mesurer une dimension au niveau du pays, ne sont pas forcément corrélées au niveau d'un individu. Un test de fiabilité comme, l'Alpha de Cronbach, ne devrait pas être basé sur les scores individuels, mais sur les scores moyens par pays. Cela suppose d'avoir des données à partir d'un nombre suffisant de pays (au minimum dix). Pour comparer un nombre de pays inférieur à dix, la fiabilité au niveau des pays devra être prise pour acquis.* » (Hofstede et Minkov, 2013)

Comme nous nous intéressons dans notre étude à un nombre d'organisations réduit (inférieur à 10), il ne nous sera donc pas possible de vérifier la fiabilité de l'échelle. Or, l'échelle a déjà montré sa validité de contenu dans des études antérieures.

Nous utiliserons l'écart observé entre les cultures nationales afin de faire une analyse descriptive pour répondre à la question : « **Quelles différences existe-t-il entre les cultures nationales des individus qui travaillent pour Air France ou KLM ?** ». Par contre, les dimensions seront utilisées afin de répondre à la question « **Quel est l'impact de chaque dimension sur l'efficacité de la collaboration ?** » Ainsi, ces analyses servent à faire une analyse explicative et non pas descriptive.

La culture d'entreprise

Pour la culture de l'entreprise, il en va de même que pour la culture nationale. Il s'agit de scores au niveau des cultures d'entreprise et non pas de scores individuels. Ainsi, nous pouvons suivre le même raisonnement que pour la culture nationale, à savoir qu'il ne sera justifié de faire des analyses de fiabilité qu'à travers une comparaison des résultats des cultures d'entreprise. Or, une fois de plus, nous nous concentrons sur un nombre de cultures d'entreprise réduit. Comme moins de 10 cultures d'entreprise sont prises en compte, des vérifications de fiabilité ne sont pas possibles. Il convient donc de nous reposer sur la validité de contenu, déjà prouvée, de notre échelle de mesure (Hofstede, 1990). Néanmoins, nous effectuons quand même des tests d'adéquation afin de vérifier l'adéquation de l'échelle et de ses dimensions.

Tableau 34 : Les indices d'adéquation appliqués à l'échelle de la culture d'entreprise

INDICES D'ADÉQUATION				
	L'échelle dans sa totalité	Distance hiérarchique	Pragmatisme	Évitement de l'incertitude
<u>Indices absolus :</u>				
RMSEA	0,119	0,106	0,148	0,103
GFI	0,810	0,964	0,956	0,976
AGFI	0,744	0,917	0,869	0,928
<u>Indice de parcimonie :</u>				
ECVI	1,706	0,155	0,151	0,095
<u>Indices incrémentaux :</u>				
NNFI	0,551	0,799	0,801	0,728
CFI	0,575	0,817	0,810	0,746

Nous constatons que les indices absolus de l'échelle de la culture de l'entreprise sont acceptables. Néanmoins, les résultats sur les indices de parcimonie et les indices incrémentaux ne sont pas très forts. Or, comme les indices de chacune des dimensions sont bons, nous retenons quand même cette échelle dans la suite de notre étude.

Comme pour la culture nationale, nous utiliserons les dimensions de la culture d'entreprise afin de faire une analyse descriptive sous forme d'une typologie qui permettra de décrire les différents profils de culture d'entreprise. Ces échelles servent donc à faire une analyse descriptive dans une approche exploratoire.

La confiance

Ensuite, intéressons-nous à l'échelle de la « confiance ». Le tableau 39 montre que l'Alpha de Cronbach de l'échelle de confiance à dix items est de 0,924, ce qui est un bon résultat. Afin de vérifier la structure factorielle de notre échelle, nous avons procédé à une analyse ACP en forçant le logiciel à retrouver deux dimensions. Ce choix a été fait, parce que la littérature scientifique nous indique qu'il y a deux dimensions de la confiance, à savoir la confiance reposant sur l'affect et la confiance bâtie sur la connaissance.

Tableau 35: L'analyse factorielle de l'échelle de mesure de la confiance

STRUCTURE FACTORIELLE			
2 facteurs retenus	% de la variance expliquée : 70,906		
Items	Poids factoriels		Communalités
	F1	F2	
1	0,866	-,157	0,649
2	0,860	-,144	0,729
3	0,842	-,012	0,752
4	0,841	-,118	0,705
5	0,835	,083	0,774
6	0,829	-,203	0,874
7	0,791	,032	0,550
8	0,783	-,190	0,722
9	0,681	,294	0,627
10	0,444	,823	0,709
FIABILITÉ			
Alpha de Cronbach			,924
Corrélations moyennes inter-items			,562

L'ACP nous apprend que l'on peut distinguer deux dimensions. Or, la seconde dimension ne contient qu'un item. Comme une dimension ne peut pas contenir un seul item, nous ne pouvons pas nous appuyer sur cette seconde dimension. Lorsque nous enlevons l'item 10, nous observons que le logiciel ne retient qu'un seul facteur.

Tableau 36: Épuration de l'échelle de mesure de la confiance

STRUCTURE FACTORIELLE		
1 facteur retenu	% de la variance expliquée : 66,883	
Items	Poids factoriels	Communalités
	F1	
1	0,870	0,619
2	0,864	0,696
3	0,845	0,746
4	0,844	0,693

5	0,834	0,757
6	0,832	0,654
7	0,793	0,713
8	0,786	0,629
9	0,674	0,713
INDICE KMO ET TEST DE BARTLETT		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		0,938 p : ,000
Notification SPSS: « <i>Une seule composante a été extraite. Impossible de générer des tracés de composantes.</i> »		
FIABILITÉ		
Alpha de Cronbach		,935
INDICES D'ADÉQUATION		
<u>Indices absolus :</u>		
RMSEA		0,085
GFI		0,950
AGFI		0,917
<u>Indice de parcimonie :</u>		
ECVI		0,331
<u>Indices incrémentaux :</u>		
NNFI		0,958
CFI		0,966

Suite à cette analyse, nous retenons le concept de la confiance comme concept unidimensionnel en enlevant l'item 10 « *Je dois dire que nous avons fait d'importants efforts relationnels dans notre relation de travail* ».

Après avoir enlevé cet item de notre analyse, nous observons que les indices d'adéquation sont bons. Nous pouvons donc retenir cette échelle comme une échelle unidimensionnelle dans la suite de notre étude.

Qualité de la communication

En ce qui concerne les items mesurant l'échelle de la qualité de la communication, nous constatons que l'analyse ACP nous montre un seul facteur. Nous observons également que l'Alpha de Cronbach de 0,936 est excellent, ce qui indique que les items retenus représentent bien la qualité de la communication. C'est pour cela que nous retiendrons les quatre items initiaux afin de mesurer la qualité de la communication.

De plus, nous observons que les indices d'adéquation sont excellents pour notre échelle, ce qui confirme l'adéquation du construit de l'échelle de la qualité de la communication.

Tableau 37: L'analyse factorielle de l'échelle de la qualité de la communication

STRUCTURE FACTORIELLE		
1 facteur retenu	% de la variance expliquée : 78,750	
Items	Poids factoriels	Communalités
	F1	
1	0,905	,820
2	0,896	,803
3	0,881	,775
4	0,867	,752
INDICE KMO ET TEST DE BARTLETT		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage	0,846	p : ,000
Notification SPSS: « Une seule composante a été extraite. Impossible de générer des tracés de composantes. »		
FIABILITÉ		
Alpha de Cronbach		,936
INDICES D'ADÉQUATION		
<u>Indices absolus :</u>		
RMSEA		0,080
GFI		0,992
AGFI		0,959
<u>Indice de parcimonie :</u>		

ECVI	0,043
<u>Indices incrémentaux :</u>	
NNFI	0,994
CFI	0,995

La volonté de travailler ensemble

Afin de mesurer la « volonté de travailler ensemble », nous nous sommes appuyée sur deux items. L'analyse ACP nous montre que seul un facteur peut être retenu et que l'Alpha de Cronbach s'élève à 0,726, ce qui est un résultat acceptable. Néanmoins, l'indice KMO ne s'élève qu'à 0,5. Toutefois, comme les items peuvent être factorisés dès que la valeur du KMO dépasse 0,5 (Kaiser et Rice, 1974), nous retiendrons quand même les deux items afin de mesurer la « volonté de travailler ensemble ».

Tableau 38: Analyse factorielle de l'échelle de mesure de la volonté de travailler ensemble

STRUCTURE FACTORIELLE		
1 facteur retenu	% de la variance expliquée : 78,480	
Items	Poids factoriels	Communalités
	F1	
1	0,886	,785
2	0,886	,785
INDICE KMO ET TEST DE BARTLETT		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage	0,500	p : ,000
Notification SPSS: « Une seule composante a été extraite. Impossible de générer des tracés de composantes. »		
FIABILITÉ		
Alpha de Cronbach	,726	

Vu le fait que cette échelle est composée d'un nombre d'items trop faible, une analyse des indices d'adéquation ne peut pas être effectuée.

Avoir un objectif commun

Ensuite, intéressons-nous à l'échelle « avoir un objectif commun ». Le tableau 45 montre que l'Alpha de Cronbach de cette échelle à 4 items est de 0,270, ce qui est un Alpha de Cronbach qui n'est pas significatif. Bien que l'indice KMO soit supérieur à 0,5, cette échelle ne paraît pas suffisamment cohérente pour retenir les quatre items initiaux.

Tableau 39: Analyse factorielle de l'échelle de mesure d'avoir un objectif commun

STRUCTURE FACTORIELLE		
1 facteur retenu	% de la variance expliquée : 43,522	
Items	Poids factoriels	Communalités
	F1	
1	0,689	,474
2	0,755	,571
3	0,773	,597
4	0,315	,099
INDICE KMO ET TEST DE BARTLETT		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage	0,596	p : ,000
Notification SPSS: « Une seule composante a été extraite. Impossible de générer des tracés de composantes. »		
FIABILITÉ		
Alpha de Cronbach		,270

Dans le tableau 43, nous pouvons voir que c'est surtout l'item 4 qui montre insuffisamment de cohérence avec les autres items. Lorsque nous enlevons l'item 4 et que nous refaisons la même analyse, l'Alpha de Cronbach monte à 0,647 et l'indice KMO à 0,639.

Tableau 40: Épuration de l'échelle de mesure d'avoir un objectif commun

STRUCTURE FACTORIELLE		
1 facteur retenu	% de la variance expliquée : 56,625	
Items	Poids factoriels	Communalités
	F1	
1	0,739	,545

2	0,828	,614
3	0,784	,539
INDICE KMO ET TEST DE BARTLETT		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage	0,639	p : ,000
Notification SPSS: « <i>Une seule composante a été extraite. Impossible de générer des tracés de composantes.</i> »		
FIABILITÉ		
Alpha de Cronbach		,677

Suite à cette analyse, nous enlevons l'item 4, « Le but final de ce projet a été interprété de la même manière par chacun des collègues », et nous ne retenons que les 3 items restants afin de mesurer le concept « avoir des objectifs communs ».

Comme pour l'échelle de « volonté de travailler ensemble », les analyses des indices d'adéquation n'ont pas pu être effectuées pour cette échelle face au nombre réduit des items retenus.

La cohésion sociale

Finalement, nous avons sélectionné quatre items afin de mesurer la cohésion sociale. L'analyse ACP et l'Alpha de Cronbach montrent que les items sont factorisables et qu'il existe suffisamment de cohérence entre eux. C'est pour cela que nous retiendrons pour la suite de notre étude les 4 items que nous avons définis initialement.

De plus, les tests d'adéquation donnent des indices d'adéquation suffisamment bons pour considérer que l'échelle de la cohésion sociale mesure bien le concept que l'on cherche à mesurer.

Tableau 41: Analyse factorielle de l'échelle de la cohésion sociale

STRUCTURE FACTORIELLE		
1 facteur retenu	% de la variance expliquée : 75,603	
Items	Poids factoriels	Communalités

	F1	
1	0,893	,696
2	0,881	,753
3	0,868	,798
4	0,834	,777
INDICE KMO ET TEST DE BARTLETT		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage	0,830	p : ,000
Notification SPSS: « Une seule composante a été extraite. Impossible de générer des tracés de composantes. »		
FIABILITÉ		
Alpha de Cronbach		,891
INDICES D'ADÉQUATION		
<u>Indices absolus :</u>		
RMSEA (probabilité d'erreur)		0,138
GFI		0,981
AGFI		0,907
<u>Indice de parcimonie :</u>		
ECVI		0,068
<u>Indices incrémentaux :</u>		
<u>NNFI</u>		0,983
<u>CFI</u>		0,985

2.4.1 Le modèle de recherche après épuration des échelles de mesure

Enfin, après avoir épuré nos échelles de mesure, il nous est possible de finaliser le modèle de recherche avec les dimensions et items retenus (figure 33). Les questions posées sont affichées dans la figure 33. Nous avons demandé aux personnes d'indiquer dans quelle mesure elles étaient d'accord avec les propositions citées dans le questionnaire (1 : pas du tout d'accord à 6 : tout à fait d'accord), sauf pour les deux questions concernant la « perception de l'efficacité de la collaboration » et la « perception de la réalisation des objectifs ». Pour quelques items, indiqués par « * » en figure 33, nous avons demandé d'indiquer quelle

importance elles accordaient aux propositions dans le questionnaire (1 : très peu d'importance à 6 : beaucoup d'importance).

Suite à la vérification des échelles de mesure, nous n'avons retenu qu'une seule dimension de la confiance au lieu de deux. Deuxièmement, nous avons pu constater que notre échantillon ne permettait pas de faire des analyses de fiabilité par rapport à la culture nationale et à la culture d'entreprise. Néanmoins, vu le nombre d'études qui ont confirmé la fiabilité des échelles utilisées, nous nous appuyons, pour ces deux variables, sur leur validité de contenu déjà prouvé.

Cette première analyse nous a permis d'épurer nos échelles. La figure 31 montre notre modèle de recherche affiné suite aux résultats de l'étude exploratoire avec les items retenus après l'épuration des échelles de mesure.

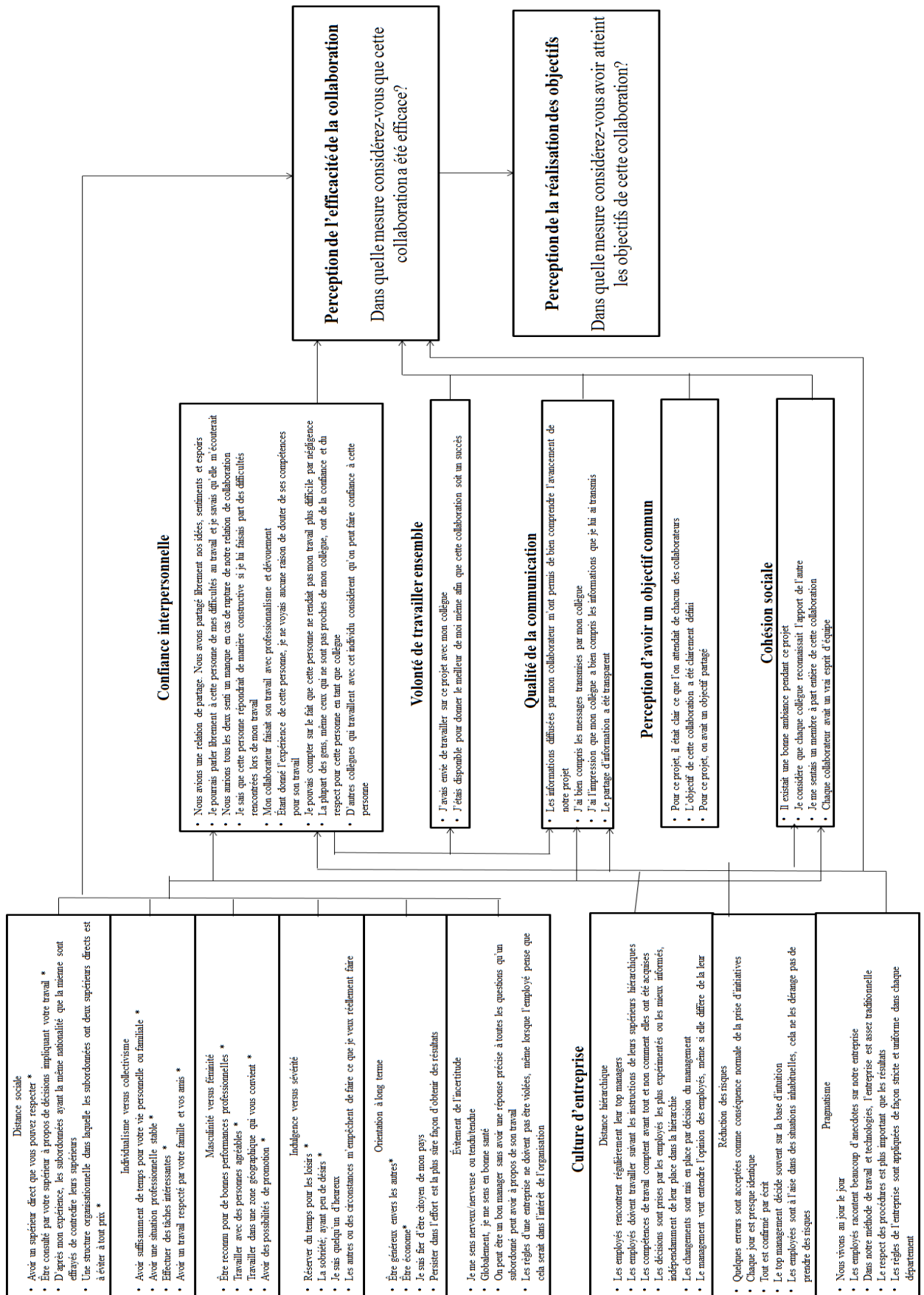


Figure 31: Les items retenus après épuración des échelles de mesure

2.5 Réflexion sur la validité et la fiabilité des choix méthodologiques

Lors de nos choix méthodologiques, nous avons réfléchi à comment augmenter la validité et la fiabilité de la recherche. Nous présentons maintenant nos réflexions sur respectivement la validité interne, la validité externe, la validité du construit et la fiabilité.

2.5.1 La validité interne

Afin de vérifier la cohérence interne des résultats générés par notre étude, nous nous appuyons sur les huit biais de la validité interne qui ont été décrits par Campbell et Stanley (1996).

Tableau 42: Évaluation de la validité interne des études empiriques

Les biais	Évaluation et mesures mises en place
L'effet d'histoire	<p>-Nous avons effectué tous les entretiens durant une période relativement courte (septembre-novembre 2014) afin d'éviter que d'autres événements surviennent qui pourraient influencer les réponses données par les interviewés.</p> <p>-En 2014, le groupe Air France-KLM a, pour la première fois depuis plusieurs années, atteint un chiffre d'affaires en hausse de 0,3 %. Cependant, le groupe avait, en 2014, aussi réalisé une perte nette de 198 millions d'euros. Bien que les résultats du groupe semblent s'améliorer, notre étude a eu lieu après quelques années de mauvais résultats. De plus, les plans de restructuration « Transform » et « Perform » sont intervenus pendant la période de notre recherche. Si les études avaient été effectuées à un autre moment, les résultats auraient pu être différents.</p> <p>-Il est également à noter que notre étude a commencé 10 ans après la fusion-acquisition entre Air France-KLM. Le fait que les individus travaillent déjà depuis longtemps les uns avec les autres aurait notamment pu avoir une influence sur les résultats culturels.</p>
L'effet de	-Nous avons effectué nos deux études (qualitative et quantitative) au sein

maturation	<p>de la même direction d’Air France-KLM. L’étude qualitative a eu lieu entre septembre et novembre 2014, tandis que l’étude quantitative s’est déroulée entre le 12 mai et le 2 juin 2015. Nous avons tenté de réduire le plus possible la période pour que les individus au sein de la direction ne changent pas considérablement pendant notre étude.</p> <p>-Étant donné que nous avons effectué chacune des deux études (qui avaient toutes les deux un autre objectif) qu’une seule fois, ce biais est limité dans notre recherche.</p>
L’effet de test	<p>-Les 44 individus que nous avons interviewés pour l’étude qualitative ont également reçu l’invitation à répondre au questionnaire. Comme les études ont eu lieu au sein de la même direction, nous avons fait ce choix, parce que nous avons voulu interroger l’intégralité des individus (à partir du niveau cadre) travaillant au sein de cette direction. Néanmoins, ce choix peut avoir une influence négative sur la validité interne dès lors que les interviewés font le lien entre les deux études. Ainsi, il existe un risque qu’ils ne répondent pas de manière spontanée, mais qu’ils cherchent éventuellement à répondre en fonction des réponses données dans l’interview.</p> <p>-Bien que nous soyons consciente du fait que cela a pu avoir une influence négative, nous avons mis en place quelques mesures afin de réduire ce biais. Dans un premier temps, nous n’avons pas dévoilé le sujet concret de notre recherche au début de l’interview ou du questionnaire. Nous avons seulement mentionné que nous étudions des collaborations internationales sans dire que nous cherchions à étudier l’influence de la confiance et de la culture sur l’efficacité de la collaboration. De plus, nous avons mélangé les questions sur les différentes variables pour à la fois les interviews et le questionnaire afin qu’il soit plus difficile pour le répondant d’identifier notre problématique de recherche et donc d’influencer les résultats. Enfin, il est également important d’indiquer que les deux études n’avaient pas le même objectif. Ainsi, l’étude exploratoire</p>

	nous a servi à affiner notre modèle de recherche. Par conséquent, les questions de l'étude exploratoire étaient plus larges et non pas identiques aux questions posées dans l'étude confirmatoire.
L'effet d'instrumentation	<p>-Pour l'étude qualitative, nous nous sommes appuyée sur un guide d'entretien afin de poser les mêmes questions à tous les interviewés. Avant de commencer les interviews, nous avons interviewé deux individus pour vérifier la bonne compréhension des questions. Bien qu'il s'agisse d'interviews semi-directifs dans lesquels il est possible de poser des questions supplémentaires en fonction des réponses des répondants, nous avons ainsi essayé de réduire des biais liés à l'effet d'instrumentation.</p> <p>-Le questionnaire a été testé sur cinq personnes avant de l'envoyer à la population concernée afin de vérifier la clarté et la compréhension des questions.</p> <p>-Les individus que nous avons interrogés afin de tester les questions étaient indépendants de l'étude et ne faisaient pas partie de la population. Ainsi, cela n'a pas pu avoir une influence sur les résultats obtenus.</p>
L'effet de régression statistique	<p>-Dans notre étude, nous avons fait le choix d'interroger tous les cadres au sein de la division commerciale. Bien que nous n'ayons ainsi pas interrogé tous les individus au sein de la division, ce choix a été nécessaire en vue de l'objectif de notre recherche. Nous avons voulu comparer des collaborations entre des individus d'une même compagnie et d'une autre compagnie. Comme les individus en dessous du niveau cadre ne travaillent que très peu avec les individus de l'autre compagnie, nous avons décidé de ne pas les inclure dans notre population.</p> <p>-Dans nos études empiriques, nous avons non seulement interrogé des individus travaillant à Amstelveen ou à Paris, mais aussi des expatriés. Néanmoins, comme les expatriés sont en général des salariés qui ont d'abord pendant quelques années travaillé à Roissy ou à Amstelveen, qui</p>

	<p>connaissent bien l'organisation Air France-KLM et qui retournent normalement après une période de 3 ou 4 ans, nous avons décidé de les intégrer à la population. Ces individus travaillent également au sein d'un environnement Air France-KLM et connaissent bien la culture d'entreprise. C'est pour cela que ne pas les inclure mènerait à un biais dans les résultats.</p>
<p>L'effet de sélection</p>	<p>-Dans notre étude exploratoire, nous avons fait le choix d'interroger aussi des individus ayant une autre nationalité que la nationalité française et néerlandaise. Bien que notre recherche porte sur les cultures françaises et néerlandaises, nous avons fait ce choix pour l'étude exploratoire afin de vérifier si d'autres variables émergent et semblent être pertinentes pour l'étude confirmatoire. Un autre aspect qui explique ce choix est le fait que les chercheurs avaient la nationalité néerlandaise et habitaient déjà depuis plusieurs années en France. Comme les chercheurs connaissent bien les deux cultures, nous avons voulu éviter que leur cadre référentiel ait une influence sur les résultats de l'étude. Il aurait par exemple été possible que certains éléments soient essentiels pour l'efficacité de la collaboration, mais ne soient pas vus par les individus français et néerlandais. C'est pour cela que nous avons fait le choix de faire également quelques interviews avec des individus d'autres nationalités.</p> <p>-Néanmoins, comme notre étude s'intéresse aux cultures nationales française et néerlandaise, nous n'avons pour l'étude confirmatoire que pris en compte les réponses des individus ayant la nationalité française et néerlandaise. Cependant, pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas pu sélectionner directement ces individus. C'est pour cela que nous avons dû écarter certaines réponses après la clôture du questionnaire.</p> <p>-Enfin, nous avons fait le choix d'interroger également des expatriés. Les expatriés forment 17 % de la population cible et c'est pour cela que nous avons considéré qu'il est important de les interroger afin d'obtenir des</p>

	<p>résultats représentatifs. Néanmoins, ce choix peut également avoir une influence négative sur la représentativité des résultats, vu le fait que ces individus font partie d'un autre environnement que les autres salariés. De plus, le fait que ces salariés soient également confrontés à d'autres cultures nationales peut avoir une influence sur leurs perceptions. Cependant, comme il s'agit d'individus qui travaillent souvent déjà depuis longtemps au sein d'Air France et de KLM, qui connaissent bien l'organisation et qu'ils ne sont en général à l'étranger que pour une durée limitée, nous avons trouvé leurs perceptions essentielles pour notre étude. Afin d'assurer le plus possible la représentativité, nous avons mis en place quelques mesures de précaution. Ainsi, nous n'avons interrogé que des expatriés dans les pays où Air France et KLM sont tous les deux présents. De plus, dans l'échantillon final, nous n'avons retenu que les réponses des expatriés ayant la nationalité française ou néerlandaise.</p>
L'effet de mortalité expérimentale	<p>-Comme nous avons effectué des recherches à un moment donné et non pas à plusieurs reprises, nous ne sommes pas confrontés à l'effet de mortalité expérimentale puisqu'il n'y a pas de sujets qui ont disparu pendant l'étude.</p>
L'effet de contamination	<p>-Les interviews n'ont pas eu lieu au même moment et les individus ont pu remplir le questionnaire entre le 12 mai et le 2 juin. Ainsi, il est possible que les salariés aient échangé entre eux avant de répondre aux questions. Afin de réduire l'effet de contamination, nous n'avons pas dévoilé la problématique de notre recherche, mais nous avons seulement communiqué qu'il s'agit d'une étude sur la collaboration au sein des équipes multinationales.</p>

2.5.2 La validité externe

Pour notre recherche, nous avons étudié le cas Air France-KLM. Il s'agit donc d'une étude de cas dont les résultats ne s'appliquent pas nécessairement aux autres entreprises.

Cela est entre autres dû au fait que nous avons la culture nationale et la culture d'entreprise au sein du groupe Air France-KLM. Ainsi, nous nous sommes intéressée à la culture française et

néerlandaise pour la culture nationale. Les résultats auraient pu être différents si l'on avait intégré d'autres cultures nationales. De plus, comme nous nous sommes appuyée sur une approche originale qui consiste à analyser l'influence de chaque dimension culturelle, plus de recherches incluant d'autres cultures seraient nécessaires afin de pouvoir analyser s'il existe des généralités dans l'influence des dimensions culturelles sur l'efficacité de la collaboration.

Enfin, il est également à noter que nous avons réalisé nos études empiriques au sein de la division commerciale du groupe Air France-KLM. Il s'agit d'une division qui est complètement combinée Air France-KLM, ce qui nous a permis d'étudier les différences dans la collaboration avec quelqu'un de la même compagnie et la collaboration avec quelqu'un de l'autre compagnie. Néanmoins, les résultats auraient pu être différents si nous avions également interrogé des individus qui ne travaillaient qu'avec les salariés de leur propre compagnie. De ce fait, il sera nécessaire de faire plus de recherches au sein des autres divisions du groupe Air France-KLM avant de pouvoir généraliser les résultats pour Air France-KLM.

2.5.3 La validité du construit

Afin d'assurer la validité du construit des questionnaires, nous nous sommes le plus possible appuyée sur des échelles de mesure existantes qui ont déjà été testées dans des études antérieures et qui ont prouvé leur validité et fiabilité. Ainsi, Beugelsdijk (2015) indique que les échelles de Hofstede ont souvent été contestées, mais que plusieurs études montrent la validité de plusieurs de ces dimensions. De plus, quant à l'échelle de la confiance, nous retrouvons un indice de fiabilité de 0,89 pour la dimension « confiance fondée sur l'affect » et de 0,91 pour la dimension « confiance cognitive » qui a ultérieurement été améliorée en « confiance fondée sur la connaissance » (Neveu, 2004)

Néanmoins, cela n'a pas été possible pour toutes les variables car il n'en existait pas pour certaines d'entre elles. C'est pour cette raison que nous avons construit nos propres échelles pour les variables « qualité de la communication », « volonté de travailler ensemble », « avoir un objectif commun » et « cohésion sociale. Afin d'augmenter la validité du construit, nous avons ensuite réalisé des analyses statistiques comme des ACP et l'analyse de l'Alpha de Cronbach afin de garantir leur validité.

Comme il s'agit d'une première étude portant sur l'influence de la confiance et de la culture sur l'efficacité de la collaboration, l'objectif de notre recherche n'a pas été de créer une échelle de mesure de ce concept, mais d'identifier les déterminants les plus importants pour cette efficacité. C'est pour cela que nous avons décidé de nous appuyer sur la mesure de la perception de l'efficacité de la collaboration, sans pour autant mesurer cette efficacité en soi.

De plus, il est à noter que notre étude a été réalisée dans un environnement international. Il existe deux approches principales lorsqu'il s'agit d'études dans un environnement international, à savoir l'approche « EMIC » et « ETIC ». Dans l'approche EMIC, les chercheurs se concentrent sur la perception des individus dans leur propre environnement. Ainsi, ils étudient des phénomènes qui apparaissent dans une culture spécifique en s'appuyant sur des concepts connus dans la culture concernée (Buckley et Chapman, 1997). Par contre, les chercheurs s'appuyant sur une approche ETIC étudient des comportements et phénomènes qui sont décrits à travers des critères extérieurs qui sont imposés par le chercheur. Bien que l'approche EMIC permette de bien comprendre les détails au sein d'une culture, il est plus difficile de comparer les résultats de ces études avec ceux d'autres cultures (Morey et Luthans, 1984). Comme les études ETIC sont fondées sur des catégorisations plus universelles, les résultats de ces études peuvent plus facilement être utilisés pour des comparaisons avec d'autres cultures (Davidson *et al.*, 1976). Néanmoins, en s'appuyant sur une approche ETIC, il est possible que le chercheur n'obtienne pas certaines informations qu'il avait prévu de retrouver. Ainsi, on peut parler d'un dilemme EMIC-ETIC dans le choix de la méthodologie lorsqu'il s'agit des études multiculturelles (Davidson *et al.*, 1976).

Dans notre recherche, nous interrogeons des individus d'autres cultures et nationalités et nous comparons leurs résultats. Nos études empiriques sont instaurées sur un modèle de recherche reposant sur une revue de la littérature. Dans notre étude quantitative, nous avons cherché à tester des hypothèses que nous avons définies au préalable. Ainsi, nous pouvons dire que nous avons étudié des perceptions à travers des critères que nous avons imposés, ce qui correspond à une approche ETIC. Néanmoins, afin de limiter les biais de ce type d'études et afin d'éviter d'oublier des variables importantes pour le cas que nous étudions, nous avons d'abord fait une étude exploratoire. Ainsi, nous avons pu vérifier la pertinence de notre modèle de recherche. Cela correspond au conseil de Sinkovics *et al.* (2008), selon lequel les études ETIC devraient être précédées par des études EMIC.

Un autre élément à prendre en compte est le choix de donner la possibilité aux individus interrogés de s'exprimer dans la langue dans laquelle ils se sentent le plus à l'aise afin d'augmenter la validité des résultats. Néanmoins, ce choix implique également plus de complexité et plus de précautions à prendre afin de s'assurer que l'on mesure dans toutes les langues la même chose.

La langue officielle chez Air France-KLM est l'anglais, mais réaliser les études uniquement en anglais n'est pas une garantie pour la validité des résultats (Welch et Piekkari, 2006). Le fait d'interroger des individus dans une autre langue que sa langue maternelle peut avoir pour conséquence que l'individu n'exprime pas toutes ses perceptions personnelles. De plus, notre étude qualitative nous montre que l'utilisation de l'anglais limite parfois des individus au sein d'Air France-KLM à s'exprimer:

« Lorsque les deux parlent en anglais et si c'est pas la langue maternelle, il y a des nuances qui peuvent aussi disparaître, même si on arrive à se comprendre sur l'essentiel. »

« Le fait de ne pas pouvoir si bien parler l'anglais, cela crée énormément de frustration auprès du personnel de Air-France »

« De plus, le fait qu'il faut parler anglais, ce qui est dans ce cas d'un niveau pas très professionnel, mène rapidement à une incompréhension et aux malentendus. »

C'est pour cela que nous croyons que la validité de nos résultats est plus élevée que si nous avions fait l'intégralité de l'étude en anglais.

Néanmoins, l'adaptation d'un chercheur à la langue de préférence et souvent maternelle des individus interrogés a également d'autres conséquences. Ainsi, l'utilisation par un chercheur d'une langue qui n'est pas sa langue maternelle peut être un avantage dans le sens où l'individu est plus ouvert parce que le chercheur ne fait pas partie du même cercle social et professionnel (Piekkari et Welch, 2006). Or, dans le cas de la recherche, cela ne s'applique pas nécessairement. Étant donné que cette thèse a été réalisée sous contrat CIFRE, les chercheurs étaient salariés de l'entreprise Air France. De ce fait, les chercheurs faisaient partie de l'environnement social et professionnel de tous les individus interrogés. De plus, le fait

d'être de nationalité néerlandaise a pu avoir une influence sur les résultats, étant donné qu'une partie des individus interrogés avait la même nationalité et une partie avait une autre nationalité.

Tableau 43: La validité du construit

Aspect	Biais éventuels
Donner la possibilité de répondre dans la langue de préférence de l'individu	<p>-L'individu exprime plus facilement ses perceptions et opinions</p> <p>-Le fait de faire des interviews dans des langues qui ne sont pas la langue maternelle des chercheurs peut avoir pour conséquence que l'individu soit plus ouvert, parce que l'individu peut croire que le chercheur ne fait pas partie du même cercle social (Piekkari et Welch, 2006)</p> <p>-Faire des interviews en néerlandais, qui est la langue maternelle des chercheurs, peut avoir pour conséquence que les individus s'expriment moins explicitement en pensant que les messages implicites sont compris par les chercheurs.</p>
Avoir un contrat Air France	<p>-Au sein d'Air France-KLM, les individus travaillent ensemble mais ont un contrat Air France ou un contrat KLM. Le fait d'avoir un contrat Air France peut avoir pour conséquence que les individus d'Air France soient relativement plus ouverts s'ils considèrent que tu fais partie du même groupe professionnel. Néanmoins, le fait d'avoir un contrat Air France et de travailler pour le département Ressources Humaines peut également être une raison pour certains individus d'être plus prudents dans ce qu'ils disent. Les chercheurs ont ressenti cela lorsque les individus posaient relativement beaucoup de questions sur ce qu'on allait faire avec les résultats ou sur comment on pouvait garantir l'anonymat. Nous observons cela dans des verbatim suivants : <i>« Je ne vais peut-être pas vous dire tout »</i></p>

	<p>« Comment pourriez-vous garantir l'anonymat ? »</p> <p>« Je vais peut-être vous donner un autre exemple que celui-ci »</p> <p>« Je vais vous donner un exemple, mais il faut que vous oubliez les noms »</p> <p>« Vous ne pouvez pas utiliser cet exemple, car ils vont tout de suite savoir que l'exemple vient de moi »</p> <p>Nous ne retrouvons pas ce genre de remarque dans les interviews avec des salariés de KLM.</p>
<p>Avoir la nationalité néerlandaise</p>	<p>-Étant donné que les chercheurs avaient la même nationalité qu'une partie des individus interrogés. Cela peut avoir pour conséquence que les individus ayant la nationalité française soient plus ouverts en considérant que nous ne faisons pas partie de leur environnement social. Par contre, un biais dans l'autre sens est également possible. Ainsi, il est possible que les individus ayant la même nationalité que les chercheurs se sentent plus à l'aise et s'expriment plus librement.</p>

Bien que nous soyons consciente de ces biais éventuels, nous avons décidé de ne pas imposer aux individus de répondre dans une langue dans laquelle ils se sentent éventuellement moins à l'aise. Comme les chercheurs maîtrisent l'anglais, le français et le néerlandais, nous avons proposé à la fois les interviews et les questionnaires dans ces trois langues.

Néanmoins, afin d'améliorer la validité du construit, nous avons pris en compte quelques mesures de précaution. Pour les interviews, nous avons tout d'abord développé un guide d'entretien que nous avons ensuite traduit en anglais et en néerlandais. Ensuite, nous avons donné les trois versions à respectivement une francophone, anglophone et néerlandophone et nous leur avons demandé qu'elle était leur compréhension des questions. Ainsi, nous avons pu nous assurer de la cohérence des questions des différentes versions. Après avoir réalisé les interviews, ils ont été retranscrits. Afin de pouvoir analyser les résultats, nous avons décidé de traduire toutes les retranscriptions, pour les interviews réalisées dans une autre langue, en français. Bien que nous soyons consciente du fait que la traduction des retranscriptions

dépend des perceptions de la personne qui les traduit, nous avons essayé de réduire ce biais. Ainsi, nous avons traduit toutes les retranscriptions nous-mêmes afin de n'être pas confronté aux perceptions des différents traducteurs.

Quant aux questionnaires, nous nous sommes partiellement appuyée sur des échelles de mesure déjà existantes. Pour l'échelle de la culture nationale, il existait déjà des traductions (Hofstede et Minkov, 2013). Pour l'échelle de la culture d'entreprise (Hofstede, 1990), nous avons contacté Hofstede qui a pu nous fournir l'intégralité de l'échelle avec les traductions en français et en néerlandais. Ces deux échelles ont été testées par les chercheurs dans les études réalisées dans d'autres pays. Pour toutes les autres questions, nous avons nous-mêmes fait la traduction. De la même manière, nous avons demandé à un francophone, un anglophone et un néerlandophone, qui étaient indépendants de l'étude, de nous expliquer comment ils comprenaient les questions. En fonction de cela, nous avons reformulé quelques items. Ensuite, nous avons testé le questionnaire dans sa totalité sur cinq autres personnes. Ces tests nous ont également permis d'adapter légèrement les formulations pour que les questions soient claires et qu'elles signifient la même chose (annexe 16).

Enfin, nous avons utilisé un logiciel d'Air France afin d'envoyer le questionnaire. Cela peut avoir une influence sur les résultats dans le sens où les individus peuvent avoir peur que leurs réponses soient utilisées à d'autres fins. Comme il s'agit d'un logiciel d'Air France, cette peur peut être plus forte chez les salariés d'Air France que chez les salariés de KLM, ce qui peut créer des différences dans la manière de répondre. Néanmoins, nous avons fait ce choix parce qu'il s'agit d'un logiciel qui est régulièrement utilisé au sein d'Air France-KLM. Ainsi, utiliser le même logiciel peut les rassurer sur le fait qu'il s'agit d'une étude importante pour l'entreprise. De plus, nous avons insisté dans l'invitation sur l'anonymat des réponses.

2.5.4 La fiabilité

Dans notre recherche, nous avons pris quelques précautions afin de s'assurer de sa fiabilité. Pour la rendre reproductible, nous nous sommes appuyée sur un guide d'entretien pour l'étude qualitative. Ainsi, nous avons voulu donner la possibilité à d'autres chercheurs de s'appuyer sur nos questions. Néanmoins, il est à noter qu'il s'agit d'entretiens semi-directifs, ce qui veut dire que d'autres questions ont aussi émergé pendant les entretiens.

Quant à l'étude quantitative, nous nous sommes appuyée sur un questionnaire qui se trouve dans l'annexe 10, ce qui permet aux autres chercheurs de s'emparer du même questionnaire afin de vérifier ou d'élargir la recherche. De plus, nous avons tenté d'expliquer le plus possible comment nos traitements statistiques ont eu lieu pour que d'autres chercheurs puissent s'adosser à la même méthodologie.

3. Le positionnement épistémologique

Comme notre démarche méthodologique découle directement de notre orientation épistémologique, il est important de rappeler les différentes orientations épistémologiques possibles. En effet, une orientation épistémologique ne permet pas seulement de comprendre les choix méthodologiques faits, mais justifie également les différentes étapes de la recherche et l'explication de ses résultats.

Le terme épistémologie trouve son origine dans le mot grec « *epistêmê* », qui signifie connaissance. Ainsi, on peut définir l'épistémologie comme la philosophie du « *comment on obtient des connaissances* » (Trochim, 2000) ou comme « *la philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de validité des savoirs théoriques* » (Herman, 1988). Le terme épistémologie est souvent lié à l'ontologie et à la méthodologie. L'ontologie fait référence à la philosophie de la réalité et à la manière dont on la perçoit, tandis que la méthodologie peut être définie comme les pratiques que l'on utilise afin d'obtenir des connaissances.

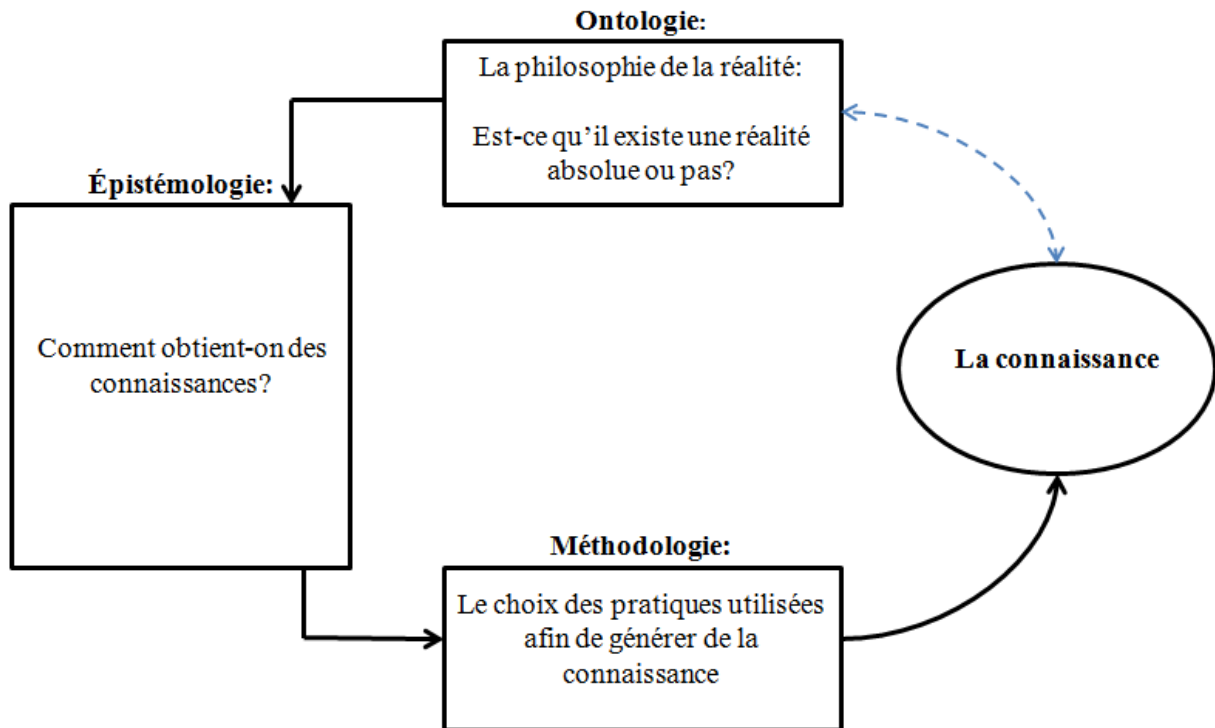


Figure 32 : La construction de la connaissance

Ainsi, nous observons une certaine cohésion entre ces différents termes. L'orientation ontologique d'un chercheur va avoir une influence sur la manière dont il considère que l'on peut obtenir des connaissances. Le chercheur choisit sa méthodologie selon sa position épistémologique, en adéquation avec l'objet de la recherche. Enfin, les résultats de ces pratiques vont créer de la connaissance. Or, la mesure dans laquelle le chercheur considère que cette connaissance reflète la réalité et que l'on peut (ou non) la généraliser, dépend de sa position ontologique. De ce fait, la position épistémologique joue un rôle important dans le choix des méthodes et elle reflète les croyances sous-jacentes à son orientation ontologique (Dobson, 2002).

Connaître la position épistémologique d'un chercheur, c'est comprendre « *le système de base de la perspective du monde qui guide la recherche* » (Guba et Lincoln, 1994, p. 105). Afin de comprendre les choix des chercheurs et l'angle sous lequel une recherche a été conduite, il est important d'avoir connaissance des différents paradigmes qui existent.

En gestion, il existe « *différentes manières d'appréhender le réel, de prendre en compte l'objectivité ou encore de reconnaître la subjectivité des acteurs* » (Le Flanchec, 2011). Comme le soulignent Savall et Zardet (2004), « *parmi les paradigmes généraux communs à*

toutes les disciplines scientifiques, on a coutume de repérer le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste. La gestion n'échappe pas à cette tension entre ces deux postures épistémologiques ». Bien qu'il existe plusieurs courants épistémologiques, nous aborderons donc par la suite ces deux orientations plus finement. Ensuite, nous présenterons notre propre positionnement épistémologique.

3.1 L'approche positiviste

Pour le positivisme, nous pouvons distinguer le positivisme « classique » des années 1800 et le positivisme plus moderne qui trouve son origine dans le XX^e siècle.

Le positivisme classique s'est érigé sur les idées de Comte qui sont publiées en six volumes entre 1830 et 1840. Selon ses idées, la science mesure quantitativement des faits indépendants de la réalité (Healy et Perry, 2000). Les positivistes considèrent donc que la réalité existe en soi et ne dépend pas du sujet. Ainsi, le chercheur et l'objet de l'étude sont indépendants et la vérité peut être découverte à travers des études systématiques des composants du phénomène.

Dans les recherches s'appuyant sur le positivisme traditionnel, nous retrouvons notamment des méthodologies inductives. Dans ces études, la recherche commence avec des observations détaillées du monde, qui donnent lieu à des généralisations abstraites (Neuman, 2003). On peut donc dire que le chercheur essaie d'identifier des relations au préalable, avant de chercher à les valider durant sa recherche.

Bien que le positivisme ait été un des courants épistémologiques les plus utilisés en sciences de gestion, celui-ci a évolué au fil du temps, notamment suite aux critiques de Popper (1963). Alors que la logique inductive fût pendant longtemps l'approche principale du positivisme, le positivisme moderne de Popper (1935) se focalise particulièrement sur une approche hypothético-déductive. Cette approche consiste à développer des hypothèses sur la base de la littérature et à construire une stratégie afin de tester ces hypothèses (Wilson, 2010). Ainsi, des recherches axées sur la déduction commencent par des attentes, qui sont ensuite testées par des observations (Babbie, 2010). Dans cette démarche, les chercheurs commencent par des constats précis, qui trouvent leur origine dans la revue de la littérature, et essayent ensuite de généraliser les faits à travers des tests.

Popper décrit dans son approche du positivisme également deux autres critères, à savoir le principe de réfutabilité et le principe de corroboration. Selon Popper (1963), il ne suffit pas qu'une théorie soit vérifiable, mais elle doit aussi être réfutable afin de la considérer comme scientifique. Il est donc important que les formulations théoriques permettent de refaire des tests empiriques. Lorsque la théorie n'a pas été validée par des tests empiriques, le modèle de recherche peut être reformulé afin de le soumettre à nouveau aux tests empiriques. Par contre, Popper (1963) explique que, lorsqu'une multitude d'études ont essayé de démontrer la réfutabilité des hypothèses et n'arrivent pas à prouver que les hypothèses sont réfutées, on peut dire que la théorie est corroborée et que l'on a réussi à découvrir des « lois générales ».

Enfin, les caractéristiques principales du positivisme peuvent être décrites de la manière suivante :

Tableau 44: Les caractéristiques du positivisme

CARACTÉRISTIQUES DU POSITIVISME	
Principe ontologique	<ul style="list-style-type: none"> - La réalité existe en soi et ne dépend pas du fait que l'on y prête (ou pas) de l'intérêt et de l'attention (Gavard-Perret <i>et al.</i>, 2012). - Cette réalité est unique et peut être observée de manière objective (Kolakowski, 1972).
L'objectif de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> - L'objectif de la recherche est d'identifier les lois générales pour expliquer des phénomènes. Il s'agit donc d'étudier des relations entre des objets et non pas d'étudier des objets eux-mêmes (Carnap, 1936). - Les énoncés théoriques doivent être mis en relation avec des énoncés d'observation. - Il faut s'arrêter à ce que l'on peut observer et mesurer (Krauss, 2005).
Relation objet/sujet/ Contexte	<ul style="list-style-type: none"> - L'objet des études positivistes ce sont les phénomènes et les relations associées. - L'objet et le sujet de l'étude sont séparables dans le processus de la production de la connaissance. Il est possible d'observer la réalité de l'extérieur sans y être attachée (Al Zeera, 2001). - Comme la réalité peut être observée de manière objective, le

	<p>chercheur est censé exclure tout ce qui peut rendre les résultats subjectifs. Ainsi, il est censé rester en dehors du phénomène étudié et prendre des précautions afin de travailler à la fois en objectivité et en neutralité (Gavard-Perret <i>et al.</i>, 2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le contexte doit être isolé de l'objet d'étude pour que la recherche puisse se rapprocher de la réalité du fonctionnement de l'objet (Gavard-Perret <i>et al.</i>, 2012)
Approche du chercheur	<p>Il faut chercher à trouver et à expliquer des lois. Ces lois peuvent être définies comme des relations constantes entre les phénomènes observés (Comte, 1975)</p>
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> - Les méthodologies inductives ou hypothético-déductives peuvent être considérées comme modes de recherche principaux. Par contre, pour Popper (1963) seule l'approche hypothético-déductive est scientifique. - Il faut décomposer les observations en petits composants afin de mieux comprendre chaque aspect de l'observation (Gavard-Perret <i>et al.</i>, 2012). La connaissance se construit après avoir inspecté chaque composant du phénomène étudié (Al Zeera, 2001). - L'approche positiviste s'appuie sur le principe de raison suffisante, qui est centré sur l'idée selon laquelle rien n'arrive jamais sans raison. C'est pour cela qu'il faut s'appuyer sur des hypothèses causales afin d'expliquer ce que l'on observe (Leibniz, 1710).

3.2 L'approche constructiviste

L'approche épistémologique plus récente et qui est en opposition avec le positivisme est le constructivisme. Cette approche, construite sur les travaux de Piaget, trouve son origine au XX^e siècle. Selon ce courant, il n'est pas possible de distinguer ce qui est la réalité de ce qui ne l'est pas, car il n'existe pas une « *norme de rationalité universelle* » permettant de vérifier si quelque chose est la réalité ou non (Chalmers, 1987).

Les constructivistes partent du principe qu'il existe de l'interdépendance entre l'objet et le sujet d'une étude. Un chercheur peut considérer que ce qu'il analyse est indépendant de lui.

Par contre, comme le sujet a une influence sur l'objet, il ne peut pas prétendre que son expérience, ce qu'il a observé, reflète l'intégralité du réel. Les constructivistes croient qu'il n'est possible d'étudier que certains aspects du réel et que l'on ne peut pas être convaincu que l'on étudie toutes les facettes d'une observation donnée. Ainsi, les constructivistes parlent de généralisations conceptuelles (Glaser, 2004, Tsoukas, 2009). Autrement dit, il s'agit de processus d'interprétation qui ont lieu de manière itérative par des méthodes inductives et/ ou des méthodes abductives (Yanow, 2006).

En ce qui concerne les critères de validité, le constructivisme repose sur des principes d'enseignabilité et d'adéquation (Girod-Séville et Perret, 1999). Le critère d'adéquation consiste à dire qu'une connaissance est adéquate si elle permet, à un moment donné, d'expliquer suffisamment une situation. Or, selon Charreire et Hault (2001), il n'y a que le chercheur lui-même qui puisse estimer si cela est le cas ou non. Comme nous l'avons constaté préalablement, un constructiviste construit de la connaissance par des allers-retours permanents entre la théorie et le terrain. Ainsi, le chercheur doit toujours re-crée son modèle et ensuite estimer la pertinence des résultats. Dès lors que le chercheur estime que le résultat est suffisant, le critère d'adéquation est atteint.

Enfin, les caractéristiques principales du constructivisme peuvent être présentées de la manière suivante :

Tableau 45: Les caractéristiques du constructivisme

CARACTÉRISTIQUES DU CONSTRUCTIVISME	
Principe phénoménologique	<ul style="list-style-type: none"> - Les constructivistes postulent que la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique (Von Glasersfeld, 1988) et qu'il n'est pas possible de considérer qu'il existe une réalité objective qui est indépendante de l'observateur (Gavard-Perret <i>et al.</i>, 2012). Selon les constructivistes, le chercheur construit une représentation du monde qui s'appuie sur les représentations des acteurs. Ainsi, ils parlent du principe phénoménologique et non pas du principe ontologique. -Les constructivistes considèrent que le réel est constitué de représentations qui se bâtissent grâce aux interactions (Girod-Seville et Perret, 1999). Ainsi, ils considèrent que l'univers est un construit.

	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'existe que certaines régularités qui sont temporairement stables.
L'objectif de la recherche	<p>-L'objectif des chercheurs constructivistes est de comprendre les significations que les différents individus, au sein d'une même situation, donnent à celle-ci (Gavard-Perret <i>et al.</i>, 2012). Il s'agit donc de comment le chercheur comprend le fonctionnement des situations (von Glasersfeld, 2001).</p>
Relation objet/sujet/ Contexte	<ul style="list-style-type: none"> - Le chercheur n'est pas complètement indépendant de l'objet, mais l'objet et le sujet sont en interaction (Piaget, 1970). - Selon les constructivistes, il est important d'être présent dans le contexte d'observation afin de développer une connaissance de ce contexte et d'adopter le langage des individus (Hudson et Ozanne, 1988). - L'objet de recherche se définit constamment (Charreire et Hault, 2001). Les constructivistes s'appuient sur le principe de l'action intelligente, qui peut être définie comme « <i>l'invention ou l'élaboration, par toute forme de raisonnement (descriptible a posteriori), d'une action (ou plus correctement une stratégie d'action) proposant une correspondance « adéquate » ou « convenable » entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse</i> » (Le Moigne, 1990, p. 111)
Approche du chercheur	<ul style="list-style-type: none"> - Le chercheur doit socialiser avec son environnement de recherche et doit être en interaction avec celui-ci (Girod-Séville et Perret, 1999)
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> - Les chercheurs constructivistes s'appuient souvent sur les méthodes de construction de connaissances en co-construction avec les individus au sein de la situation (Hudson et Ozanne, 1988). - Néanmoins, il est admis d'utiliser n'importe quelle méthode afin d'interpréter, recueillir et traiter des informations, à condition que ces choix soient justifiés. - La connaissance ne peut être généralisée statistiquement (Yanow,

3.3 Notre positionnement épistémologique

Après avoir expliqué l'influence du positionnement épistémologique sur la recherche et avoir abordé les deux courants épistémologiques qui apparaissent le plus souvent en sciences de gestion, nous présenterons ensuite notre position épistémologique. Pour ce faire, nous reprendrons les caractéristiques sur lesquelles nous nous sommes appuyée pour décrire le positivisme et le constructivisme, et les appliquerons à notre recherche.

Principe ontologique de la recherche

Nous avons effectué notre recherche avec la conviction qu'il est possible de décrire la réalité de manière objective. Ainsi, nous considérons que l'objet de notre étude ne dépend pas des chercheurs et qu'un autre chercheur, s'appuyant sur les mêmes méthodes, aurait obtenu les mêmes résultats. De plus, nous estimons que les phénomènes observés sont liés entre eux par des relations causales et que notre but est d'identifier les régularités susceptibles d'expliquer les faits.

Nous retrouvons ce principe de causalité dans le titre même de notre recherche. Nous avons voulu identifier des liens causals expliquant ce qui rend une collaboration efficace. Pour ce faire, nous avons formulé des hypothèses, fondées sur la revue de la littérature, que nous avons vérifiées à travers des traitements statistiques. Afin d'assurer l'objectivité, nous avons pris des précautions pour garantir l'objectivité de notre étude :

- Nous avons effectué une étude exploratoire afin de vérifier la pertinence de notre modèle de recherche. Cela nous a permis d'expérimenter si notre modèle de recherche n'était pas biaisé par nos propres représentations.
- Nous nous sommes appuyée sur un guide d'entretien pour notre phase exploratoire afin de nous assurer de poser les mêmes questions à tous les individus. De plus, nous avons testé la bonne compréhension de ces interviews en testant les questions sur deux individus indépendants de l'étude.
- Nous avons testé notre questionnaire afin de s'assurer qu'il mesurait bien ce que nous voulions mesurer et afin de vérifier si les questions étaient suffisamment claires.

- Nous avons effectué des traitements statistiques (des analyses factorielles, l'analyse de l'Alpha de Cronbach et des tests d'adéquations structurelles) sur les données, obtenues grâce au questionnaire, afin de vérifier l'adéquation des échelles de mesure utilisées.
- Enfin, nous nous sommes appuyée sur des traitements statistiques (régressions simples, régressions multiples et tests d'adéquations structurelles), pour analyser les résultats finaux de manière objective.

Bien qu'ayant été présente en tant que salariée sous contrat CIFRE au sein du groupe Air France-KLM, nous considérons néanmoins que l'objet et le sujet de notre recherche peuvent être considérés comme dissociés, vu toutes les précautions mises en place afin de garantir l'objectivité.

La relation entre l'objet, le sujet et le contexte

Dans notre étude, nous nous sommes intéressée aux perceptions des individus, à travers lesquelles nous avons cherché des lois générales. Ces perceptions ont été observées et objectivées en nous appuyant sur des échelles de mesure dont nous avons vérifié la pertinence au préalable. Ainsi, on peut donc dire que nous nous sommes intéressée aux objets que nous avons observés directement.

Méthodologie

En ce qui concerne la méthodologie, nous pouvons conclure que l'on s'est fondé sur une méthodologie hypothético-déductive. Dans un premier temps, nous avons, suite à la revue de la littérature, défini des hypothèses. Puis, nous avons vérifié la pertinence de ces hypothèses à travers une étude exploratoire. Enfin, nous avons testé les hypothèses dans une étude quantitative et confirmatoire.

Enfin, il convient d'éclairer la cohérence entre l'objectivité et les relations causales. Nous considérons que les relations sont causales lorsque les variations de la variable A influencent les variations de la variable B. Ainsi, il est nécessaire de calculer des coefficients de corrélation afin de vérifier la causalité. Mais ces relations de causalité sont souvent plus complexes que cela. De ce fait, il est possible qu'il existe plusieurs causes pour un même phénomène. Comme l'objet principal de notre étude est la « perception de l'efficacité », nous

avons pris cela en compte et nous avons alors identifié plusieurs variables susceptibles d'avoir un lien causal avec l'efficacité de la collaboration. Néanmoins, pour les autres variables que l'on cherche à expliquer, comme la « qualité de communication », la « cohésion sociale », la « volonté de travailler ensemble » et « avoir des objectifs communs », nous n'avons pas intégré une multitude de déterminants (susceptibles d'expliquer leur variation) afin d'assurer un taux de réponse suffisamment important. Ainsi, nous avons tenté d'objectiver les résultats les plus possibles.

Tableau 46: Notre positionnement épistémologique

NOTRE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE	
Principe ontologique	Il est possible de décrire la réalité de manière objective
L'objectif de la recherche	Nous avons identifié des régularités dans les déterminants de l'efficacité de la collaboration
Relation objet/sujet/contexte	L'objet est indépendant du sujet. Bien que les chercheurs aient été présents au sein de l'entreprise où ont été réalisées les études empiriques, des précautions ont été prises en compte afin d'assurer l'objectivité des résultats
Approche du chercheur	Nous avons cherché à trouver et expliquer des lois générales
Méthodologie	Nous nous sommes appuyée sur une méthodologie hypothético-déductive

En reprenant ces considérations épistémologiques, nous pouvons conclure que notre étude a été réalisée dans une approche positiviste, dans le sens de Popper (1985). Bien que nous nous inscrivions dans une approche positiviste moderne, nous n'affirmons pas que notre approche soit la seule et la meilleure façon d'accéder à la connaissance. Nous avons voulu démontrer la cohérence entre notre position épistémologique, nos choix méthodologiques et les résultats de notre recherche, sans pour autant faire le choix de décrire la meilleure manière d'obtenir des connaissances ou de les mettre en cause.

RÉSUMÉ CHAPITRE 5

Dans ce quatrième chapitre, nous avons présenté le terrain et la méthodologie de recherche. Ainsi, nous avons abordé l'opérationnalisation de nos études en expliquant leur cadre, notre positionnement épistémologique, le cas Air France-KLM et les méthodes statistiques employées.

Notre étude a été réalisée selon une approche « positiviste ». Nous croyons qu'il est possible de décrire la réalité de manière objective. De ce fait, nous considérons que l'objet de notre étude ne dépend pas des chercheurs, que les phénomènes observés sont liés entre eux par des relations causales et que le but de notre recherche est d'identifier des régularités dans les collaborations afin d'expliquer ce qui provoque (ou non) l'efficacité de la collaboration.

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons effectué deux études, une exploratoire et une confirmatoire, au sein du groupe Air France-KLM. Les compagnies Air France et KLM ont été fusionnées le 5 mai 2004. Les raisons de cette fusion étaient multiples. Nous avons pu constater que KLM se trouvait dans une situation financière difficile pendant les deux années avant l'opération de fusion-acquisition. De plus, la direction était d'avis qu'une consolidation était nécessaire en Europe pour profiter du marché unique européen et pour améliorer l'efficacité économique (Spinetta, 2006). Enfin, le groupe Air France-KLM prévoyait l'obtention de synergies à travers une plus grande offre dans les activités de maintenance, un meilleur équilibre dans les activités passagers et fret et des économies d'échelle au niveau de l'informatique, de la distribution et de l'approvisionnement (Saglietto, 2006). De surcroît, une augmentation du nombre des voyageurs était prévue (Gudmondsson, 2014).

Pour la fusion-acquisition d'Air France-KLM, les compagnies ont opté pour la création du groupe Air France-KLM en gardant deux entités, Air France et KLM, avec leurs propres responsabilités opérationnelles. Ce choix, dit de « fusion-acquisition de parapluie », se justifie pour plusieurs raisons. Premièrement, nous observons que les compagnies dans le transport aérien sont fortement attachées au pays d'origine (Gudmundsson, 2014). Dans le cas d'Air France-KLM, la direction a considéré que les gouvernements et les individus auraient certainement refusé la fusion-acquisition si les identités et les intérêts nationaux n'avaient pas

été respectés (Spinetta, 2016). C'est pour cela que la direction a décidé qu'il n'était possible de créer un nouveau groupe Air France-KLM qu'avec deux compagnies opérationnelles, ce qui implique plutôt un faible degré d'intégration selon le modèle de Hapeslagh et Jemison (1990).

Dans le cas Air France-KLM, nous retrouvons également les deux aspects centraux de notre étude, à savoir l'influence de la culture et de la confiance. L'influence de la culture se reflète dans le fait que les compagnies aériennes concernées sont très attachées à la nation d'origine (Spinetta, 2016). Quant à la confiance, nous avons pu observer que le PDG d'Air France-KLM postule, deux ans après la fusion, que la confiance était un des plus grands défis de l'organisation. Selon lui, il était nécessaire de maintenir et renforcer un degré de confiance élevé pendant la réalisation des changements nécessaires dans la structure organisationnelle du groupe afin d'assurer l'efficacité économique dans les années à venir (Spinetta, 2016). Suite à ces constatations, nous pouvons conclure que notre étude de l'influence de la confiance semble être pertinente dans le contexte du groupe Air France-KLM.

Pour répondre à notre problématique, nous avons effectué deux études au sein de la division commerciale d'Air France-KLM. Ces études ont eu lieu dans le cadre d'un contrat CIFRE qui a débuté en décembre 2013. La première étude consistait en une étude exploratoire dans le but de vérifier la pertinence de notre modèle de recherche. Pour cette étude, nous avons effectué 44 interviews semi-directifs entre septembre et novembre 2014. Après avoir retranscrit et analysé le contenu de ces interviews, nous avons pu affiner notre modèle de recherche.

Ensuite, nous avons effectué une étude confirmatoire sous la forme d'un questionnaire. Nous avons envoyé 1 352 questionnaires aux individus travaillant pour la division commerciale d'Air France-KLM. Ce questionnaire a été lancé le 12 mai 2015 et a été clôturé le 2 juin 2015. Les réponses aux questionnaires, qui ont été enregistrées de manière anonyme dans un logiciel propre à Air France, nous ont ensuite permis de confirmer ou de rejeter nos hypothèses de recherches.

Ces études et leurs résultats seront abordés dans les deux prochains chapitres.

TROISIÈME PARTIE :

RÉSULTATS DES ÉTUDES EMPIRIQUES

Après avoir abordé la revue de la littérature, le modèle de recherche et la méthodologie, il nous est maintenant possible d'évoquer les résultats de nos études empiriques. D'abord, nous présenterons les résultats de l'étude qualitative qui avait comme objectif de vérifier la pertinence de notre modèle de recherche. Ensuite, nous expliquerons comment ces résultats ont affiné notre modèle de recherche et nos hypothèses. Enfin, nous d'écrirons les résultats de notre étude confirmatoire qui nous ont permis de tester les hypothèses de recherche.

CHAPITRE 6 : ÉTUDE QUALITATIVE – VÉRIFICATION DE LA PERTINENCE DU MODÈLE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats de l'étude qualitative qui a eu lieu sous la forme de 44 entretiens effectués entre septembre et novembre 2014. L'objectif de cette étude est de vérifier la pertinence de notre modèle de recherche. À travers les verbatim, nous chercherons à :

- mieux comprendre la culture française et la culture nationale ;
- mieux comprendre les différentes cultures d'entreprise ;
- identifier les dimensions de la confiance que nous retrouvons ;
- identifier les déterminants des collaborations efficaces.

À travers cette dernière analyse, il nous sera ensuite possible de vérifier la pertinence de nos hypothèses et de notre modèle de recherche.

1. Culture : similitudes, différences et enjeux

Comme nous avons pu le constater dans la revue de la littérature, nous pouvons distinguer plusieurs formes de culture. Dans notre étude, nous nous intéressons à la culture nationale et à la culture d'entreprise.

Dans un premier temps, nous aborderons les résultats liés aux cultures nationales française et néerlandaise. Puis, dans un second temps, nous nous pencherons sur les différentes cultures d'entreprise présentes dans notre étude de cas Air France-KLM.

1.1 La culture nationale : La culture française versus la culture néerlandaise

Les individus que nous avons interrogés travaillent tous au sein d'Air France-KLM. Comme Air France est à l'origine une entreprise française et KLM une entreprise hollandaise, la

majorité des individus interrogés ont la nationalité française ou hollandaise. De ce fait, notre analyse se focalise sur l'étude de la culture nationale française et néerlandaise.

Comme nous pouvons le voir dans notre modèle de recherche, la culture nationale peut être décomposée en plusieurs dimensions, à savoir la « distance hiérarchique », l'«acceptation de l'incertitude », l'« orientation à long terme », l'« individualisme versus collectivisme », l'« indulgence versus sévérité » et la « masculinité versus féminité ». Dans la revue de la littérature, nous avons constaté que les valeurs de la culture nationale ne sont pas visibles et qu'il est difficile d'expliquer soi-même pourquoi on agit ou on pense d'une certaine manière. D'où la complexité d'interroger des individus par rapport à leur propre culture. C'est pour cela que nous avons opté pour une approche où l'on invite les individus à parler de la culture de leurs collaborateurs. Ainsi, la question principale que nous avons posée afin d'identifier des caractéristiques de culture nationale est : « *Remarquez-vous des différences dans la collaboration lorsque vous travaillez avec des collègues d'une nationalité différente de la vôtre?* ». La nationalité d'un individu n'explique pas toujours nécessairement la culture nationale. Il est par exemple possible que quelqu'un soit né en Allemagne, mais vive depuis longtemps en France. Dans ce cas, il est plausible que l'individu ait la nationalité allemande, mais se reconnaisse plus dans la culture française. Néanmoins, comme dans notre cas la plupart des individus ont la nationalité française ou néerlandaise et vivent en France ou aux Pays-Bas, nous avons considéré que la nationalité est un indicateur fiable pour vérifier si la culture nationale a un impact sur l'efficacité de la collaboration. Ensuite, dans les réponses, nous nous sommes focalisée sur les descriptions concernant et/ou comparant la culture française et la culture néerlandaise.

Les réponses à la question précitée nous ont permis d'identifier les dimensions pour lesquelles l'écart entre la culture française et la culture néerlandaise semble le plus marquant, à savoir l'« acceptation de l'incertitude » et la « distance hiérarchique ».

Tableau 47 : Le nombre d'entretiens dans lesquels apparaissent les dimensions de la culture nationale

Dimensions de la culture nationale	Nombre d'entretiens (Population totale :44)
Acceptation de l'incertitude	13

Distance hiérarchique	11
Orientation à long terme	8
Individualisme versus collectivisme	5
Indulgence versus sévérité	1
Masculinité versus féminité	0

L'acceptation de l'incertitude

Lorsqu'il s'agit de l'acceptation de l'incertitude, nous observons que la perception des individus interrogés est que les Français ont plus tendance à éviter les incertitudes que les Néerlandais.

« On se lance rapidement, on prend des risques qui sont récompensés si c'est un vrai succès ou pas, mais il y a une culture d'échec dans cette culture (néerlandaise) qui n'est pas considérée comme négative »

« Si vous ne réussissez pas (en France), on ne vous dit pas que c'est pas grave. Tout le système fait que vous le vivez beaucoup plus comme un échec »

« Ce que je constate, c'est que les Français ont une aversion aux risques »

Nous constatons que les Néerlandais osent relativement plus prendre des risques, tandis que les Français ont plus tendance à aller chercher tous les détails avant de prendre une décision. Ce comportement peut, selon les individus, être expliqué par l'enseignement. Lorsqu'il s'agit de l'enseignement, nous constatons que les systèmes scolaires français et néerlandais se différencient :

« Quelqu'un d'Air France est formaté par rapport à l'éducation qu'on a reçue. Ça fait qu'on présente une série de faits avec l'historique et avec un paysage des pour et des contre. Tout ça, c'est une histoire qui finit avec une conclusion et qui montre qu'il faut faire quelque chose »

« Ce que je constate à l'école de mon fils, est qu'on est (aux Pays-Bas) beaucoup plus focalisé sur expérimenter, que sur les analyser »

Finalement, ces différences font que les Français semblent avoir une plus grande aversion aux risques et aux incertitudes que les Néerlandais.

« Avoir peur de tout est très présent dans la culture française »

« J'ai toujours eu l'idée qu'un Néerlandais sait mieux gérer et accepter des changements qu'un Français. Je pense que les Français ont plus d'angoisse »

La distance hiérarchique

En ce qui concerne la distance hiérarchique, nous observons que la société néerlandaise se caractérise par une société dans laquelle l'égalité est très importante et où tout le monde peut exprimer son point de vue. Ce phénomène se voit notamment dans la communication directe, quel que soit le niveau hiérarchique de l'interlocuteur.

« Aux Pays-Bas, on a un modèle qui est un peu plus proche du monde anglo-saxon où tout le monde a sa place et on discute et on prend une décision. Une fois la décision prise, tout le monde s'y tient »

« Les Néerlandais sont plus directs. Ils ont la capacité, je pense, de contredire leur propre hiérarchie. Je pense qu'ils ont plus la volonté de chercher un compromis avec l'autre »

Dans la culture française, le niveau hiérarchique d'un individu est plus important et, par conséquent, la communication est adaptée à son interlocuteur.

« Les Français accordent beaucoup plus d'importance à la hiérarchie. Tout ce qui vient du manager, c'est le plus important »

« Les Néerlandais disent clairement qu'ils ne sont pas d'accord. Les Français ne disent pas cela »

« On constate qu'en France, au moment où quelqu'un dans la hiérarchie prend une décision, on est très sensible à cela. En France, cela n'est pas le cas »

Enfin, nous observons que cette différence dans la perception de la hiérarchie a une influence sur la manière de travailler dans un sens plus large. De plus, les Néerlandais ont l'habitude de

travailler en autonomie et de réaliser des résultats dans cette autonomie, pendant que les Français sont plus amenés à faire exactement ce que le patron leur demande de faire.

« *Je constate que la hiérarchie est beaucoup plus présente dans la culture française et donc pas seulement chez Air France. Autrement dit, (...) les Français ont peur de faire quelque chose qui ne correspond pas tout à fait aux attentes du manager. Dans la culture hollandaise, on a plus l'habitude de donner une certaine autonomie et de fournir des résultats dans cette autonomie* »

Les différences/similitudes sur les autres dimensions

Nous avons pu constater qu'il existe, notamment, des différences entre la culture nationale française et la néerlandaise au niveau de l'acceptation de l'incertitude et de la distance hiérarchique. Bien que cela nous aide à mieux comprendre les différences entre la culture nationale française et la néerlandaise, nous ne pouvons pas conclure qu'il n'existe pas de différences dans les autres dimensions. Nous avons choisi une approche invitant chaque individu à raconter ce que sont les différences les plus marquantes selon lui. Ainsi, les interviews montrent les différences les plus marquantes et il est donc possible qu'il existe également des différences (certes moins marquantes) sur les autres dimensions. Or, afin de ne pas fausser les résultats et d'identifier les différences les plus marquantes, nous n'avons pas insisté sur les autres dimensions, à partir du moment où les individus ne les considéraient pas comme les plus importantes.

Lorsque nous faisons un lien entre nos résultats et ce que l'on a observé dans la revue de la littérature, nous observons une cohérence. Ainsi, la culture française se caractérise également, par rapport à la culture néerlandaise, dans les résultats de Hofstede, par une distance hiérarchique plus importante et une plus forte aversion aux risques.

Bien que cette étude nous ait permis de relever quelques caractéristiques des cultures nationales concernées, l'étude confirmatoire nous aidera à obtenir des résultats plus précis. C'est aussi pour cela que nous retenons toutes les dimensions de la culture nationale dans la suite de notre étude

1.2 Les enjeux d'un écart culturel au niveau de la culture nationale

En dehors des caractéristiques des deux cultures nationales française et néerlandaise, les entretiens effectués nous ont également permis d'identifier les enjeux de la culture.

Tableau 48: Conséquences d'un écart culturel au niveau de la culture nationale

Conséquences du modèle de recherche	Nombre d'entretiens (Population totale :44)
Efficacité de la collaboration	19
Qualité de la communication	16
Confiance	11
Résistance au changement	6
Cohésion sociale	3

Nous observons, alors, que la culture nationale a surtout une influence sur l'efficacité de la collaboration, la qualité de la communication et le degré de confiance.

Au sujet de l'efficacité de la collaboration, nous constatons qu'un écart culturel peut lui nuire. Cela est dû aux différences dans le comportement et dans la compréhension des individus.

« Je dirais que travailler avec des gens de différentes nationalités est peut-être un peu un frein dans la relation de confiance, car justement, il y a un peu d'ignorance. Peut-être que la confiance est plus longue à acquérir »

« C'est vraiment purement leur manière d'aborder des choses qui est différente selon la nationalité et cela est souvent la source des conflits en fait »

« Travailler avec des gens d'autres nationalités est plus complexe, parce que souvent il faut expliquer différemment, car les gens ne comprennent pas la même chose, ils n'ont pas les mêmes attentes et les mêmes perceptions »

Nous observons également que la culture nationale a une influence sur la qualité de la communication entre les individus. Lorsque l'on travaille avec des gens d'autres nationalités, il faut plus de temps pour transmettre un même message.

« Lorsqu'on travaille avec des gens d'autres nationalités, on n'a pas la même compréhension des signes que l'on envoie. C'est-à-dire que l'interprétation que je vais avoir en tant que Français sur une phrase d'un collègue, ne va pas avoir la même définition »

« Il faut demander et expliquer. On perd du temps lorsqu'on travaille avec des gens de différentes nationalités »

« Il sera alors plus difficile de gérer des individus de différentes nationalités et de comprendre ce que quelqu'un veut réellement dire »

Enfin, quant à la confiance, nous observons qu'il est plus difficile de construire une relation avec quelqu'un de l'autre culture. Cela peut s'expliquer par le fait que l'on a moins d'informations sur le comportement d'un individu d'une autre culture. De ce fait, il faut plus de temps afin d'apprendre à connaître la personne. Lorsque nous relions ce constat à la revue de la littérature, nous observons qu'il faut plus de temps pour créer la confiance, laquelle est fondée sur la connaissance.

« Lorsqu'on travaille avec des gens d'autres cultures, il y a des a priori qui vont rendre la construction de la confiance un peu plus lente »

« Dès le début, j'ai eu du personnel des nationalités locales avec qui je devais travailler. Je ne comprenais pas comment ils fonctionnaient. J'avais le sentiment que je n'arrivais pas à créer le lien de confiance que je voulais créer avec eux »

Quant aux autres enjeux de la culture nationale, nous constatons qu'ils apparaissent dans relativement peu d'entretiens. Cela ne veut pas dire qu'ils ne sont pas importants et qu'il ne faut pas les retenir dans notre modèle de recherche, car le faible nombre d'entretiens (à savoir 44), ne permet pas de conclure que les autres enjeux n'ont pas d'importance. Par contre, nous pouvons voir que les enjeux de communication, collaboration et de confiance semblent pertinents.

1.3 La culture d'entreprise : Existe-t-il une culture d'entreprise commune ?

Comme nous l'avons constaté dans la revue de la littérature, la culture ne se résume pas seulement à la culture nationale. Une autre variable importante dans notre étude est la culture d'entreprise. C'est pour cela que nous nous intéresserons par la suite à la culture d'entreprise. Dans un premier temps, nous étudierons les cultures d'entreprise présentes dans le cas Air France-KLM. Ensuite, nous aborderons les enjeux de la présence (ou absence) d'un écart culturel au niveau de la culture d'entreprise.

Comme indiqué précédemment, les entretiens ont été effectués au sein de la division commerciale d'Air France-KLM. Une des questions que nous avons posées aux individus interrogés était : « *Pourriez-vous me décrire la culture de l'entreprise Air France-KLM ?* ». Or, pendant les entretiens, il s'est avéré que quasiment tous les individus interrogés faisaient la différence entre la culture Air France et la culture KLM. Cela nous indique que, malgré la fusion qui a eu lieu, il y a plus de dix ans, ces individus ne considèrent pas qu'il existe une culture Air France-KLM. Nous constatons que seulement 7 de 44 individus ont essayé de décrire la culture Air France-KLM. Or, il est à noter que trois de ces individus ont, par la suite, également décrit des différences entre la culture Air France et la culture KLM. Ainsi, nous pouvons considérer qu'une vraie culture Air France-KLM n'existe pas.

Après avoir constaté qu'il n'existe pas de culture commune et qu'il y a une réelle différence entre la culture Air France et la culture KLM, étudions plus en détail la nature de ces différences. Pour faire cette analyse, nous nous reposerons sur les dimensions de la culture d'entreprise. Dans la revue de la littérature, nous avons remarqué que l'on peut retenir les mêmes dimensions pour la culture nationale et pour la culture d'entreprise. Cependant, la culture nationale se mesure à travers des valeurs et les dimensions de la culture d'entreprise à travers les pratiques organisationnelles.

Lorsque nous analysons le nombre de fois que les dimensions apparaissent dans les verbatim, nous notons que les dimensions « orientation à long terme », « distance hiérarchique » et « acceptation de l'incertitude » apparaissent le plus souvent. Selon les individus, les différences entre la culture Air France et la culture KLM s'articulent essentiellement autour de ces trois dimensions.

Tableau 49 : Le nombre d'entretiens dans lesquels apparaissent les dimensions de la culture d'entreprise

Dimension	Nombre d'entretiens (population totale :44)
Distance hiérarchique	14
Orientation à long terme	14
Acceptation de l'incertitude	11
Individualisme versus collectivisme	4
Indulgence versus sévérité	2
Masculinité versus féminité	1

En analysant les différences concernant la dimension « orientation à long terme », nous constatons que la culture KLM se focalise plus sur le moyen terme en se concentrant sur avancer au lieu d'analyser. Dans la culture Air France, les analyses détaillées et la réduction des incertitudes sont très importantes, ce qui va de pair avec une orientation de long terme.

« Il y a beaucoup plus de flexibilité côté KLM que côté Air France. Je trouve qu'il y a un aspect plus pragmatique. Chez Air France, il faut que tout soit documenté. Chez KLM, on fait et puis, on ajustera par rapport au résultat. C'est une approche différente »

« À Amsterdam (chez KLM), il y a une succession de petites décisions opportunistes qui changent très vite, sans aucun état d'âme. C'est-à-dire qu'on peut dire A aujourd'hui et après B. Il n'y a pas la notion de se faire régner »

« Chez KLM, il y a plus une approche pragmatique. Le plus important n'est pas d'éviter tous les risques, mais il faut continuer à innover et à avancer. Parfois, on fait des erreurs, mais c'est autorisé. L'important est le mouvement. Si on sait que les Français veulent éliminer tous les risques et les Néerlandais veulent avancer, il ne faut pas vouloir travailler complètement ensemble »

Quant à la « distance hiérarchique », nous observons que la culture Air France se caractérise par une plus forte distance hiérarchique. Les individus ont tendance à respecter les décisions prises par la hiérarchie et ressentent une plus faible autonomie.

« L'accès à la hiérarchie et au management est plus simple chez KLM que chez Air France »

« Les managers de KLM donnent énormément d'autonomie. Chez Air France, la hiérarchie est plus importante. On peut vouloir demander des informations, mais si le patron n'est pas au courant, on n'aura quand même pas les informations souhaitées »

« Chez Air France, il existe une approche plus hiérarchique. Des gens chez Air France demandent à leur patron de prendre une décision. Chez KLM, il y a une structure moins hiérarchique. Si les gens de KLM veulent prendre une décision, ils prennent une décision »

Enfin, comme nous l'avons également déjà constaté dans quelques verbatim précédents, l'évitement du risque est plus présent dans la culture Air France que dans celle de KLM.

« KLM aime le risque, aime que ça aille vite et n'a pas de vision à long terme. Air France a une vision plutôt à long terme, n'aime pas trop le risque et est très centralisateur »

« Les individus de KLM continuent leur action, même quand c'est difficile. Les Français ont plus tendance à faire la grève quand les choses deviennent difficiles »

« Pour sa carrière à Paris, c'est pas bien d'être innovatrice ou de ne pas être d'accord. Aux Pays-Bas, c'est souvent avantageux »

Comme nous l'avons constaté dans la revue de la littérature, nous retrouvons en général une forte culture de sécurité au sein des compagnies aériennes où les erreurs ne sont pas autorisées. Les résultats concernant KLM semblent donc contradictoires avec les résultats des interviews. Néanmoins, il est à noter que la tendance à réduire les risques est relativement plus forte chez Air France que chez KLM, mais que les résultats ne donnent pas le degré d'évitement d'incertitude. Ainsi, il se peut que les individus, au sein de KLM, s'appliquent aussi à éviter les incertitudes, mais relativement moins que les individus travaillant pour Air France.

Selon Hofstede (2013), il est essentiel, pour la mesure de la culture d'entreprise, d'effectuer tout d'abord une étude qualitative. Cette étude permettra d'identifier les éléments les plus importants selon le contexte de l'étude. Comme nous constatons notamment des différences sur ces trois dimensions, nous les retenons dans l'étude quantitative, ce qui nous permettra

d'analyser plus en profondeur les profils culturels d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM.

1.4 Les enjeux d'un écart culturel au niveau de la culture d'entreprise

Après avoir noté les différences entre la culture Air France et la culture KLM, il nous est également possible d'analyser les enjeux de la culture d'entreprise. Ainsi, nous remarquons que la culture d'entreprise a notamment une influence sur l'efficacité de la collaboration.

Tableau 50: Les enjeux de la culture d'entreprise

Les enjeux de la culture d'entreprise	Nombre d'entretiens (Population totale : 44)
Efficacité de la collaboration	17
Qualité de la communication	7
Confiance	5
Résistance au changement	5
Cohésion sociale	3
Âge	1

Nous observons que, lorsque l'écart culturel au niveau de l'entreprise est grand, la collaboration devient plus complexe. Bien que nous ne retrouvions pas d'autres enjeux de la culture d'entreprise, il ne nous est pas possible, vu le nombre réduit d'entretiens, de conclure que la culture d'entreprise n'a pas d'impact sur d'autres éléments de cette étude. L'étude quantitative nous donnera par la suite plus d'informations sur les enjeux à retenir.

« Au-delà de la langue, les façons de travailler et les façons d'être évalué sur l'année sont extrêmement différentes. Cela n'est pas seulement lié au fait d'avoir fusionné deux entreprises, mais c'est très culturel aussi. Du coup, la façon de se comporter au quotidien va forcément être différente et changer d'un côté et de l'autre »

« Il y a vraiment deux cultures d'entreprise différentes. C'est peut-être là que ça bloque la collaboration aussi »

« On a le sentiment de travailler pour deux entreprises différentes. À tous les niveaux on sent cela, ce qui n'aide pas à créer une sorte de cohésion. Si on me demande si la culture est une condition, je pense que la réponse est non. Néanmoins, elle aidera à avoir une sorte de cohésion »

2. Confiance : essentielle ou pas pour le succès d'une collaboration ?

Après avoir analysé le concept de culture, intéressons-nous maintenant au second axe de notre étude, à savoir celui de la confiance. Dans un premier temps, nous aborderons les dimensions de la confiance que nous avons pu retrouver dans nos entretiens. Puis, dans un second temps, nous nous intéresserons aux enjeux de la confiance.

2.1 Les dimensions de la confiance

Comme nous l'avons vérifié dans la revue de la littérature, il est possible de distinguer trois dimensions de la confiance, à savoir la confiance fondée sur l'affect (ABT), sur la connaissance (KBT) et sur l'identification (IBT).

Lorsque nous analysons le contenu de nos entretiens, nous constatons que, respectivement, 12 et 17 individus (des 44 individus) nous parlent successivement de la confiance bâtie sur l'affect et de la confiance instituée sur la connaissance. Cela nous donne l'indication qu'il est possible de distinguer ces deux formes de culture.

Tableau 51 : Le nombre d'entretiens dans lesquels apparaissent les dimensions de la confiance

Dimension	Nombre d'entretiens (Population totale :44)
ABT	12
KBT	17
IBT	4

En revanche, on ne retrouve que dans trois entretiens la notion de la confiance fondée sur l'identification. Comme ce nombre est très faible, cette dimension ne nous semble pas

suffisamment représentée pour la retenir. Toutefois, il nous est possible d'étudier les dimensions ABT et KBT plus en détail à travers les verbatim correspondants.

Dans nos verbatim, nous retrouvons l'idée selon laquelle l'affection joue un rôle important dans la construction d'une relation de confiance.

« Il y a des gens qui ne s'entendent pas ou qui ne se font pas confiance. Là-dessus, on ne peut pas lutter »

« Je ne sais pas l'expliquer, car c'est du feeling en fait. C'est une certaine idée, le fait que quelqu'un réponde à une question assez ouvertement sans trop se poser des questions, sans trop reculer »

« Les affinités entre les personnalités ont joué un rôle dans la réussite de cette collaboration »

Mais nous retrouvons également l'aspect « connaissance » dans la construction d'une relation de confiance.

« Je dirais que travailler avec des gens de différentes nationalités est peut-être un peu un frein dans la relation de confiance, car justement, il y a un peu d'ignorance. Peut-être que la confiance est plus longue à acquérir »

« C'est leur travail et leur professionnalisme qui va me dire si je peux leur faire confiance »

« Ma confiance en quelqu'un dépend de son niveau d'expertise et d'expérience. Est-ce que j'ai déjà travaillé avec lui ? Est-ce que je le connais ou je la connais ? C'est quelque chose qui se construit dans le temps »

Suite aux résultats de notre étude, nous pouvons faire deux constats supplémentaires. Premièrement, nous observons que, dans quelques cas, les individus citent en même temps des éléments de la confiance fondée sur l'affect et de la confiance bâtie sur la connaissance. Cela nous donne l'impression que quelques individus ont du mal à séparer ces deux dimensions et que l'on peut s'interroger sur le fait s'il faut retenir plusieurs dimensions ou s'il faut considérer la confiance comme un concept unidimensionnel.

« C'est vraiment une relation qui se crée sur le long terme, une relation de proximité, d'efficacité. Je dirais surtout la proximité. Savoir que la personne est là, savoir qu'elle nous soutient, qu'on peut partager avec elle de manière ouverte, transparente. Je pense que tout ça, ça crée de la confiance. Je pense que pour la confiance, il faut à la fois la partie efficacité, qu'on travaille bien, donc on peut s'appuyer sur une autre personne. C'est qu'on va avoir de bons échanges, créer une relation positive. Et aussi, évidemment, sur le plan relationnel, l'affectif. C'est pas quelqu'un qui va nous jouer des coups bas. Je pense à ces deux composantes et peut-être plus la seconde composante d'ailleurs, que je détaille moins. »

« Je pense qu'il y a le côté affectif et efficace dans une relation de confiance. Le côté affectif, ça va être difficile de s'appuyer là-dessus si une collaboration s'est mal passée, mais pour le côté efficace, il faut quand même essayer de travailler avec. J'essaie de compenser, ou de faire compenser ou de compenser autre part pour essayer quand même d'avancer. »

« On peut avoir de la confiance en quelqu'un, si le feeling passe bien, si la personne est antipathique ou s'il est plutôt agréable. Mais il y a des gens avec qui ça ne se passe pas très bien, parce qu'on peut les trouver en manque de compétence, mais avec qui, en dehors, on peut aller prendre une bière. Ils seront peut-être adorables, mais par contre dans le travail on déteste ça. C'est plutôt la compétence et la relation professionnelle qui sont importantes pour la confiance. »

Deuxièmement, nous constatons que certains individus suggèrent l'idée selon laquelle il serait possible de compenser les dimensions entre elles. Les deux verbatim ci-dessous donnent l'idée que l'absence d'une dimension de confiance peut être compensée par la présence de l'autre dimension. Bien qu'il n'y ait que deux personnes qui parlent de cette compensation, ce constat est intéressant. À partir du moment où les dimensions peuvent se compenser entre elles, cela a des implications managériales. Comme il est difficile de créer de l'affect entre des individus, il est plus réalisable, pour des responsables, de créer des occasions où les individus apprennent à se connaître. Cela leur permettra d'avoir plus de confiance axée sur la connaissance.

« Je pense qu'il y a le côté affectif et efficace dans une relation de confiance. Le côté affectif, ça va être difficile de s'appuyer là-dessus si une collaboration s'est mal passée, mais pour le côté efficace, il faut quand même essayer de travailler avec. J'essaie de compenser, ou de faire compenser ou de compenser autre part pour essayer quand même d'avancer. »

« Souvent, je me base aussi sur des résultats du passé. Au moment où je collabore avec quelqu'un, cela commence par une ouverture d'esprit. Si, par la suite, quelqu'un réagit bien, revient rapidement avec ses réponses ou il montre que le contenu de son travail est correct, je suis rapidement satisfait. Après, je pense qu'il y a aussi un facteur personnel qui joue un rôle. Ça dépend aussi si on s'entend bien au niveau personnel. Lorsqu'il y a une affinité au niveau personnel, il est possible qu'on fasse confiance, même si les autres éléments sont moins présents. Dans l'autre sens, si le contenu du travail est bien, mais qu'il n'y a pas d'affinité personnelle, on peut aussi très bien avoir confiance en quelqu'un. »

2.2 Les enjeux d'une relation de confiance

Lorsque nous nous intéressons aux conséquences de la confiance, nous constatons que la moitié des personnes interrogées disent que la confiance a une influence sur l'efficacité de la collaboration avec d'autres individus. Ce résultat montre qu'il est légitime de considérer que la confiance influence l'efficacité de la collaboration.

Tableau 52 :Les enjeux de la confiance

Conséquence de la confiance	Nombre d'entretiens (Population totale :44)
Efficacité de la collaboration	19
Qualité de la communication	5
Résistance au changement	1

Ensuite, nous retrouvons deux autres variables qui dépendraient de la confiance, à savoir la qualité de la communication et la résistance au changement. Par contre, vu le fait que respectivement 5 et 1 personnes aient parlé de ce lien, ces relations sont très faiblement représentées.

Lorsque nous nous préoccupons du lien entre la confiance et l'efficacité de la collaboration, nous constatons que, plus il y a de confiance entre des individus, plus la collaboration s'avère efficace. D'un autre côté, moins il y a de confiance, moins la collaboration semble être efficace.

« Ce qui a fait de cette collaboration une réussite, c'est surtout le fait de prendre un café avec eux et d'apprendre à les connaître »

« Si on n'a pas vraiment une relation de confiance avec quelqu'un ou si on trouve qu'il s'agit de deux rôles séparés, qui ne doivent pas trop se mélanger, c'est difficile »

« Un projet demande de l'expertise et de l'input de différentes personnes pour que cela soit mené à bien. Il faut qu'on soit sûr que chacun apporte ce qu'il a à apporter. Donc je pense qu'il y a, dès le départ, quand même besoin de confiance »

3. Qu'est-ce qui détermine l'efficacité de la collaboration ?

Pour l'analyse du troisième axe de notre recherche, à savoir l'efficacité de la collaboration, nous allons nous pencher sur les déterminants de celle-ci. Dans les questions posées aux individus interrogés, une distinction a été faite entre des exemples de collaborations que les individus ont trouvées efficaces et des exemples des collaborations que les individus n'ont pas trouvées efficaces. Dans un premier temps, nous aborderons les déterminants de l'efficacité de la collaboration dans sa totalité. Puis, dans un second temps, nous nous intéresserons à la distinction entre des sources d'efficacité et d'inefficacité.

3.1 Les déterminants de l'efficacité de la collaboration

Lorsque nous analysons le contenu des entretiens effectués, nous constatons que 6 variables semblent principalement déterminer l'efficacité de la collaboration et apparaissent dans plus d'un quart des entretiens. Il s'agit de la « qualité de la communication », de la « culture d'un individu », de la « confiance », d'« avoir des objectifs communs », de la « cohésion sociale » et de la « volonté de travailler ensemble ».

Tableau 53 : Les déterminants de l'efficacité de la collaboration retrouvés dans les entretiens

Déterminants de l'efficacité de la collaboration	Nombre d'individus (Population totale :44)
Qualité de la communication	37
Culture d'un individu	24
-culture nationale	13
-culture d'entreprise	17
Avoir des objectifs communs	21
Confiance	19
Cohésion sociale	12
Volonté de travailler ensemble	10
Résistance au changement	6
Justice organisationnelle	5
Opportunisme	4
Âge	2
Ancienneté	2

Abordons les liens avec ces variables plus en détail afin de mieux les comprendre. Dans un premier temps, nous voyons que la communication semble avoir une influence importante sur l'efficacité de la collaboration. Plus la qualité de la communication est élevée, plus la collaboration est efficace.

« Les éléments qui ont fait de cette collaboration une réussite sont le partage de 100 % des informations et d'arriver à se mettre à la place de l'un et de l'autre chacun de son côté »

« Dans cet exemple d'une collaboration efficace, on passait énormément de temps au téléphone afin d'essayer de se coordonner »

« Quand la collaboration ne se passe pas bien, on communique moins, l'ambiance est plus tendue, c'est-à-dire il y a moins de sourire, il y a moins de rire et on va moins vite »

« Cette collaboration a été efficace, car il y a eu beaucoup d'entraide et d'échange. Des échanges guidés, des propositions, des visions »

« C'est, typiquement, un cas d'échec de collaboration ou de non-collaboration à cause de la non-écoute »

À travers ces verbatim, nous reconnaissons que deux éléments principaux semblent déterminer la qualité de la communication : la transparence et le partage des informations et de la connaissance. Pour cela il est, selon les individus interrogés, important de communiquer pro-activement, d'être honnête, de pouvoir tout dire, de signaler des difficultés et de poser des questions.

Ensuite, nous observons que la culture des individus et la confiance entre eux semblent avoir un impact sur l'efficacité de la collaboration. Comme nous avons déjà pu retrouver l'« efficacité de la collaboration » dans les enjeux de la culture et de la confiance, ces résultats semblent être cohérents.

Or, nous constatons également qu'il existe un antécédent de l'efficacité de la collaboration, que nous n'avions initialement pas intégré dans notre modèle de recherche, à savoir le fait d'avoir des objectifs communs. Dans les verbatim de 18 individus, nous retrouvons l'idée selon laquelle la collaboration ne peut être efficace que s'il y a des objectifs communs. Ces problématiques d'objectifs sont, selon les individus interrogés, notamment liées aux divergences d'intérêts et à la clarté dans la définition des objectifs.

« Des exemples de non-efficacité, il y en a aussi, mais encore une fois, c'est très souvent parce que, soit les gens ne sont pas à leur place, soit leurs places ne sont pas clairement définies »

« Essayer de travailler ensemble avec deux objectifs qui ne sont pas compatibles va forcément provoquer un moment où ça ne va pas marcher »

« Les difficultés de collaboration peuvent être liées aux différences organisationnelles, d'une part, mais également aux différences dans les objectifs. Pourquoi je travaillerais autant que mon collègue hollandais ? Puisqu'à résultats égaux, j'aurais moins »

Une autre variable, qui semble influencer l'efficacité de la collaboration, c'est la cohésion sociale. Selon les individus interrogés, une bonne cohésion sociale a un effet positif sur l'efficacité de la collaboration.

« Il y a une bonne ambiance dans l'équipe. Tout le monde a des habitudes un peu pépères et du coup, ils travaillent mieux ensemble »

« Si, demain, les gens ne s'entendent pas bien entre eux, si chacun reprend un peu ses billes, tout s'écroule. C'est paralysé »

« On a le sentiment de travailler pour deux entreprises différentes. À tous les niveaux on sent cela, ce qui n'aide pas à créer une sorte de cohésion. Si on me demande si la culture est une condition, je pense que la réponse est non. Néanmoins, elle aidera à avoir une sorte de cohésion »

Enfin, nous observons que la volonté de travailler ensemble pourrait influencer l'efficacité de la collaboration. Ainsi, le manque de volonté de travailler ensemble semble mener à de l'inefficacité dans les collaborations.

« J'avais une très mauvaise relation avec lui. J'étais au courant de rien. Je ne savais pas ni pourquoi, ni comment. Normalement, quand il y a au moins la volonté de travailler à deux, ça devrait mieux se passer »

« C'est toujours dangereux de faire reposer l'efficacité sur la bonne volonté des gens. On en a besoin, mais ce n'est pas suffisant »

« La collaboration revient toujours sur nous deux qui essayons d'avancer malgré tout. Les objectifs ne sont donc pas les mêmes, mais la vision est très différente au sein des deux compagnies. Maintenant tout dépend des amateurs avec de la bonne volonté. On avance aussi dans notre carrière sur la base de critères différents »

3.2 Les sources d'efficacité et d'inefficacité

Nous venons d'effectuer une analyse des déterminants de l'efficacité de la collaboration. Or, lors des questions posées aux individus interrogés, une distinction a été faite dans les exemples de collaborations jugées efficaces par les individus et des exemples de collaborations jugées inefficaces. Cette distinction nous permet d'analyser si certains déterminants apparaissent plus dans les exemples de collaborations efficaces que dans les exemples de collaborations inefficaces. Il est également à noter que nous avons posé des questions par rapport à la dernière collaboration avec quelqu'un de la même compagnie et la dernière collaboration avec quelqu'un de l'autre compagnie. Ce choix a été fait pour comparer des collaborations qui ont toutes eu lieu à la même époque et pour éviter que les individus répondent par rapport aux cas extrêmes qui les ont le plus marqués, mais qui ne sont pas nécessairement représentatifs de la situation au quotidien.

Tableau 54 : Les déterminants de l'efficacité de la collaboration retrouvés dans les entretiens

Déterminants	Nombre d'entretiens dans lesquels les déterminants apparaissent		
	Collaboration efficace	Collaboration inefficace	Nombre de cas dans lequel le facteur apparaît
Qualité de la communication	24	27	51
Culture de l'individu	5	23	28
-culture nationale	2	11	
-culture d'entreprise	3	16	
Confiance	17	11	28
Avoir des objectifs communs	6	15	21
Cohésion sociale	5	7	12
Volonté de travailler ensemble	2	8	10

À travers les résultats présentés dans le tableau 25, nous constatons que, notamment, la « qualité de la communication » et la « confiance » peuvent rendre une collaboration efficace.

Par contre, il semble y avoir plus de risques d'inefficacité puisque nous observons que la fréquence des déterminants, qui mène à l'inefficacité, est plus élevée dans nos entretiens.

Néanmoins, cette première étude est une étude exploratoire afin de vérifier la pertinence de notre modèle de recherche. Plus de recherche serait nécessaire afin de confirmer si ces déterminants influencent effectivement l'efficacité de la collaboration et afin d'identifier s'il s'agit d'une influence positive ou négative. L'étude quantitative nous aidera à répondre à ces questions.

4. Affinement du modèle de recherche

Enfin, l'étude exploratoire nous a permis d'affiner notre modèle de recherche. Les modifications suite à la vérification de la pertinence de nos hypothèses et de notre modèle de recherche sont résumées dans le tableau 55.

Tableau 55: Modifications suite à l'affinement du modèle de recherche

Les aspects affinés du modèle de recherche
<p>Variables émergentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Avoir un objectif commun -Volonté de travailler ensemble
<p>Variables enlevées :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Opportunisme -Résistance au changement
<p>Dimensions retenues de la culture d'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Distance hiérarchique -Réduction des risques -Pragmatisme <p>Dimensions non retenues de la culture d'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Individualisme versus collectivisme -Indulgence versus sévérité -Masculinité versus féminité
<p>Dimensions retenues de la confiance :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Confiance fondée sur l'affect -Confiance fondée sur la connaissance <p>Dimension non retenue de la confiance :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Confiance fondée sur l'identification

Ces changements aboutissent ensuite aux hypothèses et au modèle suivant :

Tableau 56: Hypothèses de recherche après l'étude exploratoire

	HYPOTHÈSES
1	La confiance a une influence sur la qualité de la communication
2	La confiance a une influence sur la volonté de travailler ensemble
3	La confiance a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
4	La qualité de la communication a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
5	La volonté de travailler ensemble a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
6	Avoir un objectif commun a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
7	La cohésion sociale a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
8	La perception de l'efficacité de la collaboration a une influence sur la perception de la réalisation des objectifs
9	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la cohésion sociale
10	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la cohésion sociale
11	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur le degré de confiance
12	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur le degré de confiance
13	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la qualité de la communication
14	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la qualité de la communication
15	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
16	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration

Dans le modèle de recherche ci-dessous, nous retrouvons en bleu, violet et jaune les variables multi-dimensionnelles et leurs dimensions retenues. En orange, nous observons les variables émergées pendant l'étude exploratoire.

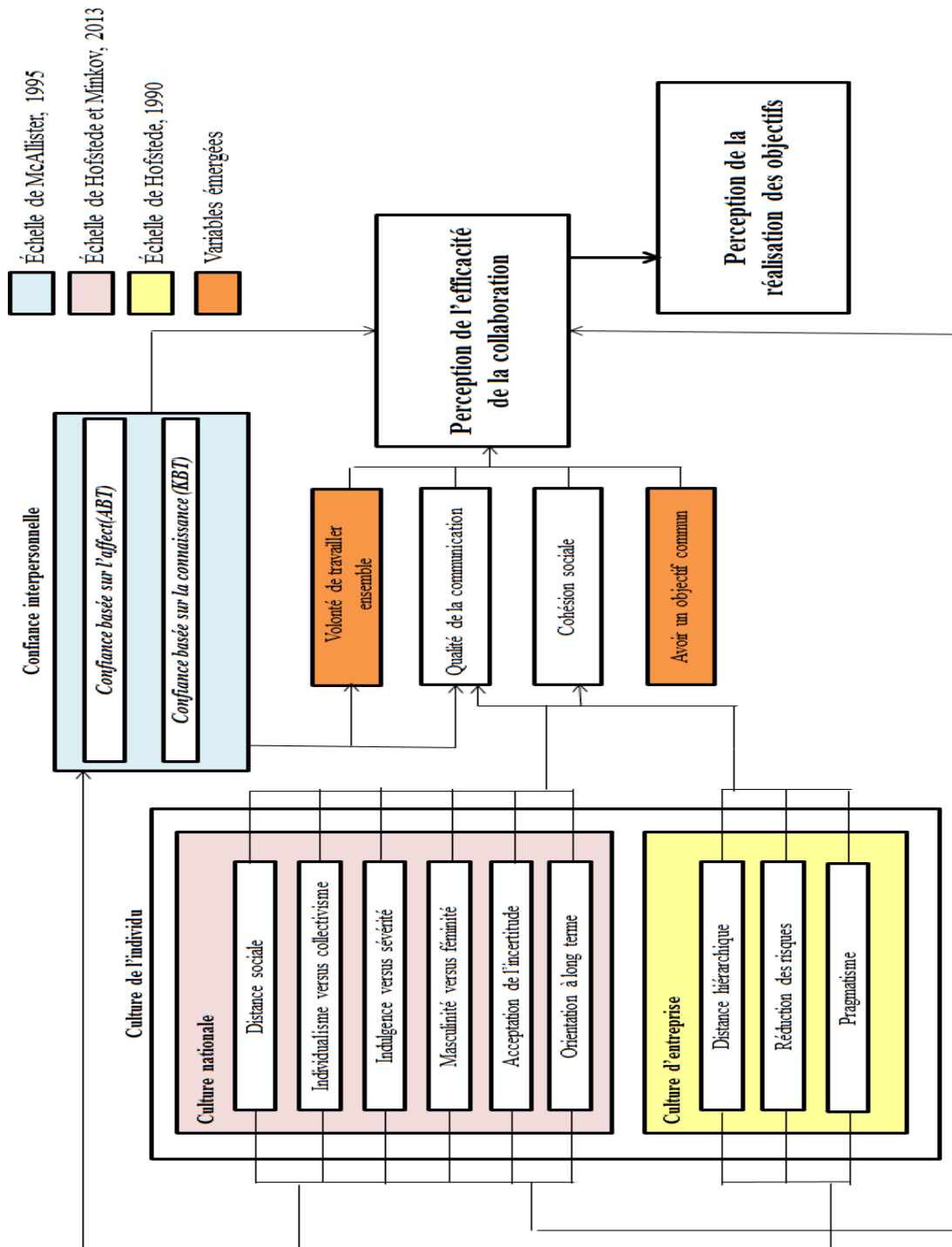


Figure 33: Modèle de recherche après l'étude exploratoire

RÉSUMÉ CHAPITRE 6

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats de notre étude exploratoire qui avait pour but de vérifier la pertinence de notre modèle de recherche. Pour ce faire, nous avons analysé le contenu de 44 entretiens semi-directifs qui ont été réalisés au sein de la division commerciale d'Air France-KLM entre septembre et novembre 2015.

En ce qui concerne la culture nationale, nous avons constaté que la culture française et la culture néerlandaise se différencient, selon les personnes interrogées, notamment sur les dimensions « acceptation de l'incertitude » et « distance hiérarchique ». Ainsi, il s'avère que les Français ont plus tendance à éviter les incertitudes et sont plus sensibles aux différences hiérarchiques. Lorsque nous comparons ces résultats avec les descriptions des cultures nationales sur le site internet de Hofstede, nous constatons que les résultats de notre étude et l'étude de Hofstede sont cohérents.

Or, l'étude de Hofstede montre également d'autres différences entre la culture française et néerlandaise, que nous retrouvons dans une moindre mesure dans les entretiens effectués, comme les différences dans « masculinité versus féminité » et « indulgence versus sévérité ». Cela peut s'expliquer par plusieurs raisons. Tout d'abord, il est à noter que nous n'avons pas posé de questions sur toutes les dimensions afin de ne pas fausser les résultats. Nous avons invité les personnes interrogées à s'exprimer sur les différences qu'elles percevaient. De ce fait, il est possible qu'elles aient cité les différences les plus remarquables à leurs yeux, alors qu'il existe aussi d'autres différences qui sont peut-être moins marquantes. Deuxièmement, il est important de prendre en compte que le contenu des entretiens permet de relever des différences, mais pas de mesurer quantitativement l'ampleur de ces différences. Ainsi, on ne peut pas dire avec certitude qu'il n'existe pas de différences sur les autres dimensions. Néanmoins, nous avons pu observer qu'il existe des différences sur plusieurs dimensions nationales, ce qui nous permet de conclure qu'il existe des différences culturelles au niveau de la culture nationale. C'est pour cela que nous retenons toutes les dimensions dans la suite de notre étude.

Quant à la culture d'entreprise, nous avons dans un premier temps remarqué qu'il n'existe pas une culture Air France-KLM. Cela correspond au constat de Kipping (2010) qui postule que,

souvent, même longtemps après une fusion-acquisition, les cultures propres à chaque entreprise continuent d'exister. Ainsi, il explique que les individus s'identifient comme venant d'une culture ou d'une autre. C'est également exactement ce que nous observons dans les entretiens, effectués 10 ans après la fusion-acquisition. En même temps, cela n'est pas surprenant lorsque l'on prend en considération la stratégie expliquée par Spinetta, en 2006. Il explique que les gouvernements et les individus auraient certainement refusé la fusion-acquisition si les identités et les intérêts nationaux n'avaient pas été respectés. C'est pour cela qu'ils ont choisi une fusion dite « sous parapluie », ce qui implique un groupe avec deux compagnies, demandant plutôt de la coordination que de l'intégration.

Lorsque nous comparons ensuite les descriptions de la culture d'Air France et de la culture de KLM, nous constatons qu'elles diffèrent notamment sur les dimensions « distance hiérarchique », « orientation à long terme » et « acceptation de l'incertitude ». La culture d'Air France connaît relativement plus de distance hiérarchique que la culture de KLM et les salariés d'Air France sont également plus focalisés sur le long terme et sur la réduction des incertitudes que les salariés de KLM.

Quand on compare ces résultats avec la littérature existante, nous relevons tout d'abord que ces résultats correspondent aux constats de Noorderhaven *et al.* (2007) et d'Iribarne (2005). Ils avaient aussi notamment trouvé des différences dans les pratiques organisationnelles par rapport à la distance hiérarchique. Ensuite, bien que la culture d'entreprise ne soit pas la même que la culture d'un secteur, il est intéressant de comparer ces constats avec les caractéristiques culturelles des compagnies dans le transport aérien. Nous avons, dans la revue de la littérature, pu observer que les compagnies aériennes connaissent une culture de sécurité (Wiegmann *et al.*, 2002) qui fait que la tendance à éviter l'incertitude est élevée. Nous remarquons cette disposition à éviter l'incertitude également dans la culture d'Air France. Bien que ce penchant soit moindre dans la culture de KLM, cette étude exploratoire ne permet pas de quantifier les différences. Ainsi, il ne nous est pas possible de savoir si cette tendance n'existe pas dans la culture de KLM ou si elle n'est que relativement moins présente que dans la culture de KLM.

Comme Hofstede et Minkov (2005) l'expliquent, dans le guide d'utilisation de l'outil qui mesure la culture d'entreprise, « *De nouvelles situations demandent de nouvelles analyses.*

Ainsi, de nouvelles études (concernant la culture d'entreprise) devraient commencer par des entretiens au sein des organisations concernées. Ensuite, un nouveau questionnaire devrait être construit qui correspondrait aux différences dans les pratiques organisationnelles ». Ainsi, ils postulent que le questionnaire, utilisé par Hofstede pour la mesure de la culture d'entreprise, ne sert que pour l'inspiration. Comme nous avons constaté que les pratiques organisationnelles dans le cas Air France-KLM diffèrent notamment sur les dimensions « distance hiérarchique », « évitement de l'incertitude » et « orientation à long terme », nous retenons ces trois dimensions dans la suite de notre étude.

En ce qui concerne la confiance, nous avons remarqué que les dimensions « confiance fondée sur l'affect » et « confiance fondée sur la connaissance » peuvent être identifiées dans les entretiens. Par contre, nous ne retrouvons les éléments qui indiquent la confiance bâtie sur l'identification que dans 4 entretiens. C'est pour cela que nous ne retenons pas cette dimension dans la suite de notre étude.

Enfin, en étudiant les déterminants de l'efficacité de la collaboration, nous observons que nous retrouvons plusieurs déterminants de notre modèle de recherche initial, comme la « qualité de la communication », la « culture de l'individu », la « confiance » et la « cohésion sociale ». Cependant, les deux variables « résistance au changement » et « opportunisme » n'apparaissent que dans respectivement 6 et 4 entretiens. C'est pour cela que nous avons décidé de ne pas les retenir dans la suite de l'étude. Par contre, nous avons également pu identifier deux variables que nous n'avions pas intégrées dans notre modèle de recherche initial, mais qui s'avèrent pertinentes, à savoir la « volonté de travailler ensemble » et « avoir des objectifs communs ». C'est pour cela que nous avons ajouté ces deux variables dans notre modèle de recherche. De plus, comme nous l'avons observé dans la revue de la littérature portant sur la confiance, la « volonté de travailler ensemble » peut également être considérée comme une conséquence de la confiance interpersonnelle (De Fontenay, 2014).

Suite à cette étude exploratoire, il nous a été possible de définir notre modèle de recherche et les hypothèses finales que nous testerons dans l'étude confirmatoire qui sera abordée dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 7 : ÉTUDE QUANTITATIVE – TESTER LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Après avoir affiné notre modèle de recherche dans le chapitre précédent, nous pouvons par la suite nous intéresser aux résultats de l'étude quantitative et confirmatoire. Sur 1352 individus contactés, 417 individus ont répondu (taux de retour de 31%). Avant l'envoi du questionnaire, il a été décidé que les répondants devaient travailler au moins une fois toutes les deux semaines avec quelqu'un de l'autre compagnie pour que les réponses puissent être prises en compte. Parmi les 417 répondants, 4 individus n'ont pas répondu à cette question et 85 individus ont indiqué travailler moins d'une fois par deux semaines avec quelqu'un de l'autre compagnie. Les réponses de ces individus n'ont donc pas été intégrées dans nos analyses. Comme nous nous intéressons dans notre étude aux cultures française et néerlandaise, nous avons également écarté les réponses des individus ayant une autre nationalité. Ainsi, nous nous appuyons dans notre étude quantitative et confirmatoire sur les réponses de 301 individus.

Dans ce chapitre, nous aborderons les résultats en deux temps. Dans un premier temps, nous considérerons les résultats descriptifs de l'étude quantitative. Ensuite, dans un second temps, nous traiterons les résultats confirmatoires.

1. Résultats descriptifs : Quelles différences existe-t-il entre les différentes formes de culture ?

Dans un premier temps, nous nous intéressons aux résultats descriptifs de notre étude quantitative. L'objectif de cette analyse est de déterminer l'écart culturel entre les différentes populations, à partir des résultats descriptifs de l'étude quantitative. Pour cela, nous

étudierons les cultures nationales française et néerlandaise. Ensuite, nous examinerons les différentes cultures d'entreprise.

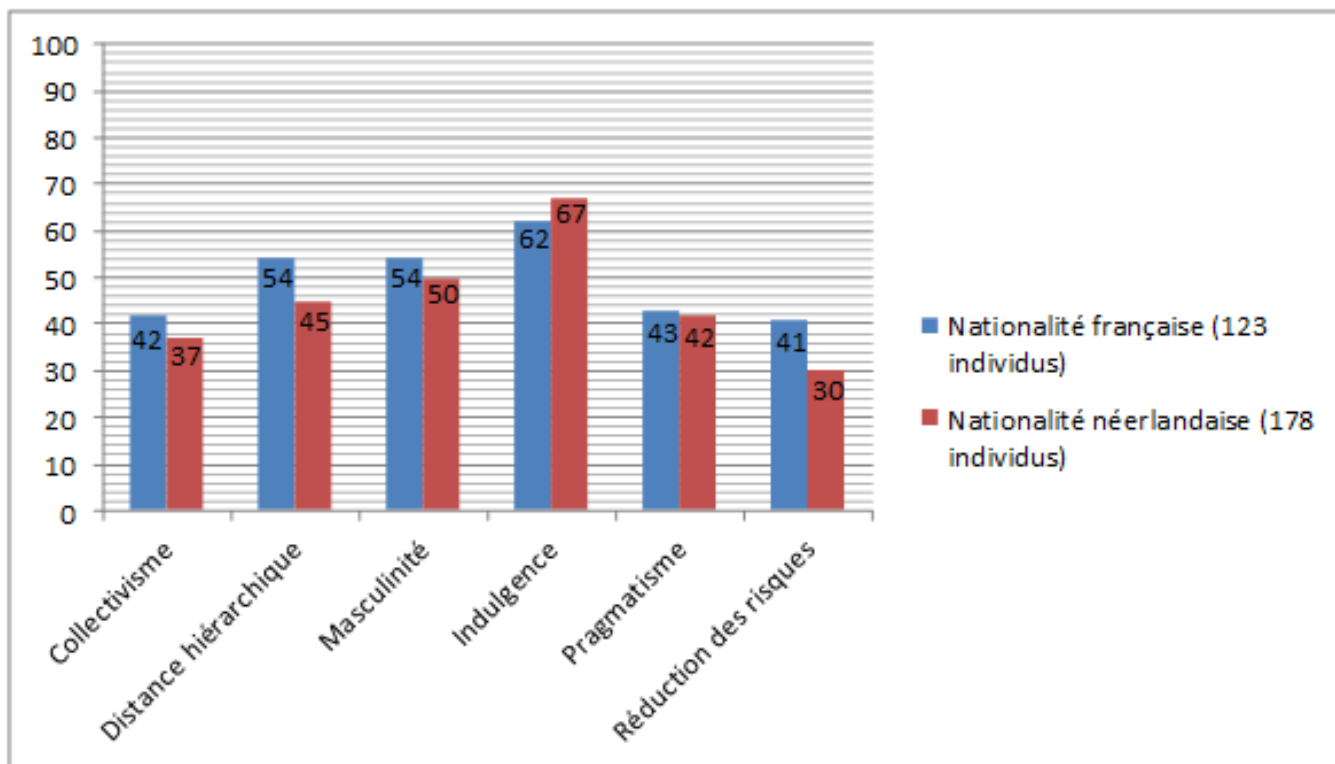
1.1 La culture nationale : La culture française versus la culture néerlandaise

Dans notre questionnaire, nous nous sommes appuyée sur l'échelle de mesure de Hofstede afin de mesurer la culture nationale. Cette échelle nous permet d'analyser et de comparer des cultures nationales sur la base des dimensions « collectivisme », « distance hiérarchique », « masculinité », « indulgence », « orientation du temps » et « évitement d'incertitude ».

Tout d'abord, afin de décrire les cultures nationales française et néerlandaise, nous avons calculé pour chaque individu le score des dimensions de la culture par nationalité en prenant en compte :

- La totalité des réponses des répondants ayant la nationalité française (155 individus).
- La totalité des réponses des répondants ayant la nationalité néerlandaise (221 individus).

Puis, afin de nous concentrer sur les liens avec l'efficacité de la collaboration, nous avons sélectionné les individus qui travaillent au minimum une fois par deux semaines avec quelqu'un de l'autre compagnie (178 individus néerlandais et 123 individus français). Nous avons alors transformé les scores par dimension en scores index (graphique 5)



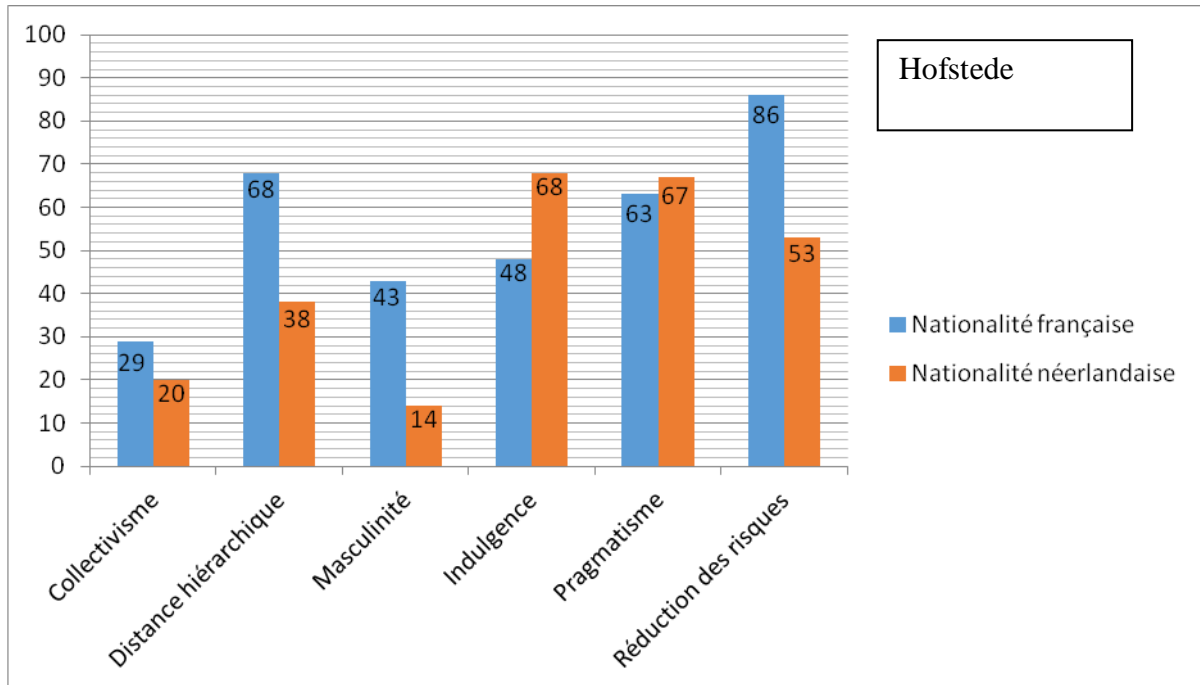
Graphique 5 : Les dimensions de la culture française et néerlandaise selon notre étude

Lorsque nous nous intéressons à la significativité des différences culturelles, nous observons qu'elles sont identiques sur toutes les dimensions, sauf pour la dimension pragmatisme. Cela implique que les Français et Néerlandais ne sont pas différents lorsqu'il s'agit de cette dimension, tandis que nous remarquons une différence légèrement plus grande dans les résultats de Hofstede.

Tableau 57: Vérification de la significativité des différences culturelles au niveau de la culture nationale

ANOVA à 1 facteur: L'influence de la nationalité sur :				
	N	Moyenne	F	Sig.
Collectivisme	NL 178	37,2963	9,038	,000
	FR 123	42,3622		
Distance hiérarchique	NL 178	54,3111	26,515	,000
	FR 123	45,3273		
Masculinité	NL 178	49,7037	17,049	,000
	FR 123	54,3812		
Indulgence	NL 178	67,1349	19,796	,000
	FR 123	62,4323		
Pragmatisme	NL 178	41,9339	2,255	,106
	FR 123	43,0591		
Réduction des risques	NL 178	29,6058	25,792	,000
	FR 123	41,0851		

Comme l'échelle que nous avons utilisée a servi dans de nombreuses autres études, il nous est ensuite possible de comparer nos résultats avec les résultats de Hofstede afin de vérifier si des écarts existent. Nous retrouvons les résultats de Hofstede dans le graphique 6.



Graphique 6 : Les dimensions de la culture française et néerlandaise selon les études de Hofstede

(Source : <http://geert-hofstede.com/netherlands.html> et <http://geert-hofstede.com/france.html>)

À travers cette analyse comparative, nous constatons que les différences dans les scores des Français et des Néerlandais ne sont pas aussi marquées que ce à quoi l'on pourrait s'attendre selon les résultats des recherches de Hofstede. Néanmoins, des écarts sont quand même présents et vont, sauf pour l'orientation à long terme, dans le même sens. Ainsi, nous observons que les scores sur les dimensions « collectivisme », « distance hiérarchique », « masculinité » et « réduction des risques » sont plus élevés pour les Français que pour les Néerlandais, ce qui correspond aux résultats de Hofstede.

Que nos résultats se distinguent des résultats de Hofstede n'est pas surprenant. Ainsi, Hofstede a réalisé ses études dans les années 1960 et les années 1970. Des études récentes, comme celle de Beugelsdijk (2015), nous montrent que les caractéristiques des cultures changent avec le temps. Il indique que les dimensions culturelles peuvent globalement être reproduites, mais que les différences entre les pays restent.

Lorsque nous comparons les résultats de notre étude qualitative et les résultats de l'étude quantitative, nous trouvons une certaine cohérence. Dans l'étude qualitative, nous avons observé que les individus interrogés notent plus de différences entre les Français et les Néerlandais au niveau de la « réduction des risques » et de la « distance hiérarchique ». Dans les résultats de l'étude quantitative, nous constatons également que les écarts les plus importants se retrouvent sur ces deux dimensions.

Enfin, dans le but d'assurer la validité de notre étude également d'une autre manière, nous comparons la composition de notre échantillon avec la composition des sociétés française et néerlandaise. Le tableau 50 compare la constitution de la société française et de la société néerlandaise en matière d'hommes et de femmes avec la constitution de notre échantillon. Nous pouvons constater que notre échantillon est composé de plus d'hommes, ce qui pourrait expliquer les scores relativement élevés sur la dimension « masculinité ».

Tableau 58 :La répartition des hommes et des femmes dans la société française et la société néerlandaise

	France		Pays-Bas	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
2015	49%	51%	49%	51%
Échantillon	58%	42%	70%	30%
Écart	+9%	-9%	+21%	-21%

Source :<http://populationpyramid.net/nl/frankrijk/2015/> et <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=7461BEV&D1=0&D2=1-2&D3=0-100,124-126&D4=l&HDR=T,G3&STB=G1,G2&VW=T>

De plus, il nous est possible de comparer la répartition d'âge dans les deux sociétés respectives avec la répartition d'âge de notre échantillon (tableau 49 et 50). Pour ce faire, nous nous focalisons sur les individus de 20 à 65 ans. Ainsi, nous constatons que notre échantillon est composé de relativement beaucoup d'individus entre 40 et 60 ans et entre 20 et 40 ans. Cela peut s'expliquer par une ancienneté relativement élevée des individus travaillant pour Air France et KLM et par l'environnement économique, qui n'a pas permis aux compagnies Air France et KLM de recruter beaucoup de nouveaux salariés ces dernières années.

Tableau 59 :La répartition des individus en France et aux Pays-Bas selon âge et sexe

	HOMMES EN FRANCE			FEMMES EN FRANCE		
	2015*	Échantillon	Écart	2015*	Échantillon	Écart
20-25	11%	0%	-11%	11%	0%	-11%
25-30	11%	1%	-10%	11%	1%	-10%
30-40	22%	19%	-3%	22%	23%	+1%
40-50	24%	28%	+4%	24%	43%	+19%
50-60	22%	51%	+29%	22%	33%	+11%
60-65	10%	1%	-9%	11%	0%	-11%
	100%	100%		100%	100%	

Source :<http://populationpyramid.net/nl/frankrijk/2015/>

Tableau 60 :La répartition des individus de notre étude selon âge et sexe

	HOMMES AUX PAYS-BAS			FEMMES AUX PAYS-BAS		
	2015*	Échantillon	Écart	2015*	Échantillon	Écart
20-25	10%	0%	-10%	11%	2%	-9%
25-30	10%	3%	-7%	10%	0%	-10%
30-40	20%	19%	-1%	20%	22%	+2%
40-50	25%	35%	+10%	25%	41%	+16%
50-60	25%	34%	+9%	24%	31%	+7%
60-65	10%	9%	-1%	10%	4%	-6%
	100%	100%		100%	100%	

Source:<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=7461BEV&D1=0&D2=1-2&D3=0-100,124-126&D4=1&HDR=T,G3&STB=G1,G2&VW=T>

Il est à noter que notre étude se focalise sur un groupe d'individus qui ont certaines caractéristiques plus ou moins similaires. Ainsi, nous remarquons qu'il s'agit d'individus travaillant tous depuis plusieurs années dans un environnement international. De plus, ces individus ont également l'habitude de travailler avec des Français et des Néerlandais. Il est alors possible qu'ils se soient adaptés les uns aux autres, ce qui peut avoir eu une influence sur leurs valeurs personnelles.

Notre échantillon ne représente que notre cas d'étude et non la société néerlandaise ou la société française dans sa totalité. De ce fait, il est également à souligner que la validité externe de notre étude ne peut pas être garantie.

Toutefois, les résultats de cette étude correspondent aux résultats de l'étude qualitative que nous avons menée antérieurement. Cette étude nous montre également que les différences sur les dimensions « distance sociale » et « évitement de l'incertitude » sont les plus marquées.

1.2 La culture d'entreprise : Existe-t-il une culture d'entreprise commune ?

Après avoir analysé l'écart culturel au niveau national, intéressons-nous maintenant aux cultures d'entreprise. Dans notre étude, nous avons demandé aux individus d'indiquer dans quelle culture ils se reconnaissent le plus. Ils ont pu choisir entre :

- La culture Air France-KLM.
- La culture Air France.
- La culture KLM.

Toutefois, afin de ne pas fausser les résultats, ils ont également pu choisir une quatrième option, comme ne se reconnaissant dans aucune de ces trois cultures.

La culture dans laquelle les individus se reconnaissent

Cette question nous permet d'analyser, dans un premier temps, la culture dans laquelle les individus se reconnaissent (tableau 53)

Tableau 61 : La culture dans laquelle les individus interrogés se reconnaissent le plus

CONTRAT	CULTURE	
Salariés ayant un contrat d'Air France : 123	Air France-KLM	16 (13%)
	Air France	66 (55%)
	KLM	23 (19%)
	Aucune culture	18 (15%)
Salariés ayant un contrat de KLM : 172	Air France-KLM	21 (12%)
	Air France	1 (0%)

	KLM	137 (80%)
	Aucune culture	13 (8%)
Salariés ayant un contrat inconnu : 6	Air France-KLM	2
	Air France	1
	KLM	2
	Aucune	1
Total : 301		

Ce que nous constatons, à travers cette analyse, c'est que seulement 13 % des individus interrogés considèrent qu'il existe une culture d'entreprise commune Air France-KLM. Ensuite, nous observons que 55 % et 80 % des individus ayant un contrat de, respectivement, Air France et KLM, se reconnaissent dans la culture de leur compagnie de rattachement. À noter que les salariés sous contrat KLM sont plus attachés à la culture de leur compagnie de rattachement.

Toutefois, nous remarquons que 20 % des individus travaillant pour KLM ne se reconnaissent pas dans la culture de leur propre compagnie, tandis que ce pourcentage est plus de deux fois plus élevé pour les individus sous contrat Air France (45 %). Cela fait émerger l'idée selon laquelle la culture KLM peut être considérée comme plus solide, alors que la culture d'entreprise Air France est devenue plus floue. Cette idée est renforcée par le fait que 19 % des individus ayant un contrat d'Air France se reconnaissent même plus dans la culture de KLM que dans la culture d'Air France.

Tableau 62 : Les individus se reconnaissant le plus dans la culture de la compagnie de rattachement versus ceux se reconnaissant notamment dans une autre culture d'entreprise

CONTRAT	% qui se reconnaissent dans la culture de sa compagnie	% qui se reconnaissent surtout dans une autre culture
Air France	55%	45%
KLM	80%	20%

Enfin, nous constatons que 11 % des individus ne se reconnaissent dans aucune culture d'entreprise : pour eux, le groupe Air France-KLM ne véhicule plus aucune culture.

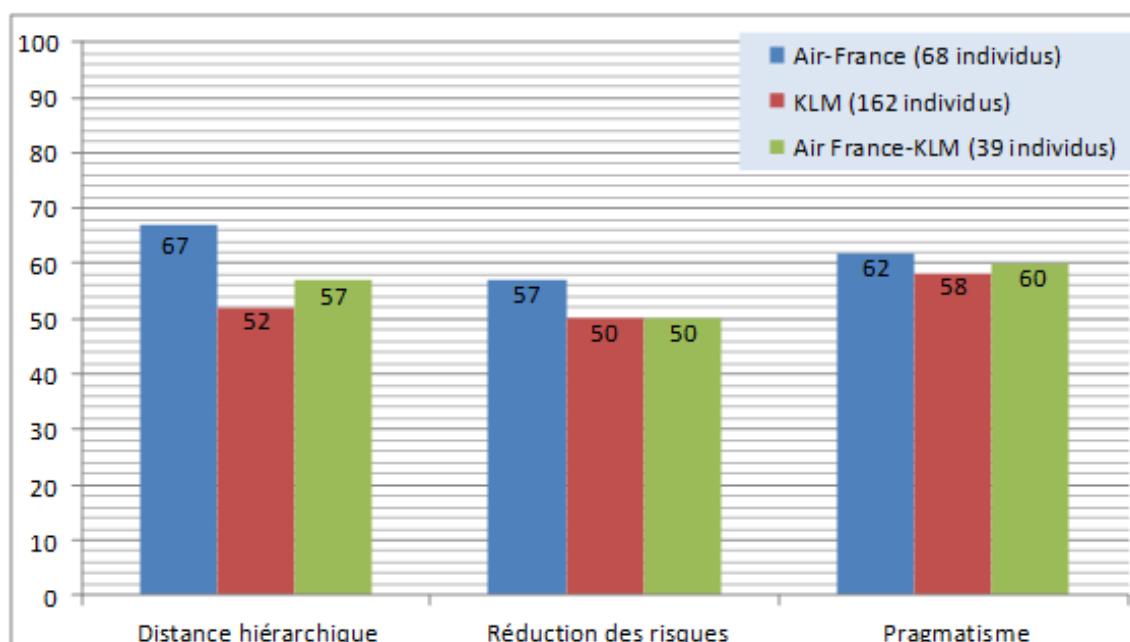
Une fois ces résultats affinés, en écartant les réponses des managers et des top managers, nous constatons que ces résultats ne diffèrent pas selon le niveau hiérarchique des individus.

Tableau 63 : La culture dans laquelle les individus se reconnaissent selon leur niveau hiérarchique

CONTRAT	CULTURE	<TOPMANAGEMENT N=233	TOPMANAGEMENT N=68
Salariés ayant un contrat d'Air France	Air France-KLM	21%	21%
	Air France	61%	50%
	KLM	13%	14%
	Aucune culture	16%	14%
Salariés ayant un contrat de KLM	Air France-KLM	14%	18%
	Air France	1%	0%
	KLM	76%	82%
	Aucune culture	9%	0%

Les caractéristiques de la culture Air France, KLM et Air France-KLM

Après avoir identifié les cultures qui existent selon les individus interrogés, intéressons-nous aux caractéristiques de chacune de ces cultures. Pour cela, nous avons demandé à chaque individu de décrire son environnement de travail à travers des questions qui mesurent la culture d'entreprise sur les dimensions « distance hiérarchique », « réduction des risques » et « pragmatisme » (graphique 7).



Graphique 7 : Les dimensions de la culture d'entreprise selon l'étude quantitative

Dans le graphique 7, nous observons que la culture d'Air France et la culture de KLM sont différentes surtout au niveau de la distance hiérarchique et de l'évitement de l'incertitude, mais qu'il n'y a pas beaucoup de différence au niveau du pragmatisme. Néanmoins, les différences observées peuvent être considérées comme significatives (tableau 64).

Tableau 64: Vérification de la significativité des différences culturelles au niveau de la culture d'entreprise

ANOVA à 1 facteur: L'influence de la culture ressentie sur :					
	N		Moyenne	F	Sig.
Distance hiérarchique	AF	68	4,0200	114,182	,000
	KL	162	3,1230		
	AFKL	39	3,4200		
	Aucune	32	3,9123		
Réduction des risques	AF	68	3,4233	33,308	,000
	KL	162	2,9786		
	AFKL	39	3,0091		
	Aucune	32	3,4201		
Pragmatisme	AF	68	3,7232	8,837	,000
	KL	162	3,4783		
	AFKL	39	3,6455		
	Aucune	32	3,7223		

Quant à la distance hiérarchique, nous constatons qu'il existe relativement plus de distance hiérarchique dans la culture d'entreprise Air France que dans la culture d'entreprise KLM. Ce

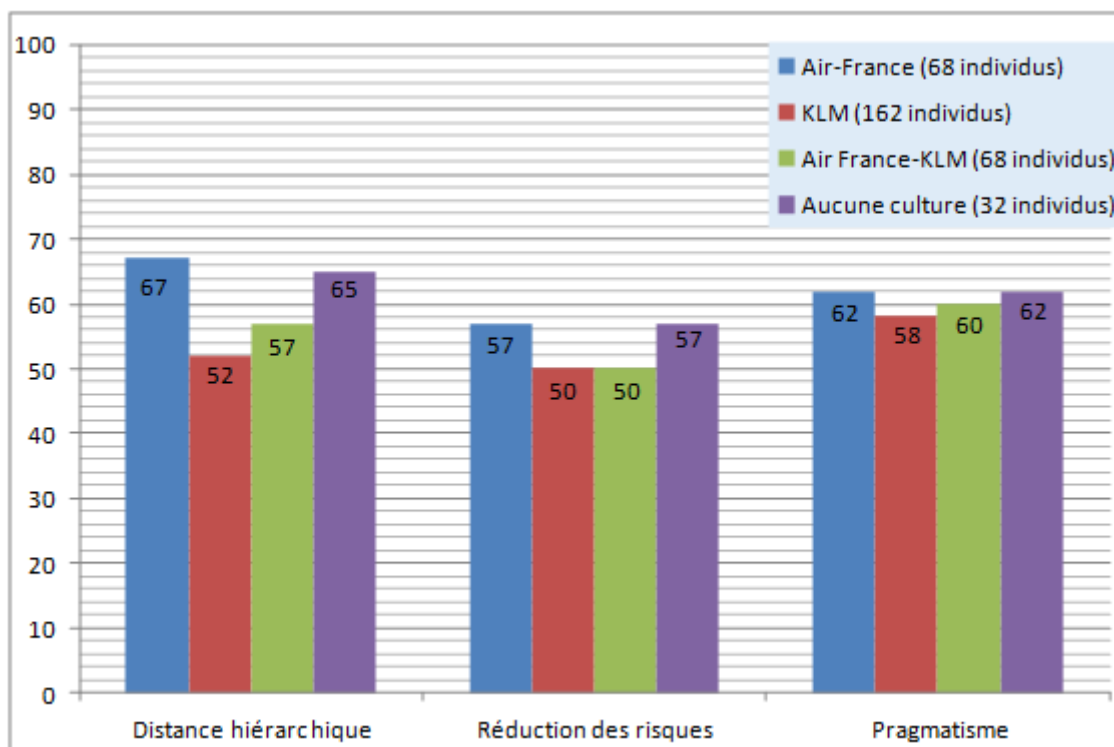
résultat correspond à ceux de notre étude qualitative, dans laquelle les individus disent observer plus de distance hiérarchique dans la culture Air France.

Ensuite, nous remarquons que la culture Air France est décrite comme une culture dans laquelle on cherche relativement plus à réduire l'incertitude et à éviter les risques que dans la culture KLM. Cela concorde avec les résultats de notre étude qualitative. Toutefois, il est à noter que l'index de l'évitement de l'incertitude est identique, tant pour la culture Air France-KLM que pour la culture KLM, ce qui confirme que ce phénomène est également présent chez KLM.

Finalement, nous n'observons pas d'écarts significatifs entre le degré de pragmatisme de la culture Air France et de la culture KLM.

Si nous nous intéressons à la culture Air France-KLM, nous repérons qu'il s'agit d'une culture dont les caractéristiques se situent au milieu de celles de la culture Air France et de la culture KLM lorsqu'il s'agit de la distance hiérarchique et du pragmatisme. Par contre, en ce qui concerne l'évitement de l'incertitude, nous observons les mêmes résultats pour la culture Air France-KLM que pour la culture KLM. Nous pouvons donc conclure que la culture Air France-KLM se rapproche des deux cultures d'entreprise respectives, mais tend relativement plus vers la culture KLM que vers la culture Air France.

Finalement, nous avons également demandé aux individus, qui ne se reconnaissaient dans aucune culture d'entreprise, de décrire leur environnement de travail à travers les mêmes questions que celles utilisées pour la description des différentes cultures d'entreprise. Lorsque nous comparons ces résultats, nous pouvons voir que les résultats sont presque identiques aux résultats de la culture d'entreprise Air France (graphique 8).



Graphique 8 : Les dimensions de la culture d'entreprise selon l'étude quantitative, comparées à la description de l'environnement de travail des individus qui ne reconnaissent plus aucune culture d'entreprise

Suite aux analyses descriptives, nous pouvons conclure qu'il existe à la fois des différences dans les cultures nationales et dans les cultures d'entreprise (même si les différences au niveau de la culture nationale sont moins marquées). Ainsi, nous pouvons ensuite nous interroger sur la véritable influence des écarts culturels sur l'efficacité de la collaboration. C'est à travers les analyses explicatives que nous allons pouvoir répondre à cette question.

2. Résultats explicatifs : Quel est l'impact réel de la confiance et des écarts culturels sur la perception de l'efficacité de la collaboration ?

Après avoir analysé les résultats descriptifs, nous nous intéresserons aux résultats explicatifs afin de vérifier la pertinence des hypothèses et de notre modèle de recherche. Avant d'aborder les résultats des tests statistiques utilisés à cette fin, reprenons d'abord nos hypothèses de recherche.

Tableau 65: Les hypothèses à confirmer dans l'étude quantitative

	HYPOTHÈSES
1	La confiance a une influence sur la qualité de la communication
2	La confiance a une influence sur la volonté de travailler ensemble
3	La confiance a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
4	La qualité de la communication a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
5	La volonté de travailler ensemble a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
6	Avoir un objectif commun a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
7	La cohésion sociale a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
8	La perception de l'efficacité de la collaboration a une influence sur la perception de la réalisation des objectifs
9	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la cohésion sociale
10	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la cohésion sociale
11	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur le degré de confiance
12	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur le degré de confiance
13	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la qualité de la communication
14	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la qualité de la communication
15	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration
16	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration

Comme nous nous intéressons à l'efficacité des collaborations multiculturelles, nous n'avons pris en compte que les réponses des individus qui avaient déclaré travailler au minimum une fois par semaine avec quelqu'un de l'autre compagnie. Les réponses des autres individus ont été écartées de notre analyse. Par conséquent, nos analyses sont construites sur les réponses de 301 individus, ce qui nous permet d'analyser 602 cas de collaboration. Afin de ne pas forcer les individus à répondre d'une certaine manière, la réponse aux questions n'a pas été obligatoire. Pour la vérification des hypothèses, seules les réponses à tous les items des variables concernées ont pu être prises en compte.

Afin de vérifier la pertinence de notre modèle de recherche, nous procédons par la suite aux trois étapes :

Étape 1 : Les analyses statistiques par hypothèse

L'objectif de cette première étape est de vérifier les relations dans nos hypothèses de manière isolée. Par la suite, une régression multiple sera présentée afin d'identifier les variables déterminantes pour l'efficacité de la collaboration.

Étape 2 : La pertinence du modèle de recherche dans sa totalité

Dans un deuxième temps, nous irons plus dans les détails. Nous vérifierons la pertinence et l'adéquation de notre modèle de recherche dans sa totalité. Cette analyse nous permettra de vérifier l'adéquation finale de notre modèle et de déterminer si nos variables ont une relation directe et/ou indirecte sur l'efficacité de la collaboration.

Étape 3 : La validation (ou pas) de nos hypothèses

Dans un troisième temps, nous combinerons les résultats de ces deux étapes précédentes afin de pouvoir valider (ou pas) nos hypothèses de recherche.

2.1 Étape 1 : Les analyses statistiques par hypothèse

Dans ce paragraphe, nous aborderons chacune de nos hypothèses une par une à travers des traitements statistiques. Dans un premier temps, nous expliquerons la procédure suivie. Ensuite, nous nous intéresserons aux résultats de ces analyses.

2.1.1 La procédure

Les concepts des hypothèses 1 à 8 sont mesurés à travers la moyenne des scores des items correspondant à chaque concept. Comme il s'agit de relations entre deux variables d'intervalle, nous testons la pertinence des hypothèses à travers des corrélations de Pearson et des analyses de régression linéaire.

Tableau 66 : Les analyses statistiques appliquées par hypothèse

	HYPOTHÈSES	ANALYSES STATISTIQUES
1	La confiance a une influence sur la qualité de la communication	2 variables d'intervalle : <ul style="list-style-type: none">• Corrélation de Pearson• Régression linéaire
2	La confiance a une influence sur la volonté de travailler ensemble	2 variables d'intervalle : <ul style="list-style-type: none">• Corrélation de Pearson• Régression linéaire
3	La confiance a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration	2 variables d'intervalle : <ul style="list-style-type: none">• Corrélation de Pearson• Régression linéaire
4	La qualité de la communication a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration	2 variables d'intervalle : <ul style="list-style-type: none">• Corrélation de Pearson• Régression linéaire
5	La volonté de travailler ensemble a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration	2 variables d'intervalle : <ul style="list-style-type: none">• Corrélation de Pearson• Régression linéaire
6	La perception d'avoir un objectif commun a	2 variables d'intervalle :

	une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Corrélation de Pearson • Régression linéaire
7	La cohésion sociale a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration	2 variables d'intervalle : <ul style="list-style-type: none"> • Corrélation de Pearson • Régression linéaire
8	La perception de l'efficacité de la collaboration a une influence sur la réalisation des objectifs	2 variables d'intervalle : <ul style="list-style-type: none"> • Corrélation de Pearson • Régression linéaire

Or, les hypothèses 9 à 16 sont plus complexes à mesurer, car deux types d'analyses sont nécessaires.

Tableau 67 : Les analyses statistiques appliquées pour les hypothèses portant sur la culture

	HYPOTHÈSES	ANALYSES STATISTIQUES
9	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la cohésion sociale	Analyse de l'influence d'un écart culturel au niveau national : Variable nominale+variable d'intervalle : Analyse ANOVA à 1 facteur
11	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur le degré de confiance	
13	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la qualité de la communication	
15	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration	Plusieurs variables d'intervalle : Régression linéaire multiple
10	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la cohésion sociale	Analyse de l'influence d'un écart culturel au niveau de l'entreprise :
12	Les différences culturelles au niveau de	

	l'entreprise ont une influence sur le degré de confiance	Variable nominale+variable d'intervalle : Analyse ANOVA à 1 facteur
14	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la qualité de la communication	Analyse par dimension de la culture d'entreprise
16	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration	Plusieurs variables d'intervalle : Régression linéaire multiple

Afin de pouvoir tester l'impact d'un écart culturel, nous étudierons les relations entre la présence/absence d'un écart culturel au niveau national et au niveau de l'entreprise, d'une part, et les variables concernées, d'autre part. Or, dans notre questionnaire, nous n'avons pas intégré la variable « absence ou présence d'un écart culturel ». De ce fait, nous décrirons tout d'abord la procédure que nous avons suivie avant de mesurer l'impact d'un écart culturel national et l'impact de la culture d'entreprise, avant de nous intéresser aux résultats de ces analyses.

2.1.2 La mesure de l'impact d'un écart culturel au niveau national

Afin de mesurer l'impact d'un écart culturel, il nous a été nécessaire, dans un premier temps, de créer la variable « écart culturel au niveau national ». Par la suite, nous avons identifié la nationalité de l'individu et la nationalité de la personne avec qui il collabore.

Nous avons demandé leur nationalité aux personnes interrogées. Ainsi, il a été relativement simple de la déterminer. Par contre, nous n'avons pas demandé la nationalité de la personne avec qui l'individu collabore afin d'éviter de dévoiler notre modèle de recherche aux répondants. C'est pour cela que nous avons dû trouver un autre critère afin d'indiquer la nationalité de l'autre personne. Comme nous l'avons constaté précédemment dans les résultats descriptifs, 95 % des répondants ayant un contrat d'Air France sont de nationalité française et 90 % des répondants ayant un contrat de KLM ont la nationalité néerlandaise.

Ainsi, le contrat de la personne avec qui l'on collabore semble être une variable qui permet d'estimer la nationalité.

Comme nous nous intéressons aux cultures française et néerlandaise, nous n'avons pris en compte que les réponses des individus ayant la nationalité française ou néerlandaise. Afin de ne pas fausser les résultats, nous avons également écarté les réponses d'un individu qui a la nationalité néerlandaise, mais un contrat d'Air France.

Ce processus nous a permis de créer la variable « écart culturel au niveau national », ce qui a été nécessaire avant de lancer les tests statistiques.

Tableau 68 : L'identification de la nationalité des individus interrogés

IDENTIFICATION DE LA NATIONALITÉ	
Nationalité de l'individu interrogé	Nationalité de l'individu avec qui l'on collabore
<u>Code 1 : Nationalité française</u> Critères : Nationalité française + Contrat Air France	<u>Code 1 : Nationalité française</u> Critère : Contrat d'Air France
<u>Code 2 : Nationalité néerlandaise</u> Critères : Nationalité néerlandaise + Contrat KLM	<u>Code 2 : Nationalité néerlandaise</u> Critère : Contrat de KLM

Tableau 69 : La création de la variable « écart culturel au niveau national »

LA CRÉATION DE LA VARIABLE : « ÉCART CULTUREL AU NIVEAU NATIONAL »		
Écart culturel	Nationalité de l'individu interrogé	Nationalité de l'individu avec qui l'on collabore
Code 0 : Absence d'un écart	Code 1 : Nationalité française	Code 1 : Nationalité française
	Code 2 : Nationalité néerlandaise	Code 2 : Nationalité néerlandaise

Code 1 : Présence d'un écart	Code 1 : Nationalité française	Code 2 : Nationalité néerlandaise
	Code 2 : Nationalité néerlandaise	Code 1 : Nationalité française

2.1.3 La mesure de l'impact d'un écart culturel au niveau de l'entreprise

Après avoir créé la variable « écart culturel au niveau national », nous nous intéresserons par la suite à la variable « écart culturel au niveau de l'entreprise ». Cette variable n'étant pas présente dans notre questionnaire, il nous sera également nécessaire de la créer.

Nous avons posé la question, aux personnes interrogées, afin de savoir dans quelle culture d'entreprise elles se reconnaissent le mieux. C'est donc cette variable que nous allons utiliser afin d'identifier la culture d'entreprise de la personne interrogée. Nous avons écarté les réponses des individus qui ne se reconnaissent dans aucune culture, car il ne nous est pas possible de les positionner clairement par rapport aux individus avec qui ils collaborent.

Or, la culture d'entreprise est plus difficile à déterminer pour les individus avec qui l'on collabore. Cela est lié au fait que ce n'est que l'individu lui-même qui peut exprimer ses valeurs et ses ressentis. Il n'est donc pas possible qu'il indique la culture d'entreprise de la personne avec qui il collabore. De ce fait, il s'avère plus compliqué de déterminer la culture d'entreprise de ces individus. Néanmoins, nous avons demandé dans le questionnaire de penser à la dernière collaboration avec une personne de sa propre compagnie et avec une autre de l'autre compagnie. Ainsi, nous avons indiqué de penser à une collaboration avec quelqu'un d'Air France ou de KLM. C'est cette variable qui va nous permettre de nous rapprocher de la culture d'entreprise de l'autre individu.

Tableau 70 : L'identification de la culture d'entreprise ressentie par les individus

IDENTIFICATION DE LA CULTURE D'ENTREPRISE	
Culture d'entreprise de l'individu interrogé	Culture d'entreprise de l'individu avec qui l'on collabore

<u>Code 1 : Culture Air France</u> Critère : La culture dans laquelle l'individu se reconnaît le plus <u>Code 2 : Culture KLM</u> Critère : La culture dans laquelle l'individu se reconnaît le plus <u>Code 3 : Culture Air France-KLM</u> Critère : La culture dans laquelle l'individu se reconnaît le plus	<u>Code 1 : Culture Air France</u> Critère : Contrat d'Air France <u>Code 2 : Nationalité néerlandaise</u> Critère : Contrat de KLM
---	--

Tableau 71 : La création de la variable « écart culturel au niveau d'entreprise »

LA CRÉATION DE LA VARIABLE : « ÉCART CULTUREL AU NIVEAU D'ENTREPRISE »		
Écart culturel	Culture d'entreprise de l'individu interrogé	Culture d'entreprise de l'individu avec qui l'on collabore
Code 0 : Absence d'écart	Code 1 : Culture Air France	Code 1 : Culture d'Air France
	Code 2 : Culture KLM	Code 2 : Culture KLM
Code 1 : Présence d'un écart	Code 1 : Culture Air France	Code 2 : Culture KLM
	Code 2 : Culture KLM	Code 1 : Culture Air France
	Code 3 : Culture Air France-KLM	Code 1 : Culture Air France
	Code 3 : Culture Air France-KLM	Code 2 : Culture KLM

Par la suite, nous pourrions commencer les tests de vérification. Comme il s'agit de la relation entre une variable nominale (absence/présence d'un écart) et une variable d'intervalle, nous effectuerons une analyse ANOVA à un facteur pour les deux formes de culture.

2.1.4 La mesure de l'influence des dimensions de la culture

Après avoir effectué les analyses de l'influence d'un écart culturel au niveau national et au niveau de l'entreprise, nous les approfondirons en étudiant l'influence de chacune des dimensions de la culture. Nous effectuerons cette analyse, à la fois pour les dimensions de la culture nationale et pour les dimensions de la culture d'entreprise.

Dans ce but, nous nous attacherons, pour les dimensions de la culture d'entreprise, aux scores moyens des items retenus de chacune de ces dimensions et au score moyen des items retenus pour les autres concepts retenus.

Par contre, pour le calcul des dimensions de la culture nationale, nous ne pouvons pas nous baser sur la moyenne des scores sur les items retenus pour chaque dimension. Cela est lié au fait que Hofstede a défini, dans le manuel de l'utilisation de son échelle de mesure de la culture nationale, une autre manière pour calculer les scores des dimensions (Hofstede et Minkov, 2013). Les calculs de Hofstede sont présentés dans le tableau 59.

Tableau 72 : Le calcul des scores des dimensions de la culture nationale

<p>Distance sociale = $35(\text{CNDIS2}-\text{CNDIS1}) + 25(\text{CNDIS3}-\text{CNDIS4}) + C$ (distance hiérarchique)</p> <p>Individualisme = $35(\text{CNCOL2}-\text{CNCOL1}) + 30(\text{CNCOL4}-\text{CNCOL1}) + C$ (individualisme)</p> <p>Masculinité = $35(\text{CNMAS2}-\text{CNMAS1}) + 35(\text{CNMAS3}-\text{CNMAS4}) + C$ (masculinité)</p> <p>Évitement de l'incertitude = $40(\text{CNINC4}-\text{CNINC3}) + 25(\text{CNINC1}-\text{CNINC2}) + C$ (évitement de l'incertitude)</p>
--

Orientation à long terme =

$$40(\text{CNTIM1}-\text{CNTIM2}) + 25(\text{CNTIM4}-\text{CNTIM3}) + C \text{ (orientation à long terme)}$$

Indulgence =

$$35(\text{CNIND2}-\text{CNIND1}) + 40(\text{CNIND4}-\text{CNIND3}) + C \text{ (indulgence)}$$

Source : Hofstede et Minkov, 2013

Les numéros des questions ont été remplacés par les noms de nos variables. Chaque formule finit par l'ajout d'une constante (C). Cette valeur peut être choisie par l'utilisateur afin de transformer les scores en un score entre 0 et 100, sans pour autant changer l'écart entre les scores.

Avant de pouvoir appliquer ces formules, plusieurs calculs intermédiaires ont été effectués. Dans un premier temps, nous avons dû recoder toutes les variables, car l'échelle que nous avons utilisée était à l'inverse de l'échelle de Hofstede. Hofstede utilise une échelle de 1 à 5, allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord », alors que nous nous sommes appuyée sur une échelle de 1 à 6 allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». De ce fait, nous avons recodé toutes les variables. Un recodage spécifique a eu lieu pour l'item CNDIS3, parce que nous avons posé cette question à l'inverse de la formulation de Hofstede.

Après avoir effectué ce recodage, nous avons pu appliquer les formules de Hofstede et Minkov (2013), ce qui nous a permis de commencer nos traitements statistiques pour les dimensions de la culture nationale.

2.1.5 La vérification des hypothèses de manière isolée

Après avoir expliqué les procédures que nous avons suivies, intéressons-nous maintenant aux résultats de nos traitements statistiques. Pour cela, nous aborderons par la suite chacune de nos hypothèses de manière isolée.

Hypothèse 1 : La confiance a une influence sur la qualité de la communication

Afin de vérifier l'impact du degré de confiance sur la qualité de la communication, nous avons dans un premier temps calculé le score moyen de ces deux variables pour chaque individu, à travers les items correspondant à chaque variable.

Tableau 73 : L'analyse de corrélation de Pearson : « degré de confiance » et « qualité de la communication »

CORRÉLATION DE PEARSON - Qualité de la communication	
	Degré de confiance
Coefficient de corrélation	,862**
Sig.	,000
N	601

Le coefficient de corrélation de Pearson nous montre que nos deux concepts sont corrélés (coefficient>0,8).

Tableau 74 : L'analyse de régression linéaire : « degré de confiance » et « qualité de la communication »

Régression linéaire - Qualité de la communication			
Variable dépendante : Qualité de la communication/Prédicteur : Degré de confiance			
R-deux : ,743		Ddl	
F : 1743,605		Régression : 1	
Sig. : ,000		Résidu : 599	
	Beta	T	Sig.
Constante	,696	7,650	,000
Degré de confiance	,848	41,649	,000

Par la suite, l'analyse de régression linéaire nous montre que le test est significatif ($p < 0,001$), ce qui veut dire que cette hypothèse prédit mieux la qualité de la communication que la simple moyenne de la qualité de la communication. Le R-deux nous indique que 74,3 % de la qualité de la communication peuvent être expliqués par la variance dans le degré de confiance. Ainsi, ces analyses nous permettent de conclure que le degré de confiance a une

influence sur la qualité de la communication. Plus le degré de confiance est élevé, plus la qualité de la communication est élevée.

Hypothèse 2 : La confiance a une influence sur la volonté de travailler ensemble

Afin de vérifier l'hypothèse selon laquelle la confiance détermine la volonté de travailler ensemble, nous avons, dans un premier temps, calculé le score moyen de ces deux variables pour chaque individu, à travers les items correspondant à chaque variable. Ensuite, nous avons effectué l'analyse de corrélation de Pearson et de régression linéaire.

Tableau 75 : L'analyse de corrélation de Pearson : « degré de confiance » et « volonté de travailler ensemble »

CORRÉLATION DE PEARSON - Volonté de travailler ensemble	
	Degré de confiance
Coefficient de corrélation	,706**
Sig.	,000
N	601

La corrélation indique un coefficient de 0,706 et un $p < 0,005$, ce qui montre que les deux variables sont corrélées.

Tableau 76 : L'analyse de régression linéaire : « degré de confiance » et « volonté de travailler ensemble »

Régression linéaire - Volonté de travailler ensemble			
Variable dépendante : Volonté de travailler ensemble/Prédicteur : Degré de confiance			
R-deux : ,499		Ddl	
F : 595,896		Régression : 1	
Sig. : ,000		Résidu : 599	
	Beta	T	Sig.
Constante	2,026	17,807	,000
Degré de confiance	,622	24,411	,000

Ensuite, nous observons, à travers les résultats de l'analyse de régression linéaire, que le degré de confiance détermine pour 49,9 % la volonté de travailler ensemble. Comme la valeur F obtenue est significative à $p < 0,001$, nous pouvons conclure que plus le degré de confiance est élevé, plus les individus ont la volonté de travailler ensemble.

Hypothèse 3 : La confiance a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration

Comme pour les hypothèses précédentes, nous avons d'abord calculé le score moyen pour le degré de confiance par individu, à travers les items correspondant à cette variable. Comme la perception de l'efficacité de la collaboration est mesurée à travers un seul item, ce score a pu être utilisé directement.

Tableau 77 : L'analyse de corrélation de Pearson : « degré de confiance » et « perception de l'efficacité de la collaboration »

CORRÉLATION DE PEARSON - La perception de l'efficacité de la collaboration	
	Degré de confiance
Coefficient de corrélation	,646**
Sig.	,000
N	598

Dans un premier temps, nous observons que nos deux variables sont positivement corrélées.

Tableau 78 : L'analyse de régression linéaire : « degré de confiance » et « perception de l'efficacité de la collaboration »

Régression linéaire - La perception de l'efficacité de la collaboration			
Variable dépendante : La perception de l'efficacité de la collaboration/Prédicteur : Degré de confiance			
R-deux : ,417		Ddl	
F : 426,082		Régression : 1	
Sig. : ,000		Résidu : 596	
	Beta	T	Sig.

Constante	1,221	7,615	,000
Degré de confiance	,742	20,642	,000

Par la suite, nous constatons que 41,7 % de la variation de la perception de l'efficacité de la collaboration peuvent être expliqués par la variation dans le degré de confiance. Le test étant significatif à $p < 0,001$, nous pouvons ainsi confirmer notre hypothèse et conclure que plus le degré de confiance est élevé, plus la perception de l'efficacité de la collaboration est élevée.

Hypothèse 4 : La qualité de la communication a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration

Pour la qualité de la communication, nous avons calculé son score moyen par individu, en fonction des réponses sur les items correspondant à cette variable. Comme pour l'hypothèse 3, nous avons par la suite fait des analyses statistiques sur la base de ces scores et le score de l'efficacité de la collaboration par individu.

Tableau 79 : L'analyse de corrélation de Pearson : « qualité de la communication » et « perception de l'efficacité de la collaboration »

CORRÉLATION DE PEARSON - La perception de l'efficacité de la collaboration	
	Qualité de la communication
Coefficient de corrélation	,657**
Sig.	,000
N	600

Dans l'analyse de corrélation, nous constatons que les deux variables sont positivement corrélées.

Tableau 80 : L'analyse de régression linéaire : « qualité de la communication » et « perception de l'efficacité de la collaboration »

Régression linéaire - La perception de l'efficacité de la collaboration			
Variable dépendante : La perception de l'efficacité de la collaboration/Prédicteur : Qualité de la communication			
R-deux : ,432		Ddl	
F : 454,525		Régression : 1	
Sig. : ,000		Résidu : 598	
	Beta	T	Sig.
Constante	1,066	6,571	,000
Qualité de la communication	,770	21,320	,000

Ensuite, nous observons que 43,2 % de la variation de la perception de l'efficacité de la collaboration peuvent être expliqués par des variations dans la qualité de la communication. Lorsque nous prenons en compte le fait que notre test de régression linéaire est significatif à $p < 0,001$, nous pouvons conclure que plus la qualité de la communication est élevée, plus la perception de l'efficacité de la collaboration est élevée.

Hypothèse 5: La volonté de travailler ensemble a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration

Par la suite, nous avons procédé de la même manière pour la vérification de l'hypothèse 4. D'abord, nous avons calculé le score moyen pour chaque individu pour la volonté de travailler ensemble. Puis, nous avons fait une analyse de corrélation de Pearson et un test de régression linéaire.

Tableau 81 : L'analyse de corrélation de Pearson : « volonté de travailler ensemble » et « perception de l'efficacité de la collaboration »

CORRÉLATION DE PEARSON - La perception de l'efficacité de la collaboration	
	Volonté de travailler ensemble

Coefficient de corrélation	,531**
Sig.	,000
N	598

Tableau 82 : L'analyse de régression linéaire : « volonté de travailler ensemble » et « perception de l'efficacité de la collaboration »

Régression linéaire - La perception de l'efficacité de la collaboration			
Variable dépendante : La perception de l'efficacité de la collaboration/Prédicteur : Volonté de travailler ensemble			
R-deux : ,282		Ddl	
F : 234,557		Régression : 1	
Sig. : ,000		Résidu : 596	
	Beta	T	Sig.
Constante	1,174	5,397	,000
Volonté de travailler ensemble	,693	15,315	,000

Le test de corrélation montre un coefficient de corrélation positif avec une probabilité d'erreur de $p < 0,001$. Par la suite, l'analyse de régression linéaire nous montre qu'il existe un lien entre la volonté de travailler ensemble et la perception de l'efficacité de la collaboration. Nous observons que la variation dans la volonté de travailler ensemble explique 28,2 % de la variation de l'efficacité de la collaboration. Ainsi, nous pouvons confirmer notre hypothèse selon laquelle une volonté plus élevée de travailler ensemble mène à une perception de l'efficacité plus élevée.

Hypothèse 6 : La perception d'avoir un objectif commun a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration

Pour l'hypothèse 5, nous avons d'abord calculé le score moyen par individu pour les items liés à « avoir un objectif commun ». Puis, nous avons effectué une analyse de corrélation de Pearson et un test de régression linéaire.

Tableau 83 : L'analyse de corrélation de Pearson : « avoir un objectif commun » et « perception de l'efficacité de la collaboration »

CORRÉLATION DE PEARSON - La perception de l'efficacité de la collaboration	
	Avoir un objectif commun
Coefficient de corrélation	,518**
Sig.	,000
N	600

Tableau 84 : L'analyse de régression linéaire : « avoir un objectif commun » et « perception de l'efficacité de la collaboration »

Régression linéaire - La perception de l'efficacité de la collaboration			
Variable dépendante : La perception de l'efficacité de la collaboration/Prédicteur : Avoir un objectif commun			
R-deux : ,268		Ddl	
F : 219,205		Régression : 1	
Sig. : ,000		Résidu : 598	
	Beta	T	Sig.
Constante	1,401	6,688	,000
Avoir un objectif commun	,678	14,806	,000

Les deux tests statistiques nous montrent que les deux variables sont positivement corrélées. Également, nous observons que notre test de régression linéaire est significatif à $p < 0,001$, ce qui nous permet d'interpréter les résultats de ce test. Ainsi, nous constatons que la variation d'« avoir un objectif commun » explique 26,8 % de la variation de la perception de l'efficacité de la collaboration. Ces constats nous permettent de conclure que plus les individus ont un objectif commun, plus la perception de l'efficacité est élevée.

Hypothèse 7: La cohésion sociale a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration

Quant à l'hypothèse 7, il nous a été nécessaire de calculer tout d'abord le score moyen par individu pour les items liés à la cohésion sociale. Ensuite, nous avons effectué une analyse de corrélation de Pearson et un test de régression linéaire.

Tableau 85 : L'analyse de corrélation de Pearson : « cohésion sociale » et « perception de l'efficacité de la collaboration »

CORRÉLATION DE PEARSON - La perception de l'efficacité de la collaboration	
	Cohésion sociale
Coefficient de corrélation	,693**
Sig.	,000
N	598

Tableau 86 : L'analyse de régression linéaire : « cohésion sociale » et « perception de l'efficacité de la collaboration »

Régression linéaire - La perception de l'efficacité de la collaboration			
Variable dépendante : La perception de l'efficacité de la collaboration/Prédicteur : Cohésion sociale			
R-deux : ,480		Ddl	
F : 606,692		Régression : 1	
Sig. : ,000		Résidu : 596	
	Beta	T	Sig.
Constante	,811	5,109	,000
Cohésion sociale	,802	23,446	,000

Les résultats de ces deux analyses nous permettent de constater que la cohésion sociale et la perception de l'efficacité de la collaboration sont positivement corrélées. De plus, nous

pouvons constater que l'analyse de régression est significative à $p < 0,001$, ce qui nous permet de dire que la variation dans la cohésion sociale explique 48,0 % de la variation de l'efficacité de la collaboration. Ainsi, nous pouvons conclure que plus la cohésion sociale est élevée, plus la perception de l'efficacité de la collaboration est élevée.

Hypothèse 8 : La perception de l'efficacité de la collaboration a une influence sur la perception de la réalisation des objectifs

Finally, afin de mesurer l'influence de la perception de l'efficacité sur la perception de la réalisation des objectifs, nous nous appuyons sur les items correspondant à ces deux variables.

Tableau 87 : L'analyse de corrélation de Pearson : « perception de l'efficacité de la collaboration » et « perception de la réalisation des objectifs »

CORRÉLATION DE PEARSON - Perception de la réalisation des objectifs	
	La perception de l'efficacité de la collaboration
Coefficient de corrélation	,816**
Sig.	,000
N	601

Tableau 88 : L'analyse de régression linéaire : « perception de l'efficacité de la collaboration » et « perception de la réalisation des objectifs »

Régression linéaire - Perception de la réalisation des objectifs			
Variable dépendante : Réalisation des objectifs/Prédicteur : La perception de l'efficacité de la collaboration			
R-deux : ,667		Ddl	
F : 1306,153		Régression : 1	
Sig. : ,000		Résidu : 599	
	Beta	T	Sig.
Constante	,960	9,408	,000
Perception de l'efficacité de la	,770	34,605	,000

collaboration			
---------------	--	--	--

Les résultats de nos tests sont tous les deux significatifs à $p < 0,001$, ce qui nous permet d'interpréter le résultat. Nous observons, dans un premier temps, que les deux variables sont fortement positivement corrélées (coefficient de corrélation de 0,816). Par la suite, nous notons qu'une variation de l'efficacité de la collaboration permet d'expliquer 66,7 % de la variation de la perception de la réalisation des objectifs.

Ainsi, nous pouvons confirmer notre hypothèse. Plus la perception de l'efficacité de la collaboration est élevée, plus la perception de la réalisation des objectifs est élevée.

Hypothèse 9 : Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la cohésion sociale

Le test ANOVA à 1 facteur nous montre qu'il y a une différence dans la cohésion sociale entre les cas où il n'y a pas d'écart culturel et les cas où il existe un écart culturel au niveau national.

Tableau 89 : L'analyse ANOVA à 1 facteur : « écart culturel national » et « cohésion sociale »

ANOVA à 1 facteur : L'influence d'un écart culturel national sur la cohésion sociale			
	N	Moyenne	
Absence d'un écart culturel au niveau national	277	4,6439	
Présence d'un écart culturel au niveau national	259	4,3523	
	Ddl	F	Sig.
Intergroupes	1	13,350	,000
Intragroupes	535		
Total	536		

Lorsque nous analysons cette différence plus en détail, en prenant en compte les différentes dimensions de la culture nationale, nous observons que seules les dimensions « indulgence », « masculinité », « distance hiérarchique » et « évitement de l'incertitude » montrent des coefficients de corrélation significatifs.

Tableau 90 : L'analyse de régression multiple : « écart culturel national » et « cohésion sociale »

RÉGRESSION MULTIPLE - Cohésion sociale			
Variable dépendante : Cohésion sociale/Prédicteur : Les dimensions de la culture nationale			
R-deux : ,070			
F : 8,217			
Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	3,493	7,239	,000
Indulgence	,013	4,667	,000
Masculinité	,008	1,979	,048
Distance sociale	-,008	-2,097	,036
Collectivisme	,002	,406	,685
Évitement de l'incertitude	-,004	-1,609	,008
Orientation sur le long terme	,005	1,356	,176

En relançant l'analyse de régression multiple avec ces dimensions, nous constatons que nous pouvons effectivement uniquement identifier ces dimensions comme les dimensions qui ont une influence sur la cohésion sociale.

Tableau 91 : L'analyse de régression multiple optimisée: « écart culturel national » et « cohésion sociale »

RÉGRESSION MULTIPLE - Cohésion sociale			
Variable dépendante : Cohésion sociale/Prédicteur : Les dimensions de la culture nationale			
R-deux : ,063			
F : 14,902			
Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	3,585	10,077	,000
Indulgence	,014	5,592	,000

Masculinité	,008	2,131	,034
Distance sociale	-,009	-2,358	,019
Évitement de l'incertitude	,018	4,963	,001

Ainsi, nous pouvons conclure que la variation dans « indulgence » et « masculinité », « distance sociale » et « évitement de l'incertitude » explique 6,3 % de la variation de la cohésion sociale. Plus les individus essaient de contrôler leurs désirs et impulsions, moins la cohésion sociale sera élevée. Par ailleurs, plus les individus ont une orientation sur le long terme, plus la cohésion sociale sera élevée.

Hypothèse 10 : Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la cohésion sociale

En faisant ces mêmes analyses pour l'influence de la culture d'entreprise, nous observons que le test ANOVA indique qu'il y a une différence dans la cohésion sociale lorsqu'il y a une absence ou présence d'un écart culturel au niveau de l'entreprise. Il est à noter que la probabilité d'erreur s'élève à 3%. Étant donné qu'elle est inférieure à 5 %, nous pouvons continuer nos analyses.

Tableau 92 : L'analyse ANOVA à 1 facteur : « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « cohésion sociale »

ANOVA à 1 facteur : L'influence d'un écart culturel au niveau de l'entreprise sur la cohésion sociale			
	N	Moyenne	
Absence d'un écart culturel au niveau de l'entreprise	222	4,6971	
Présence d'un écart culturel au niveau de l'entreprise	309	4,4652	
	Ddl	F	Sig.
Intergroupes	1	8,650	,003

Intragroupes	529		
Total	530		

Pour faire cela, intéressons-nous par la suite à l'influence de chacune des dimensions de la culture d'entreprise sur la cohésion sociale. L'analyse de régression multiple nous montre que c'est uniquement la distance hiérarchique qui semble avoir une influence sur la cohésion sociale.

Tableau 93 : L'analyse de régression multiple : « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « cohésion sociale »

RÉGRESSION MULTIPLE - Cohésion sociale			
Variable dépendante : Cohésion sociale/Prédicteur : Les dimensions de la culture d'entreprise			
R-deux : ,064			
F : 13,552			
Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	5,769	19,457	,000
Distance hiérarchique	-,345	-5,345	,000
Réduction des risques	-,060	-,803	,422
Pragmatisme	,044	,679	,497

En reprenant l'analyse de régression avec seulement la dimension hiérarchique, nous constatons que la variation dans la distance hiérarchique explique pour 6,2 % la variation dans la cohésion sociale. Bien que ce pourcentage ne soit pas très élevé, les résultats du test sont significatifs à $p < 0,001$. Ainsi, nous pouvons conclure que, plus la distance hiérarchique est élevée, moins la cohésion sociale est élevée.

Tableau 94 : L'analyse de régression multiple optimisée: « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « cohésion sociale »

RÉGRESSION MULTIPLE - Cohésion sociale	
Variable dépendante : Cohésion sociale/Prédicteur : Les dimensions de la culture d'entreprise	
R-deux : ,062	
F : 39,743	

Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	5,792	28,902	,000
Distance hiérarchique	-,360	-6,304	,000

Finalement, nous pouvons conclure qu'à la fois la culture nationale et la culture d'entreprise ont une influence sur la cohésion sociale. Pour la culture nationale, c'est surtout l'indulgence et l'orientation sur le long terme qui joue un rôle, tandis que pour la culture d'entreprise, c'est surtout la distance hiérarchique qui a une influence sur la cohésion sociale.

Hypothèse 11 : Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur le degré de confiance

En ce qui concerne l'influence de la culture nationale, nous observons, à travers l'analyse ANOVA, que le degré de confiance est différent s'il y a (ou pas) un écart au niveau de la culture nationale.

Tableau 95 : L'analyse ANOVA à 1 facteur : « écart culturel national » et « degré de confiance »

ANOVA à 1 facteur : L'influence d'un écart culturel national sur le degré de confiance			
	N	Moyenne	
Absence d'un écart culturel au niveau national	278	4,5012	
Présence d'un écart culturel au niveau national	259	4,1453	
	Ddl	F	Sig.
Intergroupes	1	19,670	,000
Intragroupes	535		
Total	536		

Afin de mieux comprendre ce phénomène, nous analysons par la suite quelles dimensions provoquent cette différence. Dans l'analyse de régression multiple, nous voyons que c'est surtout la dimension « indulgence » qui semble avoir une influence sur le degré de confiance.

Tableau 96 : L'analyse de régression multiple : « écart culturel national » et « degré de confiance »

RÉGRESSION MULTIPLE - Degré de confiance			
Variable dépendante : Degré de confiance/Prédicteur : Les dimensions de la culture nationale			
R-deux : ,061			
F : 6,442			
Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	3,393	6,914	,000
Distance sociale	-,007	-1,856	,064
Collectivisme	-,001	-,370	,712
Masculinité	,008	1,990	,047
Évitement de l'incertitude	-,001	-,248	,804
Orientation sur le long terme	,002	,521	,603
Indulgence	,004	4,915	,000

Lorsque nous reprenons l'analyse de régression en incluant seulement la dimension « indulgence », nous observons qu'effectivement plus les personnes accordent de l'importance à contrôler leurs désirs et émotions, moins le degré de confiance est élevé.

Tableau 97 : L'analyse de régression multiple optimisée: « écart culturel national » et « degré de confiance »

RÉGRESSION MULTIPLE - Degré de confiance			
Variable dépendante : Degré de confiance/Prédicteur : Les dimensions de la culture nationale			
R-deux : ,049			
F : 30,729			
Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	3,403	19,114	,000
Indulgence	,014	5,543	,000

Bien que la variance de la dimension « indulgence » ne permette pas d'expliquer les 4,9 % de la variation du degré de confiance, nous constatons que le test est significatif à $p < 0,001$, ce qui nous permet de confirmer notre hypothèse.

Hypothèse 12 : Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur le degré de confiance

Analysons ensuite l'influence de la culture d'entreprise. En observant les résultats de l'analyse ANOVA, nous constatons, comme pour la culture nationale, que le degré de confiance est différent selon qu'il y a (ou pas) un écart culturel au niveau de la culture de l'entreprise.

Tableau 98 : L'analyse ANOVA à 1 facteur : « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « degré de confiance »

ANOVA à 1 facteur : L'influence d'un écart culturel au niveau de l'entreprise sur le degré de confiance			
	N	Moyenne	
Absence d'un écart culturel au niveau de l'entreprise	222	4,5519	
Présence d'un écart culturel au niveau de l'entreprise	309	4,2719	
	Ddl	F	Sig.
Intergroupes	1	12,706	,000
Intragroupes	529		
Total	530		

En allant plus dans les détails, nous constatons que c'est surtout la distance sociale qui a une influence sur le degré de confiance.

Tableau 99 : L'analyse de régression multiple : « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « degré de confiance »

RÉGRESSION MULTIPLE - Degré de confiance			
Variable dépendante : Degré de confiance/Prédicteur : Les dimensions de la culture d'entreprise			
R-deux : ,039			
F : 8,006			
Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	5,520	18,216	,000
Distance hiérarchique	-,239	-3,619	,000
Réduction des risques	-,094	-1,232	,218
Pragmatisme	-,010	-,453	,878

Il existe une relation négative entre la distance sociale, d'une part, et le degré de confiance, d'autre part. À nouveau, nous observons que l'influence est modérée (R-deux de 0,036), mais comme le test de régression linéaire est significatif à $p < 0,001$, nous pouvons conclure que plus la distance hiérarchique est forte, moins le degré de confiance est élevé.

Tableau 100 : L'analyse de régression multiple optimisée: « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « degré de confiance »

RÉGRESSION MULTIPLE - Degré de confiance			
Variable dépendante : Degré de confiance/Prédicteur : Les dimensions de la culture d'entreprise			
R-deux : ,036			
F : 22,412			
Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	5,323	25,971	,000
Distance hiérarchique	-,277	-4,734	,000

Suite à ces analyses, nous pouvons valider l'hypothèse 10 selon laquelle l'écart culturel a une influence sur le degré de confiance. Nous observons que c'est surtout la dimension « indulgence » qui joue un rôle au niveau national et que c'est surtout la dimension « distance

hiérarchique » qui est déterminante pour l'influence de la culture d'entreprise sur le degré de confiance.

Hypothèse 13 : Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la qualité de la communication

En analysant le test ANOVA, nous pouvons dire que selon l'absence ou la présence d'un écart culturel au niveau national, la qualité de la communication est différente. Analysons ce phénomène plus en détail afin d'identifier les dimensions de la culture nationale qui ont une influence sur la qualité de la communication.

Tableau 101 : L'analyse ANOVA à 1 facteur : «écart culturel national » et « qualité de la communication »

ANOVA à 1 facteur : L'influence d'un écart culturel national sur la qualité de la communication			
	N	Moyenne	
Absence d'un écart culturel au niveau national	279	4,5457	
Présence d'un écart culturel au niveau national	259	4,1834	
	Ddl	F	Sig.
Intergroupes	1	21,476	,000
Intragroupes	536		
Total	537		

En faisant une analyse de régression multiple, nous constatons que deux dimensions peuvent expliquer l'influence sur la qualité de la communication, à savoir l'« indulgence » et la « masculinité ».

Tableau 102 : L'analyse de régression multiple : « écart culturel national » et « qualité de la communication »

RÉGRESSION MULTIPLE - Qualité de la communication			
Variable dépendante : Qualité de la communication/Prédicteur : Les dimensions de la culture nationale			
R-deux : ,070			
F : 7,468			
Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	3,009	6,465	,000
Distance sociale	-,005	4,632	,170
Collectivisme	,001	-1,374	,847
Masculinité	,010	,193	,012
Évitement de l'incertitude	-,004	2,517	,127
Orientation sur le long terme	,006	-1,529	,085
Indulgence	,013	1,724	,000

Nous constatons que les variations de ces dimensions expliquent 5,8 % de la variation de la qualité de la communication.

Tableau 103 : L'analyse de régression multiple optimisée: « écart culturel national » et « qualité de la communication »

RÉGRESSION MULTIPLE - Qualité de la communication			
Variable dépendante : Qualité de la communication/Prédicteur : Les dimensions de la culture nationale			
R-deux : ,058			
F : 18,388			
Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	2,881	10,087	,000
Indulgence	,015	5,841	,000
Masculinité	,010	2,581	,010

À travers cette analyse, nous pouvons conclure que plus l'individu essaie de contrôler ses désirs, moins la qualité de la communication sera bonne.

Hypothèse 14 : Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la qualité de la communication

En ce qui concerne l'influence de la culture d'entreprise sur la qualité de la communication, nous observons également qu'un écart culturel a une influence sur la qualité de la communication.

Tableau 104 : L'analyse ANOVA à 1 facteur : « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « qualité de la communication »

ANOVA à 1 facteur : L'influence d'un écart culturel au niveau de l'entreprise sur la qualité de la communication			
	N	Moyenne	
Absence d'un écart culturel au niveau de l'entreprise	223	4,6155	
Présence d'un écart culturel au niveau de l'entreprise	310	4,2919	
	Ddl	F	Sig.
Intergroupes	1	17,501	,000
Intragroupes	531		
Total	532		

En analysant les résultats de l'analyse de régression multiple, nous constatons que la distance hiérarchique a une influence sur la qualité de la communication.

Tableau 105 : L'analyse de régression multiple : « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « qualité de la communication »

RÉGRESSION MULTIPLE - Qualité de la communication			
Variable dépendante : Qualité de la communication/Prédicteur : Les dimensions de la culture d'entreprise			
R-deux : ,041			
F : 8,483			
Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	5,550	18,680	,000
Distance hiérarchique	-,264	-4,093	,000
Réduction des risques	-,042	-,565	,572
Pragmatisme	-,030	-,467	,641

Ainsi, nous observons que 4 % de la variation de la qualité de la communication peuvent être expliqués par des variations dans la distance hiérarchique.

Tableau 106 : L'analyse de régression multiple optimisée: « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « qualité de la communication »

RÉGRESSION MULTIPLE - Qualité de la communication			
Variable dépendante : Qualité de la communication/Prédicteur : Les dimensions de la culture d'entreprise			
R-deux : ,040			
F : 24,889			
Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	5,385	26,802	,000
Distance hiérarchique	-,286	-,989	,000

Finalement, les résultats de nos analyses permettent de confirmer notre hypothèse selon laquelle l'écart culturel a une influence sur la qualité de la communication pour à la fois la culture nationale et la culture d'entreprise.

Hypothèse 15 : Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration

Au niveau de l'influence de la culture nationale, le test ANOVA nous montre, avec une significativité du test de $p=0,001$, qu'il existe une différence dans la perception de l'efficacité de la collaboration, selon l'absence ou la présence d'un écart culturel.

Tableau 107 : L'analyse ANOVA à 1 facteur : « écart culturel national » et « perception de l'efficacité de la collaboration »

ANOVA à 1 facteur : L'influence d'un écart culturel national sur la perception de l'efficacité de la collaboration			
	N	Moyenne	
Absence d'un écart culturel au niveau national	279	4,5627	
Présence d'un écart culturel au niveau national	257	4,2451	
	Ddl	F	Sig.
Intergroupes	1	11,846	,001
Intragroupes	534		
Total	535		

En analysant ce constat plus en détail, nous constatons que ce sont surtout les dimensions « masculinité » et « indulgence » qui expliquent ce lien.

Tableau 108 : L'analyse de régression multiple : « écart culturel national » et « perception de l'efficacité de la collaboration »

RÉGRESSION MULTIPLE - Efficacité de la collaboration	
Variable dépendante : Efficacité de la collaboration/Prédicteur : Les dimensions de la culture nationale	
R-deux :	,039
F :	3,969
Sig. :	,001

	Beta	T	Sig.
Constante	3,396	5,901	,000
Distance sociale	-,008	-1,702	,089
Collectivisme	-,002	-,501	,616
Masculinité	,011	2,361	,019
Évitement de l'incertitude	-,001	-,318	,750
Orientation sur le long terme	,008	1,755	,080
Indulgence	,011	3,259	,001

Ainsi, nous constatons que ces deux dimensions expliquent ensemble 2,8 % de la variation de la perception de l'efficacité de la collaboration. Bien que ce pourcentage ne soit pas très élevé, on peut néanmoins parler d'un lien, car la significativité du test est inférieure à 0,001.

Tableau 109 : L'analyse de régression multiple optimisée: « écart culturel national » et « perception de l'efficacité de la collaboration »

RÉGRESSION MULTIPLE - Efficacité de la collaboration			
Variable dépendante : Efficacité de la collaboration/Prédicteur : Les dimensions de la culture nationale			
R-deux : ,028			
F : 8,599			
Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	3,116	9,133	,000
Masculinité	,011	2,423	,016
Indulgence	,011	3,723	,000

Ce test nous permet de conclure que plus un individu accorde de l'importance au contrôle de ses désirs, moins la perception de l'efficacité de la collaboration sera élevée.

Hypothèse 16 : Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration

Lorsque nous effectuons les mêmes analyses pour l'influence de la culture de l'entreprise, nous constatons que le test ANOVA ne nous permet pas de dire avec certitude si nos deux variables sont liées, car la significativité du test s'élève à 0,005. Il sera donc nécessaire d'approfondir l'analyse afin de vérifier s'il existe un lien entre les variables.

Tableau 110 : L'analyse ANOVA à 1 facteur : « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « perception de l'efficacité de la collaboration »

ANOVA à 1 facteur : L'influence d'un écart culturel au niveau de l'entreprise sur l'efficacité de la collaboration			
	N	Moyenne	
Absence d'un écart culturel au niveau de l'entreprise	223	4,6233	
Présence d'un écart culturel au niveau de l'entreprise	308	4,3701	
	Ddl	F	Sig.
Intergroupes	1	7,432	,005
Intragroupes	529		
Total	530		

Pour cela, nous nous appuyons sur l'analyse de régression multiple. À travers cette analyse, nous constatons que la dimension, « distance hiérarchique », influence la perception de l'efficacité de la collaboration.

Tableau 111 : L'analyse de régression multiple : « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « perception de l'efficacité de la collaboration »

RÉGRESSION MULTIPLE - Perception de l'efficacité de la collaboration
Variable dépendante : Perception de l'efficacité de la collaboration/Prédicteur : Les dimensions de la culture d'entreprise

R-deux : ,063			
F : 13,331			
Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	6,184	17,866	,000
Distance hiérarchique	-,375	-4,971	,000
Réduction des risques	-,081	-,929	,353
Pragmatisme	-,051	-,680	,496

Tableau 112 : L'analyse de régression multiple optimisée: « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « perception de l'efficacité de la collaboration »

RÉGRESSION MULTIPLE - Perception de l'efficacité de la collaboration			
Variable dépendante : Perception de l'efficacité de la collaboration/Prédicteur : Les dimensions de la culture d'entreprise			
R-deux : ,060			
F : 38,502			
Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	5,888	25,086	,000
Distance hiérarchique	-,416	-6,205	,000

Les variations dans la dimension « distance hiérarchique » permettent d'expliquer 6 % de la variation de la perception de l'efficacité de la collaboration. Ainsi, nous pouvons conclure que plus la distance hiérarchique est élevée, moins la perception de l'efficacité de la collaboration est élevée.

Ces analyses nous permettent donc de vérifier notre hypothèse et de conclure que la présence des différences culturelles entre des individus a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration.

2.1.6 L'identification des déterminants de la perception de l'efficacité de la collaboration

À travers les vérifications de nos hypothèses de manière isolée, nous avons pu obtenir une idée de la nature des relations entre les variables de notre modèle de recherche. Par contre, ces analyses ne permettent pas de pondérer l'influence de chaque variable sur la perception de l'efficacité de la collaboration. Par conséquent, il sera nécessaire d'approfondir nos analyses afin d'identifier les variables qui sont réellement déterminantes lorsqu'il s'agit de la perception de l'efficacité de la collaboration.

C'est pour cela que nous aborderons par la suite une analyse de régression linéaire multiple. Cette dernière va nous permettre d'identifier les variables qui ont l'influence significative la plus importante sur la perception de l'efficacité de la collaboration.

Tableau 113 : L'analyse de régression multiple : déterminants de la perception de l'efficacité de la collaboration et « perception de l'efficacité de la collaboration »

RÉGRESSION MULTIPLE - Perception de l'efficacité de la collaboration			
Variable dépendante : Perception de l'efficacité de la collaboration/Prédicteur : Toutes les variables du modèle de recherche			
R-deux : ,524			
F : 45,906			
Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	1,307	2,602	,010
Degré de confiance	-,022	-,262	,794
Qualité de la communication	,336	4,897	,000
Cohésion sociale	,540	6,931	,000
Volonté de travailler ensemble	,026	,451	,652
Avoir un objectif commun	-,022	-,395	,693
<u>Culture d'entreprise :</u>			
Distance hiérarchique	-,130	-2,246	,025
Réduction des risques	-,063	-,817	,415
Pragmatisme	-,022	-1,147	,252
<u>Culture nationale :</u>			
Collectivisme	-,003	-,916	,360

Distance sociale	,001	,311	,756
Masculinité	,004	1,113	,266
Indulgence	-,002	-,973	,331
Orientation sur le long terme	,004	1,164	,245
Évitement de l'incertitude	,003	1,164	,272

En analysant les résultats de l'analyse de régression multiple, nous observons que seules trois variables semblent avoir une influence significative sur la perception de l'efficacité de la collaboration, à savoir la « qualité de la communication », la « cohésion sociale » et la « distance hiérarchique » au niveau de la culture d'entreprise. Lorsque nous reprenons l'analyse linéaire multiple avec seulement ces trois variables, nous constatons que ces variables expliquent ensemble 51,5 % de la perception de l'efficacité de la collaboration.

Tableau 114 : L'analyse de régression multiple optimisée: déterminants de la perception de l'efficacité de la collaboration et « perception de l'efficacité de la collaboration »

RÉGRESSION MULTIPLE - Perception de l'efficacité de la collaboration			
Variable dépendante : Perception de l'efficacité de la collaboration/Prédicteur : Qualité de la communication/ cohésion sociale/ distance hiérarchique			
R-deux : ,515			
F : 209,874			
Sig. : ,000			
	Beta	T	Sig.
Constante	1,117	4,237	,000
Qualité de la communication	,334	5,951	,000
Cohésion sociale	,512	9,092	,000
<u>Culture d'entreprise :</u>			
Distance hiérarchique	-,133	-2,683	,003

Cette analyse de régression linéaire multiple nous a permis de pondérer l'importance de l'influence des variables de notre modèle de recherche sur la perception de l'efficacité de la collaboration. Or, cette analyse ne permet pas de vérifier l'intégralité de notre modèle de recherche.

Les analyses de régression linéaire ne permettent pas, par exemple, d'indiquer les relations indirectes. Pour vérifier la pertinence de notre modèle de recherche dans sa totalité, il sera nécessaire d'approfondir encore les résultats à travers des analyses d'équation structurelle. Celles-ci vont nous autoriser à vérifier entièrement notre modèle de recherche. De plus, ces analyses permettront d'obtenir plus d'informations, comme les relations directes et indirectes entre les variables de notre modèle de recherche.

2.2 Étape 2 : La pertinence de l'intégralité du modèle de recherche

Les analyses statistiques présentées précédemment nous donnent une idée sur les relations entre les variables de notre modèle de recherche. Or, notre modèle de recherche est construit autour des équations structurelles. De ce fait, il sera aussi nécessaire de vérifier l'adéquation de notre modèle dans sa totalité. Nous avons donc effectué des analyses d'équations structurelles avec l'aide du logiciel AMOS. Ces analyses nous permettront également de distinguer les relations directes et indirectes.

2.2.1 La procédure

Dans un premier temps, nous avons analysé l'adéquation de la totalité de notre modèle. Ensuite, nous avons enlevé des variables et relations insuffisamment significatives jusqu'à atteindre le modèle le plus pertinent et le plus fiable. Nous avons retenu les coefficients de corrélation ayant une probabilité d'erreur inférieure ou égale à 0,005 (tableau 105). En ce qui concerne la culture, nous avons retenu toutes les dimensions de la culture nationale et de la culture d'entreprise. Nous ne nous sommes donc pas seulement appuyés sur l'absence ou la présence d'un écart culturel. Ensuite, comme pour les autres variables, nous avons enlevé des variables et des relations non significatives dans le but d'aboutir au modèle le plus significatif.

Ainsi, nous constatons, dans un premier temps, que les dimensions « réduction des risques » et « pragmatisme » de la culture d'entreprise ne sont pas suffisamment significatives. Par conséquent, nous les avons enlevées de notre modèle. Les autres variables ont été suffisamment significatives pour les retenir dans le modèle. Ensuite, dans un second temps, nous avons pu observer que, bien que toutes les autres variables aient été retenues, certaines

hypothèses ne peuvent pas être validées. Nous aborderons ces hypothèses à la fin de ce chapitre.

2.2.2 Tests d'adéquation du modèle final

Finalement, nos traitements statistiques, comme décrits ci-dessus, nous montrent les résultats suivants affichés en figure 34. Les liens en noir représentent les liens significatifs, les liens en gris et en pointillés représentent les liens non significatifs. En ce qui concerne les chiffres : les chiffres en noir expriment les coefficients de corrélation positifs, tandis que les chiffres en rouge font référence aux coefficients de corrélation négatifs. Enfin, les chiffres en bleu indiquent le pourcentage de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes.

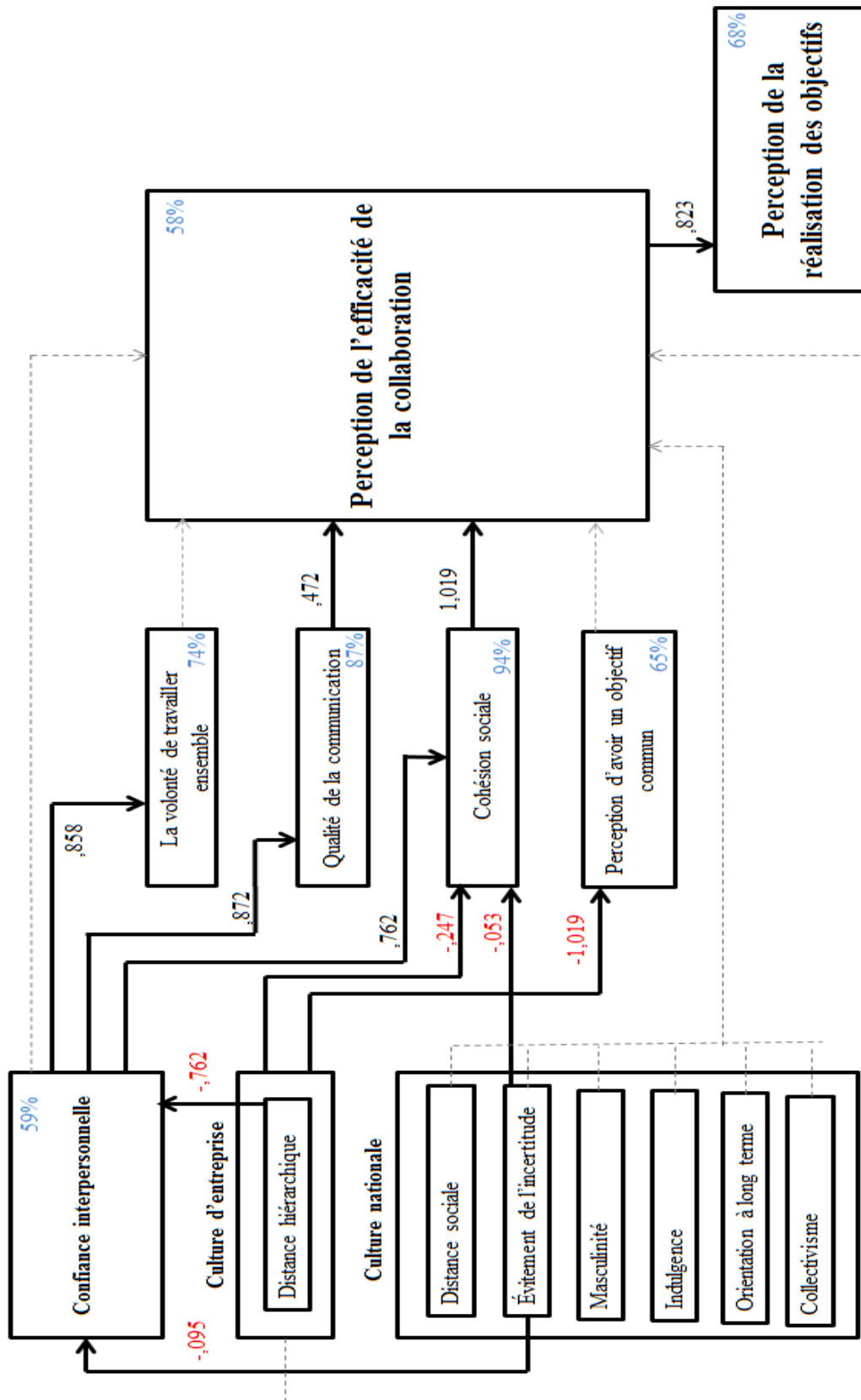


Figure 34 : Vérification du modèle de recherche

Analysons maintenant l'adéquation du modèle, présenté en figure 34, à travers des indices d'adéquation.

Tableau 115 : Les indices d'adéquation de la vérification du modèle de recherche

Indices absolus :	Indice de parcimonie :	Indices incrémentaux :
RMSEA : 0,066 GFI : 0,837 AGFI : 0,801	ECVI : 3,670	NNFI : 0,860 CFI : 0,894

Les indices absolus nous montrent dans quelle mesure le modèle théorique reproduit les données observées. L'indice RMSEA nous indique la différence moyenne par degré de liberté attendue dans la population totale (Steiger et Lind, 1980). Cette valeur est acceptée lorsqu'elle est inférieure à 0,10. Les valeurs GFI et AGFI sont associées à la part relative de variance-covariance expliquée par le modèle. Ces deux indices sont acceptés lorsque leur valeur est supérieure à 0,8. Le tableau 104 nous indique donc que les indices absolus de notre modèle sont acceptables.

Des indices de parcimonie servent à savoir si trop de paramètres ont été intégrés dans le modèle. Ainsi, ces indices nous aident à détecter si le mauvais ajustement du modèle est provoqué par un nombre trop important de paramètres intégrés. L'indice ECVI doit être le plus petit possible. Or, pour trouver cet indice, il sera nécessaire de comparer plusieurs modèles. Suite à l'optimisation du modèle dans AMOS, nous avons retenu le modèle dont la valeur ECVI était la plus basse. Néanmoins, il est à noter que l'importance accordée aux indices de parcimonie diffère selon les auteurs. Bien que beaucoup estiment qu'ils sont importants, il existe un réel débat sur le fait qu'ils soient pertinents ou non (Newsom, 2015). Les indices de parcimonie favorisent des modèles simples, mais en simplifiant le modèle, il est également possible de passer à côté d'informations essentielles.

Finalement, nous nous intéressons aux indices incrémentaux. Les indices incrémentaux sont des indices qui analysent ce qu'apporte le modèle testé, par rapport à un modèle de base, qui sera pris en référence (Roussel, P., Campoy, E. et El Akremi, A., 2002). Les indices incrémentaux NNFI et CFI sont considérés comme très bien lorsqu'ils sont supérieurs à 0,9.

Les valeurs trouvées pour notre modèle n'atteignent pas 0,9, mais se rapprochent de cette valeur-seuil.

Nous pouvons donc conclure que les indices d'adéquation de notre modèle (figure 34) sont acceptables. Ils nous permettent d'interpréter les résultats liés à ce modèle, pour nous autoriser à confirmer (ou non) nos hypothèses de recherche.

2.2.3 Les résultats de la vérification de la modélisation

Dans le modèle final, retenu après les analyses d'adéquation, nous retrouvons presque toutes les variables de notre modèle de recherche, ce qui indique que sa version initiale était assez cohérente. Dans le tableau 105, nous retrouvons tous les liens significatifs ($p \leq 0,05$).

Tableau 116 : Les résultats des relations suite à la vérification du modèle de recherche

Relation	P	Coefficient de corrélation
Distance hiérarchique de la culture d'entreprise -> degré de confiance	0,015	-0,762
Évitement de l'incertitude de la culture nationale -> degré de confiance	0,024	-0,095
Degré de confiance -> volonté de travailler ensemble	0,000	0,858
Degré de confiance -> qualité de la communication	0,000	0,872
Distance hiérarchique de la culture d'entreprise -> perception d'avoir un objectif commun	0,016	-1,109
Distance hiérarchique de la culture d'entreprise -> cohésion sociale	0,025	-0,247
Évitement de l'incertitude de la culture nationale -> cohésion sociale	0,017	-0,053
Degré de confiance -> cohésion sociale	0,000	0,762
Cohésion sociale -> perception de l'efficacité de la collaboration	0,000	1,019
Qualité de la communication -> perception de l'efficacité de la collaboration	0,000	0,472

Perception de l'efficacité de la collaboration	0,000	0,823
-> perception de la réalisation des objectifs		

Nous constatons, dans un premier temps, que la « qualité de la communication » et la « cohésion sociale » sont les deux variables qui déterminent ensemble 58 % de la perception de l'efficacité de la collaboration. Ce résultat correspond aux résultats de notre étude qualitative, dans laquelle ces deux variables semblent également jouer un rôle important.

Quant à la confiance, nous observons qu'elle influence fortement la perception de l'efficacité de la collaboration, mais de manière indirecte. La variation dans le degré « confiance » détermine 87 % de la qualité de la communication et plus de la moitié de la variation de la cohésion sociale, qui sont les deux déterminants principaux de la perception de l'efficacité de la collaboration.

En ce qui concerne l'influence de la culture, il est à noter que notre étude est bâtie sur une approche nouvelle. Jusqu'à présent, l'influence de la culture a notamment été calculée à travers la distance culturelle. Ainsi, la plupart des études quantitatives qui mesurent l'impact de la culture sur d'autres variables (entre autres Morosini *et al.*, 1998, Vaara *et al.*, 2012) ont convoqué l'index des différences culturelles de Kogut et Singh (1988). Cette démarche consiste à attribuer un index pour la distance culturelle en général entre les pays. Or, cette méthode ne permet pas de vérifier les écarts sur les dimensions de manière séparée. Cette approche mènerait à accentuer l'influence négative ou positive de la présence ou de l'absence d'un écart culturel en opposant les différentes cultures. Comme l'opposition des cultures ne nous donne pas l'information essentielle qui déterminera ce qu'il faut faire pour améliorer la collaboration, nous avons choisi une approche qui cherche à diagnostiquer quels éléments de la culture (quelles dimensions) sont favorables pour aboutir à une collaboration efficace. Ainsi, nos résultats peuvent aider l'entreprise et ses dirigeants à créer une culture optimale, afin de stimuler l'efficacité de la collaboration. On peut donc dire qu'il s'agit d'une approche nouvelle qui cherche également à étudier l'influence de la distance culturelle, mais en invoquant la distance culturelle de chaque dimension. Cela nous permettra d'identifier l'influence de chaque dimension culturelle, ce qui n'a pas encore été fait jusqu'à présent.

Quant à l'influence des dimensions de la culture d'entreprise, nous constatons principalement que la distance hiérarchique s'avère être une variable essentielle à la collaboration. De plus, lorsque la distance hiérarchique dans l'entreprise où travaillent les individus est élevée, cela a un impact négatif sur le degré de confiance et de cohésion sociale ; deux variables qui se révèlent essentielles pour une collaboration efficace.

Lorsque nous analysons l'impact de la culture nationale sur les autres variables de notre modèle de recherche, nous observons que la dimension « évitement de l'incertitude » y joue un rôle important. Nous constatons que, plus les individus ont tendance à éviter l'incertitude, moins ils ont tendance à faire confiance et moins la cohésion sociale est forte. Ainsi, nous notons qu'éviter l'incertitude a des conséquences négatives sur la collaboration entre les individus. Cela est dû au fait que la confiance et la cohésion sociale sont nécessaires à ce que la collaboration soit perçue comme efficace.

Ainsi, nous relevons que la « distance hiérarchique » au niveau de la culture d'entreprise et l'« évitement de l'incertitude » au niveau de la culture nationale ont une influence indirecte sur la « perception de l'efficacité de la collaboration ».

Finalement, nous retrouvons également l'importance d'une collaboration efficace à la réalisation des objectifs. Nous observons que la perception de l'efficacité de la collaboration a un impact sur la perception de la réalisation des objectifs à hauteur de 68 %. Cela nous permet de conclure que chaque entreprise a intérêt à identifier les mécanismes de collaboration afin de créer des conditions qui permettent aux individus de réaliser leurs objectifs.

2.3 Étape 3 : La validation (ou non) de nos hypothèses

Après avoir analysé la pertinence de nos hypothèses de manière isolée et l'adéquation de notre modèle de recherche, il nous est maintenant possible de combiner ces résultats afin de valider (ou non) nos hypothèses. Pour cela, nous aborderons par la suite chacune de nos hypothèses.

Hypothèse 1 : La confiance a une influence sur la qualité de la communication

Tant l'analyse de corrélation, l'analyse de régression que l'analyse d'adéquation de notre modèle de recherche, nous montrent qu'il existe une forte influence entre, le degré de confiance entre les individus et la qualité de l'information entre ceux-ci.

De plus, nous avons pu constater que nous ne pouvons pas seulement confirmer cette hypothèse, mais qu'il s'agit également d'une relation qui est essentielle à la perception de l'efficacité de la collaboration. Le degré de confiance explique, selon les tests d'adéquation, 87 % de la qualité de la communication. La qualité de la communication a à son tour une forte influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration. Ainsi, nous percevons que la relation décrite dans notre hypothèse est essentielle à la compréhension du concept « perception de l'efficacité de la collaboration ».

Hypothèse 2 : La confiance a une influence sur la volonté de travailler ensemble

Dans l'analyse de régression, nous remarquons qu'il existe une relation entre le degré de confiance entre les individus et la volonté de travailler ensemble. Ainsi, nous observons que la confiance explique presque la moitié de la volonté de travailler ensemble.

Lorsque nous comparons ces résultats avec les résultats de l'adéquation du modèle de recherche, il s'avère que ce lien est encore plus fort. Nous observons que le coefficient de corrélation entre ces variables est élevé et que la confiance explique 74 % de la volonté de travailler ensemble. Ces résultats nous permettent donc de valider notre hypothèse.

Hypothèse 3 : La confiance a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration

Quant à l'influence du degré de confiance sur la perception de l'efficacité de la collaboration, nous constatons dans la régression linéaire simple qu'il existe une relation entre ces deux variables. En revanche, dans l'analyse de régression multiple de la perception de l'efficacité de la collaboration, l'influence de la confiance ne semble pas être significative. Dans l'analyse de régression linéaire multiple, nous observons que c'est en grande partie la « qualité de la communication » et la « cohésion sociale » qui ont une influence sur la perception de

l'efficacité de la collaboration. Ces résultats semblent donc contradictoires, mais peuvent être expliqués par les analyses d'adéquation de notre modèle de recherche.

Les analyses d'adéquation nous montrent, qu'effectivement, la confiance influence la perception d'efficacité de la collaboration, mais qu'il s'agit d'une relation indirecte. Ainsi, nous observons que le degré de confiance entre les individus est déterminant pour la « qualité de la communication » et la « cohésion sociale » et que ces deux variables influencent à leur tour fortement la perception d'efficacité de la collaboration.

Dès lors, nous pouvons donc confirmer notre hypothèse en précisant qu'il s'agit d'une relation indirecte qui passe par la « qualité de la communication » et par la « cohésion sociale ».

Hypothèse 4 : La qualité de la communication a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration

Dans l'analyse de régression linéaire simple, nous avons constaté qu'il existe une relation significative entre la qualité de la communication et la perception de l'efficacité de la collaboration. Les résultats de l'analyse de régression multiple renforcent ce constat, lorsque nous observons que la qualité de la communication est une des variables qui a une influence des plus significatives sur la perception de l'efficacité de la collaboration.

Lorsque nous comparons ces résultats avec les résultats des analyses d'adéquation, nous observons également que la qualité de communication a une influence significative sur la perception de l'efficacité de la collaboration. De plus, cette variable explique, lorsqu'elle s'ajoute à la « cohésion sociale », plus de 50 % de la perception de l'efficacité de la collaboration. Ainsi, nos analyses permettent de confirmer notre hypothèse.

Hypothèse 5 : La volonté de travailler ensemble a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration

En ce qui concerne la relation entre la volonté de travailler ensemble et la perception d'efficacité de la collaboration, nous observons dans l'analyse de régression linéaire une relation faible entre ces deux concepts. Lorsque nous analysons les résultats de la régression

linéaire multiple, nous remarquons que l'influence de la volonté de travailler ensemble sur la perception d'efficacité de la collaboration n'est pas significative.

Finalement, en comparant ces résultats avec les analyses d'adéquation, nous pouvons noter que l'influence de la volonté de travailler ensemble sur la perception d'efficacité de la collaboration n'est pas significative. Ainsi, nos résultats ne permettent pas de confirmer notre hypothèse.

Hypothèse 6 : La perception d'avoir un objectif commun a une influence sur la perception d'efficacité de la collaboration

Comme pour l'influence de la volonté de travailler ensemble, nous discernons, à travers l'analyse de régression linéaire simple, qu'une relation existe entre le fait d'avoir un objectif commun et la perception d'efficacité de la collaboration, même si elle est faible. Lorsque nous analysons les résultats de l'analyse de régression multiple, nous remarquons que l'influence de (la variable ?) « avoir un objectif commun » n'est pas significative.

En comparant ces résultats avec l'analyse d'adéquation du modèle, nous retrouvons le fait qu'« avoir un objectif commun » n'a pas d'influence significative sur la perception de l'efficacité de la collaboration. Ainsi, il ne nous est pas possible de confirmer notre hypothèse.

Hypothèse 7 : La cohésion sociale a une influence sur la perception d'efficacité de la collaboration

Dans notre analyse de régression linéaire simple, nous pouvons voir que la cohésion sociale a une influence sur la perception d'efficacité de la collaboration. Ce résultat est confirmé par l'analyse de régression multiple, dans laquelle nous retrouvons la cohésion sociale comme un des facteurs importants, déterminant la perception d'efficacité de la collaboration.

En prenant en compte les résultats des analyses d'adéquation, nous pouvons dire que la cohésion sociale semble effectivement avoir une influence significative sur la perception d'efficacité de la collaboration. Ainsi, nous notons que la cohésion sociale et la « qualité de la

communication » déterminent 58 % de la perception d'efficacité de la collaboration. Ces résultats nous permettent de confirmer notre hypothèse.

Hypothèse 8 : La perception d'efficacité de la collaboration a une influence sur la perception de réalisation des objectifs

Dans l'analyse de régression linéaire, nous retrouvons un lien fort entre la perception d'efficacité de la collaboration et la perception de réalisation des objectifs. Ainsi, l'analyse de régression linéaire nous indique que 67,8 % de la perception de réalisation des objectifs peut être expliquée par la variance dans la perception d'efficacité de la collaboration.

Dans l'analyse de l'adéquation de notre modèle de recherche, nous retrouvons cette relation. Ainsi, il nous est possible de confirmer notre hypothèse.

Hypothèse 9 : Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la cohésion sociale

Notre analyse nous a permis de constater, à travers des analyses ANOVA, que la cohésion sociale diffère selon l'absence ou la présence d'un écart culturel au niveau national. Dans l'analyse de régression linéaire, nous constatons que les dimensions « indulgence », « masculinité » et « distance sociale », semblent avoir une influence sur la cohésion sociale. Cependant, ces liens sont très faibles.

Lorsque nous prenons en compte les résultats de notre analyse d'adéquation dans le modèle de recherche, nous constatons que seule la dimension « évitement de l'incertitude » a une influence significative sur la cohésion sociale. Plus les individus ont tendance à éviter l'incertitude, plus la cohésion sociale est faible. Ce résultat nous permet de valider notre hypothèse lorsque nous observons que cet élément de la « culture nationale » a une influence sur la « cohésion sociale ».

Hypothèse 10 : Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la cohésion sociale

Comme pour les différences au niveau national, nous signalons dans les résultats du test ANOVA que la cohésion sociale diffère selon l'absence ou la présence d'un écart culturel au niveau de l'entreprise. De plus, nous observons dans l'analyse de régression linéaire que la dimension « distance hiérarchique » a une influence significative sur la cohésion sociale.

Après avoir effectué des analyses d'adéquation, nous notons à nouveau que la dimension « distance hiérarchique » a une influence négative sur la cohésion sociale. Bien que nous n'ayons pas pu démontrer l'influence de chaque dimension de la culture de l'entreprise, nous pouvons tout de même confirmer que les différences culturelles ont une influence sur la cohésion sociale.

Hypothèse 11 : Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur le degré de confiance

Comme pour l'hypothèse 10, les résultats du test ANOVA nous indiquent que le degré de confiance diffère selon l'absence ou la présence d'un écart culturel au niveau de la culture nationale. L'analyse de régression linéaire nous démontre que c'est surtout la dimension « indulgence » qui a une influence sur le degré de « confiance », bien que cette influence soit très faible.

Lorsque nous approfondissons nos analyses, en prenant en compte les résultats de l'analyse d'adéquation du modèle de recherche, nous remarquons que c'est la dimension « évitement de l'incertitude » qui a une influence significative sur le degré de confiance entre des individus. Plus les individus ont tendance à éviter « l'incertitude », plus le degré de « confiance » entre les individus est faible. Cela confirme notre hypothèse soutenant que le degré de confiance est influencé par des aspects de la culture nationale.

Hypothèse 12 : Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur le degré de confiance

En ce qui concerne l'influence de la culture d'entreprise sur la confiance, nous observons, à travers les résultats de l'analyse de régression simple, que c'est la dimension « distance hiérarchique » qui joue un rôle lorsqu'il s'agit du degré de confiance. Cependant, il est à noter que cette influence s'avère très faible.

Néanmoins, à travers l'analyse d'adéquation du modèle de recherche, nous constatons que la dimension « distance hiérarchique » de la culture d'entreprise a une influence négative sur le degré de confiance. Nos résultats montrent également que cette dimension permet d'expliquer 37 % du degré de confiance. Bien que nous n'ayons pas pu démontrer que les autres dimensions de la culture d'entreprise ont une influence significative sur le degré de confiance, nous pouvons quand même confirmer que la culture d'entreprise a une influence sur le degré de confiance.

Hypothèse 13 : Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la qualité de la communication

Les résultats du test ANOVA nous montrent que la qualité de la communication diffère selon la présence ou l'absence d'un écart culturel au niveau de la culture nationale. Lorsque nous approfondissons les résultats de nos analyses, nous découvrons que ce sont les dimensions « indulgence » et « masculinité » qui semblent provoquer cette influence, bien qu'il s'agisse d'un lien très faible.

Par contre, dans le modèle d'adéquation de notre modèle, nous ne retrouvons pas une influence significative de la culture nationale sur la qualité de la communication. Ainsi, nos analyses ne permettent pas de confirmer notre hypothèse.

Hypothèse 14 : Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la qualité de la communication

Quant à l'influence des différences culturelles au niveau de l'entreprise, le constat est le même que pour des différences culturelles au niveau national. Ainsi, nous observons que la

dimension « distance hiérarchique » semble avoir une influence sur la qualité de la communication, mais que cette influence reste très faible.

De plus, nous ne retrouvons pas une influence significative de la culture d'entreprise sur la qualité de la communication. Nous ne pouvons donc pas confirmer notre hypothèse selon laquelle les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la qualité de la communication.

Hypothèse 15 : Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration

Comme pour les autres hypothèses qui font référence à l'influence de la culture nationale, nous constatons que seules les dimensions « indulgence » et « masculinité » semblent avoir une très faible influence sur la perception d'efficacité de la collaboration.

Or, lorsque nous prenons en compte les résultats de l'analyse d'adéquation de notre modèle de recherche, nous observons que les dimensions de la culture nationale n'ont pas une influence directe sur la perception de l'efficacité de la collaboration. Néanmoins, nous observons qu'il existe une influence directe à travers la dimension « évitement de l'incertitude ». Cette dimension a une influence négative sur la cohésion sociale et le degré de confiance ; des variables qui sont essentielles pour la perception d'efficacité de la collaboration.

Dès lors, nous pouvons conclure que les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration, mais qu'il s'agit d'une influence indirecte.

Hypothèse 16 : Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la perception d'efficacité de la collaboration

Enfin, en se focalisant sur l'influence des différences culturelles au niveau de l'entreprise sur la perception d'efficacité de la collaboration, nous remarquons que la dimension « distance hiérarchique » semble avoir une très faible influence sur cette dernière.

En revanche, en analysant l'analyse d'adéquation du modèle, nous n'observons pas d'influence significative directe entre les différences culturelles au niveau de l'entreprise et la perception d'efficacité de la collaboration.

Cependant, il est à noter que cela ne signifie pas l'impossibilité de confirmer notre hypothèse, car l'analyse de l'adéquation du modèle de recherche nous montre également que la culture d'entreprise a une influence indirecte sur la perception de l'efficacité de la collaboration. Ainsi, nous notons que la dimension « distance hiérarchique » a une influence sur deux concepts qui ont une forte influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration, à savoir le degré de confiance et la cohésion sociale.

Suite à ces résultats, nous pouvons donc conclure que les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration, mais qu'il s'agit d'une relation indirecte.

Enfin, nous pouvons résumer la validation de nos hypothèses de manière suivante :

Tableau 117 : Validation des hypothèses de recherche

	HYPOTHÈSE	VALIDATION
1	La confiance a une influence la qualité de la communication	Validée
2	La confiance a une influence la volonté de travailler ensemble	Validée
3	La confiance a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration	Validée : influence indirecte
4	La qualité de la communication a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration	Validée
5	La volonté de travailler ensemble a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration	Rejetée
6	La perception d'avoir un objectif commun a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration	Rejetée
7	La cohésion sociale a une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration	Validée
8	La perception de l'efficacité de la collaboration a une influence sur la	Validée

	perception de la réalisation des objectifs	
9	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la cohésion sociale	Validée, à travers : éviter de l'incertitude
10	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la cohésion sociale	Validée, à travers : distance hiérarchique
11	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur le degré de confiance	Validée, à travers : éviter de l'incertitude
12	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur le degré de confiance	Validée, à travers : distance hiérarchique
13	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la qualité de la communication	Rejetée
14	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la qualité de la communication	Rejetée
15	Les différences culturelles au niveau national ont une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration	Validée : influence indirecte
16	Les différences culturelles au niveau de l'entreprise ont une influence sur la perception de l'efficacité de la collaboration	Validée : influence indirecte

RÉSUMÉ CHAPITRE 7

Après avoir affiné notre modèle de recherche dans le chapitre précédent, nous avons dans ce chapitre abordé l'étude quantitative qui nous a permis de confirmer (ou non) nos hypothèses. Cette étude quantitative est constituée d'une partie descriptive et d'une partie explicative. La partie descriptive nous a permis de répondre à la question : « **Quelles différences existe-t-il entre les cultures nationales et les cultures de l'entreprise Air France-KLM ?** », tandis que la partie explicative a eu pour objectif de répondre aux questions : « **Quels sont les déterminants principaux de l'efficacité de la collaboration ?** » et « **Quel est l'impact réel de la confiance et des écarts culturels sur l'efficacité de la collaboration ?** »

Cette étude quantitative a été réalisée sous la forme d'un questionnaire, qui a été envoyé entre le 12 mai et 2 juin 2015 à 1 352 individus travaillant, comme cela fut le cas dans l'étude qualitative, au sein de la division commerciale du groupe Air France-KLM. Nous nous appuyons sur les réponses de 301 répondants.

Avant de commencer à interpréter les résultats de cette étude, nous avons procédé à des analyses statistiques afin d'épurer les échelles de mesure utilisées. Suite à cette analyse, nous n'avons pu retenir tous les items des variables « culture nationale », « culture d'entreprise », « qualité de la communication » et « volonté de travailler ensemble ». Par contre, les analyses factorielles nous ont indiqué que l'item « avoir un objectif commun » devait être supprimé afin d'optimiser l'échelle de mesure. Quant à l'échelle de mesure de la confiance, nous avons également supprimé un item. De plus, nous n'avons pas, pour cette échelle, retrouvé les deux dimensions « confiance fondée sur l'affect » et « confiance fondée sur la connaissance ». Comme nos traitements statistiques nous indiquent qu'il s'agit d'une échelle unidimensionnelle, nous avons retenu cette dimension comme unidimensionnelle dans la suite de notre étude.

Ensuite, nous avons pu commencer le traitement des résultats afin de répondre à nos questions précitées. Dans un premier temps, nous avons observé des différences entre la culture nationale des Français et des Néerlandais. Nous remarquons notamment une différence lorsqu'il s'agit de la distance sociale et de la réduction des risques. Néanmoins, nous

observons des écarts moins marquants que ceux auxquels l'on s'attendait selon les études faites par Hofstede. Pour expliquer ce phénomène, il est à noter que les études de Hofstede ont été réalisées entre 1960 et 1970. Beugelsdijk (2015) a montré dans une étude récente que, bien que les dimensions peuvent toujours globalement être reproduites, les caractéristiques changent avec le temps. De plus, il faut également prendre en compte le fait que notre échantillon est représentatif pour le cas Air France-KLM, mais n'est pas un échantillon représentatif pour les entreprises françaises et néerlandaises en général. Ainsi, nous constatons que la validité externe de notre étude ne peut pas être garantie. Toutefois, les résultats de cette étude correspondent aux résultats de l'étude qualitative que nous avons menée antérieurement, car l'étude qualitative nous a également montré les différences les plus marquantes sur les dimensions « distance sociale » et « évitement de l'incertitude ».

Quant à la culture d'entreprise, nous avons constaté qu'il n'existe pas aujourd'hui une véritable culture Air France-KLM, mais que les salariés interrogés se reconnaissent davantage dans, soit la culture Air France, soit la culture KLM. De plus, 10 % des individus considèrent que leur employeur ne véhicule actuellement plus aucune culture spécifique. Lorsque nous comparons ensuite les différences culturelles, nous observons que la culture Air France se caractérise par une distance hiérarchique plus élevée et une tendance marquée à réduire les risques par rapport à la culture KLM. Suite aux analyses descriptives, nous pouvons donc conclure qu'il existe à la fois des différences dans les cultures nationales et dans les cultures d'entreprises présentes dans notre cas. Ainsi, nous pouvons ensuite nous poser la question de savoir ce qui est la nature de l'influence et le poids pondéré de ces différences sur l'efficacité de la collaboration.

Pour répondre à ces questions, nous avons procédé à plusieurs analyses statistiques. Tout d'abord, nous avons effectué des analyses statistiques pour chacune de nos hypothèses. Il s'agit des analyses de corrélation de Pearson, des régressions linéaires, des analyses ANOVA à 1 facteur et des régressions linéaires multiples, selon la nature des variables. Ensuite, nous avons testé notre modèle de recherche dans sa totalité à travers des tests d'adéquation.

Ainsi, nous avons pu valider 14 de nos 16 hypothèses. Tout d'abord, nous observons que l'étude des déterminants de l'efficacité de la collaboration prend tout son sens, parce que cette efficacité détermine pour 68 % la réalisation des objectifs. Ensuite, nous avons constaté que la

« qualité de la communication » et la « cohésion sociale » sont les déterminants principaux de l'efficacité de la collaboration. Ils expliquent ensemble plus de la moitié de l'efficacité de la collaboration (58 %). Bien que la confiance et la culture ne représentent pas l'influence directe la plus importante, elles sont cependant essentielles lorsqu'il s'agit de l'efficacité de la collaboration. Nous observons, par exemple, que le degré de confiance interpersonnelle explique 87 % de la « qualité de communication » et 94 % de la « cohésion sociale ». Ces constats nous permettent de conclure que la confiance interpersonnelle a une forte influence directe sur l'efficacité de la collaboration.

En ce qui concerne l'influence de la culture, nous observons qu'il ne s'agit pas non plus d'une influence directe entre la culture des individus et l'efficacité de la collaboration. Néanmoins, nous observons également des liens indirects. Ainsi, nous constatons que la « distance hiérarchique » au niveau de la culture d'entreprise et l'« évitement de l'incertitude » au niveau de la culture nationale, ont des influences négatives sur le degré de confiance et la cohésion sociale, qui jouent à leur tour un rôle important dans l'efficacité de la collaboration.

Enfin, cette étude confirmatoire nous montre que les déterminants « qualité de la communication » et « cohésion sociale » sont des déterminants importants de l'efficacité de la collaboration et que la confiance joue un rôle essentiel dans ces deux déterminants. De plus, nous constatons que la distance hiérarchique (au niveau de la culture d'entreprise) et la tendance à éviter les incertitudes (au niveau de la culture d'entreprise) influencent l'efficacité de la collaboration de manière indirecte à travers la confiance et la cohésion sociale.

CHAPITRE 8 : APPORTS THÉORIQUES ET MANAGÉRIAUX ET LIMITES DE NOTRE RECHERCHE

Après avoir présenté les résultats de notre étude exploratoire et confirmatoire, nous aborderons dans ce chapitre les contributions théoriques de la recherche, ainsi que les implications managériales de même que les limites et voies de futures recherches.

1. Contributions théoriques de la recherche

D'un point de vue strictement théorique, les apports de notre recherche s'articulent autour de :

- Une première étude mesurant l'efficacité de la collaboration en pondérant ses déterminants ;
- La démonstration de la nature de l'influence de la confiance interpersonnelle sur l'efficacité de la collaboration ;
- La démonstration de la nature de l'influence de la culture sur l'efficacité de la collaboration ;
- Une nouvelle approche de l'étude de l'influence de la culture focalisée sur l'influence des dimensions ;
- Une comparaison avec d'autres études portant sur l'influence de la culture ;
- La confirmation du rôle de la confiance dans le processus d'intégration après une fusion-acquisition.

Une première étude mesurant l'efficacité de la collaboration en pondérant ses déterminants

Pour réaliser des objectifs, notamment liés à la stratégie de fusion-acquisition, les individus sont amenés à collaborer afin de créer une efficacité collective (Morin, 2015). L'efficacité de la collaboration est donc, selon la revue de la littérature, l'élément essentiel qui déterminera la

réalisation de ces objectifs. Les résultats de notre étude quantitative confirment cela, en montrant que l'efficacité de la collaboration détermine 68 % de la réalisation des objectifs.

Des collaborations efficaces sont donc essentielles, mais peu faciles à créer. À travers la collaboration, les individus élargissent non seulement leur cadre référentiel, mais ils sont également amenés à apprendre d'autres cultures et à dépasser leurs habitudes, coutumes et manières de penser. Cela peut provoquer de la résistance et des comportements non collaboratifs. Comme la collaboration est importante, mais également complexe, il est essentiel pour les gestionnaires de connaître les éléments qui stimulent (ou nuisent à) l'efficacité de la collaboration.

Dans la revue de la littérature, nous avons pu identifier plusieurs déterminants de la collaboration, comme l'« opportunisme », la « qualité de la communication », la « résistance au changement », la « cohésion sociale », la « confiance » et la « culture ». Néanmoins, dans la littérature publiée jusqu'à aujourd'hui, nous ne trouvons pas d'étude mesurant l'ampleur de l'influence de chacun de ces déterminants, ni d'études mesurant l'influence pondérée de ces déterminants. Notre travail permet, pour la première fois, de mesurer l'impact de chacun des déterminants que l'on trouve dans la littérature.

Ainsi, nous avons, pour la première fois, pu confirmer statistiquement que l'efficacité des collaborations est effectivement essentielle à la réalisation des objectifs de l'entreprise à la suite d'une fusion-acquisition. Ensuite, nous avons pu observer que la qualité de la communication et la cohésion sociale déterminent ensemble plus de la moitié de l'efficacité des collaborations (58 %). Pour améliorer l'efficacité des collaborations au sein des entreprises, il faut donc se focaliser sur ces deux déterminants. Cependant, il est à noter que la confiance doit également être prise en compte, car elle constitue au final la base pour une collaboration efficace. Cela s'explique par le degré de confiance, respectivement 87 % et 94 % des déterminants principaux de l'efficacité de la collaboration, que sont la « qualité de communication » et la « cohésion sociale ».

La démonstration de la nature de l'influence de la confiance interpersonnelle sur l'efficacité de la collaboration

Comme nous l'avons expliqué, il est important de comprendre ce qui détermine l'efficacité de la collaboration afin de la stimuler et atteindre les objectifs de la collaboration. Un des déterminants que nous retrouvons dans la littérature est la confiance interpersonnelle. Néanmoins, il n'existe pas d'évidence quant à la nature de l'influence de la confiance sur l'efficacité de la collaboration dans la littérature existante.

Jacob et Poitras (2015) expliquent qu'il existe un lien direct entre la confiance interpersonnelle et l'efficacité de la collaboration. Ils postulent qu'une forte relation de confiance doit pouvoir s'établir entre les individus afin qu'ils puissent collaborer de manière efficace. En revanche, selon Dirks (1999), cette influence n'est pas nécessairement directe et l'influence indirecte a été suggérée dans les travaux conceptuels (Dirks, 1999).

Dirks (1999) est le seul chercheur à avoir, jusqu'à présent, analysé l'influence directe et indirecte de la confiance interpersonnelle, mais cela uniquement dans le cadre de la performance des groupes de travail. Des études sur l'influence directe et/ou indirecte sur l'efficacité de la collaboration n'avaient jusqu'à présent pas été faites. Nous pouvons donc affirmer que cela représente une contribution théorique de notre étude. Enfin, nous avons pu conclure que la confiance influence l'efficacité de la collaboration de manière indirecte par l'intermédiaire de la qualité de la communication et de la cohésion sociale.

La démonstration de la nature de l'influence de la culture sur l'efficacité de la collaboration

Quant à l'influence de la culture, nous observons le même phénomène que pour l'influence de la confiance interpersonnelle. Cela veut dire que nous retrouvons, dans la littérature scientifique, des indications pour un lien direct entre ces deux variables, mais aussi des indications pour des liens indirects.

Hofstede *et al.* (1996) montrent que les différences culturelles ont une influence sur l'efficacité de la collaboration et Josserand *et al.* (2004) expliquent qu'une culture convergente est nécessaire pour pouvoir travailler ensemble. A contrario, nous retrouvons aussi dans la littérature des liens indirects entre la culture des individus et l'efficacité de la

collaboration par l'intermédiaire de la « confiance » (Dwyer *et al.*, 1988 et Bornarel, 2004), de la « qualité de communication » (Noorderhaven *et al.*, 2008 et d'Iribarne, 1989), de la « résistance au changement » (Bareil, 2004, Miller et Rollnick, 2013 et Kotter et Schlesingen, 1979) et de la « cohésion sociale » (Godelier, 2006 et Ouchi, 1979).

Il n'existe pas d'unanimité quant à l'influence de la culture sur l'efficacité de la collaboration dans la revue de la littérature. De plus, la plupart des études sur la culture ont un caractère descriptif. Elles n'expliquent pas de manière statistique l'impact quantitatif de la culture. Notre étude est la première à démontrer que la culture influence l'efficacité de la collaboration de manière indirecte. Les dimensions « distance hiérarchique » de la culture d'entreprise et « évitement de l'incertitude » de la culture nationale ont une influence indirecte sur l'efficacité de la collaboration par l'intermédiaire du degré de confiance et de la cohésion sociale.

Une nouvelle approche de l'étude de l'influence de la culture focalisée sur l'influence des dimensions

Les recherches portant sur la définition des dimensions de la culture sont nombreuses, ainsi que les études qui décrivent les caractéristiques culturelles. Ces études permettent de mieux comprendre la culture et aident à comparer les cultures en identifiant les écarts culturels. Cependant, dans la littérature scientifique existante, il n'existe pas d'études explicatives mesurant l'influence de la culture (et ses dimensions) sur l'efficacité de la collaboration.

À défaut d'études scientifiques mesurant les conséquences de la culture et vu le fait que la plupart des études sont axées sur les dimensions de la culture, nous sommes amenée à nous interroger sur ce qui influence chacune de ces dimensions (nous ne retrouvons pas cela dans la littérature scientifique). Aussi, nous ne nous sommes pas limités à l'étude de l'influence d'une présence (ou absence) d'un écart culturel. Nous avons opté pour une nouvelle approche qui ne consiste pas seulement à mesurer l'influence des écarts culturels, mais également l'influence de chaque dimension de la culture nationale et d'entreprise sur l'efficacité de la collaboration.

Cette perspective fait avancer la littérature existante. Elle permet à la fois d'indiquer qu'un écart culturel a une influence sur l'efficacité de la collaboration, et en même temps que les

aspects de la culture peuvent favoriser l'efficacité de la collaboration. Enfin, cette approche autorise aussi à ne plus parler de l'influence d'un écart culturel, en opposant une culture à une autre, mais à parler plutôt de dimensions précises favorisant (ou pas) l'efficacité de la collaboration.

Une comparaison avec d'autres études portant sur l'influence de la culture

En ce qui concerne les autres études portant sur les différences culturelles, nous constatons que les résultats de notre étude se distinguent de ceux des études de Hofstede qui a utilisé les mêmes échelles de mesure. Comme Beugelsdijk (2015) le montre, les caractéristiques des cultures changent avec le temps. Cela pourrait expliquer en partie les différences observées étant donné que les résultats de Hofstede sont basés sur des études datant des années 1960 et 1970. Or, Beugelsdijk (2015) explique également que les écarts sont susceptibles de rester les mêmes, ce qui n'est pas le cas dans notre étude. On peut donc se poser la question d'où viennent ces différences.

D'une part, cela peut être lié à la répartition de l'échantillon. D'autre part, cela peut aussi être dû à l'environnement dans lequel les individus travaillent. Hofstede a, dans ses études, interrogé des salariés travaillant pour IBM, mais ne s'est pas intéressé à la culture d'entreprise d'IBM et à son influence sur les valeurs des salariés. Comme les résultats se distinguent, il serait recommandé de faire plus d'études sur l'influence de la culture d'une entreprise ou d'une industrie sur la culture nationale des individus. Comme la plupart des études sur la culture reposent sur un indice global de la distance culturelle, il n'a jusqu'à présent pas été possible d'identifier dans quelle mesure les scores sur les dimensions culturelles nationales sont influencés par des dimensions de la culture de l'entreprise.

La confirmation du rôle de la confiance dans le processus d'intégration après une fusion-acquisition

Les chercheurs qui se sont intéressés aux fusions-acquisitions ont montré que les problèmes d'intégration après une fusion-acquisition sont souvent liés aux problèmes culturels (Bjorkman *et al.*, 2007). Néanmoins, Stahl et Voigt (2005), prouvent que les différences culturelles n'expliquent qu'une partie des difficultés du processus d'intégration (Bjorkman *et*

al., 2007). Ainsi, nous observons des résultats contradictoires qui s'expliquent par le fait qu'il n'existe que très peu d'études sur les résultats des processus d'intégration.

Comme il n'existe pas d'études portant sur l'efficacité de la collaboration après une fusion-acquisition, nous ne pouvons pas comparer les résultats de ces études avec les nôtres. Néanmoins, quant à la confiance, nous constatons que nos résultats sont en lien avec les travaux de Stahl *et al.* (2005) qui ont démontré que la confiance a une influence positive sur une variété d'éléments liés aux résultats du processus d'intégration. Cela correspond aussi aux travaux de Larsson et Finkelstein (1999) qui expliquent que la confiance est essentielle pour la réalisation des objectifs prévus par une fusion-acquisition.

2. Implications managériales

Notre préoccupation principale, tout au long de cette recherche, a été de nous assurer que les résultats recueillis pouvaient se traduire en recommandations pour les gestionnaires d'Air France-KLM afin d'optimiser les relations de collaboration au sein de ces compagnies.

Les résultats de nos recherches nous ont notamment permis d'identifier les déterminants principaux de l'efficacité de la collaboration. De plus, nous avons pu mettre en évidence les facteurs influençant ces déterminants principaux (figure 35). C'est à partir de cette hiérarchisation que nous proposerons nos recommandations.

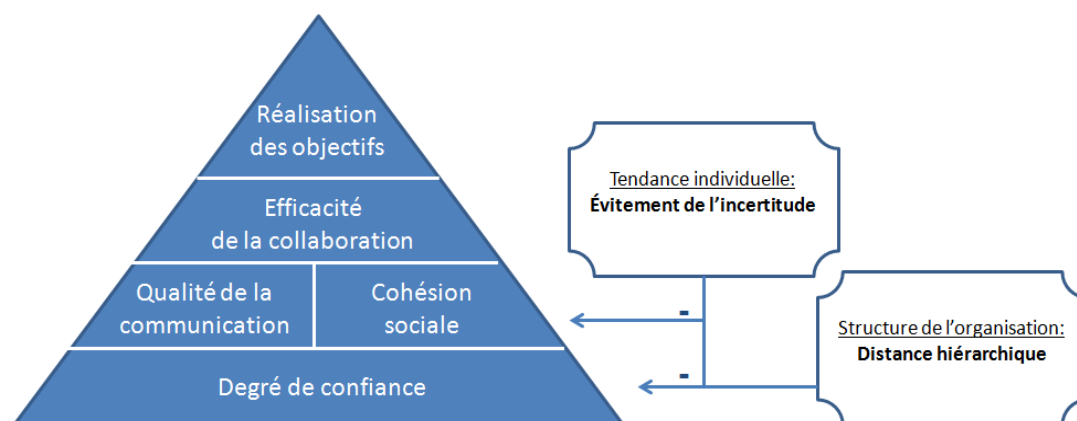


Figure 35 : La pyramide d'une collaboration efficace

Nous constatons, dans un premier temps, qu'une collaboration efficace est essentielle afin de réaliser les objectifs au sein d'une entreprise. Il est donc primordial de favoriser cette collaboration. Pour cela, il faut :

- Favoriser la qualité de la communication ;
- Stimuler la cohésion sociale ;
- Créer un climat de confiance ;
- Réduire la distance hiérarchique au sein de l'organisation ;
- Tenter de réduire la tendance individuelle à éviter l'incertitude.

Or, nous pouvons nous demander par quel biais y parvenir. Aussi nous aborderons, par la suite, plusieurs recommandations susceptibles de créer les conditions optimales pour une collaboration efficace.

2.1 Les principales sources d'inefficacité dans le cas Air France-KLM

Avant de présenter ces recommandations, nous aborderons d'abord les éléments qui sont le plus souvent source de défaillance dans le cas Air France-KLM.

Ambiguïté dans la vision et les objectifs des différents niveaux hiérarchiques

Dans nos études, nous avons constaté qu'il n'existe pas une culture du groupe Air France-KLM, ce qui peut s'expliquer en prenant en compte le mode d'intégration choisi par la direction à l'époque de la fusion-acquisition. Spinetta (2006) explique qu'elle a opté plutôt pour un mode de coordination que pour un mode d'intégration. Le fait de ne pas pouvoir observer une culture comme Air France-KLM est donc compréhensible.

Néanmoins, au quotidien, nous remarquons que la vision et les objectifs définis au niveau du groupe Air France-KLM n'arrivent toujours pas à atteindre les niveaux hiérarchiques inférieurs. Cela peut s'expliquer de plusieurs manières. Dans un premier temps, nous avons pu noter, dans la revue de la littérature, qu'une fusion-acquisition va de pair avec des changements et donc des sentiments d'incertitude et d'angoisse. Cela est lié au fait qu'une fusion-acquisition donne souvent lieu à la suppression de postes afin d'éviter des doublons dans l'organisation (Bologna *et al.*, 2011). La peur de ces changements peut faire que les salariés et les managers privilégient leurs intérêts personnels. Ainsi, à chaque niveau hiérarchique, il existe un risque de résistance, ce qui fait que les objectifs de la direction ne correspondent pas nécessairement aux objectifs communiqués aux salariés. De ce fait, les objectifs et les priorités des salariés d'Air France et de KLM ne sont pas toujours les mêmes, ce qui complexifie les collaborations.

Ce manque de coordination entre les différents niveaux hiérarchiques s'explique également par l'attitude masculine au sein d'Air France-KLM.

L'attitude masculine et compétitive à l'issue de la fusion-acquisition

Ce que nous avons pu constater, dans nos études, c'est que les salariés d'Air France et de KLM montrent un score plutôt élevé sur la dimension « masculinité ». Dans les discussions avec les managers, qui étaient au sein de l'entreprise au moment de la fusion-acquisition, nous avons observé que les salariés d'Air France et de KLM se sont toujours comportés de manière « masculine » et compétitive. Ils décrivent des individus ayant tendance à s'afficher clairement, à mettre en avant ce qu'ils ont fait. Dans un environnement avec beaucoup d'individus présentant ces caractéristiques, ces personnes auront tendance à se faire concurrence, plutôt qu'à collaborer.

Au moment d'une fusion-acquisition, la masculinité des individus se renforce. Cela est dû au fait qu'une fusion-acquisition implique souvent aussi des réductions d'effectifs et donc également une certaine forme de concurrence. Cette concurrence est encore plus forte s'il s'agit d'individus qui ont naturellement déjà tendance à se comporter de manière masculine. Ainsi, nous observons que ce focus sur la performance, les résultats et le fait de se mettre en avant mènent plutôt à la compétition qu'à la collaboration.

Nous retrouvons cette masculinité à tous les niveaux hiérarchiques, ce qui renforce encore une fois ce phénomène, car les managers donnent ainsi à leurs salariés un exemple qui ne favorise pas la collaboration.

Un focus fort sur des différences

Ensuite, nous avons également relevé que la culture nationale et les différentes cultures d'entreprise sont considérées comme des sources d'inefficacité dans 23 des 44 interviews. Ce qui est le plus remarquable, c'est que les individus décrivent, dans les interviews, des différences considérables entre les Français et les Néerlandais et entre la culture Air France et la culture KLM. Dans la description des différences, nous retrouvons également les scores et les explications des différences culturelles comme celles décrites par Hofstede.

Cependant, il est à noter que, selon l'étude quantitative, les individus sont, certes, différents selon leur culture nationale et leur culture d'entreprise, mais que ces différences sont modérées et pas aussi marquantes que mentionnées par les personnes interviewées ou décrites par Hofstede. De plus, nous constatons que les différences culturelles ont une influence sur l'efficacité de la collaboration, mais que cela n'est pas le problème majeur dans le cas d'Air France-KLM et que seules deux dimensions jouent un rôle dans l'efficacité de la collaboration. Ainsi, nous observons des différences culturelles et l'impact de celles-ci est plus marquant dans les perceptions des individus que dans la réalité.

De plus, nous observons que les individus ont tendance à mettre en avant la nationalité des individus (française et néerlandaise) pour expliquer ce qui ne va pas, mais que cela n'est pas justifié en réalité. Par contre, en agissant ainsi, les individus vont renforcer la perception des différences majeures. Cela accroît également l'idée que ces différences sont sources d'inefficacité et font que les individus se concentrent moins sur les sources réelles d'inefficacité, avec le risque qu'ils auront tendance à ne pas les voir.

Communication et coordination au sein des collaborations

Les difficultés décrites ci-dessus mènent à un faible degré de confiance entre des individus et ont des répercussions sur l'efficacité de la collaboration entre les individus. Dans plus de la moitié des entretiens (dans 27 de 44 entretiens), la communication est indiquée comme le facteur qui a fait que la collaboration a été efficace. Ensuite, nous constatons également que les différences culturelles sont indiquées comme source d'inefficacité dans 23 des 44 cas.

En affinant l'étude de ces exemples de collaboration inefficace, nous pouvons distinguer deux cas de figure. Dans le premier, les individus essaient de faire toutes les activités plus ou moins ensemble. Lorsque ces tâches sont distribuées, les individus se contrôlent parce qu'ils ne font pas complètement confiance dans le travail fait par l'autre. Ensuite, ils compensent et corrigent les éléments qu'ils auraient eux-mêmes faits différemment, même s'il ne s'agit pas de leur propre tâche. Cet exemple montre un manque de confiance, mais également un problème de communication. Lorsque la communication est claire, au début d'une collaboration, les responsabilités de chacun et les moments d'échange et de résultats, sont définis sans détour.

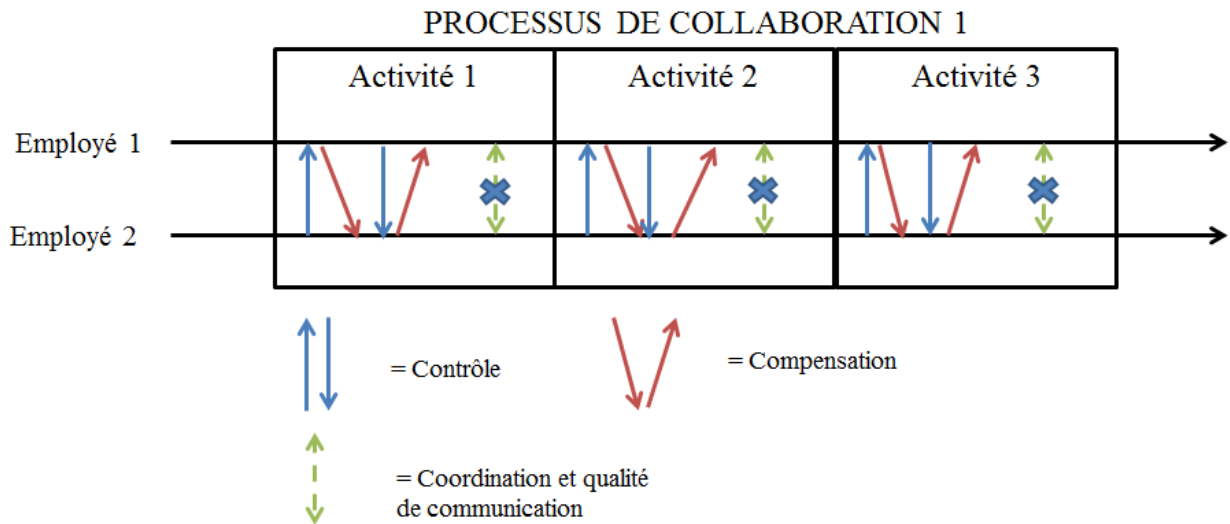


Figure 36 : Exemple 1 d'inefficacité de la collaboration

Dans cet exemple, nous observons qu'apparemment la répartition des activités n'est pas complètement intelligible. De plus, lorsque les individus ne sont pas d'accord sur la manière de procéder, la communication n'a pas lieu. Il existe plusieurs raisons à cela. Dans un premier temps, il est à noter que la manière de communiquer dépend du degré de confiance, comme nous l'avons constaté dans les résultats de notre étude quantitative. Lorsque la confiance est faible, la qualité de la communication devient également faible. Ainsi, les individus ont tendance à ne pas être transparents et à ne pas tout dire. Néanmoins, la communication est directement et fortement liée à l'efficacité de la collaboration. Il est donc important de stimuler la communication explicite entre les salariés et d'échanger suffisamment d'informations.

Ensuite, lorsque nous analysons un autre exemple de collaboration inefficace, nous constatons que, dans quelques cas, les activités sont explicitement définies et que chacun exerce son activité, mais qu'il n'existe pas non plus une bonne communication entre les individus.

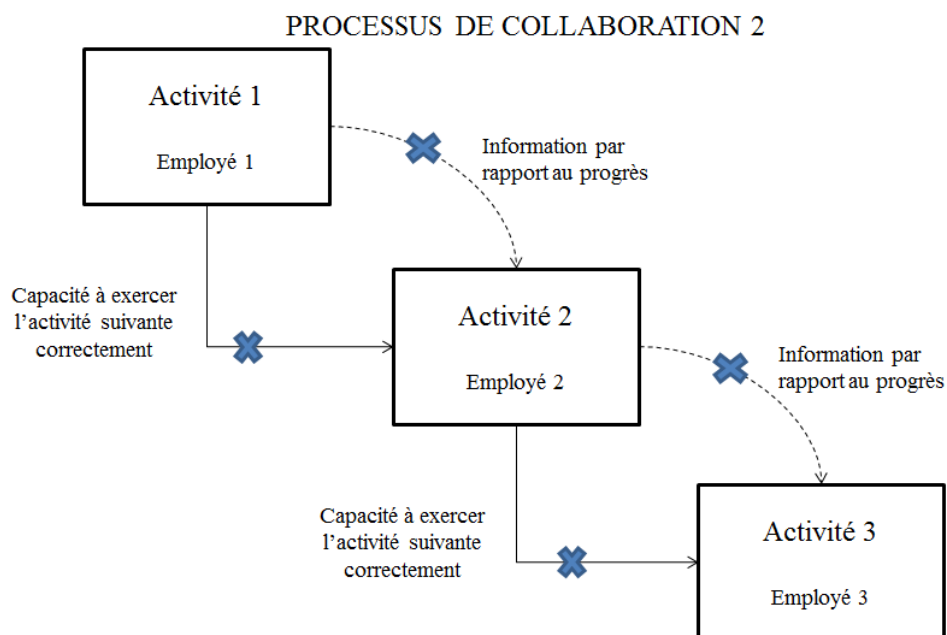


Figure 37 : Exemple 2 d'inefficacité de la collaboration

Dans la revue de la littérature, nous avons identifié ce cas comme le cas de « coopération ». Bien que toutes les activités aient été finalement faites, une vraie collaboration n'a pas eu lieu. Lorsque des individus commencent à travailler, il n'est pas rare de rencontrer des obstacles et de devoir adapter son plan, son planning ou le contenu de l'activité. Or, comme les activités sont liées dans une collaboration, cela a également une influence sur les autres activités. Ainsi, nous observons à nouveau que la communication est essentielle pour une collaboration efficace. Bien que cela prenne du temps, il est à recommander de planifier au préalable des réunions d'information sur la progression des activités de chacun et de se tenir systématiquement informé s'il y a quelque chose qui change.

2.2 Recommandations

Après avoir constaté ce qui mène à l'inefficacité et ce qui pourrait s'améliorer, nous présenterons maintenant les recommandations qui seraient en mesure d'aider l'entreprise à optimiser l'efficacité des collaborations entre les individus au sein d'Air France-KLM. Pour cela, nous distinguons les recommandations au contexte organisationnel et celles concernant directement le cadre de la collaboration.

CONTEXTE ORGANISATIONNEL

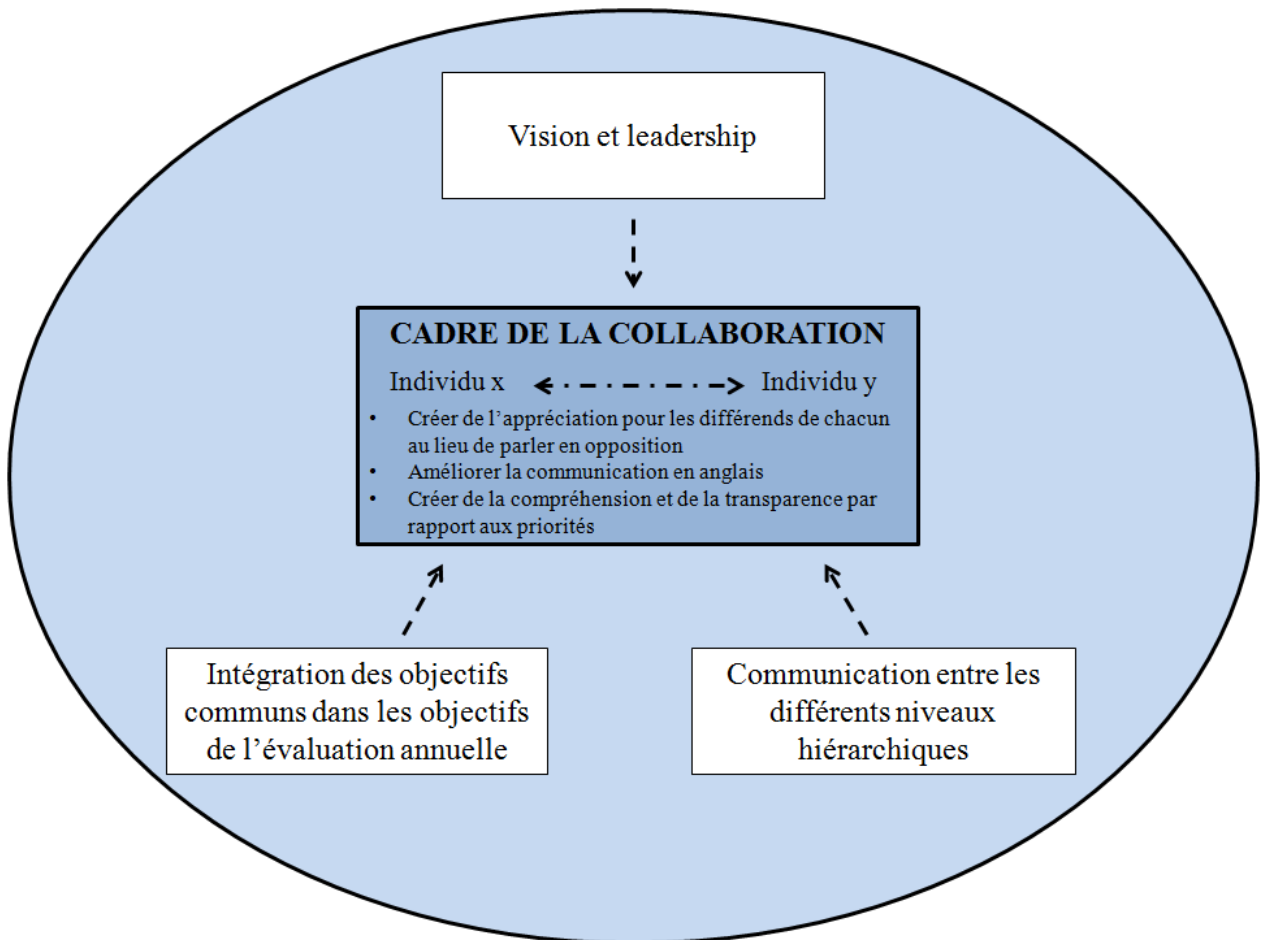


Figure 38: Recommandations pour stimuler la collaboration Air France-KLM au sein de la division commerciale

2.2.1 Les recommandations liées au contexte organisationnel

Pour que la collaboration ait lieu et soit efficace, il est important que tous les individus travaillant au sein du groupe Air France-KLM connaissent la vision d'Air France-KLM et soient prêts à adopter cette vision, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Pour améliorer cette situation, nous proposons plusieurs recommandations :

Le leadership et le manager de demain

Un des moyens pour stimuler la coordination Air France-KLM serait de se concentrer sur le type de *leadership* souhaité du manager de demain. Il est important de réfléchir sur ce que

l'on attend des managers futurs, afin de déterminer les compétences recherchées pour les jeunes cadres.

Au niveau du groupe Air France-KLM, une vision sur le *leadership* existe, mais elle n'est pas connue par tous les managers au sein de la division commerciale. De plus, nous observons que les opinions des managers Air France et KLM au sein de cette division, sur ce qu'est un « *bon leader* », ne sont pas les mêmes.

Au moment de notre étude, il existe plusieurs initiatives au sein de la division commerciale concernant le *leadership*. Chez KLM, il existe un *trainee-program* dont l'objectif est de former de jeunes talents qui deviendront les futurs managers. Chez Air France, il n'existe pas de *trainee-program* cherchant à embaucher de jeunes talents venant de l'extérieur, mais il existe des initiatives, comme par exemple des programmes de *leadership*, focalisés sur des talents à l'intérieur de l'organisation. Cependant, comme il n'y a pas au sein de cette division une vision commune sur ce *leadership*, les programmes se focalisent souvent sur des aspects comme « Quel type de leader suis-je ? », sans éclairer ce que l'on attend comme *leadership* au sein d'Air France-KLM.

C'est pour cela, qu'il est à recommander de définir ensemble les compétences recherchées pour les futurs managers afin de les sélectionner et de les former (provenant de l'extérieur ou de l'intérieur de l'organisation). De cette manière, les attentes managériales seront plus claires et harmonisées, ce qui aura pour conséquence que les objectifs des équipes futures seront également plus clairs et transparents. De plus, cela permettra ensuite de sélectionner des managers qui seront compatibles avec à la fois le fonctionnement d'Air France et de KLM et qui seront capables de stimuler la collaboration entre les individus travaillant pour les deux entreprises.

Il serait utile de s'appuyer sur la vision de *leadership* du groupe Air France-KLM. Cette vision peut servir comme *input* pour les différents programmes de *leadership* qui existent au sein de la division commerciale, comme « *Focus on your futur* » pour les premiers niveaux de cadres et « *Connect and Lead* » pour les niveaux de cadres plus élevés.

Dans les évaluations de ces programmes, nous constatons que cela a comme conséquence que les individus ne savent pas bien ce qu'est l'objectif du programme qu'ils suivent. Intégrer la vision d'Air France-KLM sur le *leadership* dans ces programmes permettra de donner un cadre de référence commun aux (futurs) managers d'Air France et de KLM et de créer de la cohésion entre la vision de l'entreprise et les pratiques dans la division commerciale. À long terme, cela permettra d'avoir des managers orientés Air France-KLM, susceptibles de stimuler la collaboration entre les salariés d'Air France et de KLM.

Une autre manière de stimuler la coordination Air France-KLM est de créer des futurs managers et un « *trainee-program* » au niveau du groupe Air France-KLM. Dans ce cas, il s'agit d'un programme de formation ouvert aux jeunes recrutés qui vont travailler pour le groupe Air France-KLM. Cette formation devrait alors se focaliser sur :

- La coordination entre les salariés d'Air France et de KLM ;
- La capacité à gérer des équipes mixtes (salariés d'Air France et de KLM) ;
- Une approche du management qui stimule les échanges entre les salariés et réduit ainsi la perception de distance hiérarchique.

Après ce programme de formation, ces jeunes talents d'Air France-KLM sont embauchés par l'entreprise et deviennent responsables d'une équipe (au sein de la division commerciale ou au sein d'une autre équipe) afin de stimuler la collaboration entre les salariés ayant un contrat d'Air France et de KLM.

L'intégration des objectifs communs dans les objectifs de l'évaluation annuelle

Pour optimiser la coordination, il est important que la direction montre, dans un premier temps, le bon exemple, en valorisant les efforts de collaboration et en sanctionnant le comportement des managers qui se focalisent plutôt sur leurs intérêts personnels.

Actuellement, les individus travaillant pour Air France ou KLM fixent leurs objectifs au début de l'année avec leurs responsables. Ces objectifs sont majoritairement individuels, mais ils peuvent également être liés aux projets qui sont importants pour l'entreprise. Au moment où les individus sont amenés à collaborer, il existe un objectif pour cette collaboration. Dans notre étude, nous avons constaté que les individus considèrent que cet objectif est clair et

partagé. Officieusement, on peut donc dire qu'il existe des objectifs communs. Néanmoins, ces objectifs n'apparaissent pas dans les objectifs sur lesquels les individus sont évalués en fin d'année. De plus, les objectifs des homologues d'Air France et de KLM, qui servent de base pour l'évaluation, ne sont pas nécessairement les mêmes, ce qui fait que les priorités ne sont pas également nécessairement les mêmes. De plus, les efforts collaboratifs ne font pas partie des objectifs.

Dès lors que l'on fixe des objectifs communs pour les managers Air France-KLM, qui comptent comme critère d'évaluation et de promotion, ces derniers auront plus tendance à coordonner au mieux les équipes Air France-KLM. Ainsi, la direction peut également montrer qu'il existe de la cohérence dans les objectifs d'Air France et de KLM et que l'on veut aller dans une même direction. Ensuite, cela permettra également de fixer des objectifs communs aux niveaux hiérarchiques inférieurs.

Bien que tous les objectifs ne puissent être identiques, car il existe également des différences dans les postes de chacun et que les contextes français et néerlandais font que les activités ne sont pas exactement les mêmes, il est à recommander de définir des objectifs communs pour les projets communs. Cela permettra de stimuler la collaboration, mais aussi de réfléchir ensemble sur les priorités des projets en commun.

Renforcer la communication entre les membres de la direction et les managers des différents niveaux hiérarchiques

Comme nous l'avons constaté, la vision de la direction Air France-KLM n'atteint pas toujours tous les niveaux hiérarchiques. Un moyen pour optimiser cette situation est de renforcer la communication entre les membres de la direction et les managers des niveaux hiérarchiques inférieurs. En stimulant le dialogue entre les managers de tous les niveaux hiérarchiques et la direction d'Air France-KLM, la vision peut être clarifiée, répandue et comprise.

Un début a déjà été fait avec les « *leadership dialogues* », qui sont des discussions ouvertes avec la direction sur des thématiques précises. Il serait utile de poursuivre cette initiative en organisant des sessions pour à la fois les salariés d'Air France et de KLM et de stimuler les managers à y participer.

2.2.2 *Les recommandations liées au cadre de la collaboration*

En dehors des éléments liés à la vision et au *leadership*, nous faisons également des recommandations qui concernent directement la collaboration au quotidien entre les individus d'Air France et de KLM de la division commerciale.

Adapter l'offre de formations et de workshops

Kipping (2010) explique que, souvent, même longtemps après une fusion-acquisition, les cultures propres à chaque entreprise persistent et que les individus ont tendance à s'identifier comme venant d'une culture ou d'une autre. Cela correspond également à ce que l'on observe au sein du cas Air France-KLM. Lorsque l'on demande aux individus de décrire la culture Air France-KLM, 40 des 44 personnes interviewées disent d'abord qu'elles ne travaillent pas pour Air France-KLM, mais pour Air France ou pour KLM.

En soi, cela n'est pas nécessairement un problème. Cela peut même s'expliquer par une fierté de travailler pour la compagnie aérienne indiquée, ce qui est plutôt positif. Par contre, dans le cas d'Air France-KLM, nous constatons en même temps que les individus sont d'accord sur le fait que les Français et les Néerlandais sont très différents, comme les salariés ayant un contrat Air France et les salariés ayant un contrat KLM et ils considèrent que c'est cet aspect culturel qui est souvent source d'inefficacité. En revanche, les individus ne se révèlent pas si différents qu'ils se l'imaginent. De plus, la culture n'est pas le facteur majeur de l'inefficacité dans le cas Air France-KLM.

Après la fusion-acquisition, des formations interculturelles ont eu lieu afin de sensibiliser le personnel aux différences culturelles entre les Français et les Néerlandais. Ces formations ont majoritairement été réalisées par des formateurs externes à l'entreprise. De ce fait, ils se sont focalisés sur les différences générales entre ces deux cultures. Toutefois, notre étude montre que les salariés d'Air France et de KLM n'ont pas, sur toutes les dimensions, les mêmes valeurs que celles que l'on observe dans les études de Hofstede et que celles qui sont spécifiques à une culture. De plus, les individus ont la perception d'être plus différents qu'ils le sont en réalité. Comme ces perceptions les conduisent à avoir une image erronée de la réalité, il serait important de se focaliser sur comment travailler ensemble au lieu de se centrer sur les différences.

Ainsi, il est à recommander de ne plus faire de formations interculturelles, mais également de ne plus parler en termes de « Français » ou de « Néerlandais », mais de se focaliser sur le comportement. Pour ce faire, il est important que les managers donnent le bon exemple et corrigent les salariés au moment d'expliquer l'inefficacité par les différences culturelles, afin d'éviter de créer un « *self-fulfilling prophecy* » (des prophéties auto-réalisatrices).

Ensuite, nous préconisons de mélanger des individus venant à la fois d'Air France et de KLM au moment des *workshops* ou des formations. Cela implique des coûts de transport, mais stimule l'apprentissage comportemental, ce qui facilitera les futures collaborations.

Enfin, il est important de créer des *workshops* concentrés sur le comportement pour augmenter la connaissance des autres et pouvoir utiliser le talent de chacun. Le *workshop* « *Insights* », bâti sur les travaux de Jung (1971), est une des manières pour le réaliser. Dans ce *workshop*, on distingue quatre groupes de personnalités, à savoir « rouge », « bleu », « jaune » et « vert ».

Tableau 118: Caractéristiques des personnalités d'*Insights*

Personnalité	Caractéristiques
Rouge	Positive, affirmative, assertive, compétitive, force de prendre des décisions, fortement motivée, focus sur la tâche et l'objectif
Jaune	Sociale, dynamique, démonstrative, expressive, créative
Bleu	Analytique, précise, pointue, objective, posant des questions, formelle
Vert	Tranquille, qui partage, calme, prenant soin des autres, encourageante

La méthode « *Insights* » est développée à partir des traits de caractère et donne notamment des informations sur la manière de communiquer. Dans ce *workshop*, les individus doivent remplir un questionnaire sur leur personnalité. Ils reçoivent tous les résultats de ce questionnaire et, ensuite, ils doivent faire des exercices avec les autres. Ce *workshop* déclenche des discussions sur la manière de communiquer et de travailler et permet

d'instaurer l'appréciation des talents d'autrui. Comme c'est un *workshop* qui est centré sur le comportement et donne justement des informations sur la communication, qui est essentielle pour une collaboration efficace, il est recommandé de l'utiliser pour les équipes qui travaillent en collaboration avec l'entreprise.

Pendant les premières années après la fusion, ce *workshop* a été utilisé chez KLM. Néanmoins, il a été arrêté. Cela était, entre autres, lié au fait que les évaluations de cette formation n'étaient pas très bonnes. Ces évaluations montraient un score élevé sur le « plaisir », mais de très faibles scores sur l'« efficacité ». Ces résultats s'expliquent par le fait que les managers mettaient en place ces *workshops* sans objectif clair et ils ne valorisaient plus les résultats une fois le *workshop* terminé. Néanmoins, ces *workshops* semblent justement pertinents pour Air France-KLM, car ils sont concentrés sur le comportement et la communication et permettent de parler dans une langue commune (des profils de caractère) et non en termes de « différences culturelles ».

Plusieurs managers, impliqués dans ce *workshop*, expliquent que les salariés d'Air France ont tendance à avoir des profils « vert », alors que les salariés de KLM ont tendance à avoir un profil « rouge ». Ce qui est intéressant dans ces résultats, c'est qu'il s'agit de profils de personnalités opposées. La méthode *Insights* explique que les individus ayant des personnalités opposées ont plus de mal à communiquer. Comme ce *workshop* permet de mieux se comprendre, d'apprécier les différences et se focalise sur comment avancer ensemble, il est à préconiser dans les équipes Air France et KLM. Cela permettra de réduire la perception des différences culturelles et d'améliorer la communication et la cohésion sociale.

Augmenter la fréquence et la qualité de la communication en anglais

En ce qui concerne la qualité de communication, nous constatons que l'anglais est la langue officielle d'Air France-KLM, mais que cette langue n'est pas encore utilisée systématiquement lors des collaborations. Ainsi, nous observons que certains individus préfèrent ne pas s'exprimer pendant les réunions en anglais ou ne viennent pas, par crainte de ne pas pouvoir s'exprimer correctement. Nous avons également observé l'exemple que le français est utilisé dans les réunions d'information en présence des salariés de KLM qui ne parlent pas cette langue.

Afin d'améliorer la communication, nous recommandons, dans un premier temps, de continuer à stimuler les salariés et à leur donner du temps pour se former en anglais et se sentir plus à l'aise dans cette langue. De plus, nous proposons d'augmenter la fréquence de l'utilisation en anglais. Ainsi, les cadres peuvent par exemple choisir de faire (une partie de) leurs réunions d'équipe en anglais, même s'il s'agit de réunions en présence uniquement de francophones ou de néerlandophones. Cela permettrait aux salariés de s'entraîner dans un cadre de confiance et ainsi de réduire la peur de s'exprimer en langue anglaise.

Communiquer avec les homologues sur les objectifs

Étant donné que les objectifs des homologues d'Air France et de KLM ne sont pas encore nécessairement identiques, il est souvent difficile de comprendre pourquoi les individus n'accordent pas la même priorité aux mêmes sujets. Pour créer de la compréhension et afin d'améliorer la communication, il est à recommander de stimuler les salariés à échanger sur les objectifs des uns et des autres. Cela permettra de comprendre ce qui est important pour chacun, de clarifier des priorités dans des projets en commun et d'instaurer une relation de confiance qui facilitera également par la suite la qualité de la communication et qui rendra donc finalement la collaboration plus efficace.

Enfin, il nous est possible de lier nos recommandations aux sources d'efficacité de la collaboration que nous avons identifiées suite aux résultats de notre étude.

Tableau 119: Les recommandations pour une collaboration plus efficace au sein de la division commerciale d’Air France-KLM

	Sources d’efficacité de la collaboration				
	Qualité de la communication	Cohésion sociale	Degré de confiance	Réduction de l’évitement de	Réduction de la distance hiérarchique
ACTIONS					
RECOMMANDATIONS LIÉES AU CONTEXTE ORGANISATIONNEL					
<p>Le <i>leadership</i> et le manager de demain</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir ensemble les caractéristiques du manager de demain pour la division commerciale • Intégrer la vision sur le <i>leadership</i> Air France-KLM dans les programmes de <i>leadership</i> « <i>focus on your futur</i> » et « <i>Connect and Lead</i> » • Créer un <i>traineeship-program</i> Air France-KLM 		✓	✓	✓	✓
<p>L’intégration des objectifs communs dans les objectifs de l’évaluation annuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fixer des objectifs communs pour les individus d’Air France et de KLM qui travaillent sur les mêmes sujets 		✓	✓	✓	
<p>Renforcer la communication entre les membres de la direction et les managers des différents niveaux hiérarchiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuer avec les « <i>leadership dialogues</i> » 	✓			✓	✓
RECOMMANDATIONS LIÉES AU CADRE DE LA COLLABORATION					
<p>Adapter l’offre de formations et de <i>workshops</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • S’intéresser à la personnalité des individus et non pas aux différences • Se focaliser sur le contexte du travail et sur « comment avancer ensemble » • Valoriser les différents points de vue et les différentes approches des individus 	✓	✓	✓	✓	
<p>Augmenter la fréquence et la qualité de la communication en anglais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimuler les individus à améliorer leur connaissance de la langue anglaise • Augmenter la fréquence de l’utilisation de l’anglais 	✓	✓			
<p>Communiquer avec les homologues sur les objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communiquer sur les attentes, les objectifs et les priorités 	✓	✓	✓	✓	

3.Limites de notre recherche

Comme pour toute autre recherche, nos choix méthodologiques impliquent également des limites. Nous avons essayé de faire des choix pertinents afin de disposer de résultats riches. Néanmoins, ces limites nécessitent tout de même d'être présentées.

Dans un premier temps, il est à noter que notre recherche s'est intéressée aux déterminants de l'efficacité de la collaboration, tandis que le concept de la collaboration interpersonnelle n'a encore été que très peu étudié jusqu'à présent. De ce fait, le concept n'a pas encore été défini dans des études précédentes, ce qui fait que notre définition est construite de manière personnelle et transversale, ce qui pourrait encore être amélioré dans des études ultérieures.

De plus, il est à noter que nous avons effectué une étude de cas au sein du groupe Air France-KLM. Nous étant uniquement focalisée sur ce cas, les résultats de nos études ne peuvent pas être généralisés à d'autres entreprises. De plus, nous nous sommes concentrée sur 44 entretiens et 301 questionnaires au sein de la division commerciale. Comme nous nous sommes intéressée aux phénomènes qui n'avaient pas encore été étudiés jusqu'à présent, des recherches plus approfondies seraient nécessaires afin de constater s'il existe des généralités. Cela s'applique, entre autres, à l'aspect culturel. Dans notre étude, nous nous sommes appuyée sur une population majoritairement constituée d'individus ayant la nationalité soit française soit néerlandaise, ce qui est une caractéristique propre à notre cas. Des recherches complémentaires, en prenant en compte plus de cultures nationales, seraient utiles pour analyser la généralisation des résultats ou d'une partie des résultats.

Une autre limite de notre étude est liée aux choix que nous avons opérés dans l'échantillonnage. Nous avons fait le choix d'interroger des individus travaillant pour la division commerciale à partir du niveau « cadre ». Ce choix a été effectué afin de n'interroger que les individus travaillant au moins une fois par semaine avec ceux de l'autre compagnie. Or, il est à noter que la description de la culture d'entreprise aurait pu être différente si nous avions également intégré les réponses des individus en dessous du niveau « cadre ».

Ensuite, nous avons interrogé les individus par rapport à deux exemples de collaboration (à savoir la dernière collaboration avec quelqu'un de la même compagnie et la dernière

collaboration avec quelqu'un de l'autre compagnie). Des analyses de comparaison ont ensuite été faites. Comme il s'agit d'un questionnaire anonyme, nous avons favorisé la liberté d'expression des répondants. Aussi, nous n'avons pas demandé la nationalité de la personne avec qui l'individu avait travaillé. De ce fait, nous avons été obligée de l'estimer par nous-mêmes. Pour déterminer s'il s'agissait d'un écart de culture au niveau national, nous nous sommes appuyée sur la nationalité de la personne interrogée et le contrat de travail de la personne avec qui elle avait collaboré. Ainsi, il se peut que, dans certains cas, cette estimation n'ait pas été à 100 % correcte. De même, un individu ne peut que décrire sa propre culture nationale et ses propres sentiments de la culture d'entreprise. Dès lors, il nous a été impossible de demander aux répondants de décrire la culture d'entreprise de l'individu avec qui ils avaient collaboré.

Puis, l'approche que nous avons utilisée afin de déterminer l'influence des dimensions de culture nationale et de culture d'entreprise est une approche qui n'a pas été employée jusqu'à présent. Au lieu de se focaliser sur la description des cultures et l'influence de la présence ou l'absence d'un écart culturel, nous avons voulu affiner nos résultats en analysant l'influence de chaque dimension culturelle sur l'efficacité de la collaboration. Notre étude ne met en avant que l'influence de deux dimensions principales, à savoir la « distance hiérarchique » au niveau de la culture d'entreprise et l'« évitement de l'incertitude » au niveau de la culture nationale. Cela ne veut pas nécessairement dire que les autres dimensions n'ont pas d'influence. Il est par exemple possible que certaines dimensions ne semblent pas déterminantes dans notre étude, car l'écart sur ces dimensions est faible pour la population que nous avons interrogée. Enfin, davantage de recherches seraient utiles pour étudier si les autres dimensions jouent également un rôle dans l'efficacité de la collaboration ou si l'influence des dimensions dépend des entreprises et de leur environnement.

RÉSUMÉ CHAPITRE 8

Après avoir présenté les résultats de nos études empiriques dans les chapitres précédents, nous avons dans ce chapitre abordé les apports et les limites notre recherche. Dans ce but, nous avons décrit les contributions théoriques, les implications managériales et les limites et voies des futures recherches.

Les apports théoriques de notre étude s'articulent autour de quatre aspects. Premièrement, notre étude est la première à mesurer l'efficacité de la collaboration en pondérant les déterminants que l'on retrouve dans la revue de la littérature. Deuxièmement, nous avons éclairci la nature de l'influence de la confiance sur l'efficacité de la collaboration. Jusqu'à présent, il existait une ambiguïté dans la revue de la littérature sur le fait de savoir si la confiance interpersonnelle avait une influence directe et/ou indirecte sur l'efficacité de la collaboration. Notre étude a démontré qu'il s'agit d'une influence indirecte. Troisièmement, nous avons également mis en exergue que la culture des individus a une influence indirecte sur l'efficacité de la collaboration. Enfin, quatrièmement, nous avons opté pour une approche originale de l'étude sur l'impact de la culture. Pour mesurer l'influence de la culture, nous avons analysé l'impact de chaque dimension de la culture nationale et de la culture d'entreprise sur l'efficacité de la collaboration. Il s'agit d'une approche qui n'avait pas encore été utilisée jusqu'à aujourd'hui.

Après avoir abordé les apports théoriques, nous avons également mis en lumière les implications managériales. Dans un premier temps, nous avons identifié les éléments, au sein de la division commerciale d'Air France-KLM, qui peuvent être améliorés, à savoir l'ambiguïté dans la vision et les objectifs des différents niveaux hiérarchiques, l'attitude compétitive, le focus sur les différences et la communication et coordination au sein des collaborations.

Ensuite, nous avons relevé des recommandations que l'on peut regrouper en deux catégories, à savoir les « recommandations liées au contexte organisationnel » et les « recommandations liées au cadre de la collaboration ».

En ce qui concerne les recommandations liées au contexte organisationnel, nous prôtons, premièrement, de définir ensemble (les managers d’Air France et de KLM) les compétences des futurs managers de la division commerciale. Pour ce faire, nous invitons à s’appuyer sur la vision du groupe Air France-KLM. Ensuite, il est souhaitable d’intégrer cette vision dans les programmes de *leadership* existants afin de clarifier pour les participants ce que l’on attend d’eux comme manager Air France-KLM. Dès lors que les managers seront orientés Air France-KLM, cela favorisera également, à l’avenir, la collaboration au sein des équipes.

Deuxièmement, nous recommandons d’intégrer des objectifs communs dans les objectifs qui servent à évaluer le travail d’un individu à la fin de l’année pour valoriser les efforts collaboratifs et égaliser les priorités.

Enfin, comme nous avons constaté que la vision de la direction n’atteint pas toujours les managers des niveaux hiérarchiques inférieurs, nous incitons à renforcer la communication entre la direction et ces managers. Pour cela, il est à recommander de continuer avec les initiatives « *leadership dialogues* », qui sont des discussions ouvertes avec la direction sur des thématiques précises. Il serait utile de faire cela plus souvent avec à la fois des salariés d’Air France et de KLM et de stimuler les managers à y participer.

Quant aux recommandations directement liées à la collaboration au quotidien, nous préconisons de moins se focaliser sur les différences en comparant les individus d’Air France et de KLM et les Français et Néerlandais. Comme nous avons constaté que les différences ne sont pas si marquantes, parler en termes de différences ne ferait qu’accentuer les écarts dans les perceptions des individus. Cela montre bien qu’il est compliqué de collaborer, parce que l’on est différent, sans pouvoir identifier les vraies sources d’inefficacité. Ainsi, il est conseillé de se focaliser plus sur la compréhension de la personnalité de chacun et d’apprendre à apprécier les différents talents. Pour ce faire, il est par exemple préférable d’utiliser le *training* « *Insights* » au sein des équipes Air France-KLM, plutôt que d’expliquer les différences culturelles.

Ensuite, nous prôtons l’amélioration de la communication en stimulant les individus dans leurs compétences en langue anglaise. Cela peut, d’une part, être fait par des formations.

D'autre part, cela peut également être fait par l'augmentation de l'utilisation de la langue anglaise au quotidien.

Enfin, étant donné que les objectifs ne sont actuellement pas les mêmes pour les salariés d'Air France et de KLM, nous incitons également à encourager les individus à échanger sur leurs objectifs afin de créer une plus grande compréhension et de les stimuler à discuter sur les priorités de chacun.

Puis, comme pour toute autre recherche, nos choix méthodologiques impliquent également des limites. Notre étude se base sur une étude de cas. C'est pour cela que des recherches complémentaires seraient nécessaires afin de vérifier si (une partie de) nos résultats pourraient être généralisés. De plus, notre étude avait pour objectif d'identifier les déterminants de l'efficacité de la collaboration et non pas de créer une échelle de mesure de l'efficacité de la collaboration. C'est pour cela que nous avons analysé cette efficacité collaborative à travers la perception des individus. La création d'une échelle de mesure de l'efficacité de la collaboration pourrait encore améliorer la compréhension de ce phénomène.

Une autre limite de notre étude est liée à notre échantillon. Nous avons interrogé des individus à partir du niveau cadre afin de questionner des personnes qui travaillent au moins une fois par deux semaines avec quelqu'un de l'autre compagnie. Néanmoins, les résultats auraient pu être légèrement différents si l'on avait interrogé des salariés de tous les niveaux hiérarchiques.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le monde change vite, ce qui a pour conséquence d'accentuer la complexité et l'incertitude de l'environnement des entreprises (Jacob et Poitras, 2015). De ce fait, les entreprises sont amenées à faire évoluer leur stratégie (Westley et Vredenburg, 1991 et Clegg *et al.*, 2002). Un des modes de développement pour lesquels les entreprises peuvent apporter logiquement de la croissance externe est une fusion-acquisition qui consiste en « *une opération de regroupement ou de prises de contrôle d'entreprises cibles, réalisées par l'intermédiaire d'un achat ou d'un échange d'actions* » (Meier et Schier, 2012). La motivation principale des entreprises dans le choix d'une fusion-acquisition est en général l'obtention de synergies. Cela est le cas si l'entreprise fusionnée a une valeur supérieure à la somme des entreprises avant la fusion-acquisition (Nguéna, 2004).

Or, cette forme de développement externe n'est pas aisée. Bien que la plus répandue (Meier et Schier, 2012), elle va de pair avec un processus d'intégration qui détermine le succès ou l'échec de la fusion-acquisition (Joffre, 2007). Pour réaliser les objectifs, les individus doivent mettre en commun leurs connaissances et expertises et sont amenés à collaborer afin de créer une efficacité collective (Morin, 2015). Cette efficacité de la collaboration peut être définie par le degré de satisfaction ressenti face aux résultats obtenus dans le cadre d'une collaboration.

Comme cette collaboration est essentielle à la réalisation des objectifs après une fusion-acquisition, la question se pose de savoir ce que sont les déterminants d'une collaboration efficace. Or, nous constatons dans la revue de la littérature que plusieurs déterminants sont cités, comme l'« opportunisme », la « qualité de la communication », la « cohésion sociale », l'« écart culturel », le « degré de confiance » et la « résistance au changement ». Néanmoins, aucune étude n'avait jusqu'à présent intégré tous ces déterminants afin de mesurer le poids pondéré de chacune de ces variables et afin d'identifier les facteurs les plus impactants. Si l'efficacité de la collaboration est essentielle pour réaliser les objectifs des entreprises, les gestionnaires ont besoin de savoir comment stimuler la collaboration au sein de leur équipe.

Une étude intégrant tous les déterminants est donc essentielle pour mieux comprendre le mécanisme de collaboration.

Un autre constat, effectué à travers la revue de la littérature, c'est que la « confiance » et la « culture » jouent un rôle important dans l'efficacité de la collaboration, parce que nous retrouvons des liens directs, mais également des liens indirects entre ces variables.

Quant à l'influence de la confiance interpersonnelle, nous observons que plusieurs auteurs (Golembiewski et Mc Conkie, 1988, Mayer *et al.*, 1995 et McGregor, 1967) soulignent l'influence directe entre la confiance interpersonnelle et l'efficacité de la collaboration. Buckley et Casson (1988) parlent même de la confiance interpersonnelle comme étant la condition principale dans la réussite des collaborations. Néanmoins, Dirks (1999) montre que la confiance n'influence pas toujours de manière directe le processus du groupe. En analysant les enjeux de la confiance, nous avons pu noter que plusieurs enjeux de la confiance interpersonnelle correspondaient aux déterminants de l'efficacité de la collaboration, comme l'« opportunisme », la « qualité de communication » et la « résistance au changement ». Ainsi, nous observons qu'il n'existe pas d'évidence quant à l'ampleur et la nature de l'influence de la confiance interpersonnelle sur l'efficacité de la collaboration.

Nous faisons un même constat pour l'influence de la culture des individus. Josserand *et al.* (2004) expliquent, par exemple, qu'une culture convergente est essentielle pour travailler ensemble, mais nous constatons également que plusieurs enjeux de la culture correspondent aux déterminants de l'efficacité de la collaboration. Il s'agit de la « confiance », la « qualité de la communication », la « résistance au changement » et la « cohésion sociale ».

À travers la revue de la littérature, nous pouvons premièrement conclure que la collaboration est essentielle pour réaliser les objectifs d'une entreprise. Deuxièmement, nous relevons qu'il ne nous est pas possible d'identifier les déterminants principaux de l'efficacité de la collaboration dans la revue de la littérature. Enfin, dans un troisième temps, nous observons que la confiance et la culture jouent un rôle spécifique dans l'efficacité de la collaboration, mais l'ampleur et la nature de l'influence de ces deux variables n'ont jamais été étudiées. C'est pour cela que notre recherche a pour objectif de répondre à la question : « *Quelle est*

l'influence de la confiance et de la culture sur l'efficacité de la collaboration après une fusion-acquisition ? ».

Pour répondre à cette question, nous avons établi un modèle de recherche suite à la revue de la littérature. Ensuite, nous avons affiné ce modèle conformément aux résultats d'une étude exploratoire. Enfin, nous avons pu confirmer (ou rejeter) les hypothèses de notre recherche après les résultats d'une étude confirmatoire.

Ces deux études empiriques ont eu lieu au sein de la division commerciale du groupe Air France-KLM. La fusion-acquisition entre les compagnies aériennes Air France et KLM s'est effectuée le 5 mai 2004, lorsque Air France a racheté KLM. Une des raisons principales de cette fusion-acquisition était que les directions de ces entreprises s'accordaient sur le fait que de la consolidation était nécessaire en Europe pour profiter du marché unique et pour améliorer l'efficacité économique (Spinetta, 2006). De plus, les compagnies prévoyaient des synergies à travers une plus grande offre dans les activités de maintenance, un meilleur équilibre dans les activités passagers et fret et des économies d'échelle au niveau de l'informatique, de la distribution et de l'approvisionnement (Saglietto, 2006). Pour la fusion-acquisition, les deux compagnies se sont mis d'accord sur la création du groupe Air France-KLM en gardant deux entités opérationnelles, Air France et KLM, avec leurs propres responsabilités opérationnelles.

Nos études se sont déroulées au sein de la division commerciale d'Air France-KLM. Elles ont été réalisées dans le cadre d'un contrat CIFRE qui a débuté en décembre 2013. Pour notre étude exploratoire, nous avons effectué 44 interviews semi-directifs entre septembre et novembre 2014. Cette étude nous a permis, après avoir retranscrit et analysé le contenu des interviews, d'affiner notre modèle de recherche.

Dans les résultats de l'étude qualitative, nous avons retrouvé des différences culturelles dans la culture nationale (française versus néerlandaise) et les cultures d'entreprise (Air France, KLM et Air France-KLM). Ainsi, nous avons observé que la culture nationale diffère notamment sur les dimensions « réduction des risques » et « distance hiérarchique ». Quant à la culture d'entreprise, nous avons remarqué qu'il n'existe pas une culture d'entreprise commune Air France-KLM et que les cultures Air France et KLM se distinguent notamment

sur les dimensions « distance hiérarchique », « orientation à long terme » et « acceptation de l'incertitude ». En ce qui concerne la confiance interpersonnelle, nous avons identifié deux des trois dimensions, à savoir la confiance fondée sur l'affect et la confiance fondée sur la connaissance.

Enfin, lorsque nous nous intéressons aux variables observées dans l'étude qualitative, nous constatons que deux variables de notre modèle de recherche initial n'ont pas montré leur pertinence dans les interviews, à savoir la « résistance au changement » et l'« opportunisme ». C'est pour cela que nous avons enlevé ces variables de notre modèle de recherche. Par contre, nous avons également ajouté deux variables que nous n'avions pas prévues initialement, à savoir la « volonté de travailler ensemble » et « avoir un objectif commun ».

Après avoir affiné notre modèle de recherche, nous avons réalisé une étude confirmatoire. Dans ce but, nous avons envoyé le 12 mai 2015 un questionnaire à 1 352 salariés de la division commerciale d'Air France-KLM. Le questionnaire a été clôturé le 2 juin 2014 avec un taux de réponse de 31 % (417 des 1 352 individus interrogés). Dans nos analyses nous nous sommes appuyée sur les résultats de 301 répondants.

À travers cette étude quantitative, nous avons pu identifier les facteurs déterminants d'une collaboration efficace. Dans un premier temps, nous pouvons conclure que l'étude de l'efficacité de la collaboration prend tout son sens en observant que l'efficacité de la collaboration explique 68 % de la réalisation des objectifs. Ensuite, nous notons que la qualité de la communication et la confiance déterminent 58 % de l'efficacité de la collaboration et peuvent donc être considérées comme les facteurs qui ont la plus grande influence directe sur l'efficacité de la collaboration. Par contre, il est également à souligner que la confiance interpersonnelle joue un rôle important. La confiance interpersonnelle explique 87 % de la qualité de la communication et 94 % de la cohésion sociale. Ainsi, nous pouvons discerner que la confiance interpersonnelle joue un rôle indirect très important dans l'efficacité de la collaboration. Enfin, nous avons également pu clarifier l'influence de la culture. Les résultats de notre étude montrent que deux dimensions de la culture déterminent, de manière indirecte, l'efficacité de la collaboration, à savoir l'« évitement de l'incertitude » de la culture nationale et la « distance hiérarchique » de la culture d'entreprise.

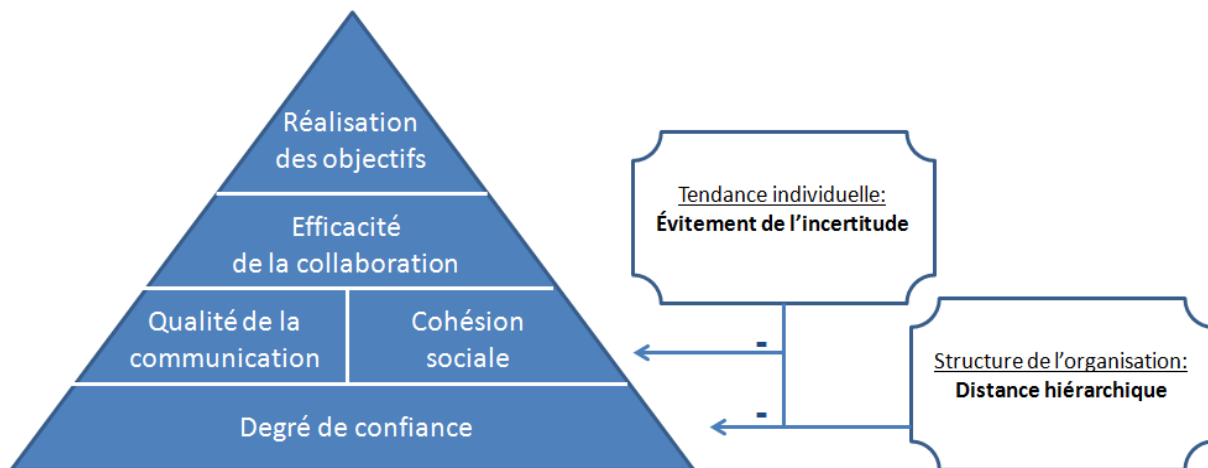


Figure 39 : La pyramide d'une collaboration efficace

Mais l'étude quantitative nous a, parallèlement à l'identification des déterminants de l'efficacité de la collaboration, également fourni d'autres informations. Ainsi, nous avons pu constater que les différences culturelles entre les Français et les Néerlandais et entre Air France et KLM existent, mais ne sont pas si marquantes que ce que l'on pourrait imaginer à la lecture des études de Hofstede. Cette conclusion est intéressante car on peut également s'interroger pour savoir si la perception des différences entre les individus n'est pas plus grande que dans la réalité. Cela pourrait s'expliquer par le fait qu'Air France-KLM a mis en place beaucoup de formations interculturelles après la fusion-acquisition, dans lesquelles les différences, décrites par Hofstede, sont décrites aux salariés. Dès lors, il est possible que les individus perçoivent des différences à travers les informations dont ils disposent, sans que celles-ci existent réellement. Néanmoins, plus de recherches seraient nécessaires afin de confirmer cette hypothèse.

Finalement, nous pouvons conclure que notre étude a enrichi la théorie scientifique sur quatre points. Dans un premier temps, notre étude a permis de bien mesurer l'efficacité de la collaboration en pondérant ses déterminants. Deuxièmement, nous avons clarifié la nature de l'influence de la confiance sur l'efficacité de la collaboration. Jusqu'à présent il existait de l'ambiguïté dans la revue de la littérature sur le fait de savoir si la confiance interpersonnelle avait une influence directe et/ou indirecte sur l'efficacité de la collaboration. Notre étude a démontré qu'il s'agit d'une influence indirecte. Troisièmement, nous avons également démontré que la culture des individus a une influence indirecte sur l'efficacité de la collaboration. Enfin, quatrièmement, nous avons opté pour une approche originale de l'étude de l'impact de la culture. Pour mesurer l'influence de la culture, nous avons analysé l'impact

de chaque dimension de la culture nationale et de la culture d'entreprise sur l'efficacité de la collaboration.

Comme notre étude se rapporte aux sciences de gestion et a été réalisée au sein du groupe Air France-KLM, il convient de s'intéresser également aux applications managériales. Nos résultats ont permis de constater que plusieurs éléments pouvaient être améliorés, à savoir l'ambiguïté dans la vision et les objectifs des différents niveaux hiérarchiques, l'attitude compétitive, le focus sur les différences et la communication et coordination entre des collaborations.

Lorsque nous abordons les recommandations liées au contexte organisationnel, nous incitons, premièrement, à définir ensemble les compétences souhaitées pour les futurs managers d'Air France et de KLM. Pour ce faire, nous conseillons d'intégrer la vision sur le *leadership* au niveau du groupe dans les programmes de *leadership* de la division commerciale. Deuxièmement, il est préconisé d'intégrer des objectifs communs dans les objectifs qui servent à évaluer le travail d'un individu à la fin de l'année afin de valoriser les efforts collaboratifs et d'égaliser les priorités. Enfin, nous prônons le renforcement de la communication entre la direction et les managers. Pour cela, prolonger les « *leadership dialogues* » avec à la fois des salariés d'Air France et de KLM serait utile.

En ce qui concerne les recommandations liées à la collaboration au quotidien, nous invitons à parler moins en termes de différences, mais davantage à se focaliser sur la compréhension de la personnalité de chacun en apprenant à apprécier les différents talents. Pour ce faire, il est par exemple préférable d'utiliser le *training* « *Insights* » au sein des équipes Air France-KLM, plutôt que d'expliquer les différences culturelles.

Ensuite, nous recommandons d'améliorer la communication en stimulant les individus à améliorer leurs compétences en langue anglaise. Cela peut, d'une part, être fait par des formations, d'autre part, par l'augmentation de l'utilisation de la langue anglaise au quotidien.

Enfin, étant donné que les objectifs ne sont actuellement pas les mêmes pour les salariés d'Air France et de KLM, nous conseillons également d'encourager les individus à échanger sur leurs objectifs afin de créer une plus grande compréhension et de stimuler les individus à discuter sur les priorités de chacun.

Notre étude a aussi des limites liées aux choix méthodologiques que nous avons évoqués dans cette thèse. En réponse aux limites abordées précédemment, il nous paraît essentiel d'élargir le champ d'investigation à l'intérieur des compagnies aériennes et dans d'autres entreprises internationales. Les résultats de notre étude, présentés à la direction d'Air France-KLM, ont été accueillis avec suffisamment d'intérêt pour prolonger l'étude. Dans un premier temps, l'étude sera élargie à toutes les autres divisions Air France, KLM et Air France-KLM intégrant des individus de tous les niveaux hiérarchiques. Cela nous permettra de mieux comprendre la culture d'entreprise. De plus, cela nous permettra également comparer d'éventuelles différences dans les résultats des différentes divisions. À travers cet élargissement, il sera également possible de comparer les mécanismes de collaboration entre ceux qui ne travaillent jamais et ceux qui travaillent au quotidien avec quelqu'un de l'autre compagnie. De plus, un *benchmark* est prévu avec d'autres compagnies aériennes (à travers les membres de l'*Airline Personnel Directors Council*) afin d'analyser s'il existe des similitudes dans les cultures d'entreprises des compagnies aériennes.

Ensuite, il serait intéressant d'approfondir l'analyse des impacts des dimensions de la culture dans d'autres recherches. Dans notre étude, nous avons constaté que l'écart culturel au niveau national n'est pas très grand entre les Français et les Néerlandais. De plus, les écarts dans les dimensions de la culture d'entreprise sont également modérés. Cela peut avoir un impact sur les dimensions qui paraissent déterminantes pour la collaboration. Dans l'hypothèse où existe un grand écart au niveau national, certaines dimensions peuvent apparaître comme déterminantes (positivement ou négativement), alors qu'elles ne le sont pas dans notre étude.

Il est également à noter que notre étude avait pour objectif d'identifier les déterminants de l'efficacité de la collaboration et de clarifier l'influence de la confiance interpersonnelle et de la culture des individus. Pour faire cela, nous avons mesuré l'influence des déterminants sur la perception de l'efficacité de la collaboration. Ce choix a été fait parce qu'il n'existe pas d'échelle de mesure pour tester l'efficacité de la collaboration. Mais l'objectif de notre étude n'était pas de créer une échelle de mesure. Dans de futures recherches, il serait intéressant de créer cette échelle de mesure afin de mieux comprendre encore le concept de la confiance.

Enfin, notre étude est une première recherche sur l'efficacité de la collaboration. Bien que qu'elle permette d'identifier les principaux déterminants de l'efficacité de la collaboration à

travers notre étude de cas, des recherches ultérieures seraient utiles afin de mieux comprendre le concept de la collaboration individuelle. À ce jour, il y a très peu d'études quantitatives portant sur le sujet. Il serait intéressant de développer un outil de mesure qui permettrait à l'avenir de ne pas seulement se baser sur les perceptions de la collaboration, ce qui aiderait également à affiner les résultats de notre étude.

BIBLIOGRAPHIE

A

Abdul-Muhmin, A. G. (2005), « Instrumental and interpersonal determinants of relationships satisfaction and commitment in industrial markets », *Journal of Business Research*, vol. 58, numéro 5, p. 619-628

Al Zeera, Z. (2001), *Wholeness and holiness in education: An Islamic perspective*, Herndon, VA: International Institute of Islamic Thought

Alexander, S., Ruderman, M. (1987), « The role of procedural and distributive justice in organizational behavior », *Social justice research*, numéro 1, p. 177-198

Amara, M., Bietry, F. (2008), « Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance: Application au contexte tunisien », *conférence AGRH*, Dakar

Andaleeb, S. S. (1995), « Dependence relations and the moderating role of trust: implications for behavioral intentions in marketing channels », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 12, numéro 2, p. 154-172

Anderson, J. C., Narus, J. A., (1990), « A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships », *Journal of Marketing*, numéro 54, p. 42-58

Anderson, E., Weitz, B. (1989), « Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads », *Marketing Science*, vol. 8, numéro 4, p. 310-323

Angot, J., Meier, O. (2000), « Les leçons d'un échec », *Revue française de gestion*, numéro 131, p. 129-135

Appelbaum, S., Fandell, J., Yortis, H., *et al.* (2000), « Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages », *Management Decision*, numéro 38, vol. 10, p. 674-684

Armenakis, A., Harsiis, S., Mossholder, J. (1993), « Creating readiness for organizational change », *Human Relations*, vol. 46, p. 681-703

Ashforth, B. E., Mael, F. (1989), « Social Identity Theory and the Organization », *Academy of Management Review*, vol. 14, numéro 1, p. 20-39

Aulakh, P. M., Kotabe, M., Sahay, A. (1996), « Trust and performance in Cross-border Marketing Partnership: A behavioral approach », *Journal of international business studies*, vol. 5, numéro 27, p. 1002-1032

B

Babbie, E. (2010), *The practice of social research*, Belmont, Wadsworth

Barber, B. (1983), *The logic and limits of trust*, New Brunswick:Rutgers University Press

Barmeyer, C., Mayrhofer, U. (2014), « How has the French context shaped the organization of the Airbus Group? », *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 22, numéro 4, p. 426-448

Barmeyer, C., Davoine, E. (2013), « Intercultural difficulties in French-German Research and Development Projects », dans Zenker, A et al., *Stratégies for bilateral research cooperation: French-German experiences*, Fraunhofer Verlag, p. 31-40

Barmeyer, C., Davoine, E. (2005), « Management interculturel franco-allemand, théories et pratiques », *Revue d'Allemagne*, Tome 27, numéro 3, p. 415-430

Barney, J. B. (1986), « Source of sustained competitive advantage? », *Academy of Management Review*, vol. 11, numéro 3, p. 656-665

Barsoux, J., Lawrence, P. (1991), « Following the leaders », *International Management*, juillet/août, numéro 47, numéro 7. p. 39-56

Batista Dagnino, G., Le Roy, F., Yami, S. (2007), « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue française de gestion*, numéro 176, p. 87-98

Beaufils, T. (2013), « Les fenêtres hollandaises : voyeurisme, surveillance et contrôle social aux Pays-Bas », *Deshlma*, numéro 7, p. 39-56

Becker, H. S. (2002), *Les ficelles du métier*, Paris, Economica

Beckerman, W. (1956), « Distance and the pattern of intra-European trade », *Review of Economics and Statistics*, numéro 38, p. 31-40

Belbin, M., (1993), *Team roles at work*, Oxford, Reed

Bentler, P. M. (1990), « Comparative fit indexes in structural models », *Psychological bulletin*, vol. 107, p. 238-246

Bentler, P. M. (1989), *EQS Structural Equations Program Manual*, Los Angeles, CA: BMDP Statistical Software

Bentler, P. M., Bonnet, D.G., (1980), « Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures », *Psychological bulletin*, vol. 88, p. 588-606

Bérard, D., (2010), « Personne ne comprenait ce que la fusion de AOL et de Time Warner apporterait », *Les affaires*, le 23 janvier

Berger, P., Luckmann, T. (1966), *The social construction of reality*, Random House

Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M. H., Dasen, P. R. (2002), *Cross-Cultural Psychology*, Cambridge University Press, Cambridge

Beugelsdijk, S., Maseland, R, Van Hoorn, A. (2015), « Are scores on Hofstede's dimensions of national culture stable over time? A cohort analysis », *Global Strategy Journal*, vol. 5, numéro 3, p. 223-240

Bharadwaj, N., Matsuno, K. (2006), « Investigating the antecedents and outcomes of customer firm transaction cost savings in a supply chain relationship », *Journal of Business Research*, vol. 59, numéro 1, p. 62-72

Bidault, F., Jarillo, C. (1995), « La confiance dans les transactions économiques » dans *Confiance, entreprise et société : mélanges en l'honneur de Roger Delay Termoz*, Paris, Éditions ESKA

Bies, R. J., Moag, J. F. (1986), « Interactional justice: Communication criteria of fairness », *Research on Negotiations in Organizations*, numéro 1, p. 43-55

Binmore, K., Dasgupta, P. (1986), « Game theory: a survey », dans Binmore, K. et Dasgupta, P., *Economic Organizations as Games*, Oxford: Basil Blackwell

Björkman, I., Barner-Rasmussen, W., Li, L. (2004), « Managing knowledge transfers in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms », *Journal of International Business Studies*, numéro 35, vol.5, p. 443-455

Blake, R., Mouton, S. (1979), « OD Technology for the Future », *Training and Development Journal*, novembre, p. 54-64

Bologna, M., Bruneel-Auffret, M., Le Brun, H., et al. (2011), *Facteur humain et réussite des fusions acquisitions : quels rôles et contribution de la fonction RH ?*, Mémoire MBA Ressources Humaines, Dauphine Université Paris

Boltanski, L. (1982), *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, Minit

- Bond, M. H. (1987), « Finding universal dimensions of individual variation in multicultural studies of values: The Rokeach and Chinese value surveys », *Journal of Personality and Social Psychology*, numéro 55, p. 1009-1015
- Bornarel, F. (2004), « La confiance contrainte, résultat d'une recherche conduite dans un cabinet de conseil en management », *13^e conférence de l'AIMS Normandie, Vallée de Seine*
- Bostnavaron, F. (2004), « L'équilibre des pouvoirs, clé de la fusion Air France-KLM », *Le Monde*, 6 avril 2004
- Bourdieu, P. (1996), « La double vérité du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 114, numéro 1, p. 89-90
- Breton, A., Wintrobe, R. (1986), « Organizational Structure and Productivity », *The American Economic Review*, vol. 76, numéro 3, p. 530-538
- Breuer, J., De Bartha, P. (1993), « La médiation interculturelle au secours des partenariats franco-allemands », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, p. 50-60
- Brouthers, K. D., Bamossy, G. (2006), « Post-formation processes in Eastern and Western European Joint Ventures », *Journal of Management Studies*, vol. 43, p. 203-229
- Brulhart, F. (2002), « Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, numéro 4, p. 51-77
- Bstieler, L., Hemmert, M. (2008), « Developing trust in vertical development partnerships: A comparison of South Korea and Austria », *Journal of World Business*, numéro 43, p. 35-46
- Buckley, P., Casson, M. (1988), « A theory of cooperation in international business », dans Contractor, F., Lorange, P., *Cooperative strategies in international business*, MA, Lexington Books, p. 31-54
- Buckley, P. J., Chapman, M. (1997), « The Use of Native Categories in Management Research », *British Journal of Management*, vol. 8, issue 5, p. 283-299
- Burt, R. S., Knez, M. (1995), « Kinds of third-party effects on trust », *Rationality and Society*, numéro 7, p. 255-292
- Butler, J. K. (1991), « Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory », *Journal of Management*, vol. 17, numéro 3, p. 634-663

Butler, J., Cantrell, R., Flick, R. (1999), « Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams », *Organization Development Journal*, vol. 17, numéro 1, p. 13-28

C

Campbell, J., Eden, L., Miller, S. (2012), « Multinationals and corporate social responsibility in host countries: does distance matter? », *Journal of International Business Studies*, numéro 43, p. 84-106

Campbell, D. T., Stanley, J. C. (1996), *Experimental and quasi-experimental designs for research*, Boston, Houghton Mifflin Company

Campoy, D. R. M., Neveu, V. (2011), « La confiance organisationnelle ou le rôle de la confiance du salarié dans la relation d'emploi » dans *La confiance en gestion*, Bruxelles, Groupe De Boeck, p. 102-126

Carnap, R. (1936), « Testability and Meaning », *Philosophy of Science*, numéro 4, vol. 3, p. 419-471

Cartwright, S., Hudson, S. (2000), « Coping with mergers and acquisitions » dans Bruke, R., Cooper, C., *The organization in crisis*, London, Blackwell, p. 267-283

Cartwright, S., Cooper, C. (1996), *Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: Integrating people and cultures*, Oxford, Butterworth-Heinemann

Cartwright, S., Cooper, C. (1992), *Mergers and acquisitions: the human factor*, Butterworth-Heinemann

Chalmers, A. (1987), *Qu'est-ce que la science?*, La Découverte

Chapman, M. (1996), « Social anthropology, business studies and cultural issues », *International Studies of Management and Organization*, numéro 26, vol.4, p. 3-29

Charreire, S., Huault, I. (2001), «Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat», *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, numéro 3, p. 31-55

Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., Weber, Y. (1992), « Cultural differences and stockholder value in related mergers: linking equity and human capital », *Strategic Management Journal*, vol. 13, numéro 5, p. 319-324

Chédotel, F. (2004), « Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération », *M@n@gement*, vol. 7, numéro 3, p. 161-193

- Chen, H., Chen, E., Yeh, A. (2003), « The effects of relationship commitment and trust on business to consumer electronic commerce. The case of Taiwan », *Communications of the IIMA*, vol. 3, numéro 1. p. 35-45
- Chevrier, S. (2004), « Le management des équipes interculturelles », *Management International*, p. 31-40
- Chomeya, R. (2010), « Quality of psychology test between likert scale 6 and 6 points », *Journal of social sciences*, vol. 6, numéro 3, p. 399-403
- Chrysochoidis, G., Theoharakis, V. (2004), « Attainment of competitive advantage by the exporter-importer dyad: The role of export offering and import objectives », *Journal of Business Research*, vol. 57, numéro 4, p. 329-337
- Chu, S. Y., Fang, W. C. (2006), « Exploring the relationships of trust and commitment in supply chain management », *Journal of American Academy of Business*, vol. 9, numéro 1, p. 224-2006
- Churchill, G. A. (1979), « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, vol. 16, numéro 1, p. 64-73
- Clegg, S. R., Pitsis, T. S., Rura-Polley, T., Marosszey, M. (2002), « Governmentality Matters: Designing an Alliance Culture of Inter-organizational Collaboration for Managing Projects », *Organization Studies*, vol. 23, numéro 3, p. 317-337
- Cohen-Charash, Y., Spector, P. E. (2001), « The role of justice in organizations: A meta-analysis », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, numéro 86, p. 278-321
- Collerette, P., Delisle, G., Perron, P. (2008), *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*, Québec, Presses de l'Université de Québec
- Colovic, A., Mayrhofer, U. (2011), « La reconfiguration de l'espace mondial et les stratégies de localisation des firmes multinationales », *Management International*, vol. 16, numéro 1, p. 11-19
- Comte, A. (1975), *Cours de Philosophie positive*, Hermann (les six volumes sont publiés entre 1830 et 1840)
- Corsten, D., Kumar, N. (2005), « Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption », *Journal of Marketing*, vol. 69, p. 80-94

Costa, A. (2003), « Understanding the nature and the antecedents of trust within work teams » dans Nooteboom, B., Six, F., *The trust process in organizations*, p. 105-124

Cottle, T. J. (1968), « The location of experience: A manifest time orientation », *Elsevier*, vol. 28, p. 129-149

Crozier, M. (1964), *The bureaucratic phenomena*, Chicago: University of Chicago Press

Cullen, J. B., Mackinnon, D., Chapman, K. (2003), « Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management », *Journal of world business*, vol. 35, numéro 3, p. 223-240

Cummings, L. L., Bromiley, P. (1996), « The organizational trust inventory: Development and validation », dans Kramer, R. M., Tyler, T. R., *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, p. 302-330

Cunningham, J., MacGregor, J. (2000), « Trust and the design of work: complementary constructs in satisfaction and performance », *Human Relations*, vol. 53, numéro 12, p. 1575-1591

Curchod, C., Morales, J., Talbot, D. (2015), « Des organisations sous pression. Quand la légitimité, l'identité et le *sensemaking* sont menacés », *Revue française de gestion*, numéro 248, vol. 3, p. 11-21

D

Damanpour, F. (1987), « The adaptation of technological, administrative and ancillary innovations: impact of organizational factors », *Journal of Management*, vol. 13, numéro 4, p. 675-688

Danisman, A. (2010), « Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 19, numéro 2, p. 200-220

Das, T., Teng, B. (1998), « Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances », *Academy of Management Review*, numéro 23, p. 491-516

Datta, D. K., Puia, G. (1995), « Cross-border acquisitions: An examination of the influence of relatedness and cultural fit on shareholder value creation in U.S. acquiring firms », *Management of International Review*, vol. 35, numéro 4, p. 337-259

David, K., Singh, H. (1993), « Acquisition regimes; managing cultural risk and relative deprivation in corporate acquisitions », *International Review of Strategic Management*, p. 140-146

Davidson, A. R., Jaccard, J. J., Triandis, H. C., Morales, M. L. (1976), « Cross-cultural model testing: Toward a solution of the etic-emic dilemma », *International Journal of Psychology*, vol. 11, numéro 1, p. 1-13

Davoine, E., Walliser, B., Riera, J. (2000), « La formation professionnelle initiale en France et en Allemagne : une analyse des mécanismes de confiance et de méfiance à travers deux études de cas », *numéro spécial congrès AGRH 2000*

De Bony, J. (2010), « Gestion de projet dans le secteur non marchand : mise en perspective franco-néerlandaise », *XXXèmes Journées de l'Association d'Économie Sociale*, Charleroi 8-10 septembre, 14 p.

De Bony, J. (2009), « Project Management and National Culture: A Dutch-French Case study », *Proceedings European Academy of Management EURAM*, Liverpool, May, 17 p.

De Bony, J. (2008) « National Culture and research cooperation: A Dutch-French case study ». *The UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge*. Intervention

De Fontenay, M. (2014), « Pas d'innovation sans confiance : On a tellement peur de perdre que l'on a renoncé à gagner », dans *Et la Confiance, Bordel ?*, Institut Montaigne, p. 172-185

De Jong, G., Woolthuis, R. K., (2008), « The institutional arrangements of innovation: antecedents and performance effects of trust in high-tech alliances », *Industry and innovation*, vol. 15, p. 45-67

Deitz, D., Tokman, M., Richey, G., *et al.* (2010), « Joint venture stability and cooperation: Direct, indirect and contingent effects of resource complementarity and trust », *Industrial marketing management*, vol. 39, p. 1-12

Demeure, B. (2000), « Fusion mode d'emploi », *Revue française de gestion*, numéro 131, p. 119-125

Descolonges, M. (1998), *Qu'est-ce qu'un métier*, PUF

Derhy, A. (1995), « Les fusions et acquisitions en France de 1959 à 1992 : évolution et caractéristiques », *Revue d'économie industrielle*, volume 73, numéro 1, p. 19-44

Dervin, B. (1977), «Useful theory for librarianship: Communication not information», *Drexel Library Quarterly*, numéro 13, p. 16-32

Deutsch, M. (1958), « Trust and suspicion », dans *J.Confl.Resolut.* 2, p. 265-279

Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2002), « Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice », *Journal of Applied Psychology*, numéro 87, p. 611-628

Dirks, K. (1999), « The effects of interpersonal trust on work group performance », *Journal of Applied Psychology*, numéro 84, p. 445-455

Dobson, P. J. (2002), «Critical realism and information systems research: Why bother with philosophy?», *Information research, an international electronic journal*, vol.7, numéro 2

Doney, P. M., Cannon, J. P. (1997), « An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, vol. 61, numéro 2, p. 35-51

Doucet, O., Simard, G., Tremblay, M. (2008), « L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement », *Relations industrielles*, vol. 63, numéro 4, p. 625-645

Dow, D., Karunaratna, A. (2006), « Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli », *Journal of International Business Studies*, numéro 37, p. 578-602

Dow, D. (2000), « A note on psychological distance and export market selection », *Journal of International Marketing*, numéro 8, vol. 1, p. 54-64

Dukerich, J. M., Golden, B. R., Shortelle, S. M.(2002), « Beauty in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicans », *Administrative Sciences Quarterly*, numéro 47, p. 507-533

Dumez, H. (2011), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le libellio d'Aegis*, vol. 7, numéro 4, p. 57-58

Dumez, H. (2009), « Identité, performance et pérennité organisationnelle », *Revue française de gestion*, numéro 192, vol. 2, p. 91-94

Dwyer, F. R, Schurr, P. H., Oh, S. (1987), « Developing buyer-seller relationships », *Journal of marketing*, vol. 51, numéro 2, p. 11-27

Dyer, F., Chu, W. (2011), « The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan , and Korea », *Journal of international business studies*, vol. 42, p. 10-27

E

Etgar, M. (1979), « Sources and types of intrachannel conflict », *Journal of Retailing*, vol. 55, numéro 1, p. 61-78

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (2009), *Market fondements et méthodes des recherches en marketing*, Dunod

F

Feldman, M., Spratt, M. (2000), *Fusionner. Agir vite pour réussir les transactions*, Village Mondial, Paris

Fenwick, S., De Cieri, H., Welch, D. (1999), « Cultural and bureaucratic control in MNEs: The role of expatriate performance management », *Management International Review*, vol. 29, numéro 3, p. 107-124

Fnège, « Lettre de la Fnège num.378 », <http://www.fnege.org>, janvier-février 2012

Folger, R., Konovsky, M. (1989), « Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions », *Academy of Management Journal*, numéro 32, p. 851-866

Forgues, B. (1996), « Nouvelles approches de la gestion des crises », *Revue française de gestion*, numéro 108, p. 72-78

Friedberg, E. (2005), « La culture nationale n'est pas le tout social », *Revue Française de Sociologie*, vol. 46, numéro 1, p. 177-193

Fukuyama, F. (1994), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press

G

Gabarro, J. J. (1978), « The development of trust, influence and expectations » dans Athos, T., Gabarro, J. J., *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*, p. 290-303

Gambetta, D. (2000), « Can we trust trust? » dans Gambetta, D., *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Department of Sociology, University of Oxford, p. 213-237

Gambetta, D. (1988), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, Blackwell

Ganesan, S. (1994), « Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, vol. 58, numéro 2, p. 1-19

Gao, T., Joseph Sirgy, M., Bird, M. M. (2005), « Reducing buyer decision-making uncertainty in organizational purchasing: Can supplier trust, commitment, and dependence help? », *Journal of Business Research*, vol. 58, numéro 4, p. 397-405

Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C., *et al.* (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education France

George, J. M. (1993), « Mood and absence », *Journal of Applied Psychology*, numéro 74, p. 317-324

Ghemawat, P. (2001), « Distance Still Matters. The hard reality of global expansion », *Harvard Business Review*, vol. 79, numéro 9, p. 137-147

Giordona, Y. (1991), « Décisions et organisations: quelles rationalités », *Économies et Sociétés*, numéro 17, p. 161-194

Girod-Séville, M., Perret, V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », dans Thiéart et coll., *Méthodes de recherche en management*, p. 13-33

Glaser, B. (2004), *Naturalist Inquiry and Grounded Theory*, Forum Qualitative Social Research, Article 7

Glick, W. H. (1988), « Reponse: Organization are not central tendencies: shadowboxing in the dark, round 2 », *The academy of management review*, vol. 12, numéro 1, p. 133-137

Godelier, M. (2009), « Aux origines des sociétés humaines », *Figures de la psychanalyse*, numéro 17, p. 213-215

Godelier, E. (2006), *La culture d'entreprise*, Paris, La Découverte

Golembiewski, R., McConkie, M. (1975), « The centrality of interpersonal trust in group processes », dans Cooper, C. *Theories of group processes*, New-York, Wiley, p. 131-185

Gollety, M., Le Flanchec, A. (2011), « État des lieux de la recherche en gestion sur la confiance: un regard pluridisciplinaire » dans *La confiance en gestion*, Bruxelles, Groupe De Boeck, p. 16-35

Gomes Da Silva, R. (2010), « La dynamique identitaire entre organisations et individus. Le cas de cinq organisations brésiliennes », *Revue française de gestion*, numéro 203, vol. 4, p. 185-204

Gouali, M. (2009), *Fusions-acquisitions*, Éditions d'Organisation

Gounaris, S.P. (2005), « Internal-market orientation and its measurement », *Journal of Business Research*, vol.59, numéro 4, p. 432-448

Granovetter, M. (1985), « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, numéro 91, p. 481-510

Grayson, K., Ambler. T. (1999), « The dark side of long-term relationships in marketing services », *Journal of Marketing Research*, vol.236, numéro 1, p. 132-141

Griset, P. (1993), « Histoire sociale et entreprise » dans Charle, C., *Histoire sociale, histoire globale ?*, Paris, Éditions de la MSH

Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1994), « Competing paradigms in qualitative research », dans Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S., *Handbook of qualitative research*, p. 105-117, Thousand Oaks, Sage

Gudmundsson, S. (2014), « Mergers vs. Alliances: The Air France-KLM Story », *SSRN Electronic Journal*, p. 1-34

Gudmundsson, S., Van Kranenburg, H. (2002), « New Airline Entry Rates in Deregulated Air Transport Markets », dans Finger, M., Künneke, R., *International Handbook on the Liberalization of Infrastructures*, p. 234-251

Guerrero, S., Herrbach, O. (2009), « La confiance organisationnelle au coeur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? », *Relations industrielles*, vol. 64, numéro 1, p. 6-24

Guibert, N., Dupuy, Y. (1997), « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 1, p. 39-52

Guibert, N. (1999), « La confiance en marketing: fondements et applications », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, numéro 1, p. 1-19

Gundlach, G., Achril, R., Metzner, J. (1995), « The structure of commitment in Exchange », *Journal of Marketing*, numéro 59, p. 78-92

Gunther, M. (2001), « Understanding AOL's grand unified theory of the media cosmos », *Fortune*, numéro 8, p. 72-82

H

Hackman, J., Morris, C. (1975), « Groups tasks, group interactions process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration » dans Berkowitz, L., *Advances in experimental social psychology*, vol. 8, New York, Academic Press

- Hall, E. T. (1976), *Beyond culture*, New York, Doubleday
- Hannan, M.T., Polos, L., Corroll, G. (2004), « The evolution of inertia », *Industrial and corporate change*, vol. 13, p. 213-242
- Hansen, M. (2009), « Collaboration: How leaders avoid the traps, build common ground, and reap big results », *Harvard Business Review Press*
- Hansson, M, Hansson, J. (2012), « Identité professionnelle individuelle et processus de fermeture d'usine », *Revue française de gestion*, numéro 220, p. 117-131
- Hapeslagh, P., Jemison, D. (1991), *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*, Free Press
- Hartmann, M. (2007), « What is a climate of trust? », *Communication présentée au séminaire sur les modes d'existence des collectifs*, Lausanne
- Harzing, A. W., Reiche, B. S., Pudelko, M. (2013), « Challenges in international survey research: A review with illustrations and suggested solutions for best practice », *European Journal of International Management*, vol. 7, p. 112-134
- Healy, M., Perry, C. (2000), « Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm », *Qualitative Market Research- An International Journal*, vol.3, numéro 3, p. 118-126
- Henri, F., Lundgren-Cayrol, K. (2001), *Apprentissage collaboratif à distance*, Québec, Presses de l'Université de Québec
- Herman, J. (1988), *Les langages de la sociologie*, PUF
- Hess, M. (2009), *Culture and Governance*, Intercultural Management Congress, Lodz, Clark University
- Hewett, K, Roth, M., Roth, K. (2003), « Conditions influencing headquarters and foreign subsidiary roles in marketing activities and their effects on performance », *Journal of International Business Studies*, numéro 34, vol. 6, p. 567-585
- Hirschleifer, J. (1980), *Price theory and its applications*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall
- Hitt, M. A., Keats, B. W., Yucel, E. (2003), « Strategic leadership in global business organizations: Building trust and social capital », dans Mobley, W.H., Dorfman, P., *Advances in global leadership*, vol. 3, p. 9-35
- Hofstede, G., Minkov, M. (2013), *Value Survey Module 2013 Manual*, Geert Hofstede BV

Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010), *Cultures and organizations: software of the mind*, New York, McGraw-Hill

Hofstede, G. (1991), *Culture and Organisations*, New-York, McGraw-Hill

Hofstede, F. (1983), « The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories », *Journal of International Business Studies*, vol. 14, numéro 3, p. 75-89

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills CA, Sage Publications

Homburg, C. Hoyer, W., Fassnacht, M. (2002), « Service orientation of a retailers's business strategy: dimensions, antecedents, and performance outcomes », *Journal of Marketing*, vol. 66, numéro 4, p. 86-101

Hopkins, S., Weathington, B. (2006), « The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization », *Journal of interdisciplinary and applied psychology*, numéro 140, p. 477-498

Hosmer, L. T. (1995), « Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics », *The Journal of Psychology*, numéro 20, p. 373-403

Hudson, J. (2006), « Institutional trust and subjective well-being across the EU », *Kyklos*, vol. 59, numéro 1, p. 43-62

Hudson, L., Ozanne, J. L. (1988), « Alternative ways of seeking knowledge in consumer research », *Journal of Consumer Research*, vol. 14, p. 508-251

Huxham, C. (1996), *Creating Collaborative Advantage*, Londres, Sage

Hwang, P., Burgers, W. (1997), « Properties of trust: An analytical view », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, numéro 69, p. 67-73

I

IAEA (1986), *Summary report on the Post-Accident Review Meeting on the Chernobyl Accident*, Vienne, International Safety Advisory Group

Inglehart, R., Baker, W. (2000), « Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values », *American Sociological Review*, numéro 65, p. 19-51

Inglehart, R. (1997), « Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies », Princeton, Princeton University Press

Inglehart, R. (1990), *Culture shift in advanced industrial society*, Princeton NJ, Princeton University Press

Inkeles, A., Levinson, D. J. (1954), « National character: The study of modal personality and sociocultural systems » dans Lindzey, G., *Handbook of social psychology*, vol. 2, p. 977-1020

Iribarne (d'), P. (2008), *Penser la diversité du monde*, Paris, Le Seuil

Iribarne (d'), P. (2005), *Giving French Management a Chance*, Seminar Business Life, Les amis de l'École de Paris

Iribarne (d'), P. (2005), « Analyse stratégique et culture: un nécessaire retour aux sources », *Revue française de sociologie*, vol. 46, numéro 1, p. 151-170

Iribarne (d'), P. (2003), *L'étrangeté française*, Paris, Le Seuil

Iribarne (d'), P. (1996), « The usefulness of an ethnographic approach to the international comparison of organizations », *International Studies of Management and Organisations*, vol. 26, numéro 4, p. 30-47

Iribarne (d'), P. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil

Ivancevitch, J., Schweiger, D., Power, F. (1987), « Strategies for managing human resources issues during mergers and acquisitions », *Human Resource Planning*, numéro 12, vol. 1, p. 19-35

J

Jacob, R., Poitras, J. (2015), « Travailler en mode collaboratif: pour aller plus loin », *Gestion*, numéro 3, vol. 4, p. 52-59

Jap, S. D. (1999), « Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships », *Journal of Marketing Research*, vol.36, numéro 4, p. 461-475

Joffre, O. (2007), « Confiance et réussite dans les fusions entre égaux », *Revue française de gestion*, numéro 175, p. 171-193

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., *et al.* (2011), *Stratégique*, Person Education France

Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T., *et al.* (1997), « Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-US cooperative alliances » dans Beamish, P. W., Killing, J. P., *Cooperative strategies*, San Francisco, The New Lexington press

Jones, G. (2005), *Renewing Unilver. Transformation and Tradition*, Oxford University Press

Jöreskog, K. G., Sörbom, D. (1989), *LISREL 7, a guide to the program and applications*, Chicago, IL : SPSS Inc.

Jorgenson, K. M. (2001), « Power, knowledge and organizing », article non publié

Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975), « The internationalization process of the firm- A model of knowledge development and increasing foreign market commitments », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, numéro 1, p. 23-32

Josserand, E., Clegg, S., Korberger, M., *et al.* (2004), « Friends or Foes? Practicing Collaboration: An introduction », *M@n@gement*, vol. 7, numéro 3, p. 37-45

Jung, D., Avolio, B. (2000), « Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership », *Journal of organizational behavior*, vol. 21, numéro 8, p. 949-964

Jung, C.G. (1971), *Psychological types*, travaux collectés de Jung, C.F., vol.6, chapitre X

K

Kaiser, H. F., Rice, J. (1974), « Little Jiffy, Mark IV », *Educational and psychological measurement*, numéro 34, p. 111-117

Karjalainen, H. (2007), « La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences culturelles ? », *Revue française de gestion*, vol. 5, numéro 204, p. 33-52

Karsenty, L. (2015), « Comment maintenir des relations de confiance et construire du sens face à une crise ? », *Le travail humain*, vol. 78, numéro 2, p. 141-164

Karsenty, L. (2011), « Confiance interpersonnelle et communications de travail », *Le travail humain*, vol. 74, numéro 2, p. 131-155

Kay, I., Shelton, M. (2000), « The people problems in mergers », *The McKinsey Quarterly*, numéro 4, p. 29-37

- Kibbeling, M., Gelderman, C., Ulijn, J., *et al.* (2009), « A Dutch-French comparison of dependence, trust and commitment in buyer-supplier relationships: a purchasing portfolio approach », *International Journal of Business and Globalization*, vol. 3, numéro 4, p. 353-373
- Kirkpatrick, S., Locke, E. (1991), « Leadership: Do traits matter? », *Academy of Management Executive*, numéro 5, p. 48-60
- Kocken, J., Van Rossum, W. (1994), « De samenleving van onderaf bekeken: interpretatieve sociologie », dans Schreiner, A., *Wegbereiders voor de sociaal-wetenschappelijke bestudering van het recht*, Deventer, Kluwer, p. 105-127
- Koenig, G., Meier, O. (2001), « Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste », *M@n@gement*, vol. 4, numéro 1, p. 23-46
- Kim, U., Triandis, H. C., Kagitcibasi, C., Choi, S., Yoon, G. (1994), *Individualism and Collectivism, Theory, Methods and Applications*, Cross-Cultural Research and Methodology Series, vol. 18, London, Sage
- Kipping, M. (2010), « Assurer le succès des fusions et acquisitions, les contributions d'une approche historique », *Séminaire Management et Cultures d'entreprises de l'École de Paris*
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., Gibson, C. B. (2006), « A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework », *Journal of International Business Studies*, numéro 37, p. 285-320
- Kirshnan, R., Martin, X., Noorderhaven, N. G. (2006), « When does trust matter to alliance performance? », *Academy of management journal*, vol. 49, numéro 5, p. 894-917
- Kogut, B., Singh, H. (1988), « The effect of national culture on the choice of entry mode », *Journal of International Business Studies*, vol. 19, numéro 3, p. 411-433
- Kolakowski, L. (1972), *Positivist science*, Harmondsworth, Penguin Books
- Kotter, J., Schlesinger, L. (1979), « Choosing strategies for change », *Harvard Business Review*, vol. 57, numéro 2, p. 106-114
- Krauss, S.E. (2005), « Research Paradigms and Meaning Making: A Primer », *The qualitative report*, vol.10, num. 4, p. 758-770
- Krug, J. A., Hegarty, W. H. (1997), « Postacquisition turnover among U.S. top management teams: An analysis of the effects of foreign versus domestic acquisitions of U.S. targets », *Strategic Management Journal*, numéro 18, p. 667-675

Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. (1952), *Culture: a critical review of concepts and definitions*, Papers, Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University, vol. 47

Kumar, N., Scheer, L. K., Steenkamp, J. E. M. (1995), « The effects of perceived interdependence on dealer attitudes », *Journal of Marketing Research*, vol. 32, p. 348-356

L

Lado, A., Boyd, N., Hanlon, S. (1997), « Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model », *Academy of Management Review*, vol. 22, numéro 1, p. 110-141

Lagadec, P. (2000), *Ruptures créatrices*, Paris, Les Éditions d'Organisation

Lagadec, P. (1996), « Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants », *Revue française de gestion*, numéro 108, p. 100-109

Langfield-Smith, K., Smith, D. (2003), « Management control systems and trust in outsourcing relationships », *Management Accounting Research*, vol. 14, numéro 3, p. 281-307

Larochelle, C., Marceau, R. (2006), « Résultats, efficacité et efficience : ambiguïtés de la gestion axée sur les résultats et essai de clarification conceptuelle », *Colloque annuel de la SQEP*, le vendredi 3 novembre 2006, ENAP Québec

Larsson, R., Finkelstein, S. (1999), « Integrating strategic, organizational, and human resources perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization », *Organization Science*, numéro 10, p. 1-27

Larsson, R., Risberg, A. (1998), « Cultural Awareness and National Versus Corporate Barriers to Acculturation », dans Gertsen, M. C., Soderberg, A. M., Torp, J. E., *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, Berlin, De Gruyter, p. 39-56

Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J., *et al.* (2000), « Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings: effects on staff nurse commitment », *Journal of Nursing Administration*, vol. 30, numéro 9, p. 413-425

Laschinger, H. K. S., Wong, C., McMahon, L., Kaufmann, C. (1999), « Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension and work effectiveness », *Journal of Nursing Administration*, vol. 29, numéro 5, p. 28-39

Le Flanchec, A. (2011), *Regard épistémologique sur les sciences de gestion*, Communication au 3^e Colloque International sur les méthodologies de recherche AOM/RMD, Lyon, le 15/16 juin 2011

Le Goff, J.-P. (2003), « Que veut dire le harcèlement moral ? II. Vers un nouvel imaginaire des rapports sociaux », *Le Débat*, numéro 124, p. 99-116

Le Moigne, J. L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, PUF

Le Moigne, J. L. (1990), « Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », dans Martinet, A.C., *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Ed. Economica, p. 81-140

Le Moigne, J. L. (1987), « Qu'est-ce qu'un Modèle ? », *Les modèles expérimentaux et la clinique*, numéro spécial consacré aux modèles

Lee, D. Y., Dawes, P. L. (2005), « Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets », *Journal of International Marketing*, vol. 13, numéro 2, p. 28-56

Leibniz, G. (1710), *Essais de Théodicée*, éd. par Jacques Jalabert, Aubier-Montaigne, Paris, 1962

Lemesle, O. (2015), *Étude Air France-KLM*, Xerfi Groupe

Leung, J., Bhagat, R., Buchan, N., *et al.* (2005), « Culture and international business: Recent advances and future directions », *Journal of International Business Studies*, numéro 366, p. 357-378

Lewicki, R. J., Bunker, B. B. (1996), « Developing and maintaining trust in work relationships » dans Kramer, R. M., Tyler, T. R., *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, p. 114-139

Lewin, K. (1948), *Resolving Social Conflicts*, New-York, Harper

Lijphart, A. (1968), *The politics of Accomodation. Pluralism and Democracy in The Netherlands*, University of California Press, Berkeley

Locke, E. A. (1976), « The nature and causes of job satisfaction » dans Dunette, M. D., *Handbook of industrial and organizational psychology*, p. 1297-1349

Lombardot, E. (2004), *Nudité et publicité : impact de l'utilisation de personnes nues en communication persuasive sur la formation des attitudes des consommateurs*, thèse soutenue le 8 décembre 2005

Lui, S. S., Ngo, H., Hon, A. H. Y. (2006), « Coercive strategy in interfirm cooperation: Mediating roles of interpersonal and interorganizational trust », *Journal of Business Research*, vol. 59, numéro 4, p. 466-474

Luo, Y. (2001), « Antecedents and consequences of personal attachment in cross-cultural cooperative ventures », *Journal of international business studies*, vol. 35, p. 142-160

M

Mahmoudi Khorassani, J., Al-Karghouli, W., Ayios, A. (2011), « Antecedents of trust in international joint ventures' performance in developing countries: a review of empirical evidence », *European, Mediterranean and Middle Eastern Conference on Information Systems 2011*, Athènes

Marandon, G. (2003), « Au-delà de l'empathie, cultiver la confiance : clés pour la rencontre interculturelle », *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, numéro 61-62, p. 259-282

Marks, M. (1997), « Consulting in mergers and acquisitions: Interventions spawned by recent trends », *Journal of Organizational Change Management*, numéro 10, vol. 3, p. 267-279

Martin, J., Feldman, M.S., Hatch, M. J., *et al.* (1983), « The uniqueness paradox in organizational stories », *Administrative Science Quarterly*, numéro 28, p. 438-453

Maslow, A. H. (1943), « A theory of human motivation », *Psychological Review*, vol. 50, p. 370-396

Maurice, M. (1993), « La formation professionnelle en France, en Allemagne et au Japon », dans *Entreprise et Histoire*, numéro 3, p. 47-59

Mayer, R., Davis, J., Schoorman, F. (1995), « An integrative model of organizational trust », *Academy of management review*, vol. 20, numéro 3, p. 709-734

Mayer, R. C., Gavin, M.B. (2005), « Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? », *Academy of management journal*, vol. 48, numéro 5, p. 874-888

McAllister, D. J., Lewicki, R. J., Chaturdevi, S. (2006), « Trust in developing relationships: From theory to measurement », *Academy of Management Annual Meetings*, Atlanta

McAllister, D. J., (1995), « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 28, numéro 1, p. 24-59

McFarlin, D. B., Sweeney, P. D. (1992), « Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes », *Academy of Management Journal*, numéro 35, p. 626-637

McGregor, D. (1967), *The professional manager*, New York, McGraw-Hill

- McKelvey, W. (1982), *Organizational systematic: Taxonomy, evolution, classification*, Los Angeles, University of California Press
- McKnight, D., Cumming, L., Chervany, N. (1998), « Initial Trust Formation in New Organisational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 23, numéro 3, p. 473-490
- McMillan, K., Money, K., Money, A., *et al.* (2005), « Relationship marketing in the non-profit sector: an extension and application of the commitment-trust theory », *Journal of Business Research*, vol. 58, numéro 6, p. 806-818
- McSweeney, B. (2009), « Dynamic diversity: Variety and variation within countries », *Organization Studies*, numéro 30, p. 933-957
- McSweeney, B. (2002), « Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith- a failure of analysis », *Human Relations*, vol. 55, p. 89-118
- Medlin, C. J., Aurifeille, J., Quester, P.G., « A collaborative interest model of relational coordination and empirical results », *Journal of Business Research*, vol. 58, numéro 2, p. 214-222
- Meier, O., Schier, G. (2012), *Fusions acquisitions : Stratégie, finance, management*, Paris, Dunod
- Merton, R. K. (1973), *The Sociology of Science: Theoretical and Empirical Investigations*, Chicago, University of Chicago Press
- Michalak, J. (2010), « Cultural Catalysts and Barriers of Organizational Change Management: a Preliminary Overview », *Journal of Intercultural Management*, vol. 2, numéro 2, p. 26-36
- Michel, A., Jehn, K. E. (2003), « The Dark Side of Identification: Overcoming Identification-Induced Performance Impediments », *Research on Managing Groups and Teams*, vol. 5, p. 189-219
- Mignon, S. (2009), « La pérennité organisationnelle », *Revue française de gestion*, vol. 2, numéro 192, p. 73-89
- Mignon, S. (1998), « Concurrence, sélection et pérennité des organisations : un processus inter et intra organisationnel », *VII Conférence internationale de Management stratégique*
- Miller, W., Rollnick, S. (2013), *L'entretien motivationnel*, InterEditions

Miller, P. J. E., Rempel, J. K. (2004), « Trust and partner-enhancing attributions in close relationships », *Personality and social psychology bulletin*, numéro 30, p. 695-705

Mishra, A. K. (1996), « Organizational responses to crisis: the centrality of trust », dans *Trust in Organisations, Frontier of Theory and Research*, p. 261-287

Miyamoto, T., Rexha, N. (2004), « Determinants of three facets of customer trust: A marketing model of Japanese buyer-supplier relationship », *Journal of Business Research*, vol. 57, numéro 3, p. 312-319

Moeller, S., Brady, C. (2007), *Intelligent M&A: Navigating the Mergers and Acquisitions Minefield*, John Wiley & Sons

Moorman, C., Deshpande, R., Zaltman, G. (1993), « Factors affecting trust in market research relationships », *Journal of Marketing*, vol. 57, numéro 1, p. 81-101

Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande, R. (1992), « Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations », *Journal of Marketing Research*, vol. 19, numéro 2, p. 314-328

Morey, N. A., Luthans, F. (1984), « An Emic Perspective and Ethnoscience Methods for Organizational Research », *Academy of Management Review*, vol. 9, numéro 1, p. 27-36

Morgan, R., Hunt, S. (1994), « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, numéro 3, p. 20-38

Morin, E. (2015), « Collaboration : adopter les comportements attendus entre l'empathie et l'affirmation de soi », *Gestion*, numéro 3, vol. 4, p. 60-63

Morin, E. (1976), « Pour une crisologie », *Communications Persée*, numéro 1, vol. 25, p. 149-163

Morosini, P., Shane, S., Singh, H. (1998), « National cultural distance and cross-border acquisition performance », *Journal of International Business Studies*, numéro 29, p. 137-158

Morris, M. W., Fu, H. (2001), « How does culture influence conflict resolution? A dynamic constructivist analysis », *Social Cognition*, vol. 19, numéro 3, p. 324-349

N

Nahavandi, A., Malekzadeh, A. (1988), « Acculturation in mergers and acquisitions » , *Academy of Management Review*, numéro 13, col. 1, p. 79-90

Nanus, B. (1989), « The Leader's Edge: The seven keys to leadership in a Turbulent World », Chicago, *Contemporary Books*

Neuman, W. L. (2003), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Allyn and Bacon

Neveu, V., (2004), « La confiance organisationnelle: définition et mesure », dans *Actes du XV^e congrès de l'AGRH*, tome 2, p. 1071-1110

Ng, P.W., Lau, C., Nyaw, M. (2007), « The effect of trust on international joint venture performance in China », *Journal of international management*, vol. 13, p. 430-448

Nguéna, J. (2004), *Mathématiques et gestion financière*, De Boeck Supérieur

Newsom, (2015), *Some clarifications and recommendations on fit indices*, USP 655 SEM

Nielsen, B. B. (2004), « The Role of Trust in Collaborative Relationships: A Multi-Dimensional Approach », *M@n@gement*, vol. 7, numéro 3, p. 239-256

Nohria, N., Ghoshal, S. (1997), *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*, San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers

Noorderhaven, N., Benders, J., Keizer, A. (2007), « Comprehensiveness versus pragmatism; consensus at the Japanese-Dutch Interface », *Journal of Management Studies*, numéro 44, vol. 8, p. 1349-1370

Nooteboom, B., Berger, H., Noorderhaven, N. G. (1997), « Effects of Trust and Governance on Relational Risk », *Academy of Management Journal*, vol. 40, numéro 2

Nyhan, R. (1999), « Increasing affective organizational commitment in public organizations. The key role of interpersonal trust », *Review of Public Personnel Administration*, vol. 19, numéro 3, p. 58-70

O

Olson, H. (1995), *Quantitative "versus" qualitative research: The wrong question*, www.ualberta.ca/dept/slis/cais/olson.htm

Ouchi, W. G. (1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, vol. 35, numéro 9, p. 833-848

P

Panchal, S, Cartwright, S. (2001), « Group differences in post-merger stress », *Journal of Managerial Psychology*, numéro 16, p. 424-433

Parsons, T., Shils, E. (1951), *Toward a general theory of action*, Cambridge, Harvard University Press

Pearce, J. R. (2001), « Looking inside the joint venture to help understand the link between inter-partner cooperation and performance », *Journal of Management Studies*, vol. 38, numéro 4, p. 557-582

Perrot, A., (1995), « Fusion, intégration et concurrence » *Insee Méthodes*, numéro 95-65

Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982), *In search of excellence*, New York, Harper and Row

Pettigrew, M. (1979), « On studying organizational cultures », *Administrative Science Quarterly*, numéro 24, p. 570-581

Piaget, J. (1970), *L'épistémologie génétique*, PUF

Piekkari, R., Welch, C. (2006), « Reflections on Using Qualitative Research Methods in International Business », *Conférence doctorale*, Vaasa, Finland, 16-17 mai 2006, p. 565-574

Pillai, R., Schriesheim, C. A., Moorman, S. B., *et al.* (1990), « Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors », *Leadership Quarterly*, numéro 1, 1990, p. 107-142

Pitsis, T. S., Kornberger, M., Clegg, S. (2004), « The Art of Managing Relationships in Interorganizational Collaboration », *M@n@gement*, vol. 7, numéro 3, p. 47-67

Polanyi, M. (1958), *Personal knowledge*, Chicago, University of Chicago Press

Popper, K. (1985), *Conjectures et réfutations*, Payot (traduction de conjectures and refutations, Routledge and Kegan Paul, London, 1963)

Popper, K. (1935), *La logique de la découverte scientifique*, Payot

Porter, M. (1980), *Competitive strategy*, New York, Free Press

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bommer, W. H. (1996), « Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors », *Journal of Management*, vol. 22, numéro 2, p. 259-298

Pothukuchi, V., Damanpour F., Choi, J., *et al.* (2002), « National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance », *Journal of International Business Studies*, vol. 33, numéro 2, p. 243-265

Pratt, M. G. (2000), « The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among anyway distributors », *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, numéro 3, p. 456-493

Pruitt, D. G. (1981), *Negotiation behavior*, New York, Academic Press

Puthod, D. (1995), « Entre confiance et défiance, la vigilance au cœur de la gestion des alliances », *Gestion 2000*, numéro 2, p. 111-129

Q

Quer, D., Claver, E., Rienda, L. (2008), « The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: an integrated approach », *Cross Cultural Management*, vol. 14, numéro 1, p. 74-87

Quinlan, K. (2015), *Understanding Change Resistance through the Lens of Psychological Contract: Implications for Change Agents*, Mémoire Mary's University, Halifax, Nova Scotia, MBA

R

Rahmi, A. R., Nasurdin, A. (2008), « Trust in Organization and Workplace Deviant Behavior », *Gadjah Mada International Journal of Business*, vol. 10, numéro 2, p. 211-235

Ralston, D., Holt, D., Terpstra, R., *et al.* (1997), « The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China », *Journal of International Business Studies*, numéro 28, p. 177-208

Reason, J. (1997), *Managing the risks of organizational accidents*, Aldershot, Ashgate

Ren, H., Gray, B., Kim, K. (2009), « Performance of international joint ventures: What factors really make a difference and how? », *Journal of management*, vol. 35, numéro 3, p. 805-832

Reynolds, K. J., Turner, J. C., Haslam, S. A. (2003), « Social Identity and self-categorization theories' contribution to understanding identification, salience and diversity in teams and organizations », dans *Research on Managing Groups and Teams*

Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002), « Perceived organizational support: A review of the literature », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, numéro 4, p. 698-714

Rigaud, E. (2009), « Fusion terminée, fusion interminable ? Le cas Peugeot-Citroën », *Gérer et comprendre*, numéro 95, p. 26-34

Ring, P. S., (1997), « Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks », dans *Inter-organizational Networks: The formation of Inter-organizational Networks*, Marks Ebers Ed., Oxford University Press

Roberts, K. H., O'Reilly, C. A. (1974), « Measuring organizational communication », *Journal of applied psychology*, vol. 59, numéro 3, p. 321-326

Robson, M. J., Katsikeas, C. S., Bello, D. C. (2008), « Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity », *Organization science*, vol. 19, p. 647-665

Rogers, R. (2006), « From cultural exchange to transculturation: A review and reconceptualization of cultural appropriation », *Communication theory*, numéro 16, p. 474-503

Rotter, J. B. (1971), « Generalized Expectancies for Interpersonal Trust », *American Psychologist*, vol. 26, numéro 5, p. 443-452

Rotters, J. B. (1966), « Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement », *Psychological Monographs*, numéro 609, p. 1-28

Rousseau, D. M., Sitking, S. B., Burt, R. S., *et al.* (1998), « Not so different after all », *Academy of Management Review*, vol. 23, numéro 3, p. 393-404

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., *et al.* (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherches et application en gestion*, Paris, Economica

Roux-Dufort, C. (1997), *L'apprentissage organisationnel post-crise*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Dauphine, Paris IX

Royer, I., Zarlowski, P. (2007), « Le design de la recherche », dans Thiétar, R.A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 143-172

S

Saglietto, L. (2006), *Les modèles économiques d'affaires des systèmes mondiaux d'information du secteur aérien et touristique : proposition de grille de lecture*, The 3rd international conference: Economy and transformation management, Timisoara, Roumania

Sako, M. (1992), *Price, Quality and Trust, Interfirm Relations in Britains and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press

Samuel, K. (2003), « Prévenir les difficultés post-fusion/acquisitions en utilisant la gestion de crise », *Revue française de gestion*, numéro 145, vol. 4, p. 41-54

Sarkar, M., Echambadi, R., Cavusgil, S., *et al.* (2001), « The influence of complementarity, compatibility and relationship capital on alliance performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, p. 358-369

Savall, H., Zardet, V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique Observer l'objet complexe*, Economica

Schein, E. (1985), *Organization Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass

Schumacher, C. (2006), «Trust. A source of success in strategic alliances?», *Schmalenbach Business Review*, vol.58, numéro 3, p.259-278

Schurr, P. H., Ozanne, J. L. (1985), « Influences on exchange processes: buyers's perceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness », *Journal of Consumer Research*, numéro 11, p. 939-953

Schütz, A., (1932), *Der sinnhafte Aufbau des sozialen Welt: eine Einleitung in die verstehende Soziologie*, Vienne, J. Springer

Schwartz, S. H. (1994), « Cultural dimensions of values: Towards an understanding of national differences », dans Kim, U., Triandis, H. C., Kagitcibasi, C., *et al.*, *Individualism and collectivism: Theoretical and methodological issues*, Thousand Oaks, Sage, 1994, p. 84-119

Schwartz, S. H. (1992), « The universal content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries », dans Zanna, M., *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press, p. 1-65

Schweiger, D., Goulet, P. (2002), « Integrating mergers and acquisitions: An international research review », *Advances in Mergers and Acquisitions*, numéro 1, p. 61-91

Schweiger, D., Ivancevich, J., Power, F. (1987), « Executive actions for managing human resources before and after acquisitions », *Academy of Management Executive*, numéro 2, p. 127-138

Scott, D. (1981), « The development of four new organizational measures » *dans Proceedings of the Southern Management Association*, p. 107-109

Segal, J. (2014), « Gestion & Société's approach to cooperation of French firms », *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 22, numéro 4, p. 470-485

Seiffert, M. (2007), *Eurocopter : Quelles leçons tirer d'une fusion réussie?*, Douzièmes journées d'Histoire de la comptabilité et du management

Selnes, F. (1998), « Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships », *European Journal of Marketing*, vol. 32, numéro 3/4, p. 305-322

Selznick, O. (1957), *Leadership in administration: A sociological interpretation*, Evanston, Pew, Peterson and Co.

Seppanen, R., Blomqvist, K., Sundqvist, S. (2007), « Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990-2003 », *Industrial Marketing Management*, numéro 36, p. 249-265

Sharpanskykh, A., Stroeve, S. H. (2008), *Safety modeling and analysis of organizational processes in air traffic*, Nationaal Lucht- en Ruimtevaartlaboratorium

Shaw, J., Fields, M., Thacker, J., *et al.* (1993), « The availability of personal and external coping resources: Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring », *Work & Stress*, numéro 7, vol. 3, p. 229-246

Shenkar, O. (2001), « Cultural distance revisited: toward a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences », *Journal of International Business Studies*, vol. 32, numéro 3, p. 519-536

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Cesaria, R. (2000), *Measuring organizational trust: A diagnostic survey and international indicator*, San Francisco, International Association of Business Communicators

Siguaw, J. A., Baker, T. L., Simpson, P. M. (2003), « Preliminary evidence on the composition of relational exchange and its outcomes: The distributor perspective », *Journal of Business Research*, numéro 56, p. 311-322

Simon, H. A., Newell, A. (1956), « Models: their uses and limitations », dans White, L., *The state of the Social Sciences*, The University Press, p. 66-83

Smirich, L. (1983), « Concepts of Culture and Organizational Analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, numéro 3, Organization Culturel, p. 339-358

Simon, H. A. (1947), *Administrative Behavior*, New-York, Macmillan

Smith, J. B., Barclay, D. W. (1997), « The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships », *Journal of Marketing*, vol. 61, numéro 1, p. 3-21

Smith, A. (1976), *The Theory of Moral Sentiments*, Oxford Clarendon Press

Smith, P. B., Dugan, S., Trompenaars, F. (1996), « National culture and the values of organizational employees », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, numéro 27, p. 231-264

Spinetta, J., (2006), « Cross-Border Mergers & Acquisitions », *Discours pendant le Nyenrode European Business Forum le 23 février 2006*

Stahl, G. K., Mendenhall, M. (2005), *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources*, Stanford Business Press, Palo Alto

Stahl, G. K., Voigt, A. (2005), « The performance impact of cultural differences in mergers and acquisitions: A critical research review and an Integrative Model », dans Cooper, C., Finkelstein, S., *Advances in Mergers and Acquisitions*, New York, JAI Press, p. 51-83

Steiger, J. H., Lind, J. C. (1980), « Statistically-based tests for the number of Common Factors », *Proceedings of the Psychometric Society Congress*, Mai, Iowa City

Steiler, D., Rüling, C. (2010), « Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition », *Revue management & avenir*, numéro 34, vol. 4, p. 40-62

Stroobants, J. (2004), « Aux Pays-Bas, de nombreuses voix redoutent une incompatibilité culturelle », *Le Monde*, 6 avril 2004

Suchman, M. (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Journal*, numéro 3, vol. 20, p. 571-610

T

Tallman, R. (2007), « Does trust matter?: perceptions, trust and job satisfaction of hospital nurses' », *International Journal of Business Research*, vol. 7, numéro 4

Thevenet, M., (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Éditions Liaisons

Thuy, L., Quang, T. (2005), « Relational capital and performance of international joint ventures in Vietnam », *Asia Pacific Business Review*, vol. 11, numéro 3, p. 389-410

Tichy, N. (1983), *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*, New York, Wiley

Torre, A. (2010), « Jalons pour une analyse dynamique des proximités », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, numéro 3, p. 409-437

Trochim, W.M. (2000), *The research methods knowlegde base*, November 2013, www.socialresearchmethods.net/kb/

Trompenaars, F. (1985), « The organization of meaning and the meaning of organization: A comparative study on the conceptions of organizational structure in different cultures », *Unpublished doctoral dissertation*, University of Pennsylvania

Tsoukas, H. (2009), « A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations », *Organization Science*, numéro 20, vol. 6, p. 941-957

Tucker, A.W. (1983), « The mathematics of Tucker, A Sampler », *The Two-year College Mathematics Journal*, vol. 14, numéro 3, p. 228-232

Tylor, E. B. (1871), *Primitive culture*, vol. 2, New York, Brentato's Primitive Culture

Tyrrell, A. (2004), « Communicating the right relationship – for now », *M@n@gement*, vol. 7, numéro 3, p. 69-83

U

Usunier, J.C., Roger, P. (1999), « Confiance et performance: le couple franco-allemand », dans *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 2, numéro 1, p. 91-116

Uzzi, B. (1996), « The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect », *American Sociological Review*, numéro 61, p. 674-698

V

Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G., Björkman, I. (2012), « The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfers in international acquisitions », *Journal of Management Studies*, numéro 49, p. 1-27

Van den Berg, C. (2013), *Résistance au changement : l'influence cachée de la motivation*, Mémoire de master 2 à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Van Vree, W. (1999), *Meetings, Manners and Civilization*, London, Leicester University Press

Vermaas, P., Brulé, G. (2014), « Freedom and happiness in nation: why the Finns are happier than the French », *Psychology of Well-Being*, vol. 9, numéro 4, p. 4-17

Vernimmen, Pierre, Quiry, P., Le Fur Y. (2016), *Finance d'entreprise*, Paris, Pierre Vernimmen

Vernimmen, Pierre, Quiry, P., Le Fur Y. (2006), *Finance d'entreprise*, Paris, Pierre Vernimmen

Very, P., Lubetkin, M., Calori, R. (1996), « A cross-national assessment of acculturative stress in recent European mergers », *International Studies of Management and Organization*, numéro 26, vol. 1, p. 59-86

Viegas Pires, M. (2011), « Différences culturelles et performance des firmes multinationales », *Revue française de gestion*, numéro 216, p. 33-44

Viegas-Pires, M. (2008), *La dimension métier dans l'analyse culturelle de l'intégration post fusion-acquisition*, thèse soutenue pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Est

Von Bertalanffy, A. (1950), « The theory of open systems in Physics and Biology », *Science*, vol. 111, 1950, p. 23-29

Von Glasersfeld, E. (1988), « The reluctance to change a way of thinking », *The Irish Journal of Psychology*, numéro 9, vol. 1, p. 83-90

W

Webber, R., (1969), « Convergence or divergence? », *Columbia Journal of World Business*, numéro 4, p. 75-84

Weber, Y. Shenkar, O., Raveh, A. (1996), « National and corporate fit in mergers and acquisitions: an exploratory study », *Management Science*, numéro 4, vol. 8, p. 1215-1227

Weber, M. (1965), *Essai sur la théorie de la science*, (Recueil d'articles publiés entre 1904 et 1917), Plon

Weber, M. (1922), *Économie et Société* (traduit en français chez Plon, 1971)

Weick, K., Sutcliffe, J., Obstfeld, D. (2005), « Organizing and the process of sensemaking », *Organization Science*, numéro 16, p. 409-421

Weick, K.E. (1987), « Organizational culture as a source of high reliability », *California Management Review*, numéro 2, p. 112-127

Westley, F., Vredenburg, H. (1991), « Strategic Bridging: The Collaboration between Environmentalists and Business in the Marketing of Green Products », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, numéro 1, p. 65-90

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., *et al.* (1998), « Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior », *Academy of Management Review*, numéro 23, p. 513-530

Wiegmann, D. A., Zhang, H., Thaden, T., *et al.* (2002), *A synthesis of safety culture and climate research*, http://www.aviation.illinois.edu/avimain/papers/research/pub_pdfs/techreports/02-03.pdf

Wiertz, C., de Ruyter, K., Keen, C., *et al.* (2004), « Cooperating for service excellence in multichannel service systems: an empirical assessment », *Journal of Business Research*, vol. 57, p. 424-432

Williams, B. L. (1999), « Determinants of trust perceptions among residents surrounding the Savannah River nuclear weapons site », *Environment and Behavior*, vol. 3, numéro 3, p. 354-371

Williamson, O. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, New York, The Free Press, New-York

Wilson, W. J. (2010), *Essentials of Business Research: A Guide to Doing Your Research Project*, Sage

Worchel, P. (1979), « Trust and Distrust », dans Austin, W.G., Worchel, S. *The social psychology of intergroup relations*, CA:Wadsworth

X

Y

Yabarra, C., Turk, T. (2009), « The evolution of trust in information technology alliances », *Journal of high technology management research*, vol. 20, p. 62-74

Yanow, D. (2006), « Neither rigorous nor objective: Interrogating criteria for knowledge claims in interpretive science », dans Yanow, D., Schwartz-Shea, O., *Interpretation and*

Method: Empirical Research Methods and Interpretive Turn, London, M.E. Sharpe Inc., p. 67-88

Z

Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V. (1998), « Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance », *Organization Science*, numéro 9, p. 141-159

Zimmermann, J. B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, vol. 24, numéro 184, p. 105-118

Zucker, L. G. (1986), « Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920 », *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, p. 53-111

Autres sources

- <http://geert-hofstede.com/france.html>
- <http://geert-hofstede.com/netherlands.html>
- <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=7461BEV&D1=0&D2=1-2&D3=0-100,124-126&D4=1&HDR=T,G3&STB=G1,G2&VW=T>
- <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=7461BEV&D1=0&D2=1-2&D3=0-100,124-126&D4=1&HDR=T,G3&STB=G1,G2&VW=T>
- <http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2015/04/WHR15.pdf>

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	2
RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS/ABSTRACT AND KEY WORDS.....	4
SOMMAIRE.....	6
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	9
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE.....	16
CHAPITRE 1 : LA COLLABORATION COMME ÉLÉMENT PRINCIPAL DANS LA RÉUSSITE D'UNE F&A.....	17
1. La fusion-acquisition et sa gestion complexe.	17
1.1 La définition de l'opération fusion-acquisition.....	18
1.1.1 Les caractéristiques d'une fusion-acquisition.....	19
1.1.2 Les différentes étapes dans le processus d'une fusion-acquisition.....	21
1.2 Les motivations pour procéder à l'opération d'une fusion-acquisition.....	26
1.3 Les facteurs qui complexifient la gestion après une fusion-acquisition.....	28
1.3.1 La fusion-acquisition comme période de déstabilisation.....	28
1.3.2 Le stress inhérent aux incertitudes après une fusion-acquisition.....	29
2. La collaboration interindividuelle comme enjeu indispensable dans la phase post fusion-acquisition.....	32
2.1 Les avantages du mode collaboratif par rapport à d'autres formes de travail en commun.....	33
2.1.1 La définition de la collaboration.....	33
2.1.2 Collaboration versus coopération et compétition.....	34
2.1.3 L'avantage du mode collaboratif.....	39
2.2 La complexité de la collaboration interindividuelle après une fusion-acquisition.....	40

2.2.1 L'apparition des incertitudes	41
2.2.2 Le risque de résistance aux changements	43
2.3 Les déterminants favorisant une collaboration interindividuelle efficace	45
2.4 L'influence déterminante de la confiance et de la culture sur l'efficacité de la collaboration interindividuelle	51
RÉSUMÉ CHAPITRE 1	55
CHAPITRE 2 : LA CONFIANCE ET SON IMPACT SUR L'EFFICACITÉ DE LA COLLABORATION	58
1. Le construit de la confiance.	59
1.1 Les différentes formes de confiance	60
1.1.1 Les caractéristiques de la confiance interpersonnelle.....	63
1.2 Les dimensions de la confiance interpersonnelle	64
1.3 Les déterminants de la confiance interpersonnelle.....	69
2. Les enjeux de la confiance.	76
3. Le lien entre la confiance interpersonnelle et l'efficacité de la collaboration.	83
RÉSUMÉ CHAPITRE 2	86
CHAPITRE 3 : LA CULTURE ET SON IMPACT SUR L'EFFICACITÉ DE LA COLLABORATION	89
1. Le construit de la culture.....	90
1.1 Les caractéristiques principales de la culture.....	92
1.1.1 Les différentes formes de la culture et l'importance des groupes d'individus.....	95
1.2 Les particularités de la culture nationale	101
1.2.1 La méthodologie des études de la culture nationale	101
1.2.1.1 Les études de la culture nationale s'appuyant sur des dimensions	102
1.2.2 La culture française versus la culture néerlandaise	111
1.2.2.1 Les dimensions de la culture française et néerlandaise	112
1.2.2.2 Le système éducatif.....	116
1.2.1.3 Le système politique et le système syndical	117

1.3 Les particularités de la culture d'entreprise	118
1.3.1 La méthodologie des études de la culture d'entreprise.....	121
1.3.1.1 Les études s'appuyant sur la distance culturelle	121
1.3.1.2 Les études de la culture d'entreprise s'appuyant sur des dimensions.....	124
1.3.2 Les caractéristiques culturelles des compagnies néerlandaises et françaises	125
1.3.2.1 Le leadership.....	126
1.3.2.2 La relation entre le salarié et son poste	127
1.3.2.3 Le style de décision.....	128
1.3.2.4 La communication	129
1.3.3 Les caractéristiques culturelles des compagnies aériennes.....	130
1.4 Les déterminants de la culture.....	131
2. Les enjeux de la culture.	136
3. Le lien entre la culture et l'efficacité de la collaboration	146
RÉSUMÉ CHAPITRE 3.....	149
CHAPITRE 4 : PROBLÉMATIQUE, MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	153
1. La problématique et les objectifs de recherche.	153
2. La construction du modèle de recherche.	156
3. Les hypothèses de recherche.	163
RÉSUMÉ CHAPITRE 4.....	166
DEUXIÈME PARTIE : MÉTHODOLOGIE ET APPROCHE EMPIRIQUE.....	167
CHAPITRE 5 : TERRAIN ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	168
1. Le terrain de recherche : Le cas du groupe Air France-KLM.....	168
1.1 L'histoire de la fusion-acquisition Air France-KLM	168
1.2 La complexité de la fusion-acquisition Air France-KLM	171
1.3 Le terrain de notre étude	173
2. La démarche méthodologique.	175

2.1	Présentation de l'étude exploratoire	177
2.1.1	La construction du guide d'entretien	177
2.1.2	Le déroulement des entretiens	178
2.1.2.1	La procédure.....	179
2.1.2.2	Les caractéristiques de l'échantillon	180
2.1.3	Traitement des résultats	181
2.2	Présentation de l'étude confirmatoire	182
2.2.1	Les échelles de mesure.....	183
2.2.2	Le recueil des données de l'étude.....	194
2.2.2.1	La structure du questionnaire	194
2.2.2.2	La procédure	197
2.2.2.3	La constitution et la représentativité de l'échantillon.....	198
2.3	Les méthodes statistiques employées.....	202
2.4	Les résultats de l'épuration des échelles de mesure	206
2.4.1	Le modèle de recherche après épuration des échelles de mesure.....	215
2.5	Réflexion sur la validité et la fiabilité des choix méthodologiques	218
2.5.1	La validité interne	218
2.5.2	La validité externe	222
2.5.3	La validité du construit	223
2.5.4	La fiabilité	228
3.	Le positionnement épistémologique	229
3.1	L'approche positiviste	231
3.2	L'approche constructiviste.....	233
3.3	Notre positionnement épistémologique	236
	RÉSUMÉ CHAPITRE 5.....	239
	TROISIÈME PARTIE : RÉSULTATS DES ÉTUDES EMPIRIQUES.....	241

**CHAPITRE 6 : ÉTUDE QUALITATIVE – VÉRIFICATION DE LA PERTINENCE
DU MODÈLE DE RECHERCHE.....242**

1. Culture : similitudes, différences et enjeux.....	242
1.1 La culture nationale : La culture française versus la culture néerlandaise	242
1.2 Les enjeux d'un écart culturel au niveau de la culture nationale	247
1.3 La culture d'entreprise : Existe-t-il une culture d'entreprise commune ?.....	249
1.4 Les enjeux d'un écart culturel au niveau de la culture d'entreprise	252
2.Confiance : essentielle ou pas pour le succès d'une collaboration ?.....	253
2.1 Les dimensions de la confiance	253
2.2 Les enjeux d'une relation de confiance	256
3. Qu'est-ce qui détermine l'efficacité de la collaboration ?	257
3.1 Les déterminants de l'efficacité de la collaboration	257
3.2 Les sources d'efficacité et d'inefficacité	261
4. Affinement du modèle de recherche.....	262
RÉSUMÉ CHAPITRE 6.....	265

**CHAPITRE 7 : ÉTUDE QUANTITATIVE – TESTER LES HYPOTHÈSES DE
RECHERCHE.....268**

1. Résultats descriptifs : Quelles différences existe-t-il entre les différentes formes de culture.....	268
1.1 La culture nationale : La culture française versus la culture néerlandaise.....	269
1.2 La culture d'entreprise : Existe-t-il une culture d'entreprise commune ?.....	274
2. Résultats explicatifs : Quel est l'impact réel de la confiance et des écarts culturels sur la perception de l'efficacité de la collaboration ?	279
2.1 Étape 1 : Les analyses statistiques par hypothèse.....	282
2.1.1 La procédure.....	282
2.1.2 La mesure de l'impact d'un écart culturel au niveau national	284
2.1.3 La mesure de l'impact d'un écart culturel au niveau de l'entreprise.....	286
2.1.4 La mesure de l'influence des dimensions de la culture	288
2.1.5 La vérification des hypothèses de manière isolée	289

2.1.6 L'identification des déterminants de la perception de l'efficacité de la collaboration	315
2.2 Étape 2 : La pertinence de l'intégralité du modèle de recherche	317
2.2.1 La procédure.....	317
2.2.2 Tests d'adéquation du modèle final.....	318
2.2.3 Les résultats de la vérification de la modélisation.....	321
2.3 Étape 3 : La validation (ou non) de nos hypothèses	323
RÉSUMÉ CHAPITRE 7.....	333
CHAPITRE 8 : APPORTS THÉORIQUES ET MANAGÉRIAUX ET LIMITES DE NOTRE RECHERCHE.....	336
1. Contributions théoriques de la recherche.....	336
2. Implications managériales.....	341
2.1 Les principales sources d'inefficacité dans le cas Air France-KLM.....	342
2.2 Recommandations	346
2.2.1 Les recommandations liées au contexte organisationnel.....	347
2.2.2 Les recommandations liées au cadre de la collaboration.....	351
3. Limites de notre recherche.....	356
RÉSUMÉ CHAPITRE 8.....	358
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	361
BIBLIOGRAPHIE.....	369
TABLE DES MATIÈRES.....	402
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	408
ANNEXES.....	Document supplémentaire

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Liste des figures	Page
Figure 1 : La matrice d'intégration après une acquisition (Source : Hapeslagh et Jemison, 1991)	22
Figure 2 : Les trois processus d'intégration (selon la théorie de Koenig et Meier, 2001)	24
Figure 3 : Le modèle compétitif	34
Figure 4 : Le modèle coopératif	36
Figure 5 : Le modèle collaboratif	36
Figure 6 : Les risques liés aux phases de changement (Source : Van den Berg, 2013)	44
Figure 7 : Les déterminants de l'efficacité de la collaboration	50
Figure 8 : L'influence particulière de la confiance et la culture sur l'efficacité de la collaboration	57
Figure 9 : Les différentes formes de la confiance	62
Figure 10 : Les différents types de confiance	62
Figure 11 : Les dimensions de la confiance	68
Figure 12 : Les déterminants de la confiance	75
Figure 13: Le construit de la confiance	83
Figure 14 : Le lien entre la confiance et l'efficacité de la collaboration	87
Figure 15 : La cohérence entre la nature humaine, la culture et la personnalité	94
Figure 16 : La construction de la culture et des groupes sociaux	98
Figure 17: L'interaction entre la culture et l'environnement d'un individu	99
Figure 18 : La cohérence entre les différentes formes de culture	100
Figure 19 : Le modèle de l'oignon de Hofstede, Hofstede et Minkov (2010)	131
Figure 20 : Les antécédents de la culture d'un individu	134

Figure 21 : Schématisation des dimensions et des formes de la culture d'un individu	135
Figure 22 : Schématisation des antécédents et des conséquences de la culture d'un individu	144
Figure 23 : Le puzzle de la culture	145
Figure 24: La relation entre la culture des individus et l'efficacité de la collaboration	152
Figure 25: Les variables déterminantes pour l'efficacité de la collaboration selon la littérature scientifique	155
Figure 26 : Le modèle de recherche de base	161
Figure 27 : L'OPE d'Air France-KLM (Source : Article dans <i>Le Monde</i> , Bostnavaron, 2004)	170
Figure 28: Organigramme de la division commerciale au début de notre étude (décembre 2013)	174
Figure 29 : Démarche méthodologique (inspirée du modèle de Royer et Zarlowski, 2007)	176
Figure 30 : Les étapes de l'étude quantitative	186
Figure 31: Les items retenus après épuration des échelles de mesure	217
Figure 32 : La construction de la connaissance	230
Figure 33: Modèle de recherche après l'étude exploratoire	264
Figure 34 : Vérification du modèle de recherche	319
Figure 35 : La pyramide d'une collaboration efficace	341
Figure 36 : Exemple 1 d'inefficacité de la collaboration	345
Figure 37 : Exemple 2 d'inefficacité de la collaboration	346
Figure 38: Recommandations pour stimuler la collaboration Air France-KLM au sein de la division commerciale	347
Figure 39 : La pyramide d'une collaboration efficace	365

Liste des graphiques	Page
Graphique 1 : La compagnie d'appartenance des individus interrogés	181
Graphique 2 : La nationalité des individus interrogés	181

Graphique 3 : L'âge des individus interrogés	181
Graphique 4 : Le sexe des individus interrogés	181
Graphique 5 : Les dimensions de la culture française et néerlandaise selon notre étude	269
Graphique 6 : Les dimensions de la culture française et néerlandaise selon les études de Hofstede	270
Graphique 7 : Les dimensions de la culture d'entreprise selon l'étude quantitative	277
Graphique 8 : Les dimensions de la culture d'entreprise selon l'étude quantitative, comparées à la description de l'environnement de travail des individus qui ne reconnaissent plus aucune culture d'entreprise	279

Liste des schémas	Page
Schéma 2 : Organisation et plan de la thèse	15

Liste des tableaux	Page
Tableau 1: La définition des trois concepts principaux de la recherche	13
Tableau 2 : Comparaison des différentes formes de travail en commun	38
Tableau 3 : Les dimensions de confiance interpersonnelle	66
Tableau 4 : Les déterminants de la confiance selon différents auteurs	70
Tableau 5 : Les enjeux de la confiance	77
Tableau 6 : Les dimensions de la culture selon Hofstede	103
Tableau 7 : Les dimensions « ouverture d'esprit versus conservatisme » et « autoréalisation versus auto-transcendance »	108
Tableau 8 : Les forces des différentes descriptions des dimensions de la culture	108
Tableau 9 : Comparaison des dimensions de la culture	109
Tableau 10 : Les dimensions des cultures française et néerlandaise	112
Tableau 11 : Les conséquences de la culture selon différents auteurs	136
Tableau 12 : Définitions des concepts du modèle de recherche	162
Tableau 13: Les hypothèses initiales du modèle de recherche avant l'étude exploratoire	164

Tableau 14: La structure du guide d'entretien	177
Tableau 15: Les échelles de mesure utilisées	184
Tableau 16: L'échelle de mesure de la culture nationale	187
Tableau 17: L'échelle de mesure de la culture d'entreprise	189
Tableau 18: L'échelle de mesure de la confiance	191
Tableau 19: L'échelle de mesure de la qualité de la communication	192
Tableau 20: L'échelle de mesure de la volonté de travailler ensemble	193
Tableau 21: L'échelle de mesure d'avoir un objectif commun	193
Tableau 22: L'échelle de mesure de la cohésion sociale	193
Tableau 23: La structure du questionnaire	194
Tableau 24: Les objectifs des questions d'identification	196
Tableau 25: La constitution de l'échantillon	198
Tableau 26: L'échantillon de l'étude explicative et confirmatoire	199
Tableau 27: Comparaison du contrat de travail entre la population et l'échantillon	201
Tableau 28: Comparaison du type de personne entre la population et l'échantillon	201
Tableau 29: Comparaison de l'âge entre la population et l'échantillon	201
Tableau 30: Comparaison de l'ancienneté entre la population et l'échantillon	202
Tableau 31 : Indices d'adéquation	203
Tableau 32: Aperçu des tests statistiques utilisés	204
Tableau 33: Le nombre d'items des échelles de mesure initiales	206
Tableau 34 : Les indices d'adéquation appliqués à l'échelle de la culture d'entreprise	208
Tableau 35: L'analyse factorielle de l'échelle de mesure de la confiance	209
Tableau 36: Épuration de l'échelle de mesure de la confiance	209
Tableau 37: L'analyse factorielle de l'échelle de la qualité de la communication	211
Tableau 38: Analyse factorielle de l'échelle de mesure de la volonté de travailler	212

ensemble	
Tableau 39: Analyse factorielle de l'échelle de mesure d'avoir un objectif commun	213
Tableau 40: Épuration de l'échelle de mesure d'avoir un objectif commun	213
Tableau 41: Analyse factorielle de l'échelle de la cohésion sociale	214
Tableau 42: Évaluation de la validité interne des études empiriques	218
Tableau 43: La validité du construit	226
Tableau 44: Les caractéristiques du positivisme	232
Tableau 45: Les caractéristiques du constructivisme	234
Tableau 46: Notre positionnement épistémologique	238
Tableau 47 : Le nombre d'entretiens dans lesquels apparaissent les dimensions de la culture nationale	243
Tableau 48: Conséquences d'un écart culturel au niveau de la culture nationale	247
Tableau 49 : Le nombre d'entretiens dans lesquels apparaissent les dimensions de la culture d'entreprise	250
Tableau 50: Les enjeux de la culture d'entreprise	252
Tableau 51 : Le nombre d'entretiens dans lesquels apparaissent les dimensions de la confiance	253
Tableau 52 :Les enjeux de la confiance	256
Tableau 53 : Les déterminants de l'efficacité de la collaboration retrouvés dans les entretiens	258
Tableau 54 : Les déterminants de l'efficacité de la collaboration retrouvés dans les entretiens	261
Tableau 55: Modifications suite à l'affinement du modèle de recherche	262
Tableau 56: Hypothèses de recherche après l'étude exploratoire	263
Tableau 57: Vérification de la significativité des différences culturelles au niveau de la culture nationale	270
Tableau 58 :La répartition des hommes et des femmes dans la société française et la société néerlandaise	272
Tableau 59 :La répartition des individus en France et aux Pays-Bas selon âge et sexe	273

Tableau 60 :La répartition des individus de notre étude selon âge et sexe	273
Tableau 61 :La culture dans laquelle les individus interrogés se reconnaissent le plus	274
Tableau 62 :Les individus se reconnaissant le plus dans la culture de la compagnie de rattachement versus ceux se reconnaissant notamment dans une autre culture d'entreprise	275
Tableau 63 : La culture dans laquelle les individus se reconnaissent selon leur niveau hiérarchique	276
Tableau 64: Vérification de la significativité des différences culturelles au niveau de la culture d'entreprise	277
Tableau 65: Les hypothèses à confirmer dans l'étude quantitative	280
Tableau 66 : Les analyses statistiques appliquées par hypothèse	282
Tableau 67 : Les analyses statistiques appliquées pour les hypothèses portant sur la culture	283
Tableau 68 : L'identification de la nationalité des individus interrogés	285
Tableau 69 : La création de la variable « écart culturel au niveau national »	285
Tableau 70 : L'identification de la culture d'entreprise ressentie par les individus	286
Tableau 71 : La création de la variable « écart culturel au niveau d'entreprise »	287
Tableau 72 : Le calcul des scores des dimensions de la culture nationale	288
Tableau 73 : L'analyse de corrélation de Pearson : « degré de confiance » et « qualité de la communication »	290
Tableau 74 : L'analyse de régression linéaire : « degré de confiance » et « qualité de la communication »	290
Tableau 75 : L'analyse de corrélation de Pearson : « degré de confiance » et « volonté de travailler ensemble »	291
Tableau 76 : L'analyse de régression linéaire : « degré de confiance » et « volonté de travailler ensemble »	291
Tableau 77 : L'analyse de corrélation de Pearson : « degré de confiance » et « perception de l'efficacité de la collaboration »	292
Tableau 78 : L'analyse de régression linéaire : « degré de confiance » et « perception de l'efficacité de la collaboration »	292
Tableau 79 : L'analyse de corrélation de Pearson : « qualité de la communication » et « perception de l'efficacité de la collaboration »	293
Tableau 80 : L'analyse de régression linéaire : « qualité de la communication » et « perception de l'efficacité de la collaboration »	293

Tableau 81 : L'analyse de corrélation de Pearson : « volonté de travailler ensemble » et « perception de l'efficacité de la collaboration »	294
Tableau 82 : L'analyse de régression linéaire : « volonté de travailler ensemble » et « perception de l'efficacité de la collaboration »	295
Tableau 83 : L'analyse de corrélation de Pearson : « avoir un objectif commun » et « perception de l'efficacité de la collaboration »	296
Tableau 84 : L'analyse de régression linéaire : « avoir un objectif commun » et « perception de l'efficacité de la collaboration »	296
Tableau 85 : L'analyse de corrélation de Pearson : « cohésion sociale » et « perception de l'efficacité de la collaboration »	297
Tableau 86 : L'analyse de régression linéaire : « cohésion sociale » et « perception de l'efficacité de la collaboration »	296
Tableau 87 : L'analyse de corrélation de Pearson : « perception de l'efficacité de la collaboration » et « perception de la réalisation des objectifs »	298
Tableau 88 : L'analyse de régression linéaire : « perception de l'efficacité de la collaboration » et « perception de la réalisation des objectifs »	298
Tableau 89 : L'analyse ANOVA à 1 facteur : « écart culturel national » et « cohésion sociale »	299
Tableau 90 : L'analyse de régression multiple : « écart culturel national » et « cohésion sociale »	300
Tableau 91 : L'analyse de régression multiple optimisée: « écart culturel national » et « cohésion sociale »	300
Tableau 92 : L'analyse ANOVA à 1 facteur : « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « cohésion sociale »	301
Tableau 93 : L'analyse de régression multiple : « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « cohésion sociale »	302
Tableau 94 : L'analyse de régression multiple optimisée: « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « cohésion sociale »	302
Tableau 95 : L'analyse ANOVA à 1 facteur : « écart culturel national » et « degré de confiance »	303
Tableau 96 : L'analyse de régression multiple : « écart culturel national » et « degré de confiance »	304
Tableau 97 : L'analyse de régression multiple optimisée: « écart culturel national » et « degré de confiance »	304

Tableau 98 : L'analyse ANOVA à 1 facteur : « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « degré de confiance »	305
Tableau 99 : L'analyse de régression multiple : « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « degré de confiance »	306
Tableau 100 : L'analyse de régression multiple optimisée: « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « degré de confiance »	306
Tableau 101 : L'analyse ANOVA à 1 facteur : « écart culturel national » et « qualité de la communication »	307
Tableau 102 : L'analyse de régression multiple : « écart culturel national » et « qualité de la communication »	308
Tableau 103 : L'analyse de régression multiple optimisée: « écart culturel national » et « qualité de la communication »	308
Tableau 104 : L'analyse ANOVA à 1 facteur : « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « qualité de la communication »	309
Tableau 105 : L'analyse de régression multiple : « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « qualité de la communication »	310
Tableau 106 : L'analyse de régression multiple optimisée: « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « qualité de la communication »	310
Tableau 107 : L'analyse ANOVA à 1 facteur : « écart culturel national » et « perception de l'efficacité de la collaboration »	311
Tableau 108 : L'analyse de régression multiple : « écart culturel national » et «perception de l'efficacité de la collaboration »	311
Tableau 109 : L'analyse de régression multiple optimisée: « écart culturel national » et « perception de l'efficacité de la collaboration »	312
Tableau 110 : L'analyse ANOVA à 1 facteur : « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « perception de l'efficacité de la collaboration »	313
Tableau 111 : L'analyse de régression multiple : « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « perception de l'efficacité de la collaboration »	313
Tableau 112 : L'analyse de régression multiple optimisée: « écart culturel au niveau de l'entreprise » et « perception de l'efficacité de la collaboration »	314
Tableau 113 : L'analyse de régression multiple : déterminants de la perception de l'efficacité de la collaboration et « perception de l'efficacité de la collaboration »	315

Tableau 114 : L'analyse de régression multiple optimisée: déterminants de la perception de l'efficacité de la collaboration et « perception de l'efficacité de la collaboration »	316
Tableau 115 : Les indices d'adéquation de la vérification du modèle de recherche	320
Tableau 116 :Les résultats des relations suite à la vérification du modèle de recherche	321
Tableau 117 : Validation des hypothèses de recherche	331
Tableau 118: Caractéristiques des personnalités d' <i>Insights</i>	352
Tableau 119: Les recommandations pour une collaboration plus efficace au sein de la division commerciale d'Air France-KLM	355