

**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

**ANNEXES :**

**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

## ANNEXES

Annexe 1 : guide d'entretien – étude qualitative	p.2
Annexe 2 : dictionnaire de données – étude qualitative	p.5
Annexe 3 : verbatim – les dimensions de la confiance	p.6
Annexe 4 : verbatim – les dimensions de la culture nationale	p.11
Annexe 5 : verbatim – les dimensions de la culture d'entreprise	p.20
Annexe 6 : verbatim – les enjeux de la confiance	p.32
Annexe 7 : verbatim – les enjeux de la culture nationale	p.37
Annexe 8 : verbatim – les enjeux de la culture d'entreprise	p.43
Annexe 9 : verbatim – déterminants des collaborations efficaces et inefficaces	p.49
Annexe 10 : questionnaire version FR – étude quantitative	p.66
Annexe 11 : traduction des items du questionnaire en anglais et néerlandais	p.74
Annexe 12 : dictionnaire de données – étude quantitative	p.80
Annexe 13 : La place de la collaboration dans les études sur les fusions-acquisitions	p.82
Annexe 14 : Fiches de calcul des traitements statistiques du chapitre 5	p.85
Annexe 15 : Fiches de calcul des traitements statistiques du chapitre 7	p.105
Annexe 16 : Tests du questionnaire	p.151

## ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN - ÉTUDE QUALITATIVE

### Introduction

Je suis doctorante à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et ma recherche porte sur les perceptions des salariés dans le cadre de collaborations internationales. Je voudrais, à ce titre, vous remercier pour le temps que vous vous voudrez bien me consacrer.

L'objectif de ma recherche est de comprendre comment se passent les relations de collaboration au travail entre personnes de nationalités différentes. C'est dans ce cadre de réflexion que je me propose de vous poser quelques questions, en tout anonymat.

### Questions

#### Pour commencer

1. Pourriez-vous me décrire brièvement quelles sont vos **activités** chez Air France-KLM ?

#### Collaboration

2. Travaillez-vous de façon **régulière** (et non occasionnelle) avec les mêmes collaborateurs dans le cadre de vos activités chez AF ?

*Décrivez brièvement les collaborateurs (équipes) avec qui vous travaillez régulièrement ?*

*Combien de collaborateurs rencontrez-vous régulièrement ?*

*Quelles sont leurs nationalités (en proportion) ?*

*Sur quelles activités travaillez-vous ensemble ?*

3. Qu'est-ce qui fait, selon vous, que vous vous sentez en confiance avec un ou une collègue, au travail ?

4. Parmi ces collaborations, pourriez-vous décrire celles que vous jugez **efficaces** ?

*Pouvez-vous me donner un exemple permettant d'illustrer une relation que vous jugez efficace ?*

*Quelle est la durée de cette collaboration ?*

*Quand vous considérez que ces collaborations de travail sont efficaces, qu'est-ce que cela signifie pour vous ?*

*Quand vous considérez que ces collaborations de travail sont efficaces, atteignez-vous les objectifs fixés ?*

*Dans ces collaborations que vous jugez efficaces, vous sentez-vous en confiance vis-à-vis de vos collaborateurs ? Êtes-vous en compétition avec eux ou plutôt dans le partage ? Et de leur côté, comment se comportent-ils ?*

*Y a-t-il suffisamment d'échange d'informations pour les besoins de l'activité ou du projet commun ?*

*Quelle est l'ambiance de travail dans ces collaborations efficaces ?*

5. Certaines collaborations vous semblent-elles difficiles à gérer ? Si c'est le cas, pourquoi selon vous ?

*Pouvez-vous me donner un exemple de situation qui s'est avérée décevante pour vous ?*

*Quelle est la durée de cette collaboration ?*

*Est-ce que vous arrivez à réaliser vos objectifs dans cette collaboration ?*

*Quelles sont, selon vous, la nature et la source de ces difficultés de gestion collaborative ?*

*Dans ces collaborations que vous jugez plus difficiles ou plus délicates, quel est le degré de confiance que vous avez avec vos collaborateurs ?*

*Êtes-vous plutôt en compétition avec eux ou plutôt dans le partage et dans l'échange d'informations ? Et, de leur côté, comment se comportent ces collaborateurs ?*

*Y a-t-il suffisamment d'échange d'informations dans le cadre de la tâche (ou des tâches) que vous avez à accomplir ensemble ?*

*Quelle est l'ambiance de travail dans ces groupes de travail en commun ?*

*Avez-vous déjà été déçu par le comportement de vos collègues ? Pourquoi ?*

6. Est-ce que vous avez déjà vécu une fusion et acquisition en dehors de la fusion AFKL ?

*Est-ce que vous observez des différences/similarités ?*

7. Est-ce que vous remarquez des différences dans la collaboration lorsque vous travaillez avec des collègues **d'une nationalité différente de la vôtre** ?

*Est-ce que vous pourriez me décrire les éventuelles difficultés que vous rencontrez dans ce type de collaboration associant des personnes de nationalités différentes ?*

*Constatez-vous des différences notables chez les Néerlandais (si vous êtes Français) ou chez les Français (si vous êtes Néerlandais) lorsque vous devez mener en commun des activités ou des projets ?*

*Y a-t-il des domaines où les différences sont plus marquées ? Pourquoi selon vous ?*

### Culture

8. Pourriez-vous me décrire la culture de l'entreprise Air France-KLM ?

9. Est-ce que vous vous reconnaissez dans la culture de l'entreprise ?

10. Y a-t-il des éléments de cette culture dans lesquels vous ne vous retrouvez pas ?

### Pour finir

11. Si vous faisiez partie de la direction de l'entreprise, que feriez-vous afin de stimuler la collaboration entre les individus ?

Je voudrais vous remercier de votre temps et de vos réponses. Afin de finir cet entretien, j'aimerais bien vous poser encore quelques questions :

Depuis quand travaillez-vous dans l'entreprise ?

Quel est votre statut (cadre / non cadre) ?

Quel est votre âge ?

Quelle est votre situation familiale ?

### **La fin**

Merci beaucoup pour votre participation qui me sera très utile pour mener à bien mon travail de thèse. Vos résultats seront traités d'une manière anonyme. Je vous tiendrai au courant des résultats de ma recherche.

## ANNEXE 2 : DICTIONNAIRE DE DONNÉES – ÉTUDE QUALITATIVE

VARIABLE	CODE	QUESTIONS DANS LE GUIDE D'ENTRETIEN
Cohésion sociale	COH-SOC	4,5
Confiance	CONF	3,4,5
Confiance fondée sur l'affect	CONF-ABT	
Confiance fondée sur la connaissance	CONF-KBT	
Confiance fondée sur l'identification	CONF-IBT	
Culture	CLT	7,8,9,10
Culture nationale	CLT-NAT	
Culture d'entreprise	CLT-ENT	
Efficacité de la collaboration	COLL	4,5,11
Opportunisme	OPP	4,5
Qualité de la communication	COMM	4,5
Résistance au changement	RES-CHA	4,5
Volonté de travailler ensemble	VOL	4,5

La variable qui a émergé pendant les entretiens

VARIABLE	CODE
Avoir un objectif commun	OBJCC

### ANNEXE 3 : VERBATIM – LES DIMENSIONS DE LA CONFIANCE

DIMENSIONS DE LA CONFIANCE	CODE
Confiance fondée sur l'affect	ABT
Confiance fondée sur la connaissance	KBT
Confiance fondée sur l'identification	IBT

INDIVIDU	VERBATIM	DIMENSION
IND1	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.	KBT
IND1	Plus on passe aux niveaux plus stratégiques et politiques, moins la confiance est certaine. On ne sait pas tout à leur niveau.	KBT
IND1	Si un binôme a bien travaillé sur un sujet, forcément ça le renforce et pour la suite la collaboration sera plus facile.	KBT
IND1	Il y a des gens qui ne s'entendent pas ou qui ne se font pas confiance. Là-dessus, on ne peut pas lutter.	ABT
IND1	Lorsqu'on travaille avec des gens d'autres cultures, il y a des a priori qui vont rendre la construction de confiance un peu plus lente. Néanmoins, avec l'expérience, c'est tout à fait équilibré	KBT
IND6	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 de questions, sans trop reculer. Je n'ai pas les éléments précis, mais je pense que c'est une question de feeling et d'ouverture. Je pense que c'est que le caractère qui est important.	ABT
IND8	C'est vraiment une relation qui se crée sur le long terme, une relation de proximité, d'efficacité. Je dirai 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 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 composants et peut-être plus le second composant d'ailleurs, que je détaille moins.	ABT KBT
IND8	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.	ABT KBT

IND9	On peut avoir 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.	ABT KBT
IND10	Ils doivent me prouver dans les deux premiers mois que je bosse avec eux, que je peux avoir confiance. Ils doivent en faire la preuve.	KBT
IND10	La collaboration est efficace, car on se connaît et on est capable, peu importe qu'il soit Hollandais et qu'il n'est pas ici, de coopérer car on a un objectif commun et on fait attention à notre charge de travail.	KBT
IND10	Les raisons pour lesquelles cette collaboration a été efficace sont premièrement la confiance, la deuxième c'est la compétence et la troisième c'est la vision commune.	IBT
IND10	Comme je ne croyais pas dans cette personne, à chaque fois je prenais sur moi pour être présent au meeting pour faire avancer le sujet, parce que je ne savais pas ce que la personne allait faire de mes propos. Je ne sais pas si elle allait les utiliser pour son propre agenda. Donc j'ai moins d'informations et je me disais : il y en a encore pour six mois. C'est comme ça que j'ai tenu. C'est pas très compliqué non plus.	KBT
IND11	Je sens souvent tout de suite si la confiance peut être installée ou pas. C'est une sensation que j'ai souvent à la première rencontre. Je reste pas toujours là-dessus après. Il y a des rapports qui vont faire que mon opinion va peut-être changer ou pas. Mais souvent la première opinion est souvent la bonne.	ABT
IND11	Après c'est leur travail tout simplement, leur professionnalisme qui va me dire si je peux leur faire confiance. Est-ce qu'ils sont réactifs, qu'est-ce qu'ils te donnent comme information et comme solution ou action, est-ce que c'est pertinent, professionnel, est-ce que c'est efficace <i>et cetera</i> ?	KBT
IND12	C'est dans les premiers échanges professionnels quand j'arrive sur un poste. Est-ce que je vois que la personne soit répond à une question, soit m'oriente vers un service ou une personne qui sait m'apporter une réponse rapidement. C'est une règle que j'essaie d'appliquer à moi-même, je prends des précautions. Ça sera vraiment la première chose, qui me fera dire que dans cette personne, je peux avoir confiance entre guillemets ou pas.	KBT
IND13	La confiance se construit. C'est quelque chose qui se construit avec le temps. Je pense que c'est encore plus vrai avec nos collègues chinois. La confiance s'obtient vraiment par relation personnelle aussi. C'est possible d'avoir confiance en quelqu'un qu'on n'a pas rencontré, qu'on connaît pas qui va travailler à l'informatique à Nice ou qui va travailler sur un marché sur lequel on n'a jamais voyagé. Par contre, avec des collègues chinois, c'est évidemment, ça apporte énormément de valeur ajoutée, d'être avec eux au quotidien. Je pense que c'est plutôt dans leur culture à eux. Nous, je ne sais pas si on a vraiment besoin de connaître des gens pour travailler ensemble. Eux, je pense que c'est plus vrai. En tout cas, ils accordent beaucoup plus de crédit quand ça vient de quelqu'un qu'ils connaissent. S'il y a une externe sur le sujet, je pense qu'ils préfèrent quelqu'un qu'ils connaissent que quelqu'un qu'ils ne connaissent pas du tout. Même si la	KBT



	personne, qu'ils connaissent pas, est très experte sur le sujet.	
IND14	Si je vais avoir confiance en lui 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.	KBT
IND17	En travaillant avec les gens on voit quelles sont les forces, quelles sont les faiblesses. On voit si les gens sont fiables ou pas fiables. C'est cette expérience qui me permettrait de dire que dans cette personne-là j'ai confiance, parce que quoi qu'il arrive, il est là, il se démerde, il est débrouillard. C'est notamment là-dessus, que je base ma confiance.	KBT
IND17	Les affinités entre les personnalités ont joué un rôle dans la réussite de cette collaboration.	ABT
IND18	Après, il y a des affinités si on se met un peu sous l'angle Air France-KLM. Il y a des affinités naturelles par la langue, la connaissance, le réseau, qui fait qu'on postera un sujet plutôt à un tel qu'à une autre. L'organisation ne dit pas spécifiquement qui dit parler avec qui. Pour arriver à un objectif, on utilise quand même le côté national un petit peu.	ABT
IND20	Pour la confiance, c'est quand même utile si on parle la même langue. Si cela n'est pas sa langue maternelle, cela ne pose pas de problèmes, mais il faut que les deux parties fassent des efforts pour être clair l'une avec l'autre. Il faut que tout soit le plus transparent possible pour la personne avec qui on collabore. Ça aide si ça se passe dans une langue qu'on comprend.	KBT
IND22	Je trouve que les collaborations à l'intérieur de KLM sont plus faciles que les collaborations avec des individus d'Air France, car on se connaît mieux au niveau du comportement. C'est plus facile dans les relations de travail, car les attentes se ressemblent plus.	KBT IBT
IND24	Quelqu'un doit être transparent et il faut savoir dans quelle mesure on peut s'appuyer sur quelqu'un. On découvre cela lorsqu'on constate que la personne t'implique dans ses affaires. Une certaine situation sociale est aussi importante. On n'a pas besoin d'être amis, mais il faut quand même maintenir une certaine relation humaine. Finalement, il s'agit d'une relation humaine. Je pense qu'on peut même ne pas aimer quelqu'un, mais quand même être capable de bien collaborer. La transparence et l'ouverture sont pour moi très importantes. En plus, quelqu'un doit bien sûr avoir connaissance du contenu lorsqu'on parle du contenu. Je pense que l'aspect humain est le plus important pour une collaboration efficace. Il faut qu'on arrive à trouver une manière de travailler dans laquelle on est ouvert l'un à l'autre.	ABT KBT
IND24	Ce qui a aidé dans cette collaboration est qu'on avait avant déjà une bonne relation basée sur beaucoup d'échanges.	KBT
IND25	Premièrement, il faut qu'on partage la même vision que celle que j'ai en tant que manager. Il faut que les individus comprennent que leurs activités sont nécessaires afin d'atteindre cette vision. En plus, il faut que les choses sur lesquelles on se met d'accord qu'il faut les faire, qu'elles soient faites ou, en cas de problèmes, on me communique ces problèmes. Je veux pouvoir avoir confiance en quelqu'un d'une manière que je sais que les	KBT

	missions que je donne seront faites.	
IND27	Pour pouvoir avoir de la confiance, j'aime bien que, si je pose une question, j'aie une réponse. Souvent, je me base aussi sur des résultats du passé. Au moment où je collabore avec quelqu'un, cela commence avec 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. À partir du moment où 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 il n'y a pas d'affinité personnelle, on peut aussi très bien avoir confiance en quelqu'un.	ABT KBT
IND27	Une collaboration marche le mieux lorsqu'il y a une certaine relation personnelle entre les individus dans le projet	ABT
IND28	Lorsqu'on collabore efficacement ensemble, on se renforce et on améliore des choses. À un moment donné, on peut alors déjà répondre à certaines choses, parce qu'on sait déjà ce que dirait l'autre.	IBT
IND30	J'ai confiance si j'ai vu un certain nombre de choses qui se sont bien passées. Cela dépend aussi des personnes. C'est personnel. Avec certaines personnes on arrive mieux à communiquer qu'avec d'autres. À certaines personnes on donne plus de confiance qu'à d'autres. Donner cette confiance à Air France, implique qu'on ne nuise pas à cette confiance et qu'on est tenu au courant de ce qui se passe.	KBT ABT
IND31	Si on peut avoir de la confiance, cela dépend de la personne, mais il n'y a pas encore 100 % de confiance automatique entre les Néerlandais et les Français. Il faut toujours faire un peu plus d'effort. Je pense que c'est plutôt qu'on a une certaine connexion de nature avec quelqu'un de son propre environnement et de sa propre entreprise. Il existe, sans en parler, déjà une certaine manière de penser et de travailler.	IBT
IND38	Si c'est une personne avec qui j'ai l'habitude de travailler, je sais comment la personne travaille <i>et cetera</i> . Après, je pense que c'est la nature des échanges et des actions par rapport aux projets sur lesquels on travaille. Ce qui fait que moi, je travaille en confiance, c'est la réactivité, le suivi des actions et en tout cas la capacité de prendre sa part de responsabilité.	KBT
IND39	Si je travaille bien avec des personnes, je me sens plus en confiance. Ça ce sont des gens qui sont en général plus ouverts à la culture, qui sont à l'écoute, qui sont prêts à essayer de se mettre à la place des autres et de comprendre leurs points de vue.	KBT
IND39	Je pense que lorsque les choses se passent bien, ça donne de bonnes bases pour continuer de manière sympathique et en confiance avec ces personnes. Lorsque ça ne se passe pas très bien, il est difficile de continuer avec les mêmes personnes.	KBT

IND41	Il est plus facile d'avoir confiance si on se voit. Il est plus facile de connaître quelqu'un si on se voit face-à-face. La confiance a un fort côté personnel. Après, on construit sur cette base.	ABT
IND44	Le fait de ne pas mettre l'affect, fait qu'on évite certains problèmes, mais si on met de l'affect dans les relations, on peut atteindre un niveau de performance qu'on est incapable d'atteindre si on ne joue pas avec l'affect, mais le risque est plus grand.	ABT

## ANNEXE 4 : VERBATIM – LES DIMENSIONS DE LA CULTURE NATIONALE

DIMENSIONS DE LA CULTURE NATIONALE	CODE
Individualisme versus collectivisme	COL
Distance hiérarchique	DIS
Acceptation de l'incertitude	INC
Indulgence versus sévérité	IND
Masculinité versus féminité	MAS
Orientation à long terme	TIM

CULTURE	CODE
Culture française	FR
Culture néerlandaise	NL

INDIVIDU	VERBATIM CULTURE NATIONALE	DIMENSION/ CULTURE
IND1	La culture du résultat est différente et surtout la façon d'y arriver. La prise de risque est très différente. On ose beaucoup plus prendre un risque dans la culture hollandaise, sans forcément assurer ses arrières et envisager tous les cas qui ne marcheront peut-être pas. 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 qui n'est pas considérée comme négative.	INC NL
IND1	Depuis tout jeune, on n'est pas sur la même façon d'évaluer, d'être noté et la culture d'échec, elle est forte en France. Si vous ne réussissez pas, on ne vous dit pas c'est pas grave. Tout le système fait que vous le vivez beaucoup plus comme un échec. Donc toutes les prises de risque sont beaucoup plus calculées dans la durée donc on se lance moins vite et on vérifie tout avant de se lancer. Ça, c'est très différent et du coup ça peut créer, effectivement, des différences dans l'avancement des projets.	INC FR
IND1	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. Néanmoins, avec l'expérience, c'est tout à fait équilibré	-
IND2	Culturellement, les Hollandais ont une vraie volonté de dynamique et d'action et se disent : "on fait, on avance et puis, en fonction de comment ça évolue, on modifiera, on ajustera, mais en tout cas, on y va." Culturellement en France, on se dira plutôt: "on va se poser autour de la table, on va réfléchir au projet pendant deux ans, et au bout de deux ans, on saura vraiment exactement où on veut aller <i>et cetera</i> ."	TIM FR + NL
IND2	C'est là qu'on voit le pragmatisme hollandais. C'est-à-dire que nous, on va vouloir tout faire et je trouve qu'on fait des choses moyennement bien, par exemple dans les ressources humaines. Quant à KLM, de	TIM FR + NL

	manière pragmatique, on ne peut pas bien tout faire, donc on va se concentrer au moins sur les objectifs et puis on s'y tient et on met le paquet là-dessus.	
IND2	Le management joue un rôle essentiel. Il faut qu'il soit pragmatique et qu'il fasse progresser l'équipe. Ça fait partie des aspects humains et des cultures des gens. C'est vraiment purement leur manière d'aborder des choses qui est différente selon la nationalité et cela est souvent la source de conflit en fait. Je pense qu'il y a énormément de conflits qui viennent de là.	-
IND3	Peut-être c'était aussi un problème de communication. C'est la manière d'aborder les items qui est différente. Les Français, c'est même pas Air France, c'est français, on est assez brutal, mais on s'organise bien. Tandis qu'avec les personnes de KLM c'est une autre manière de lancer. Voilà, il faut qu'on présente, il faut qu'on montre les bénéfices, les avantages. Il y a une autre manière d'aborder. C'est moins directif. On est obligé de d'abord présenter, d'en parler, d'écouter.	-
IND3	Il y a du mal à accepter et il y a peut-être aussi de la compétition. Il y a de la résistance au changement. Je suis dans la situation où je le vis des deux côtés. Ça peut être de la résistance au changement. C'est qu'on a l'habitude de faire comme ça, donc c'est bien. Des deux côtés. C'est aussi un aspect culturel. C'est pas une question de valeur ou quelque chose comme ça. C'est la manière de réagir par rapport à une nouveauté qui est différente. Par exemple, KLM a toujours contesté. Air France ne le fait pas forcément, car on est éduqué comme ça, ce qui n'est pas forcément bien.	INC FR+NL
IND3	Quand on a une réunion Air France, Air-Inter, on peut se fâcher très fort les uns avec les autres. La voix s'élève, on s'engueule. Quand on sort de la salle c'est bon. Avec les personnes de KLM c'est pas possible. En réunion, il faut surtout pas dire qu'il y a des choses qui vont pas. On peut les évoquer, mais il faut surtout pas se fâcher et en parler après.	INC FR + NL
IND4	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 que la décision est prise, tout le monde s'y tient. En France, il y a plus cette culture aussi que chacun essaye de comprendre pourquoi si et pourquoi ça. Même si la décision est prise, il y a des gens qui ne sont plus forcément d'accord et pour certaines personnes, il faut toujours essayer de plaire au management au-dessus pour assurer la suite. Ça, ça se retrouve à tous les niveaux.	DIS FR + NL
IND5	Les Hollandais, ils sont globalement très efficaces, ils sont volontaires pour des changements. Par contre, ils ne prennent pas suffisamment de temps pour avoir du recul tout de suite, mais ils ont droit à l'erreur. Dans la culture hollandaise, comme dans la plupart des cultures anglo-saxonnes, on a droit à l'erreur.	TIM NL
IND6	Quelqu'un de chez 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, 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	INC FR

IND6	Le fait de travailler avec des gens de différentes nationalités n'est pas un frein, mais a un impact, parce qu'il y a des incompréhensions. Parce qu'on se demande : Pour qui il se prend ? Pourquoi il ignore mes mails ou mes appels ? Il y a des petits freins comme ça.	-
IND8	Ce qui est important si on travaille avec des gens d'autres nationalités c'est de s'en rendre compte, de savoir un peu ce qu'on a envie de faire pour la personne, donc de connaître un petit peu quelles sont leurs façons de vivre, les formes de politesse, pour que le premier entretien se passe bien. Si on travaille par exemple avec des Chinois, on sait que ça prend beaucoup de temps pour créer une relation de confiance.	-
IND9	Les Néerlandais ont cette façon directe de parler qui est assez choquante pour un Français.	DIS NL
IND10	Avoir peur de tout est dans la culture française assez présent.	INC FR
IND10	Lorsqu'on travaille avec des gens d'autres nationalités, on n'a pas le même <i>decoding</i> des signes que j'envoie. C'est-à-dire que l'interprétation que je vais avoir, moi, en étant Français, sur une phrase d'un collègue, je ne vais pas avoir la même définition. On n'a pas le même dictionnaire.	-
IND10	On est profondément différent. L'individu hollandais ou français, on est très différent. Donc je pense que c'est possible d'avoir une entité commune, tant qu'on a des lignes directrices qui expliquent l'un et l'autre, pour moi ça va.	-
IND12	Dès qu'il y a des différences générationnelles, ça bloque à un moment dans la compréhension, la perception, la manière de faire, <i>et cetera</i> . Si on rajoute à ces premiers éléments des différences de générations et des différences culturelles, où il y en a une qui est plus pragmatique et il y en a une qui sera plus dans la réflexion, on voit bien qu'à un certain niveau, ça peut bloquer.	-
IND12	Il y a aussi des composants historiques très anciens qui influencent la collaboration, avec d'un côté une culture plus protestante avec des valeurs différentes. En France, on a une culture plus catholique avec des valeurs autres aussi par rapport à la réussite, l'argent et <i>cetera</i> .	-
IND12	Pour être schématique, les Français sont plus conceptuels. C'est-à-dire, ils réfléchissent beaucoup plus avant d'agir, avec des avantages et des inconvénients. Les Néerlandais vont être beaucoup plus pragmatiques. Donc rapide dans l'exécution, quitte à revenir en arrière s'il y a des choses à modifier.	INC + TIM FR + NL
IND13	La confiance se construit. C'est quelque chose qui se construit avec le temps. Je pense que c'est encore plus vrai avec nos collègues chinois. La confiance s'obtient vraiment par relation personnelle aussi. C'est possible d'avoir confiance en quelqu'un qu'on n'a pas rencontré, qu'on connaît pas qui va travailler à l'informatique à Nice ou qui va travailler sur un marché sur lequel on n'a jamais voyagé. Par contre, avec des collègues chinois, c'est évidemment, ça apporte énormément de valeur ajoutée, d'être avec eux au quotidien. Je pense que c'est plutôt dans leur culture à eux. Nous, je ne sais pas si on a vraiment besoin de connaître	-

	des gens pour travailler ensemble. Eux, je pense que c'est plus vrai. En tout cas, ils accordent beaucoup plus de crédit quand ça vient de quelqu'un qu'ils connaissent. S'il y a une externe sur le sujet, je pense qu'ils préfèrent quelqu'un qu'ils connaissent que quelqu'un qu'ils connaissent pas du tout. Même si la personne, qu'ils connaissent pas, est très experte sur le sujet.	
IND14	Travailler avec des gens d'autres nationalités est plus complexe, parce que souvent il faut expliquer différemment, car les gens ne comprennent pas pareil, ils n'ont pas les mêmes attentes, les mêmes perceptions. Ces difficultés, ça se surmonte avec de l'écoute, de la pédagogie.	-
IND14	Il faut demander, expliquer, on perd du temps <i>et cetera</i> lorsqu'on travaille avec des gens de différentes nationalités. Au final, c'est bénéfique et pour les individus et pour l'entreprise je pense. Donc c'est bien, c'est positif.	-
IND14	Les Néerlandais posent des questions et demandent des exemples. Ils ont un processus <i>try and learn</i> . Ils raisonnent beaucoup à partir d'exemples. Ils sont très pragmatiques. Ils ont une approche très pragmatique, très terrain, et partent sur des exemples. Ensuite, ils généralisent. Les Français sont différents. Ils sont conceptuels. Ils sont assez abstraits. Ils parlent des choses qui ne sont pas très ancrées dans la réalité. Ils veulent couvrir 100 % de la problématique.	TIM FR + NL
IND15	Les Néerlandais sont plus directs. Ils ont la capacité, je pense, de contredire en public leur propre hiérarchie. Je pense plutôt qu'ils cherchent plus de volonté de compromis avec l'autre.	DIS NL
IND15	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.	-
IND15	Pour collaborer avec des gens d'autres nationalités, il ne faut pas être timide, il faut pas avoir peur d'exprimer qui on est et d'être différent de l'autre. Il faut essayer de ne pas trop se focaliser sur ce qui est trop différent et sur ce qu'on n'aime peut-être pas, mais plutôt sur ce qu'on aime bien et sur ce que nous on peut récupérer.	-
IND16	Si on travaille avec des gens d'autres nationalités, la compréhension des processus, la compréhension des instructions et le mode de communication sont très différents. Un Espagnol ne va pas réagir comme un Suisse et un Français ne va pas réagir comme un Hollandais.	-
IND17	Les Français sont très analytiques et les Hollandais sont très dans les décisions. Les Hollandais nous reprochent que les Français font très souvent des analyses très pointues et à la fin on conclut qu'il n'y a pas de problème. Sauf que le début c'était de dire qu'il y avait un problème. Chez KLM, il y a une volonté trop souvent d'aller vite, mais qui empêche de prendre un peu de recul et de se dire : qu'est-ce que je voulais faire au début ? Je dirais qu'il y a une espèce d'inertie chez les Français et une espèce d'énergie chez les Hollandais.	TIM FR + NL
IND17	Je sais que les Hollandais travaillent parfois violemment. Les Français s'énervent assez peu. C'est pas pour autant qu'ils ne sont pas énervés, mais en tout cas ils ne le montreront pas. On se met un couteau dans le dos dès qu'on peut, mais dans l'autre cas on arrive dans les clashes assez	COL + DIS FR + NL

	violents, des cris, <i>et cetera</i> . Je pense qu'aussi, c'est une façon d'être, en l'occurrence, qui est assez différente.	
IND18	Après, il y a des affinités si on se met un peu sous l'angle Air France-KLM. Il y a des affinités naturelles par la langue, la connaissance, le réseau, qui fait qu'on postera un sujet plutôt à un tel qu'à un autre. L'organisation ne dit pas spécifiquement qui dit parler avec qui. Pour arriver à un objectif, on utilise quand même le côté national un petit peu.	-
IND19	Selon les nationalités, il y a des susceptibilités qui peuvent être plus ou moins fortes.	-
IND20	Il sera alors plus difficile de gérer des individus de différentes nationalités et de comprendre ce que quelqu'un veut réellement dire. Alors la collaboration est moins efficace.	-
IND21	Par définition, on travaille avec des gens qui viennent d'autres pays, qui ont une autre culture et qui ne parlent pas la même langue. Ça a aussi une influence sur la communication.	-
IND21	Aux Pays-Bas, la simplicité dans l'explication de quelque chose est appréciée. Ici, cela est considéré comme de l'incompétence. Ici on voit souvent que les individus ont des analyses très exhaustives, il faut toujours aller dans tous les détails et il faut faire énormément attention à la forme. Cela montre qu'on a réfléchi. Ici, il n'est pas accepté de ne pas faire toutes ces analyses, même si la réponse ne nécessite pas ces analyses supplémentaires. On voit ça très fortement. Ce qu'on attend des individus doit être d'un niveau intellectuel supérieur.	INC FR + NL
IND22	Dans un contexte néerlandais, lorsque quelqu'un trouve quelque chose d'important, on suit cela relativement facilement. Autrement, on dit clairement que c'est difficile de suivre ces priorités. Je remarque chez les Français que, dans ce cas, il ne se passera pas grand-chose, sauf si le manager dit qu'un sujet est une priorité. Les Français accordent beaucoup plus d'importance à la hiérarchie. Tout ce qui vient du manager, c'est le plus important. Après, on fait le reste ou rien. Cela est moins le cas chez les Néerlandais. C'est très difficile. On ne s'en sort pas toujours. Parfois on voit alors aussi stagner certains projets.	DIS FR + NL
IND23	Cette collaboration n'a pas été très efficace, car depuis le siège on a déterminé ce qu'on allait faire sans impliquer personne. C'est typiquement à la hollandaise. Les Français ont mieux introduit les changements et ils ont mieux créé l'acceptation.	COL FR + NL
IND23	Ce que je constate c'est que les Français ont une aversion au risque.	INC FR
IND23	Pour bien pouvoir collaborer, il faut comprendre comment marche ce genre de situations et il faut être honnête. Si je parle avec mes collègues français, je demande parfois aussi en quoi c'est intéressant de déployer quelque chose en sachant que ça marche à 100 %. Alors, on nie que ça marche comme ça. Par contre, lorsqu'on me dit que les Néerlandais travaillent sans trop réfléchir, je voudrais bien l'avouer. Je pense qu'il est important d'être honnête là-dedans.	INC FR + NL
IND24	Je pense que les Néerlandais veulent plutôt avancer, pendant que les Français préfèrent d'abord connaître tous les détails. Cela provoque des	INC



	frustrations, ce que je constate parfois encore plus auprès de mes collègues.	FR + NL
IND24	Dans cet exemple de collaboration, j'ai travaillé avec des collègues ayant d'autres nationalités. Au début, les individus continuaient à travailler comme d'habitude. Petit à petit, j'ai constaté qu'ils commençaient de plus en plus à me rapporter. Au début, ils étaient toujours en retard pour un <i>deadline</i> , après ils m'envoyaient un mail pour me dire qu'ils allaient être en retard pour le <i>deadline</i> et après, on m'appelait le soir pour dire qu'ils ne pouvaient vraiment pas réussir le <i>deadline</i> , mais qu'ils allaient s'en occuper. Ainsi, on voit que ça prend du temps, mais que ça s'améliore. Je pense qu'il faut souvent répéter et avoir de la patience.	-
IND24	En France, on se base plus sur une équité sociale. Il est mauvais de licencier des gens, si je généralise. Aux Pays-Bas on est plus rude et on considère plutôt qu'il faut réduire les dépenses et gagner de l'argent.	-
IND25	Si on collabore avec des gens d'autres nationalités, il faut qu'on échange beaucoup. Il faut répéter et clairement communiquer notre vision, ce qu'on attend comme résultats, ce qu'on doit adapter au niveau des procédures. Il est nécessaire d'avoir des réunions <i>face to face</i> .	-
IND25	Cette compétition est partiellement due aux différences culturelles entre la France et les Pays-Bas	-
IND25	Les Néerlandais sont assez pragmatiques. Dans l'équipe à Amsterdam je peux donner une activité à quelqu'un et je peux presque complètement avoir confiance que quelqu'un va travailler là-dessus sans poser trop de questions et sans contrôle. Les Néerlandais ont aussi moins peur de faire des erreurs. C'est une grande différence. Je constate que la hiérarchie est beaucoup plus présente dans la culture française, donc non pas seulement chez Air France. Autrement dit, le manager doit me dire ce que je dois faire. Ainsi, les Français prennent moins d'initiatives, car ils ont peur de faire des erreurs et d'être jugés par rapport à cela. Ils ont peur de faire des erreurs lorsqu'ils font quelque chose de nouveau ou ils 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.	DIS FR + NL
IND25	Les Néerlandais sont plus pragmatiques et rapides. Les Français prennent plus de temps pour réfléchir. Certains Français voudraient que ce qu'ils font soit correct à 100 %, pendant que des Néerlandais sont satisfaits si c'est correct à 90 % et on peut avancer.	INC FR + NL
IND26	J'ai l'impression que les Français trouvent la présentation meilleure lorsqu'on a beaucoup de <i>slides</i> alors qu'on a plutôt des présentations courtes. Je dis toujours qu'il s'agit du contenu et non pas des chiffres. C'est le contenu qui compte, pendant que les Français attachent aussi beaucoup d'importance à la forme.	INC FR + NL
IND26	Une autre différence est que les Néerlandais disent clairement qu'ils ne sont pas d'accord. Les Français ne disent pas cela. Je pense que les Français doivent s'habituer au fait que les Néerlandais posent beaucoup de questions à tout le monde. En France, cela n'est pas le cas. On écoute le patron. Il faut connaître ces nuances.	COL FR + NL

IND26	Je pense qu'il est important de construire de la confiance avec les collègues d'autres nationalités. Il faut se faire confiance les uns aux autres.	-
IND28	Il m'expliquait que, comme je ne connaissais pas encore tous les détails, il ne me faisait pas encore complètement confiance. Il avait l'impression qu'il ne pouvait pas me donner des choses, car il avait l'impression que je ne ferais rien avec cela. Il voulait que je travaille sur certains sujets. Je lui disais que je faisais déjà tout cela. Ainsi, il a constaté que je fais beaucoup plus qu'il pensait, mais que je le fais d'une autre manière.	-
IND28	Si on connaît tous les détails en tant que patron et qu'il faut collaborer avec un généraliste, les choses se compliquent. Normalement, le patron est plus généraliste et non pas le contraire. Sinon, il n'y a pas une bonne coordination. Ce que je constate auprès de mes collègues français, c'est que cela vient de la culture. En France, il faut être le mieux en quelque chose pour devenir patron. D'autres compétences sont moins importantes. J'ai l'impression que le facteur humain, que je trouve moi-même très important dans mon travail, est considéré comme moins important en France.	COL FR + NL
IND28	J'ai confiance en quelqu'un du moment que cela me sert. Il faut que cela m'apporte quelque chose, que j'obtienne par exemple plus d'informations ou que cela me permette de faire de meilleurs choix. Mon patron me donne plus sa confiance lorsque j'ai montré que j'étais capable d'analyser des détails 25 fois. Je pense que cela est plutôt français. La confiance est plus construite autour de la quantité de travail. Pour moi, la confiance est plus liée à se renforcer et à travailler en équipe.	COL FR + NL
IND28	J'ai analysé qu'un Néerlandais apprend par faire des choses et à observer. Après, il va essayer et il va faire des erreurs, mais il avance. C'est ce que je constate aussi à l'école de mon fils. On est focalisé sur peu d'explication, mais beaucoup d'expérimentation. En France on apprend comment il faut se comporter avec des passagers. Tout a été décrit et il faut apprendre toutes les règles par cœur. Il faut connaître sans qu'on sache vraiment si on les comprend.	INC FR + NL
IND29	Je donne facilement ma confiance. Cela est toujours mon point de départ. Je n'ai pas besoin de grand-chose. Je pense que je donne beaucoup de confiance, mais je ne comprends pas trop pourquoi d'autres ne me font pas confiance. Je trouve cela très difficile dans le contexte Air France-KLM. Les Français répètent, à mon avis, souvent le même point. Ainsi, j'ai le sentiment qu'on ne me fait pas confiance. Puisque, j'ai déjà dit que ces points restent importants pour moi et qu'on s'en occupe. Néanmoins, si on ne donne pas encore une réponse précise, j'ai toujours le sentiment qu'on ne donne pas une bonne réponse à leur avis. Je prends cela très personnellement. C'est quelque chose que j'observe aussi chez KLM.	-
IND30	On constate qu'en France, au moment où quelqu'un dans la hiérarchie prend une décision, on est très sensible à cela. Ils ne diront pas qu'ils ont déjà déterminé les priorités et qu'il faut qu'on en parle.	DIS FR
IND32	J'ai l'idée qu'un Néerlandais dit rapidement qu'on n'est pas d'accord avec ce que le directeur veut et qu'on conseille donc autre chose. Ils	DIS

	sont plus indépendants que les individus dans le contexte français.	NL
IND33	Un Français accorde beaucoup plus d'attention aux détails et un Néerlandais se lance plus vite et on gérera les obstacles qu'on peut rencontrer. Je pense que les Néerlandais sont, de plus, directs. On prend des décisions plus rapidement et après on verra ce qui se passe. Les Français préfèrent tout prévoir et après prendre une décision. Après on constate aussi des différences dans la hiérarchie entre la France et les Pays-Bas. Un Néerlandais prendra plus rapidement une décision lui-même là où un Français en parlerait plutôt avec son manager qui prendra à son tour une décision.	DIS + TIM FR + NL
IND33	J'ai toujours eu l'idée qu'un Néerlandais sait mieux gérer et accepter des changements qu'un Français. Je pense que les Français sont plus angoissés.	INC FR + NL
IND34	Les Français trouvent qu'il ne faut pas le dire après, qu'il fallait résoudre quelque chose autrement.	DIS + COL FR
IND34	C'est souvent long avant que quelqu'un de chez Air France m'explique quelque chose. Peut-être c'est aussi une habitude française d'expliquer la même chose plusieurs fois.	-
IND36	Il me semble qu'en France il est très important d'avoir du pouvoir. Il faut être reconnu comme un département qui est aussi fort que le commerce et la vente. Je pense qu'il y a une attente d'avoir du pouvoir au même niveau que dans les autres départements. J'ai la perception que les ressources humaines sont plutôt une activité de support aux Pays-Bas. Les commerciaux sont les gens qui décident. À mon avis, il y a beaucoup plus de hiérarchie dans la culture française que dans la culture néerlandaise.	DIS FR + NL
IND38	Peut-être que c'est typiquement français, mais on a souvent l'impression que si on ne répond pas une question, c'est une forme de mépris.	-
IND39	Dans le doute, on n'hésite pas à poser des questions pour être sûrs. Comme les Néerlandais sont en général très directs, on peut se poser ces questions sans difficulté. Au niveau de la communication, on constate que les Français communiquent de manière très indirecte ou il faut lire entre les lignes pour comprendre ce que l'interlocuteur veut dire. Les Hollandais sont extrêmement directs. C'est assez difficile lorsqu'on lit des mails, parce qu'on n'a pas l'intonation. Pour les Français cela peut être très abrupt. Ce n'est pas toujours facile.	-
IND39	Je trouve que les Français sont très obsédés par des détails. Avant de commencer quoi que ce soit, ils n'aiment pas improviser et prendre des risques. Ils ont peur d'être dans une situation ridicule où l'on n'a pas des réponses à toutes les questions. Tout doit être traité, bouclé, revu mille fois, <i>et cetera</i> . Ça ce sont des processus généralement assez lourds. Chez KLM, on travaille plus sur la base d'essai	TIM FR + NL
IND40	C'est pas simplement une question de la langue, mais la culture peut aussi faire qu'on n'a pas besoin de faire très compliqué. Parfois il fallait que les choses soient simples pour qu'elles soient perçues par les gens.	-

IND41	Dans la culture japonaise et chinoise, on ne critique pas le salarié. S'il donne un score qui n'est pas suffisant, la personne commettra un suicide. Par conséquent, les managers n'utilisent pas nos outils et ils ne les utilisent pas correctement.	-
IND42	Mon avantage dans ce projet était que la plupart des personnes à contacter étaient des personnes de KLM. Le Français avec qui on devait parler disait assez rapidement que c'était à nous de prendre la décision. Probablement par peur de prendre de mauvaises décisions et l'angoisse pour la rapidité de tous les Néerlandais dans la réunion. Le fait que j'avais à travailler avec des opportunistes a fait que j'arrivais à répondre à cet appel d'offres en un mois avec succès. Je suis sûr que la moitié aurait été des Français, on n'aurait toujours pas eu un programme.	TIM NL
IND42	Je constate que les Français deviennent fatigués. Je constate qu'ils se plaignent. C'est pas du tout une culture dans laquelle on fête des succès.	IND FR
IND44	Ils ont peur, car c'est nouveau. Ça s'avère être quelque chose de très culturel. Il y a beaucoup de choses qu'on peut construire pour aller au-delà, au niveau personnel.	INC FR

## ANNEXE 5 : VERBATIM – LES DIMENSIONS DE LA CULTURE D’ENTREPRISE

DIMENSIONS DE LA CULTURE D’ENTREPRISE	CODE
Individualisme versus collectivisme	DIS
Distance hiérarchique	DIS
Acceptation de l’incertitude	INC
Indulgence versus sévérité	IND
Masculinité versus féminité	MAS
Orientation à long terme	TIM

CULTURE	CODE
Culture Air France	AF
Culture KLM	KL

INDIVIDU	VERBATIM CULTURE D’ENTREPRISE	DIMENSION/ CULTURE
IND1	La culture de résultat récompensé est très présente chez KLM et elle n'a jamais été présente chez Air France en termes de rétribution. Par conséquent, la manière de se comporter par rapport à un objectif fixé au début de l'année n'est absolument pas la même.	INC KL
IND1	Au-delà de la langue, les façons de travailler, les façons d'être évaluée 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.	-
IND2	Aujourd'hui, environ 50 % des postes de middle-managers sont confiés à des personnels de KLM, alors que KLM représente un tiers du chiffre d'affaires du groupe. Ça génère une frustration auprès du personnel d'Air France où les gens se disent : "Pourquoi lui ? pourquoi pas moi ? Pourquoi KLM a 50 % des postes et notamment les postes à l'expatriation et cetera ?" Chez KLM on se retrouve effectivement à 35, 45 ans à des postes exposés aux responsabilités alors que chez Air France, on nous explique qu'il faut passer par certaines étapes. C'est culturel aussi. C'est culturellement aussi. Là, on a touché du doigt aux Ressources Humaines, où il y a une approche en ressources humaines qui est radicalement différente.	DIS AF + KL
IND3	Sincèrement, il y avait un petit peu d’adversité Air France-KLM	
IND4	Les différences sont tellement marquantes, ce qui fait que c’est pas forcément facile. Beaucoup de réunions côté Air France, moins côté KLM. Côté Air France relativement plus longues et relativement plus courtes côté KLM. Les gens ont assez bien travaillé avant de venir en	INC AF + KL

	<p>réunion pour qu'on puisse parler d'un sujet que les gens maîtrisent, ils sortent une décision et on avance vite. Même si le sujet n'est pas complètement abordé, au moins ça permet de faire un pas. Et même si le premier pas n'était pas bon, on va se revoir, on va ajuster et faire un deuxième pas qui va corriger et on progresse petit pas par petit pas. Chez Air France on commence par se réunir pour se demander : Qu'est-ce qu'on va faire ? Est-ce que tout le monde est d'accord ? Puis, on va se revoir dans pas longtemps et en fin de compte, on essaye de faire l'intégralité du parcours et après de le tester. Donc, plutôt que de commencer et d'essayer si ça marche et d'aller un peu plus loin, on réfléchit à tout et une fois que tout est prêt, on lance tout.</p>	
IND4	<p>Il y a beaucoup plus de flexibilité côté KLM que côté Air France. Je trouve qu'il y a un aspect plus pragmatique. Côté Air France, c'est plus lourd en termes de système qualité. Il faut que tout soit documenté <i>et cetera</i>. Il faut dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit. Cela veut dire documenter ce qu'on va faire, écrire ce qu'on va faire et après le faire pour être sûr que c'est bien tracé, proprement <i>et cetera</i>. Chez KLM, j'ai l'impression avec mes petites lunettes, qu'on s'embarrasse moins de tout ça. Qu'il y a plus de choses à faire. On fait et puis, on ajustera sur le résultat. C'est une approche différente.</p>	<p>INC AF + KL</p>
IND5	<p>Dans le monde des entreprises, en France, parmi les cadres surtout, c'est pas tout à fait le cas. On réfléchit 25 mille fois, parfois c'est trop long, inefficace par rapport à Amsterdam, mais en général on prend de bonnes décisions.</p>	<p>TIM AF</p>
IND5	<p>Qui dit valeurs, dit derrière cohésion. L'objectif derrière la construction de valeurs communes est de rapprocher les deux cultures et de créer de la cohésion.</p>	-
IND5	<p>Tandis qu'à Amsterdam, c'est la 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 de notion de se faire régner. Il y a cette rapidité d'action, pas toujours une bonne évaluation à long terme. C'est toujours à très court terme, très dynamique, bien organisé, optimal, mais c'est pas toujours à moyen ou long terme.</p>	<p>TIM AF + KL</p>
IND5	<p>Air France c'est plus long, plus consensuel, moins révolutionnaire, parfois tard, même très souvent tard, mais c'est dans le bon sens.</p>	<p>TIM AF</p>
IND6	<p>Quelqu'un de chez KLM a une approche hélicoptère et si besoin est de descendre, on va en détail. Inversement, quelqu'un de chez Air France aurait plutôt tendance à voir des détails.</p>	<p>INC AF + KL</p>
IND6	<p>Chez KLM, ils ont toujours envie d'avoir une vision globale de la chose et de ne pas trop aller dans les détails si c'est pas trop nécessaire. On le voit quand ils font des présentations. Souvent on explique la conclusion, le message on n'y pense pas.</p>	<p>INC KL</p>
IND6	<p>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, 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</p>	<p>INC AF</p>

IND6	Une différence est le pragmatisme côté KLM, donc de dire : on essaye et si ça marche pas, on corrigera. Sur 100 jours par exemple, KLM va lancer le truc le jour 10. Ensuite, le jour 31 ils vont faire une correction, qui va améliorer un peu les choses. Après, <i>et cetera</i> . Au cours de ces 100 jours, ils auront lancé un truc, corrigé trois/quatre fois et le jour 100, ils seront probablement à la même hauteur qu'Air France, sauf qu'Air France n'a rien fait pendant ce temps. Enfin, ils n'ont rien mis en place pendant 70 jours, mais les équipes se sont réunies trente mille fois et ils ont beaucoup échangé, discuté, tout pesé, <i>et cetera</i> . Et un jour on trouve la solution qui est bonne, on l'implémente le jour 70 ou 80. Le jour 90, on fait de petites corrections qui vont bien et le jour 100, on a atteint à peu près le niveau de KLM, mais ils ont pris un autre chemin.	TIM AF + KL
IND7	Air France n'arrête pas de regarder KLM et KLM n'arrête pas de regarder Air France. On se regarde à chaque défaillance, toi tu fais ça, toi tu fais ça. Alors que le vrai danger c'est pas Air France contre KLM. C'est Air France-KLM contre la concurrence, contre le reste. Ça, malheureusement, c'est un peu provoqué par le fait, qu'effectivement, on n'arrive pas à créer une culture du groupe. Soit, on dit il y a des filiales qui fonctionnent séparément, soit on fusionne tout. Là, on est toujours un peu entre les deux et c'est pas très clair. Il y a des tentatives qui sont faites avec le holding et finalement le holding n'a pas fonctionné, on ne sait pas trop ce que c'est. C'est compliqué.	-
IND8	Je trouve que c'est très important pour chaque individu d'être en accord avec les valeurs de sa boîte.	-
IND9	On sait que les gens de KLM, les Néerlandais, savent très bien présenter, enrober des choses, mais il peut très souvent y avoir de l'enfumage. C'est ce qu'on déplore le plus je pense, quand on voit que les personnes ne parlent pas concrètement d'un sujet, mais parlent très bien et que, derrière, il n'y a pas forcément d'action concrète.	-
IND9	En règle générale, il y a toujours un petit peu de tension. On a un peu l'impression de se faire vampiriser un peu par les gens de KLM.	-
IND9	C'est pas vraiment le même modèle de ressources humaines, c'est pas la même culture d'entreprise. Ça renforce la compétition, car de fait il y a moitié moins de postes qu'on peut offrir au personnel.	-
IND9	On est tous les deux très attachés à nos marques. Il y a une solidarité, mais je pense qu'il y a quand même deux cultures d'entreprise.	-
IND9	On va créer des choses vastes chez Air France là où les KLM vont être plus flexibles. Ils utilisent aussi beaucoup d'outsourcing, ils connaissent moins les détails et ils font un peu de l'enfumage, c'est ce qu'on leur reproche un peu. Les KLM sauront très bien les vendre, très bien se présenter, là où nous, le Français, sera moins à se mettre en avant <i>et cetera</i> . C'est vraiment ce qui est le plus irritant. De se sentir vampirisé et que l'autre s'estime meilleur. Il y a plutôt de l'enfumage. Les différences notables, le KLM va tout de suite répondre à un mail sans donner aucune réponse, aucun deadline et cetera. Le Français répondra quand il aura la réponse.	TIM AF + KL
IND10	KLM aime le risque, aime que ça aille vite, n'a pas de vision à long terme. Air France a une vision plutôt à long terme, n'aime pas trop le risque, très centralisateur, il faut toujours demander au chef.	DIS + PRA AF + KL

IND11	Moi, je perçois des équipes KLM, comme étant plus professionnelles, plus centrées sur le travail, l'atteinte des objectifs. Ils sont beaucoup plus réactifs aussi.	MAS KL
IND11	Dans la culture de KLM, on dit plus voilà, on a tel projet, on le lance et puis, si en chemin il y a des petites erreurs à corriger ou des petits changements à faire, on les fera. Air France prend beaucoup plus de temps avant de lancer un projet. Il faut consulter x et x personnes, sachant qu'il y a un peu moins de réactivité, les gens prennent un peu plus de temps pour répondre. Donc, il y a des projets qui mettent des mois et de mois pour les lancer, parce qu'ils veulent s'assurer que, quand ils sont lancés, il n'y aura aucun problème. Alors que le risque zéro n'existe pas. Ça c'est une des différences en effet. KLM est plus direct, prend moins de temps pour s'adresser aux gens, parce qu'on est là pour travailler après tout. Chez Air France, quand j'écris des mails, c'est toujours très poli, il faut faire de belles phrases.	TIM AF + KL
IND11	Chez KLM, il y a toujours cette recherche d'innovation. Notamment dans les nouveautés technologiques. Je pense qu'ils avaient déjà des PLS, avant qu'Air France y pense. Ils ont toujours été très proactifs sur les nouvelles technologies.	TIM KL
IND11	Dans le discours de management, je pense aussi, encore une fois, on constate une certaine peur quand on entend des managers ne pas vouloir travailler avec KLM et de les critiquer tout le temps ou avoir peur aussi. Cette peur on l'a ressentie. Il y avait la peur là de se dire qu'ils sont tous cadres et qu'ils vont nous piquer notre poste. Encore une fois, il y avait la peur de l'autre. C'est la peur de l'étranger, la peur de l'inconnu tout simplement.	-
IND11	Air France est comme une entreprise étatique jusqu'à il y a quinze ans environ, 20 ans. Cette mentalité d'entreprise d'État est restée quelque part.	-
IND12	Il y a forcément un moment que ça ne se passe pas bien. On a besoin des lignes directrices pour pouvoir travailler. Cette ligne directrice peut être différente selon l'origine du chef fonctionnel et hiérarchique. Il y en a une qui aura plus de lignes directrices néerlandaises, d'autres qui répondront à des logiques Air France. Ça complexifie le travail. On peut attendre des réponses qui ne viennent jamais au final. Je lie ça plus aux aspects organisationnels qu'aux aspects des collègues ou des personnes.	-
IND13	L'accès à la hiérarchie, au management, est plus simple chez KLM que chez Air France.	DIS AF + KL
IND13	Je dirais que chez Air France on a peut-être davantage de la méthode et d'étude des détails plutôt que d'avoir des résultats.	INC AF
IND14	KLM est plus à l'anglo-saxonne je pense, mais quand même avec des règles sociales assez protectrices. Air France est un peu en mutation, mais depuis 20 ans. Une mutation un peu molle. Il y a un petit peu moins de protection, mais ça reste encore assez conservateur.	-



IND15	Dans la culture française qu'on trouve chez Air France, un manager sera valorisé par le nombre de personnels qu'il encadre. C'est très très fort chez Air France. C'est la culture française, c'est pas surprenant chez Air France. Il y a des choses qui ne sont pas du tout partagées chez des Hollandais. En tout cas chez KLM, c'est sûr. À partir de là, il y a des incompréhensions complètes entre les chefs de service chez Air France, qui voulaient après tout avoir beaucoup de staff et les gens de KLM, qui ne voient pas l'intérêt d'avoir beaucoup de staff. De l'autre côté, les gens de chez KLM ne sont pas idiots. Ils vont pas dire qu'on laisse tous les postes de patrons aux gens d'Air France.	-
IND15	Il y a une centralisation qui existe et qui est importante. Je pense qu'elle existe quand même chez KLM, mais la différence est la manière dont la décision est faite. Dans les deux cas, je pense que le patron a été consulté par ses collaborateurs, mais ça ne s'est pas fait de la même façon. Autant dans une réunion chez KLM, tout le monde donnera son point de vue et le patron pourrait décider. Il l'aura entendu. Chez Air France, c'est pas pendant la réunion qu'il veut entendre tous les points de vue intéressants. Ils veulent les entendre par une autre voie. Ils les entendraient dans le couloir, par un message personnel, ils les entendraient par quelqu'un d'autre qui viendrait lui parler. À la fin, je pense qu'il n'y a pas beaucoup de différences. Les processus de KLM sont un peu plus rapides, mais avec le risque quand même que lorsque les décisions sont prises, c'est pas sûr que tout le monde y adhère. Que les gens ne remettent pas en question la décision par rapport à la manière dont le projet avance. Chez Air France, la décision prendra plus de temps à être prise, mais à partir du moment où elle a été prise, les gens ont plus l'impression qu'on les a entendus et soutiendront la décision.	DIS AF + KL
IND16	Quelqu'un qui a un contrat KLM et qui veut parler avec son N+4 peut le faire sans problème. Il va avoir accès à lui, il va l'appeler et il va lui dire : "J'ai ce problème, est-ce que vous pourriez m'aider à faire bouger ce dossier au siège? ". Il y a vraiment une accessibilité. Chez Air France, pour le N+4, il faut réfléchir dix fois avant de l'appeler. Et on ne l'appellerai pas, car on va me le reprocher. C'est beaucoup plus verrouillé chez Air France. Air France est plus conservateur et on a un poids hiérarchique plus fort.	DIS AF + KL
IND18	Les choses sont souvent plus pragmatiques du côté de KLM.	TIM KL
IND18	Il y a toujours une bonne raison de dire qu'il faut garder des choses à part. S'il y a vraiment une plus-value à garder une spécificité culturelle il faut l'entendre, mais je pense qu'il faut essayer de la dépasser.	-
IND19	Quelqu'un à Air France va avoir du mal à dire qu'il part parce qu'il doit fêter l'anniversaire de son gamin et qu'il faut lui acheter un cadeau. Chez KLM, ils n'hésiteront pas.	IND KL
IND20	Ce qu'on constate ici est que KLM stimule les individus à se poser des questions et à se demander pourquoi on fait quelque chose. Ils nous stimulent de faire cela pour toutes les activités et auprès de tout le monde, peu importe si c'est un manager ou pas. Les Français sont plus	DIS AF + KL

	orientés vers la hiérarchie. Lorsqu'on a appris à fonctionner comme cela et qu'on est amené à travailler avec un manager français, cela peut poser des problèmes. Comme cela peut mener à des frustrations auprès du manager français, le ton devient par la suite plus agressif par rapport à nous. Dans ce sens, cela n'est pas très efficace.	
IND20	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.	DIS AF + KL
IND20	Ce qui est vraiment différent c'est l'aspect hiérarchique d'Air France. KLM a une approche plus pragmatique, pendant que, chez Air France, on discute très longtemps avant de faire quelque chose. Les individus de KLM continuent leurs actions, même quand c'est difficile. Les Français ont plus tendance à faire la grève quand les choses deviennent difficiles.	DIS + INC + TIM AF + KL
IND20	Chaque personne qui a une fonction spécifique pour Air France ou pour KLM, essaie de garder ses différences.	-
IND21	Je pense que ce qui freine énormément ici à Paris, est la forte hiérarchie, pendant qu'aux Pays-Bas la hiérarchie n'est pas si importante. Où on peut parler avec tout le monde aux Pays-Bas, cela n'est pas du tout le cas à Paris. Il y a beaucoup de règles. Les individus tiennent énormément à ces règles. Ainsi, il faut avoir une vision très claire afin de diriger les gens dans la bonne direction.	DIS AF + KL
IND21	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.	INC AF + KL
IND22	Chez Air France il faut plus réfléchir et discuter pendant des heures et des heures.	INC AF
IND22	Je trouve que les collaborations à l'intérieur de KLM sont plus faciles que les collaborations avec des individus d'Air France, car on se connaît mieux au niveau du comportement. C'est plus facile dans les relations de travail, car les attentes se ressemblent plus.	-
IND22	J'observe le comportement d'Air France dans le monde entier et le comportement de KLM aussi. Je pense que la culture d'entreprise surmonte la culture nationale.	-
IND23	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 avancer. Parfois, on fait des erreurs, mais c'est autorisé. L'important c'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.	INC AF + KL
IND24	L'avantage dans notre équipe c'est que les Néerlandais sont plus jeunes et donc plus habitués à Air France-KLM.	-
IND25	Je constate que l'équipe à Paris utilise souvent l'argument pour ne rien changer, qu'ils utilisent déjà une autre manière depuis longtemps.	INC + TIM AF
IND26	Je pense que les Français accordent plus d'importance à la création du réseau et aux discussions informelles. Cela est moins le cas chez KLM. Chez Air France, il faut beaucoup discuter avant de faire quelque chose.	COL AF + KL

	Il faut tout bien préparer. On ne peut pas du coup présenter quelque chose, car alors cela ne marchera pas.	
IND26	On ne mange pas du tiroir ici et on passe plus de temps à prendre un café ensemble. Cela n'est pas le cas aux Pays-Bas.	COL AF + KL
IND26	La hiérarchie est plus importante en France. Tout le monde doit avoir son avis en France. On délègue du travail, mais après tout le monde doit valider ce qui a été fait. La différence est que KLM est petite et doit se battre pour chaque passager. Ici, avec un marché national puissant, on peut être plus tranquille.	DIS AF + KL
IND26	Chez KLM c'était surtout qu'on achetait sauf exception, pendant que chez Air France on a plutôt tendance à faire des choses nous-mêmes sauf exception.	-
IND27	Je trouve aussi qu'il y a un manque de confiance entre le personnel d'Air France et de KLM. On entend souvent des termes comme « chez les Français » et « chez les Néerlandais ». D'un côté, il y a des différences dans la manière de travailler. De l'autre côté, il y a des différences dans la culture d'entreprise d'Air France et de KLM.	-
IND27	Je pense que KLM est plus opportuniste. Si on a une idée, on va le faire. Après on se rend compte qu'on a oublié des choses et on adapte et avance. Parfois cela marche, parfois cela ne marche pas. Chez Air France, ils réfléchissent un peu plus. Tout prend un peu plus de temps, mais on fait plus d'analyses. Après, ils commencent à travailler. Je pense que cela est une grande différence. Cela pose souvent des problèmes au moment où il faut collaborer. Chez KLM on trouve que chez Air France beaucoup de personnes réfléchissent sur les mêmes choses. Ils trouvent que c'est plus lent. Cela est lié au fait qu'ils font plus d'analyses a priori. Pour le reste, il y a des différences dans la hiérarchie entre les deux entreprises. Je ne dirai pas qu'il n'y a pas de hiérarchie chez KLM, mais on a moins de hiérarchie que chez Air France. On a moins des procédures chez KLM.	DIS + TIM AF + KL
IND29	Je constate que mes homologues chez Air France aiment savoir des choses exactement, pendant que nous, on parle de manière très expérimentale. Avec des petites expérimentations, on essaie d'avancer. On apprend en marchant. C'est quelque chose qui est considéré comme difficile chez Air France. Le personnel d'Air France demande souvent une structure de projet. Cela est beaucoup moins le cas chez KLM.	TIM AF + KL
IND29	Lorsqu'on observe le comportement de KLM, on constate qu'on externalise à moins que... Lorsqu'on observe le comportement d'Air France, on constate qu'on s'appuie sur nos propres formateurs, à moins que...	
IND30	Chez KLM, il y a beaucoup d'entrepreneurs, on a beaucoup de liberté, tout le monde peut se mêler de tout et prendre des initiatives. C'est lié à l'esprit entrepreneurial. Vivres ses rêves ça fait une autre évolution aux Pays-Bas qu'en France je pense. Des individus chez KLM sont plus encouragés. Lorsqu'on pose des questions à nos responsables, ils apprécieront cela aussi plus. C'est considéré celui qui réfléchit, qui est impliqué et qui veut améliorer des choses. Cela est moins le cas chez Air France, sauf exceptions. En France, la hiérarchie est plus	DIS AF + KL

	importante. Le rôle du responsable et la manière dont on donne la direction font que les individus ont moins de motivation. Souvent on dit ce qu'on demande de faire.	
IND31	Je pense que les Néerlandais sont plus directs et plus professionnels. Chez Air France l'impact de l'environnement social est plus important. Cela a un impact sur la culture d'entreprise. On constate cela par exemple dans l'exemple de la grève des pilotes, mais aussi dans les emplois ou dans une agence de comptabilité à Toulouse. Beaucoup de discussions sont influencées par l'aspect social et par l'emploi. L'influence de tout cela sur la manière de penser des individus est plus grande chez Air France qu'aux Pays-Bas.	COL AF + KL
IND31	Si on peut avoir confiance, cela dépend de la personne, mais il n'y a pas encore 100 % de confiance automatique entre les Néerlandais et les Français. Il faut toujours faire un peu plus d'effort. Je pense que c'est plutôt qu'on a une certaine connexion de nature avec quelqu'un de son propre environnement et de sa propre entreprise. Il existe, sans en parler, déjà une certaine manière de penser et de travailler. Si on a un langage commun, on a une culture commune de travail. Cela se passe un peu plus facilement.	-
IND31	À l'étranger, j'ai travaillé avec des individus locaux de manière jointe. Même là-bas, ils n'avaient pas une culture. Il y avait deux groupes d'individus. C'est lié à l'histoire de la compagnie, à la culture d'entreprise. Les manières d'appréhender un projet et de parler avec un client ne sont pas pareilles. Tout est différent. On essaie d'intégrer les deux, mais il ne s'agit pas de la même chose. Il y avait deux groupes sanguins avec deux manières de travailler et deux manières d'organiser la journée.	-
IND32	Ils sont capables de récupérer des informations, mais pour décider quelque chose, il faut encore parler avec plusieurs personnes dans la hiérarchie. Cela est très frustrant pour des Néerlandais, car ils considèrent qu'ils ont la responsabilité de prendre des décisions.	-
IND32	Il s'agit toujours de deux bureaucraties à part. C'est pour cela que c'est toujours très compliqué. Je sais que cela est le cas chez KLM. C'est pour cela que c'est utile que certaines personnes y soient depuis longtemps et connaissent leur chemin dans cette bureaucratie.	-
IND32	Je remarque que dans beaucoup de cas les salariés d'Air France sont très forts à dire que mon avis n'est pas si important, car la direction veut qu'on fasse quelque chose d'une certaine manière.	DIS AF
IND32	Ce qui est une différence classique c'est qu'on n'est pas très consciencieux chez KLM. Même si je sais que le directeur veut quelque chose, je changerais volontairement son avis. Chez Air France, on fait ce que le directeur veut. C'est une idée qui règne chez KLM.	DIS KL
IND32	Je dirais que la plus grande différence est l'orientation hiérarchique.	DIS AF + KL
IND34	Si je travaille avec ce service de chez KLM, je n'ai pas ce problème, car ils font ce que je pense qu'ils vont faire. Ce que je trouve quand même dommage est qu'on n'arrive pas à en discuter chez Air France. On peut avoir une autre vision, mais on pourrait en parler pour trouver une	DIS AF

	solution, mais on n'arrive même pas à faire cela.	
IND34	Chez KLM, l'objectif est le plus important. Chez Air France, ils trouvent que c'est important de bien faire ce qu'ils font	IND AF + KL
IND34	Je pense que les relations sont beaucoup plus importantes chez Air France.	COL AF
IND34	Dans le contexte d'Air France il est important que ce que tu dis soit également interprété de la bonne manière. Ce qui fait que cela est plus compliqué c'est la langue et le fait d'avoir une autre culture d'entreprise ou approche.	-
IND34	Souvent, on n'a pas non plus toute la connaissance nécessaire. On demande par exemple quelque chose et après il s'avère que c'est compliqué et pas possible, mais ils ne nous le disent pas.	-
IND34	Je sais aussi que si on pose des questions aux collègues de chez KLM, on dira que je suis sincère, que je travaille bien et que je n'ai pas de mauvaises intentions. Chez Air France on pense cela moins. Je pense que c'est le cas parce qu'on me voit moins souvent. Je pense que le fait que je viens de KLM n'aide pas. Je ne trouve pas que KLM et Air France travaillent bien ensemble. Mon équipe est mixte, donc on doit travailler ensemble. Je trouve qu'on ne collabore pas très bien en tant qu'équipe. Lorsque je regarde au niveau de l'entreprise, je vois que c'est très compliqué.	-
IND34	Chez Air France, je trouve qu'on a une culture de fonctionnaires.	-
IND35	Il est important de comprendre ce que sont les différences et de connaître comment les gérer. Si on gère une équipe jointe, je vois au quotidien que j'approche des gens d'Air France différemment des gens de KLM. C'est un fait. Je ne peux pas changer cela, car les gens d'Air France attendent une autre approche de leur patron que les gens de chez KLM. C'est notre travail au quotidien.	-
IND35	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.	DIS AF + KL
IND35	La manière de penser est très sociale chez Air France. Chez KLM, on licencie des gens s'ils ne travaillent pas bien. Je pense que c'est aussi la raison qui explique pourquoi les gens d'Air France sont plus attachés à Air France.	COL AF
IND36	Les mots et la façon de communiquer sont vraiment différents. Comment on communique avec l'autre, c'était vraiment quelque chose de marquant entre les deux. Au début, si on faisait un contact avec quelqu'un d'Air France qu'on ne connaissait pas, on ne recevait rien. On ne recevait aucune réponse. Il fallait toujours connaître quelqu'un chez Air France qui connaît la personne et après tu as une entrée. Chez KLM cela n'a jamais été comme ça. J'ai toujours eu l'impression qu'on pouvait envoyer un message à n'importe qui et, même s'il ne te connaît pas, il allait te répondre.	DIS AF + KL

IND37	KLM a une vision extrêmement généraliste dans mon activité.	-
IND37	Là, on est chez Air France que des spécialistes et chez KLM que des généralistes. C'est compliqué. Il faut définir des procédures, des cursus <i>et cetera</i> , mais si vous ne savez pas ce qui se passe dans la vraie vie, c'est difficile de discuter, parce qu'on est sur des positions qui sont très conceptuelles et qui sont très liées à la réalité. Ça se termine par des problèmes entre Air France et KLM sur tous les sujets.	-
IND37	Quand on prend les équipes KLM qui sont sur les areas, ça ce sont aussi des gens qui n'ont pas fait de terrain. Il n'y en a pas une qui y a été. Je pense que 90 % du personnel d'Air France a été à l'étranger. Pour moi, le pré-requis est qu'on doit avoir plus de gens de KLM qui ont été sur le terrain. Ainsi, on parlera du même business, on parlera le même langage.	-
IND38	L'enrobage des messages est différent entre Air France et KLM. Je pense que la perception des gens d'Air France est que les gens de KLM ne s'intéressent pas aux détails, qu'on lance des projets et on s'en fout des répercussions.	-
IND38	Là où Air France veut une procédure écrite qu'elle veut distribuer à tout le monde, KLM dirait qu'ils feront ça à l'oral et après on traitera les questions par la suite. Si on veut le regarder de manière positive, c'est très pragmatique du côté de KLM et très détaillé, pour être sûr de couvrir 95 % des cas chez Air France. Il y a des sujets où ça engendre de la frustration.	TIM AF
IND38	Je pense que pour quelqu'un d'Air France, il est assez frustrant qu'ils lancent plein de choses et quelques mois plus tard on arrête, parce qu'on a trop de problèmes. Je pense que les gens de KLM peuvent être frustrés par la lenteur d'Air France en se disant qu'il faut toujours se reposer des questions et il y a plein de gens qui disent que certaines choses ne sont pas possibles. Je pense que c'est très difficile de ne pas être sur la même vitesse et de ne pas être sur les mêmes priorités et donc de ne pas avoir une intégration plus forte.	TIM AF
IND39	Les Français ont l'impression que les Hollandais font des choses rapidement sans beaucoup de préparation, ils changent souvent d'avis et ils ne préviennent pas suffisamment les Français. Les Hollandais ont l'impression que les Français mettent trop de temps à réagir, qu'il y a trop de personnes impliquées, qu'il y a trop de niveaux hiérarchiques, que le projet tarde et qu'il n'y a pas assez de <i>deadlines</i> .	TIM AF + KL
IND40	Je pense qu'on devrait déjà dire qu'on va prendre du temps pour faire des choses. Je pense que ce qui nous pénalise est de ne pas le dire. On répond en général, mais on répond quand on a la réponse, quand on l'a bornée et quand on est sûr de ne pas devoir la reprendre. Je pense qu'on gagnera à dire qu'il faut nous laisser un peu de temps et qu'on revient vers eux quand j'aurai la réponse. En général, les gens de KLM répondent très vite.	-
IND40	Notre problème est qu'on aime donner un produit abouti, fini avec plusieurs prix, pour que tout le monde y trouve son compte. Finalement, on n'est pas très lisible. KLM va donner un produit beaucoup moins abouti, avec peut-être moins de prix. Finalement, c'est peut-être un peu	-

	moins fiable, mais ça marche aussi bien.	
IND41	Je pense que c'est un mix des Français et des Néerlandais. Ça fait dix ans qu'on est ensemble, donc cette création doit exister. Je pense que ça existe. Si je devais la décrire, c'est toujours pas international. Nous voudrions être un groupe international, mais nous ne sommes pas international. On ne veut juste l'être.	-
IND41	Je pense qu'Air France est très orientée autour de la hiérarchie. Ils sont très focalisés sur la politique. Ils essaient de gérer comme une compagnie privée et compétitive. À l'intérieur de l'entreprise, les gens ont toujours le sentiment que c'est la compagnie aérienne nationale.	-
IND41	KLM est plus entrepreneuriale. Ils sont plus orientés vers le résultat, mais ils sont aussi plus opportunistes. Ils essaient de faire beaucoup de choses sur la base d'essai-erreur. Je pense que la phrase d'un de nos directeurs est très caractéristique. Il disait que chez KLM un projet commence avec une décision, pendant que chez Air France un projet finit avec une décision. Je pense qu'il a raison. Chez Air France on a plus de personnes, plus de départements qui réfléchissent autour d'une solution, qui se mettent ensemble et passent leur temps à essayer d'avoir d' <i>input</i> de tout le monde. Chez KLM, je pense qu'il y a moins de couches hiérarchiques. Je pense qu'on a un processus pour faire des décisions, mais ils laissent plus d'autonomie aux gens et si quelque chose ne marche pas, ils résoudre le problème.	TIM AF + KL
IND42	Il est aussi quelque part logique que les Français se plaignent plus, les gens de KLM deviennent plus opportunistes.	-
IND42	Cela veut dire qu'on doit être orienté vers le commerce et qu'il faut toujours être à la recherche des compromis, qu'il faut penser de manière grise, il faut être opportuniste et il faut être réactif. C'est le principe de base de KLM. Air France a un grand marché domestique. 80 % de leur chiffre d'affaires vient de la France. Ils sont donc plus protectionnistes. Ils n'ont pas besoin d'être opportunistes, car ils peuvent survivre sur le revenu provenant de la France. Ils sont donc moins fragiles. Ainsi, ils ont toujours été moins orientés vers l'extérieur, car ils n'ont pas besoin de l'extérieur.	TIM AF + KL
IND42	Dans la réalité, si tout se passe bien, on est capable de s'ouvrir à la culture et aux valeurs de l'autre, mais au moment où l'économie est moins bien, on retourne vers nos propres normes et valeurs, ce qui fait qu'on retourne dans notre ancien comportement. Les Français retourneront vers leur environnement sécurisé, à savoir les analyses, parce qu'ils ont peur de faire des erreurs. Les Néerlandais vont à nouveau être trop opportunistes, ce qui fait qu'ils vont peut-être prendre des décisions trop rapidement, qui ne sont pas toujours bien à long terme.	TIM AF + KL
IND44	Nous, chez Air France, on pose la bonne analyse, on se pose la bonne question, on arrive à mettre des bonnes réponses et quand il s'agit de donner des moyens, on commence à refaire le chemin et on commence à voir des obstacles et on s'arrête. C'est du mal dont on souffre. Une des raisons pour cela est que les gens ont peur.	TIM + INC AF

IND44	Chez Air France, il y a la peur de faire une bêtise, qu'on appelle la stratégie du parapluie. Tout le monde cherche à se couvrir par la hiérarchie.	INC AF
IND44	Les Hollandais ont ça dans leur culture, car il s'agit d'un petit pays et de conquérants. Ils ont cette confiance dans leur propre instinct. Cela se caractérise dans la manière de se développer chez KLM et la sclérose d'Air France est le fait d'être une grande machine lourde qui s'auto-justifie dans son propre esprit très analytique. Au niveau culturel, c'est le plus important. Chez KLM, on arrive à une réunion à l'heure. Si la réunion commence à 10 :30, on arrive à 10 :20 à 10 :25, on ouvre l'ordinateur et on prépare les slides. À 10 :27 on sert les mains et à 10 :30 on commence. Chez Air France on fait des réunions pendant des heures et il n'y a pas d'objectifs qui soient clairs.	INC AF + KL



## ANNEXE 6 : VERBATIM – LES ENJEUX DE LA CONFIANCE

DIMENSIONS DE LA CONFIANCE	CODE
Perception de l'efficacité de la collaboration	EFFCOLL
Qualité de la communication	COMM
Résistance au changement	RESCHA

INDIVIDU	VERBATIM : ENJEUX DE LA CONFIANCE	CODE
IND4	Un des éléments qui a fait de cette collaboration une réussite est d'avoir 100% confiance.	EFFCOLL
IND6	On a réussi cette collaboration dans un climat de confiance, appuyé aussi par une direction qui a dit qu'il fallait fusionner maintenant. Ce qui a fait de cette collaboration une réussite est surtout le fait de prendre un café avec eux et d'apprendre à les connaître.	EFFCOLL
IND6	Ce qui fait qu'on ne travaille pas bien ensemble est qu'on fait des choses d'un côté sans informer l'autre. Du coup, les choses se passent mal dans le sens où les gens sont un peu déçus de ne pas tout savoir a priori.	EFFCOLL
IND8	La collaboration avec mon responsable est une collaboration à la fois efficace, et de la confiance, parce que dans de différentes situations très concrètes, j'ai pu rencontrer des difficultés professionnelles. Il a été là pour me soutenir. Dans d'autres cas, il y a un besoin d'information très vite, très rapide, j'étais là pour les lui donner aussi. Je pense que je sais qu'il me fait grandir, qu'il me soutient. C'est quelque chose d'importante pour moi, qui crée une relation de confiance. Et de son côté, car je pense que cela doit être bilatéral, c'est difficilement en sens unique, il sait qu'il peut s'appuyer sur moi. S'il a besoin de quelque chose, je pourrais lui répondre, je suis présente. C'est la confiance efficace.	EFFCOLL
IND9	On sait que les gens de KLM, les Néerlandais, savent très bien présenter des choses de manière enrobée, mais il peut très souvent y avoir l'enfumage. C'est ce qu'on déplore le plus je pense, qu'on voit que les personnes ne parlent pas concrètement d'un sujet, mais parlent très bien et que derrière, il n'y a pas forcément de d'action concrète.	EFFCOLL
IND10	La collaboration est efficace, car on se connaît et on est capable, de coopérer, peu importe qu'il soit Hollandais et qu'il ne soit pas ici, car on a un objectif commun et on fait attention à notre charge de travail.	EFFCOLL
IND10	Les raisons pour laquelle cette collaboration a été efficace sont premièrement la confiance, deuxièmement c'est la compétence et troisièmement c'est la vision commune.	EFFCOLL
IND10	Comme je ne croyais pas en cette personne, à chaque fois je prenais sur moi d'être présent au meeting pour faire avancer le sujet, parce que je ne savais pas ce que la personne allait faire de mes propos. Je ne sais pas si elle allait les utiliser pour son propre agenda. Donc j'ai moins d'informations et je me disais : il y en a encore pour six mois. C'est comme ça que j'ai tenu. Ce n'est pas très	EFFCOLL

	compliqué non plus.	
IND17	Les affinités entre les personnalités ont joué un rôle dans la réussite de cette collaboration.	EFFCOLL
IND17	Ce qui peut améliorer la collaboration est une organisation où on a beaucoup moins de chefs. Malgré tout, elle me paraît totalement tributaire, comme aussi la qualité des personnes dans leur capacité à déléguer, leur capacité à faire confiance, à leur capacité de prendre du recul par rapport à une situation donnée et remettre en amont quelles sont les priorités et savoir distiller l'essentiel du superflu.	EFFCOLL
IND17	Une bonne collaboration dépend aussi de la capacité de dire non et de le montrer à son chef, parce que, donner un pouvoir, donner une mission à quelqu'un, c'est aussi donner une autonomie à la personne et de faire confiance d'A à Z. Il y a énormément de situations, où la non-confiance de la hiérarchie, a été complètement non-productive. On retrouve tout le temps qu'on n'accepte pas de faire confiance aux gens à qui on a confié une mission et qui la font en général bien.	EFFCOLL
IND18	Après, il y a des affinités si on met un peu l'angle Air France-KLM. Il y a des affinités naturelles par la langue, la connaissance, le réseau, qui fait qu'on discutera un sujet plutôt avec un tel qu'avec un autre. L'organisation ne dit pas spécifiquement qui dit parler avec qui. Pour arriver à un objectif, on utilise quand même le côté national un petit peu.	EFFCOLL
IND20	Pour la confiance, c'est quand-même utile si on parle la même langue. Si cela n'est pas sa langue maternelle, cela ne pose pas de problèmes, mais il faut que les deux parties fassent des efforts pour être claires l'une à l'autre. Il faut que tout soit le plus transparent possible pour la personne avec qui on collabore. Cela aide si ça se passe dans une langue qu'on comprend.	EFFCOLL
IND20	Pour la confiance, c'est quand même utile si on parle la même langue. Si cela n'est pas sa langue maternelle, cela ne pose pas de problèmes, mais il faut que les deux parties fassent des efforts pour être claires l'une avec l'autre. Il faut que tout soit le plus transparent possible pour la personne avec qui on collabore. Cela aide si ça se passe dans une langue qu'on comprend.	COMM
IND24	Ce qui a aidé dans cette collaboration est qu'on avait déjà une bonne relation basée sur beaucoup d'échanges.	EFFCOLL
IND24	Quelqu'un doit être transparent et il faut savoir dans quelle mesure on peut s'appuyer sur quelqu'un. On découvre cela lorsqu'on constate que la personne t'implique dans ses affaires. Une certaine situation sociale est aussi importante. On n'a pas besoin d'être amis, mais il faut quand-même maintenir une certaine relation humaine. Finalement, il s'agit d'une relation humaine. Je pense qu'on peut même ne pas aimer quelqu'un, mais quand-même être capable de bien collaborer. La transparence et l'ouverture sont pour moi très importants. En plus, quelqu'un doit bien sûr avoir connaissance du contenu lorsqu'on parle du contenu. Je pense que l'aspect humain est le plus important pour une collaboration efficace. Il faut qu'on arrive à trouver une manière de travailler dans laquelle on est ouvert l'un à l'autre.	EFFCOLL
IND25	Les Néerlandais sont assez pragmatiques. Dans l'équipe, à Amsterdam, je peux donner une activité à quelqu'un et je peux presque complètement avoir confiance que quelqu'un va travailler là-dessus sans poser trop de questions et sans contrôle. Les Néerlandais ont aussi moins peur de faire des erreurs. C'est	RESCHA

	une grande différence. Je constate que la hiérarchie est beaucoup plus présente dans la culture française, donc pas seulement chez Air France. Autrement dit, le manager doit me dire ce que je dois faire. Ainsi, les Français prennent moins d'initiatives, car ils ont peur de faire des erreurs et d'être jugés par rapport à cela. Ils ont peur de faire des erreurs lorsqu'ils font quelque chose de nouveau ou ils ont peur de faire quelque chose qui ne correspond pas tout à fait aux attentes du manager. Dans la culture hollandaise, on a plus d'habitude de donner une certaine autonomie et de fournir des résultats dans cette autonomie.	
IND27	Une collaboration marche le mieux lorsqu'il y a une certaine relation personnelle entre les individus dans le projet	EFFCOLL
IND27	Au moment que la confiance disparaît, il devient de plus en plus compliqué de collaborer par la suite sur d'autres sujets. Après, cela devient de plus en plus compliqué. C'est lié à la communication et à ne pas se comprendre.	EFFCOLL COMM
IND27	Ils ont le sentiment qu'on les contrôle énormément et qu'on a constamment des critiques par rapport à leur travail. Cela fait qu'ils ne sont plus prêts à participer à nos demandes. Ainsi, on se retrouve avec un élément émotionnel qui fait qu'ils se sentent mal à l'aise, ce qui fait qu'ils ne veulent plus participer de manière active à une solution. Cela nous donne le sentiment qu'ils ne sont pas prêts à participer aux solutions. Cela crée en sorte de spirale négative, pendant que je pense qu'il s'agit à la base d'un problème de communication.	EFFCOLL COMM
IND28	Lorsqu'on collabore efficacement ensemble, on se renforce et on améliore des choses. À un moment donné, on peut alors déjà répondre à certaines choses, parce qu'on sait déjà ce qui dirait l'autre.	EFFCOLL
IND28	Il m'expliquait que, comme je ne connaissais pas encore tous les détails, il ne faisait pas encore complètement confiance. Il avait l'impression qu'il ne pouvait pas me donner des choses, car il avait l'impression que je ne ferai rien avec cela. Il voulait que je travaille sur certains sujets. Je lui disais que je faisais déjà tout cela. Ainsi, il a constaté que je faisais beaucoup plus qu'il pensait, mais que je le faisais d'une autre manière.	EFFCOLL
IND30	J'ai la confiance si j'ai vu un certain nombre de choses qui se sont bien passées. Cela dépend aussi des personnes. C'est personnel. Avec certaines personnes on arrive mieux à communiquer qu'avec d'autres. À certaines personnes on donne plus de confiance qu'à d'autres. Donner cette confiance à Air France, implique qu'on ne nuit pas à cette confiance et qu'on est tenu au courant de ce qui se passe.	EFFCOLL COMM
IND30	Je pense que l'échange d'information est important. On ne sait pas toujours ce qui sont les intentions des deux compagnies et du moment qu'on est complètement transparent et on indique comment on veut avancer, cela marche mieux.	EFFCOLL COMM
IND30	À un moment donné, il y a un manque de confiance que quelque chose sera fourni ou sera fait. Par la suite, on voit des mouvements contradictoires. Ainsi, on décide de prendre soi-même des initiatives ou de ne plus poser une question à une telle personne.	EFFCOLL
IND34	Je trouve que je collabore bien avec mon responsable, parce qu'on se complète. On parle souvent d'où on veut aller, ce qui me permet de prendre des décisions au niveau plus bas. Ainsi, je sais qu'il est d'accord avec moi. Lorsque je ne suis pas sûr s'il sera d'accord ou, lorsqu'il y a quelque chose qui pourrait provoquer une situation non voulue, je me mets d'abord d'accord avec lui. Je trouve cela personnellement une bonne manière de collaborer.	EFFCOLL

	Je trouve que cela se passe bien, car je trouve que c'est très efficace. Je n'ai pas besoin d'aller le voir à chaque fois et je peux avoir confiance dans le fait qu'il me soutient et lui, il peut avoir confiance en moi sans qu'on ait besoin de parler trop longtemps. Lorsqu'il y a un besoin on se parle, mais s'il n'y a pas de besoin, on ne le fait pas. La confiance est importante là-dedans.	
IND34	Je sais aussi que si on pose des questions aux collègues de chez KLM, on dirait que je suis sincère, que je travaille bien et que je n'ai pas de mauvaises intentions. Chez Air France on pense cela moins. Je pense que c'est le cas parce qu'on me voit moins souvent. Je pense que le fait que je viens de KLM n'aide pas. Je ne trouve pas que KLM et Air France travaillent bien ensemble. Mon équipe est jointe, donc on doit travailler ensemble. Je trouve qu'on ne collabore pas très bien en tant qu'équipe.	EFFCOLL
IND35	Ce qui est également important est de la confiance. Il faut être sûr que ce que les gens disent, reflète ce qu'ils disent réellement.	EFFCOLL
IND35	Je fais référence au fait de connaître quelqu'un personnellement, de connaître quelqu'un, de parler avec la personne face-à-face et non seulement par téléphone. Je crois que cela est important.	EFFCOLL
IND37	On a ce besoin de fonctionner ensemble en confiance.	EFFCOLL
IND37	On est en permanence dans le <i>hidden agenda</i> , ce qui veut dire qu'on est en permanence dans la méfiance. Je le regrette, car ça ne permet pas de construire des choses ensemble.	EFFCOLL
IND38	Si c'est une personne avec qui j'ai l'habitude de travailler, je sais comment la personne travaille <i>et cetera</i> . Après, je pense qu'il s'agit de la nature des échanges et des actions par rapport aux projets sur lesquels on travaille. Ce qui fait que moi, je travaille en confiance, c'est la réactivité, le suivi des actions et en tout cas la capacité de prendre sa part de responsabilité.	EFFCOLL
IND38	On a toujours le soupçon que s'ils disent quelque chose, qu'ils le font pour leur prime à eux et que cela n'est pas pour le Groupe.	EFFCOLL
IND39	Si je travaille bien avec des personnes étrangères, je me sens plus en confiance. Ce sont des gens qui sont en général plus ouverts à la culture, qui sont à l'écoute, qui sont prêts à essayer de se mettre à la place des autres et de comprendre leurs points de vue.	EFFCOLL
IND40	La confiance, je la donne en général d'entrée. Je considère qu'à partir du moment qu'une personne a un rôle de manager, qu'elle a la confiance de l'entreprise, car elle l'a donnée. Donc à l'entrée, je lui donne un niveau d'information qui doit être le sien pour qu'il puisse fonctionner au mieux avec ses équipes.	EFFCOLL COMM
IND40	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.	EFFCOLL
IND44	Le fait de ne pas mettre l'affect fait qu'on évite certains problèmes, mais si on met de l'affect dans les relations, on peut atteindre un niveau de performance qu'on est incapable d'atteindre si on ne joue pas avec l'affect. Par contre, il est vrai que le risque est plus grand.	EFFCOLL
IND44	Je crois que, si on donne de la confiance a priori et de l'écoute dans un deuxième temps avec une interaction active, les choses se mettent en place plus facilement.	COLL



## ANNEXE 7 : VERBATIM – LES ENJEUX DE LA CULTURE NATIONALE

DIMENSIONS DE LA CULTURE NATIONALE	CODE
Cohésion sociale	COHSOC
Qualité de la communication	COMM
Confiance	CONF
Perception de l'efficacité de la collaboration	EFFCOLL
Résistance au changement	RESCHA

INDIVIDU	VERBATIM : ENJEUX DE LA CULTURE NATIONALE	CODE
IND1	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.	EFFCOLL
IND1	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. Néanmoins, avec l'expérience, c'est tout à fait équilibré	CONF
IND3	Peut-être c'était aussi un problème de communication. C'est la manière d'aborder les items qui est différente. Les Français, c'est même pas Air France, c'est français, on est assez brutal, mais on s'organise bien et les gens en face en prennent. Tandis qu'avec les personnes de KLM c'est une autre manière de lancer. Voilà, il faut qu'on présente, il faut qu'on montre les bénéfices, les avantages. Il y a une autre manière d'aborder. C'est moins directif. On est obligé de d'abord présenter, d'en parler, d'écouter.	COMM
IND3	Il y a du mal à accepter et il y a peut-être aussi de la compétition. Il y a de la résistance au changement. Je suis dans la situation où je le vis des deux côtés. Ça peut être de la résistance au changement. C'est qu'on a l'habitude de faire comme ça, donc c'est bien. Des deux côtés. C'est aussi un aspect culturel. C'est pas une question de valeur ou quelque chose comme ça. C'est la manière de réagir par rapport à une nouveauté qui est différente. Par exemple, KLM a toujours contesté. Air France ne le fait pas forcément, car on est éduqué comme ça, ce qui n'est pas forcément bien.	RESCHA
IND3	Quand on a une réunion Air France, Air Inter, on peut se fâcher très fort les uns avec les autres. La voix s'élève, on s'engueule. Quand on sort de la salle c'est bon. Avec les personnes de KLM c'est pas possible. En réunion, il faut surtout pas dire qu'il y a des choses qui vont pas. On peut les évoquer, mais il faut surtout pas se fâcher et en parler après.	COMM
IND5	Les Hollandais, ils sont globalement très efficaces, ils sont volontaires pour des changements. Par contre, ils ne prennent pas suffisamment de temps pour prendre du recul tout de suite, mais ils ont droit à l'erreur. Dans la culture hollandaise, comme dans la plupart des cultures anglo-saxonnes, on a droit à l'erreur.	RESCHA

IND8	Ce qui est important si on travaille avec des gens d'autres nationalités est de s'en rendre compte, de savoir un peu ce qu'on a envie de faire pour la personne, donc de connaître un petit peu quelles sont ses façons de vivre, les formes de politesse, pour que le premier entretien se passe bien. Si on travaille par exemple avec des Chinois, on sait que ça prend beaucoup de temps pour créer une relation de confiance.	CONF
IND9	Les Néerlandais ont cette façon directe de parler qui est assez choquante pour un Français.	EFFCOLL COMM
IND10	Lorsqu'on travaille avec des gens d'autres nationalités, on n'a pas le même <i>decoding</i> des signes que j'envoie. C'est-à-dire que l'interprétation que je vais avoir, moi, en étant Français, sur une phrase d'un collègue, je ne vais pas avoir la même définition. On n'a pas le même dictionnaire.	COMM
IND12	Dès qu'il y a des différences générationnelles, ça bloque à un moment donné dans la compréhension, la perception, la manière de faire, <i>et cetera</i> . Si on rajoute à ces premiers éléments des différences de génération et des différences culturelles, où il y en a une qui est plus pragmatique et il y en a une qui sera plus dans la réflexion, on voit bien qu'à un certain niveau, ça peut bloquer.	EFFCOLL
IND13	La confiance se construit. C'est quelque chose qui se construit avec le temps. Je pense que c'est encore plus vrai avec nos collègues chinois. La confiance s'obtient vraiment par relation personnelle aussi. C'est possible d'avoir confiance en quelqu'un qu'on n'a pas rencontré, qu'on connaît pas qui va travailler à l'informatique à Nice ou qui va travailler sur un marché sur lequel on n'a jamais voyagé. Par contre, avec des collègues chinois, c'est évidemment, ça apporte énormément de valeur ajoutée, d'être avec eux au quotidien. Je pense que c'est plutôt dans leur culture à eux. Nous, je ne sais pas si on a vraiment besoin de connaître des gens pour travailler ensemble. Eux, je pense que c'est plus vrai. En tout cas, ils accordent beaucoup plus de crédit quand ça vient de quelqu'un qu'ils connaissent. S'il y a une externe sur le sujet, je pense qu'ils préfèrent quelqu'un qu'ils connaissent que quelqu'un qu'ils ne connaissent pas du tout. Même si la personne, qu'ils ne connaissent pas, est très experte sur le sujet.	CONF
IND14	Travailler avec des gens d'autres nationalités est plus complexe, parce que souvent il faut expliquer différemment, car les gens ne comprennent pas pareil, ils n'ont pas les mêmes attentes, les mêmes perceptions. Ces difficultés, ça se surmonte avec de l'écoute, de la pédagogie.	COMM
IND14	Il faut demander, expliquer, on perd du temps <i>et cetera</i> lorsqu'on travaille avec des gens de différentes nationalités. Au final, c'est bénéfique et pour les individus et pour l'entreprise, je pense. Donc c'est bien, c'est positif.	COMM
IND15	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.	CONF
IND15	Les Néerlandais sont plus directs. Ils ont la capacité, je pense, de contredire en public leur propre hiérarchie. Je pense plutôt qu'ils cherchent plus de volonté de compromis avec l'autre.	COMM
IND16	Si on travaille avec des gens d'autres nationalités, la compréhension des processus, la compréhension des instructions et le mode de communication c'est très différent. Un Espagnol ne va pas réagir comme un Suisse et un	COMM

	Français va pas réagir comme un Hollandais.	
IND18	Après, il y a des affinités si on se met un peu sous l'angle Air France-KLM. Il y a des affinités naturelles par la langue, la connaissance, le réseau, qui fait qu'on postera un sujet plutôt avec un tel qu'avec un autre. L'organisation ne dit pas spécifiquement qui dit parler avec qui. Pour arriver à un objectif, on utilise quand même le côté national un petit peu.	CONF
IND18	Après, il y a des affinités si on met un peu l'angle Air France-KLM. Il y a des affinités naturelles par la langue, la connaissance, le réseau, qui fait qu'on discutera un sujet plutôt avec un tel qu'avec un autre. L'organisation ne dit pas spécifiquement qui dit parler avec qui. Pour arriver à un objectif, on utilise quand même le côté national un petit peu.	EFFCOLL
IND19	Selon les nationalités, il y a des susceptibilités qui peuvent être plus ou moins fortes.	EFFCOLL
IND20	Il sera alors plus difficile de gérer des individus de différentes nationalités et de comprendre ce que quelqu'un veut réellement dire. Alors la collaboration est moins efficace.	EFFCOLL COMM
IND21	Par définition, on travaille avec des gens qui viennent d'autres pays, qui ont une autre culture et qui ne parlent pas la même langue. Ça a aussi une influence sur la communication.	COMM
IND22	Dans un contexte néerlandais, lorsque quelqu'un trouve quelque chose important, on suit cela relativement facilement. Autrement on dit clairement que c'est difficile de suivre ces priorités. Je remarque chez les Français que, dans ce cas, il ne se passera pas grande chose, sauf si le manager dit qu'un sujet est une priorité. Les Français accordent beaucoup plus d'importance à la hiérarchie. Tout ce qui vient du manager, c'est le plus important. Après, on fait le reste ou ne rien. Cela est moins le cas chez les Néerlandais. C'est très difficile. On ne s'en sort pas toujours. Parfois on voit alors aussi stagner certains projets.	EFFCOLL
IND23	Pour bien pouvoir collaborer, il faut comprendre comment marche ce genre de situations et il faut être honnête. Si je parle avec mes collègues français, je les demande parfois aussi en quoi c'est intéressant de déployer quelque chose en sachant que ça marche pour 100%. Alors, on nie que cela marche comme ça. Par contre, lorsqu'on me dit que les Néerlandais travaillent sans trop réfléchir, je voudrais bien l'avouer. Je pense qu'il est important d'être honnête là-dedans.	EFFCOLL COMM
IND23	Pour bien pouvoir collaborer, il faut comprendre comment marche ce genre de situations et il faut être honnête. Si je parle avec mes collègues français, je demande parfois aussi en quoi c'est intéressant de déployer quelque chose en sachant que ça marche à 100 %. Alors, on nie que ça marche comme ça. Par contre, lorsqu'on me dit que les Néerlandais travaillent sans trop réfléchir, je voudrais bien l'avouer. Je pense qu'il est important d'être honnête là-dedans.	COMM RESCHA
IND24	Je pense que les Néerlandais veulent plutôt avancer, pendant que les Français préfèrent d'abord connaître tous les détails. Cela provoque des frustrations, ce que je constate parfois encore plus auprès de mes collègues.	COHSOC
IND25	Les Néerlandais sont assez pragmatiques. Dans l'équipe à Amsterdam je peux donner une activité à quelqu'un et je peux presque complètement avoir confiance que quelqu'un va travailler là-dessus sans poser trop de questions et	CONF RESCHA



	sans contrôle. Les Néerlandais ont aussi moins peur de faire des erreurs. C'est une grande différence. Je constate que la hiérarchie est beaucoup plus présente dans la culture française, donc pas seulement chez Air France. Autrement dit, le manager doit me dire ce que je dois faire. Ainsi, les Français prennent moins d'initiatives, car ils ont peur de faire des erreurs et d'être jugés par rapport à cela. Ils ont peur de faire des erreurs lorsqu'ils font quelque chose de nouveau ou ils ont peur de faire quelque chose qui ne correspond pas tout à fait aux attentes du manager. Dans la culture hollandaise, on a plus d'habitude de donner une certaine autonomie et de fournir des résultats dans cette autonomie.	
IND25	Si on collabore avec des gens d'autres nationalités, il faut qu'on échange beaucoup. Il faut répéter et clairement communiquer notre vision, ce qu'on attend comme résultats, ce qu'on doit adapter au niveau des procédures. Il est nécessaire d'avoir des réunions <i>face to face</i> .	COMM
IND26	Je pense qu'il est important de construire de la confiance avec les collègues d'autres nationalités. Il faut se faire confiance les uns les autres.	CONF
IND26	Une autre différence est que les Néerlandais disent clairement qu'ils ne sont pas d'accord. Les Français ne disent pas cela. Je pense que les Français doivent s'habituer au fait que les Néerlandais posent beaucoup de questions à tout le monde. En France, cela n'est pas le cas. On écoute le patron. Il faut connaître ces nuances.	COMM
IND28	Il m'expliquait que, comme je ne connaissais pas encore tous les détails, il ne faisait pas encore complètement confiance. Il avait l'impression qu'il ne pouvait pas me donner des choses, car il avait l'impression que je ne ferai rien avec cela. Il voulait que je travaille sur certains sujets. Je lui disais que je faisais déjà tout cela. Ainsi, il a constaté que je faisais beaucoup plus qu'il pensait, mais que je le faisais d'une autre manière.	EFFCOLL CONF
IND28	Si on connaît tous les détails en tant que patron et il faut collaborer avec un généraliste, les choses se compliquent. Normalement, le patron est plus généraliste et non pas le contraire. Sinon, il n'y a pas une bonne coordination. Ce que je constate auprès de mes collègues français, c'est que cela vient de la culture. En France, il faut être le mieux en quelque chose pour devenir patron. D'autres compétences sont moins importantes. J'ai l'impression que le facteur humain, que je trouve moi-même très important dans mon travail, est considéré comme moins important en France.	EFFCOLL
IND28	Il m'expliquait que, comme je ne connaissais pas encore tous les détails, il ne me faisait pas encore complètement confiance. Il avait l'impression qu'il ne pouvait pas me donner des choses, car il avait l'impression que je ne ferai rien avec cela. Il voulait que je travaille sur certains sujets. Je lui disais que je faisais déjà tout cela. Ainsi, il a constaté que je fais beaucoup plus qu'il pensait, mais que je le fais d'une autre manière.	CONF
IND29	Je donne facilement de la confiance. Cela est toujours mon point de départ. Je n'ai pas besoin de grand-chose. Je pense que je donne beaucoup de confiance, mais je ne comprends pas trop pourquoi d'autres ne me font pas confiance. Je trouve cela très difficile dans le contexte Air France-KLM. Les Français répètent, à mon avis, souvent le même point. Ainsi, j'ai le sentiment qu'on ne me fait pas confiance. Puisque, j'ai déjà dit que ces points restent importants pour moi et qu'on s'en occupe. Néanmoins, si on ne donne pas encore une réponse précise, j'ai toujours le sentiment qu'on ne donne pas une bonne	CONF

	réponse à leur avis. Je prends cela très personnellement. C'est quelque chose que j'observe aussi chez KLM.	
IND30	On constate qu'en France, au moment où quelqu'un dans la hiérarchie prend une décision, on est très sensible à cela. Ils ne diront pas qu'ils ont déjà déterminé les priorités et qu'il faut qu'on en parle.	COMM
IND31	Si on peut avoir confiance, dépend de la personne, mais il n'y a pas encore 100 % de confiance automatique entre les Néerlandais et les Français. Il faut toujours faire un peu plus d'efforts. Je pense que c'est plutôt qu'on a une certaine connexion de nature avec quelqu'un de son propre environnement et sa propre entreprise. Il existe, sans en parler, déjà une certaine manière de penser et de travailler. Si on a un langage commun, on a une culture commune de travail. Cela se passe un peu plus facilement.	CONF
IND33	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.	RESCHA
IND34	Les Français trouvent qu'il ne faut pas leur dire après, qu'il fallait résoudre quelque chose autrement.	COMM
IND34	Cela dure souvent longtemps avant que quelqu'un de chez Air France m'ait expliqué quelque chose. Peut-être c'est aussi une habitude française d'expliquer la même chose plusieurs fois.	COMM
IND38	Peut-être que c'est typiquement français, mais on a souvent l'impression que si on ne répond pas une question, c'est une forme de mépris.	CONF
IND39	Dans le doute, on n'hésite pas à poser des questions pour être sûrs. Comme les Néerlandais sont en général très directs, on peut se poser ces questions sans difficulté. Au niveau de la communication, on constate que les Français communiquent de manière très indirecte où il faut lire entre les lignes pour comprendre ce que l'interlocuteur veut dire. Les Hollandais sont extrêmement directs. C'est assez difficile lorsqu'on lit des mails, parce qu'on n'a pas l'intonation. Pour les Français cela peut être très abrupt. Ce n'est pas toujours facile.	EFFCOLL COMM
IND39	Je trouve que les français sont très obsédés par les détails. Avant de commencer quoique ce soit, ils n'aiment pas improviser et prendre des risques. Ils ont peur d'être dans une situation ridicule où on n'a pas des réponses à toutes les questions. Tout doit être traité, bouclé, revu mille fois, <i>et cetera</i> . Ce sont des processus généralement assez lourds. Chez KLM, on travaille plus sur la base d'essai	EFFCOLL
IND40	Je pense qu'on devrait déjà dire qu'on va prendre du temps pour faire des choses. Je pense que ce qui nous pénalise est de ne pas le dire. On répond en général, mais on répond quand on a la réponse et quand on est sûr de ne pas devoir la reprendre. Je pense qu'on gagnera à dire qu'il faut nous laisser un peu de temps et qu'on revient vers eux quand on aura la réponse. En général, les gens de KLM répondent très vite.	EFFCOLL
IND40	C'est pas simplement une question de la langue, mais la culture peut aussi faire qu'on n'a pas besoin de faire très compliqué. Parfois il fallait que les choses soient simples pour qu'elles soient perçues par les gens.	COMM

IND41	Dans la culture japonaise et chinoise, on ne critique pas le salarié. S'ils donnent un score qui n'est pas suffisant, la personne commettra un suicide. Par conséquence, les managers n'utilisent pas nos outils et ils ne les utilisent pas correctement.	EFFCOLL
IND42	Mon avantage dans ce projet était que la plupart des personnes à contacter étaient des personnes de KLM. Le Français avec qui on devait parler disait assez rapidement que c'était à nous de prendre la décision. Probablement par la peur de prendre des mauvaises décisions et l'angoisse pour la rapidité de tous les Néerlandais dans la réunion. Le fait que j'avais à travailler avec des opportunistes, a fait que j'arrivais à répondre à cet appel d'offre en un mois avec succès. Je suis sûr que si la moitié avait été Française, on n'aurait toujours pas eu un programme.	EFFCOLL
IND44	Ils ont peur, car c'est nouveau. Ça s'avère être quelque chose de très culturel. Il y a beaucoup de choses qu'on peut construire pour aller au-delà, au niveau personnel.	RESCHA

## ANNEXE 8 : VERBATIM – LES ENJEUX DE LA CULTURE D’ENTREPRISE

DIMENSIONS DE LA CULTURE D’ENTREPRISE	CODE
Âge	AGE
Cohésion sociale	COHSOC
Qualité de la communication	COMM
Degré de confiance	CONF
Perception de l’efficacité de la collaboration	EFFCOLL
Résistance au changement	RESCHA

INDIVIDU	VERBATIM : ENJEUX DE LA CULTURE D’ENTREPRISE	CODE
IND1	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.	EFFCOLL
IND2	Où ça devient compliqué dans ce genre de décalage culturelle majeure parfois, c’est que systématiquement on va aller à un arbitrage à un niveau hiérarchique supérieur. Si le niveau hiérarchique supérieur est le seul décisionnaire, il prend la décision. Si c’est un Hollandais, culturellement il sera plus sensible à une approche dynamique. Si c’est un Français, il va se dire : non, mais ils ont raison et voilà... Après, il y a quand-même des blocages et donc il y a souvent une escalade vers les supérieurs hiérarchiques, qui se retrouvent à deux arbitrer quelque chose, qui n’est pas de leur niveau quoi et qui doit être traitée au sein de leur équipe.	EFFCOLL
IND5	Qui dit valeurs, dit derrière cohésion. L’objectif derrière la construction des valeurs communes est de rapprocher les deux cultures et de créer de la cohésion.	COHSOC
IND9	On sait que les gens de KLM, les Néerlandais, savent très bien présenter des choses de manière enrobée, mais il peut très souvent y avoir l’enfumage. C’est ce qu’on déplore le plus je pense, qu’on voit que les personnes ne parlent pas concrètement d’un sujet, mais parlent très bien et que derrière, il n’y a pas forcément de d’action concrète.	EFFCOLL CONF
IND9	En règle générale, il y a toujours un petit peu de tension. On a un peu l’impression de se faire vampiriser par les gens de KLM.	EFFCOLL COHSOC
IND9	C’est pas vraiment le même modèle de ressources humaines, ce n’est pas la même culture d’entreprise. Ca renforce la compétition, car de ce fait il y a la moitié moins de postes qu’on peut offrir au personnel.	EFFCOLL

IND11	Une culture d'entreprise commune doit être la base de tout. Cela permet de s'assurer que chacun a compris la culture de l'autre. C'est important.	EFFCOLL
IND11	Il y a vraiment deux cultures d'entreprise différentes. C'est peut-être là que ça bloque la collaboration aussi.	EFFCOLL
IND12	Une culture commune ou celle qui se créera pour Air France-KLM, cela sera un des éléments qui pourrait nous faire avancer dans la même direction. La culture permet de fédérer les actions des uns et des autres pour arriver à ses objectifs.	EFFCOLL
IND12	Il y a forcément un moment où ça ne se passe pas bien. On a besoin de lignes directrices pour pouvoir travailler. Cette ligne directrice peut être différente selon l'origine du chef fonctionnel et la hiérarchique. Il y en a une qui aura plus de lignes directrices néerlandaises, d'autres qui répondront à des logiques Air France. Ça complexifie le travail. On peut attendre des réponses qui ne viennent jamais au final. Je lie cela plus aux aspects organisationnels qu'aux collègues ou aux personnes.	EFFCOLL
IND15	Dans la culture française qu'on trouve chez Air France, un manager sera valorisé par le nombre du personnel qu'il encadre. C'est très fort chez Air France. C'est la culture française, ce n'est pas surprenant chez Air France. Il y a des choses qui ne sont pas du tout partagées chez des Hollandais. En tout cas chez KLM, c'est sûr. À partir de là, il y a des incompréhensions complètes entre les chefs de service chez Air France, qui voulaient après tous avoir beaucoup de staff et les gens de KLM, qui ne voient pas l'intérêt d'avoir beaucoup de staff. De l'autre côté, les gens de chez KLM ne sont pas idiots. Ils ne vont pas dire qu'on laisse tous les postes de patrons aux gens d'Air France.	EFFCOLL
IND16	On n'a pas une culture d'entreprise commune, car le président du groupe écrit aux gens d'Air France et n'écrit pas aux gens de KLM. Même au niveau de l'I&N international, les données ne sont pas mises à jour. Les gens qui ont un contrat d'Air France reçoivent des informations d'Air France, mais non pas celles de KLM. Le président, il a écrit même un flash. Moi, je ne le reçois pas. Il faut que j'écrive à un collègue de KLM pour l'avoir et vice-versa. Quand la direction fait une web-conférence, mes collègues de KLM ne reçoivent pas l'invitation à la web-conférence. 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. Je comprends, car la plus grande majorité du staff, notamment des pilotes et des PNC, ce sont quand même des Français. Le français est aussi une langue de travail chez nous.	COMM
IND17	Je pense que si on est capable de fédérer des gens autour d'un objectif commun, autour d'une culture d'entreprise commune, c'est une très belle opportunité et une façon de limiter au maximum les aléas.	EFFCOLL
IND18	Il y a toujours une bonne raison de dire qu'il faut garder des choses à part. S'il y a vraiment une plus-value à garder une spécificité culturelle il faut l'entendre, mais je pense qu'il faut essayer de la dépasser.	RESCHA
IND20	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.	EFFCOLL

IND20	Chaque personne qui a une fonction spécifique pour Air France ou pour KLM, essaie de garder ses différences.	RESCHA
IND20	Ce qu'on constate ici est que KLM stimule les individus à se poser des questions et à se demander pourquoi on fait quelque chose. Ils nous stimulent de faire cela pour toutes les activités et auprès de tout le monde, n'importe si c'est un manager ou pas. Les Français sont plus orientés vers la hiérarchie. Lorsqu'on a appris à fonctionner comme cela et qu'on est amené à travailler avec un manager français, cela peut poser des problèmes. Comme cela peut mener à des frustrations auprès du manager français, le ton devient par la suite plus agressif par rapport à nous. Dans ce sens, cela n'est pas très efficace.	COMM
IND20	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.	COMM
IND21	Je pense que ce qui freine énormément ici à Paris, est la forte hiérarchie, pendant qu'aux Pays-Bas la hiérarchie n'est pas si importante. Où on peut parler avec tout le monde aux Pays-Bas, cela n'est pas du tout le cas à Paris. Il y a beaucoup de règles. Les individus tiennent énormément à ses règles. Ainsi, il faut avoir une vision très claire afin de diriger les gens dans la bonne direction.	COMM
IND22	Je trouve que les collaborations à l'intérieur de KLM sont plus faciles que les collaborations avec des individus d'Air France, car on se connaît mieux au niveau du comportement. C'est plus facile dans les relations de travail, car les attentes se ressemblent plus.	CONF
IND23	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'importance 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.	EFFCOLL
IND23	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.	EFFCOLL COHSOC
IND24	L'avantage dans notre équipe est que nous les Néerlandais sommes plus jeunes et donc plus habitués à Air France-KLM.	AGE
IND25	Je constate que l'équipe à Paris utilise souvent l'argument pour ne rien changer du fait qu'ils utilisent déjà une autre manière depuis longtemps.	RESCHA
IND27	Je pense que KLM est plus opportuniste. Si on a une idée, on va le faire. Après on se rend compte qu'on a oublié des choses et on adapte et avance. Parfois cela marche, parfois cela ne marche pas. Chez Air France, ils réfléchissent un peu plus. Tout prend un peu plus de temps, mais on fait plus d'analyses. Après, ils commencent à travailler. Je pense que cela est une grande différence. Cela pose souvent des problèmes au moment qu'il faut collaborer. Chez KLM on trouve que chez Air France beaucoup de personnes réfléchissent sur les mêmes choses. Ils trouvent que c'est plus lent. Cela est lié au fait qu'ils font plus d'analyses à priori. Pour le reste, il y a des différences dans la hiérarchie entre	EFFCOLL

	les deux entreprises. Je ne dirai pas qu'il n'y a pas de hiérarchie chez KLM, mais on a moins de hiérarchie que chez Air France. On a moins de procédures chez KLM.	
IND27	Je trouve aussi qu'il y a un manque de confiance entre le personnel d'Air France et de KLM. On entend souvent des termes comme « chez les Français » et « chez les Néerlandais ». D'un côté, il y a des différences dans la manière de travailler. De l'autre côté, il y a des différences dans la culture d'entreprise d'Air France et de KLM.	CONF
IND29	Je constate que mes homologues chez Air France aiment savoir des choses exactement, pendant que nous, on parle de manière très expérimentale. Avec des petites expériences, on essaie d'avancer. On apprend en marchant. C'est quelque chose qui est considérée comme difficile chez Air France. Le personnel d'Air France demande souvent une structure de projet. Cela est beaucoup moins le cas chez KLM.	EFFCOLL
IND29	On a beaucoup d'inefficacité liée à ce manque d'une culture partagée. Il y a beaucoup de frustration et on perd beaucoup d'énergie.	EFFCOLL
IND30	Chez KLM, il y a beaucoup d'entrepreneurs, on a beaucoup de liberté, tout le monde peut se mêler de tout et prendre des initiatives. C'est lié à l'esprit d'entrepreneuriat. Vivre ses rêves a fait une autre évolution aux Pays-Bas qu'en France, je pense. Les individus chez KLM sont plus encouragés. Du moment où on pose des questions à nos responsables, ils apprécient plus cela aussi. Ils considèrent qu'on réfléchit, qu'on est impliqué et qu'on veut améliorer les choses. Cela est moins le cas chez Air France, sauf exception. En France, la hiérarchie est plus importante. Le rôle du responsable et la manière dont on donne direction font que les individus ont moins de motivation.	EFFCOLL
IND31	À l'étranger, j'ai travaillé avec des individus locaux de manière jointe. Même là-bas, il n'y avait pas une culture. Il y avait deux groupes d'individus. C'est lié à l'histoire de la compagnie, à la culture d'entreprise. Les manières d'appréhender un projet et de parler avec un client n'est pas pareil. Tout est différent. On essaie d'intégrer les deux, mais il ne s'agit pas de la même chose. Il y avait deux groupes sanguins avec deux manières de travailler et deux manières d'organiser la journée.	EFFCOLL
IND31	Je pense que les Néerlandais sont plus directs et plus professionnels. Chez Air France l'impact de l'environnement social est plus important. Cela a un impact sur la culture d'entreprise. On constate cela par exemple dans l'exemple de la grève des pilotes, mais aussi dans les emplois ou dans une agence de comptabilité à Toulouse. Beaucoup de discussions sont influencés par l'aspect social et par l'emploi. L'influence de tout cela sur la manière de penser des individus est plus grande chez Air France qu'aux Pays-Bas.	EFFCOLL
IND31	Si on peut avoir confiance, cela dépend de la personne, mais il n'y a pas encore 100 % de confiance automatique entre les Néerlandais et les Français. Il faut toujours faire un peu plus d'efforts. Je pense que c'est plutôt qu'on a une certaine connexion de nature avec quelqu'un de son propre environnement et de sa propre entreprise. Il existe, sans en parler, déjà une certaine manière de penser et de travailler. Si on a un langage commun, on a une culture commune de travail. Cela se passe un peu plus facilement.	CONF

IND34	Je sais aussi que si on pose des questions aux collègues de chez KLM, on dirait que je suis sincère, que je travaille bien et que je n'ai pas de mauvaises intentions. Chez Air France on pense cela moins. Je pense que c'est le cas parce qu'on me voit moins souvent. Je pense que le fait que je viens de KLM n'aide pas. Je ne trouve pas que KLM et Air France travaillent bien ensemble. Mon équipe est jointe, donc on doit travailler ensemble. Je trouve qu'on ne collabore pas très bien en tant qu'équipe.	EFFCOLL
IND34	Dans le contexte d'Air France il est important que ce que tu dis soit également interprété de la bonne manière. Ce qui fait que cela est plus compliqué c'est la langue et le fait d'avoir une autre culture d'entreprise ou approche.	COMM
IND34	Si je travaille avec ce service de chez KLM, je n'ai pas ce problème, car ils font ce que je pense qu'ils vont faire. Ce que je trouve quand même dommage c'est qu'on n'arrive pas à en discuter chez Air France. On peut avoir une autre vision, mais on pourrait en parler pour trouver une solution, mais on n'arrive même pas à faire cela.	COMM
IND34	Souvent, on n'a pas non plus toute la connaissance nécessaire. On demande par exemple quelque chose et après il s'avère que c'est compliqué et pas possible, mais ils ne nous le disent pas.	COMM
IND34	Je sais aussi que si on pose des questions aux collègues de chez KLM, on dira que je suis sincère, que je travaille bien et que je n'ai pas de mauvaises intentions. Chez Air France on pense moins cela. Je pense que c'est le cas parce qu'on me voit moins souvent. Je pense que le fait que je vienne de KLM n'aide pas. Je ne trouve pas que KLM et Air France travaillent bien ensemble. Mon équipe est mixte, donc on doit travailler ensemble. Je trouve qu'on ne collabore pas très bien en tant qu'équipe. Lorsque je regarde au niveau de l'entreprise, je vois que c'est très compliqué.	CONF
IND36	Les mots et la façon de communiquer sont vraiment différents. Comment on communique avec l'autre était vraiment quelque chose de marquant entre les deux. Au début, si on contactait quelqu'un d'Air France qu'on ne connaissait pas, on ne recevait rien. On ne recevait aucune réponse. Il fallait toujours connaître quelqu'un chez Air France qui connaît la personne et après tu avais une entrée. Chez KLM cela n'a jamais été comme ça. J'ai toujours eu l'impression qu'on pouvait envoyer un message à n'importe qui et, même s'il ne te connaissait pas, il allait te répondre.	EFFCOLL COMM
IND37	On a chez Air France que des spécialistes et chez KLM que des généralistes. C'est compliqué. Il faut définir des procédures, des cursus <i>et cetera</i> , mais si vous ne savez pas ce qui se passe dans la vraie vie, c'est difficile de discuter, parce qu'on est sur des positions qui sont très conceptuelles et qui sont très liées à la réalité. Ça se termine par des problèmes entre Air France et KLM sur tous les sujets.	EFFCOLL
IND37	Quand on prend les équipes KLM qui sont sur les areas, ça ce sont aussi des gens qui n'ont pas fait de terrain. Il n'y en a pas une qui y a été. Je pense que 90 % du personnel d'Air France a été à l'étranger. Pour moi, le prérequis est qu'on doit avoir plus de gens de KLM qui ont été sur le terrain. Ainsi, on parlera du même business, on parlera le même langage.	COMM
IND38	Je pense que pour quelqu'un d'Air France, il est assez frustrant qu'ils lancent plein de choses et, quelques mois plus tard, ils arrêtent, parce qu'ils ont trop de problèmes. Je pense que les gens de KLM peuvent être frustrés par la lenteur d'Air France en se disant qu'il faut toujours se poser des questions à nouveau	EFFCOLL



	et il y a plein de gens qui disent que certaines choses ne sont pas possible. Je pense que c'est très difficile de ne pas être sur la même vitesse et de ne pas être sur les mêmes priorités et donc de ne pas avoir une bonne intégration.	
IND40	Je pense qu'on devrait déjà dire qu'on va prendre du temps pour faire des choses. Je pense que ce qui nous pénalise est de ne pas le dire. On répond en général, mais on répond quand on a la réponse, quand on l'a bornée et quand on est sûr de ne pas devoir la reprendre. Je pense qu'on gagnerait à dire qu'il faut nous laisser un peu de temps et qu'on revient vers eux quand j'aurai la réponse. En général, les gens de KLM répondent très vite.	COMM
IND42	Dans la réalité, si tout se passe bien, on est capable de s'ouvrir pour la culture et les valeurs de l'autre, mais au moment où l'économie est moins bien, on retourne vers nos propres normes et valeurs, ce qui fait qu'on retourne dans notre ancien comportement. Les Français retourneront vers leur environnement sécurisé, à savoir les analyses, parce qu'ils ont peur de faire des erreurs. Les Néerlandais vont à nouveau être trop opportunistes, ce qui fait qu'ils vont peut-être prendre des décisions trop rapidement, qui ne sont pas toujours bien à long terme.	RESCHA
IND44	Nous, chez Air France, on pose la bonne analyse, on se pose la bonne question, on arrive à mettre des bonnes réponses et quand il s'agit de donner des moyens, on commence à refaire le chemin et on commence à voir des obstacles et on s'arrête. C'est du mal dont on souffre. Une des raisons pour cela est que les gens ont peur.	RESCHA

## ANNEXE 9 : VERBATIM - DÉTERMINANTS DES COLLABORATIONS EFFICACES ET INEFFICACES

RELATION AVEC :	CODE
Âge	AGE
Ancienneté	ANC
Culture d'entreprise	CLTENT
Culture nationale	CLTNAT
Cohésion sociale	COHSOC
Qualité de la communication	COMM
Confiance	CONF
Justice organisationnelle	JUSORG
Avoir un objectif commun	OBJCC
Opportunisme	OPP
Résistance au changement	RESCHA
Volonté de travailler ensemble	VOL

### LES DÉTERMINANTS DES COLLABORATIONS JUGÉES EFFICACES

INDIVIDU	VERBATIM LIÉS À LA COLLABORATION EFFICACE	RELATION AVEC:
IND1	Ce qui a fait que la collaboration a bien marché c'est qu'il y avait une très bonne communication et cohésion sur le binôme Air France-KLM par rapport au sujet sur lequel on devait collaborer. On avait des points réguliers <i>et cetera</i> .	COMM
IND1	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.	COHSOC
IND3	D'abord, le fait de partir sur un nouveau projet, tous ensemble, d'écouter tout le monde et de décider ensemble, a beaucoup aidé dans la collaboration.	COMM
IND4	Un des éléments qui a fait de cette collaboration une réussite est d'avoir 100 % confiance.	CONF
IND4	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 notre côté.	COMM
IND5	Les échanges sont efficaces, si l'organisation est bien définie et si les responsabilités sont bien définies.	OBJ
IND6	Dans cet exemple d'une collaboration efficace, on passait énormément de temps au téléphone afin d'essayer de se coordonner. Je pense qu'on dépensait trop d'énergie à l'interne à discuter, à essayer de proposer une solution, à essayer de convaincre l'autre.	COMM

IND6	On a réussi cette collaboration dans un climat de confiance, appuyé aussi par une direction qui a dit qu'il fallait fusionner maintenant. Ce qui a fait de cette collaboration une réussite est surtout le fait de prendre un café avec eux et d'apprendre à les connaître.	CONF OBJ VOL
IND7	Ce qui est pour moi efficace, c'est de travailler avec quelqu'un qui donne une information qui est efficace, qui va au bout et qui dit quel problème il constate. Il expose le problème clairement et dit, du coup: "Moi, je vais dans cette direction et je vais faire ci et ça."	COMM
IND8	La collaboration avec mon responsable est une collaboration à la fois efficace, et de la confiance, parce que dans de différentes situations très concrètes, j'ai pu rencontrer des difficultés professionnelles. Il a été là pour me soutenir. Dans d'autres cas, il y a un besoin d'information très vite, très rapide, j'étais là pour les lui donner aussi. Je pense que je sais qu'il me fait grandir, qu'il me soutient. C'est quelque chose d'important pour moi, qui crée une relation de confiance. Et, de son côté, car je pense que cela doit être bilatéral, c'est difficilement en sens unique, il sait qu'il peut s'appuyer sur moi. S'il a besoin de quelque chose, je pourrais lui répondre, je suis présente. C'est la confiance efficace.	CONF
IND9	La collaboration se passe bien, car il y a plutôt de l'aide mutuelle que de la concurrence	OPP
IND10	La collaboration est efficace, car on se connaît et on est capable, de coopérer, peu importe qu'il soit Hollandais et qu'il ne soit pas ici, car on a un objectif commun et on fait attention à notre charge de travail.	CONF OBJ
IND10	Les raisons pour lesquelles cette collaboration a été efficace sont premièrement la confiance, deuxièmement c'est la compétence et troisièmement c'est la vision commune.	CONF
IND11	Cette collaboration a été efficace, car il y a eu beaucoup d'entraide et d'échange. Des échanges guidés, des propositions, des visions.	COMM
IND11	Je pense qu'au niveau du management il n'y a pas de problèmes à travailler ensemble, si la stratégie est claire, si les objectifs sont clairement définis et si le périmètre de chacun aussi.	OBJ
IND11	Je pense que s'il y a une bonne communication au départ, qu'on définit bien le rôle de chacun au départ, quel périmètre, pourquoi on travaille ensemble, comment on va travailler ensemble, je pense que cela se passera beaucoup mieux.	COMM
IND11	Si la collaboration se passe bien, la tolérance va forcément augmenter. Elle sera meilleure je pense.	COHSOC
IND11	Une culture d'entreprise commune doit être la base de tout. Cela permet de s'assurer que chacun a compris la culture de l'autre. C'est important.	CLTENT
IND12	Ce qui est important pour réussir dans une collaboration, c'est le savoir-vivre ensemble. Après, c'est peut-être tous les à-côtés : bonjour, au revoir, on va prendre un café ensemble, on va déjeuner ensemble. Il faut qu'on connaisse un minimum de nos vies. Tout ça, c'est plutôt le savoir-vivre en communauté on va dire.	COHSOC
IND12	J'ai senti dans cette collaboration, vraiment du début à la fin, depuis l'accueil jusqu'à ce que je change de poste, une envie de partager l'expérience acquise de son côté, pour m'aider à progresser et à prendre en main les dossiers.	OPP VOL
IND12	Une culture commune ou celle qui se créera pour Air France-KLM, cela sera un des éléments qui pourrait nous faire avancer dans la même direction. La culture permet de fédérer les actions des uns et des autres pour arriver aux	CLTENT

	objectifs.	
IND13	Ce qui fait que notre collaboration est efficace est qu'on sait expliquer à l'autre ce qui fonctionne et pourquoi ça fonctionne. C'est plutôt notre expertise qui fait que c'est efficace. Le partage de connaissances, c'est important dans notre collaboration.	COMM
IND15	Ça a bien marché, parce que tous les interlocuteurs avaient été bien informés sur l'objectif à atteindre et adhéraient à cet objectif à atteindre.	COMM
IND15	En effet, dans cette collaboration, il y avait une revue constante de ce qu'on voulait faire et de ce qu'on arrivait à faire. La manière dont les gens l'ont acceptée vient de là. Je pense aussi que le règle était, qu'on n'a pas à cacher la réalité aux salariés.	COMM
IND16	Ce que je juge efficace est quand on communique avec les interlocuteurs et qu'on ne met pas 90 personnes en copie, qu'on arrive facilement à détecter le décideur sur un sujet et qu'on a la possibilité d'échanger avec lui et de parler de la problématique pour prendre la décision ensemble et que cela va vite.	COMM
IND16	Si les ressources humaines et le chiffre d'affaires ne justifient pas une armée de chefs, la collaboration marche très bien, car il y a un seul chef. Ils appliqueront beaucoup plus rapidement la politique commerciale. Quand on a des organisations plus grandes, il faut que les managers traduisent et démultiplient le message. Là, la collaboration est plus compliquée.	COMM
IND17	Cette collaboration a été efficace, parce qu'on a réussi à avoir des réactions assez franches et assez efficaces où on pouvait se dire des choses. Tout se passait dans une direction commune. On n'était pas toujours d'accord. On était peut-être un peu énervé parfois, mais en tout cas, on a réussi à amener des choses là où on voulait les amener ensemble.	COMM
IND17	Je pense que si on est capable de fédérer des gens autour d'un objectif commun, autour d'une culture d'entreprise commune, c'est une très belle opportunité et une façon de limiter au maximum les aléas.	CLTENT
IND17	Les affinités entre les personnalités ont joué un rôle dans la réussite de cette collaboration.	CONF
IND18	Après, il y a des affinités selon qu'on travaille pour Air France ou KLM. Il y a des affinités naturelles par la langue, la connaissance, le réseau, qui fait qu'on discutera un sujet plutôt avec un tel qu'avec un autre. L'organisation ne dit pas spécifiquement qui dit parler avec qui. Pour arriver à un objectif, on utilise quand même le côté national un petit peu.	CONF CLTNAT
IND19	Je crois vraiment qu'un lieu d'échanges entre des gens qui ont des choses à partager et qui ont des objectifs communs, c'est quelque chose d'essentiel, mais qui n'est pas simple à organiser, lorsqu'il y a des gens qui sont dans le monde entier.	COMM
IND20	Dans cette collaboration, on constate que tout le monde est très transparent et que chacun doit faire ce qu'il veut, bien que les opinions puissent différer au niveau culturel. Comme on travaille déjà depuis plus longtemps dans une équipe jointe Air France-KLM, on y est habitué et on ose tout se dire.	COMM

IND20	Pour la confiance, c'est quand même utile si on parle la même langue. Si cela n'est pas sa langue maternelle, cela ne pose pas de problèmes, mais il faut que les deux parties fassent des efforts pour être claires l'une avec l'autre. Il faut que tout soit le plus transparent possible pour la personne avec qui on collabore. Cela aide si ça se passe dans une langue qu'on comprend.	CONF COMM
IND21	Je pense que des objectifs communs sont souvent importants. C'est également la raison pour laquelle la collaboration ne se passe souvent pas bien. Puisque, des individus ont des objectifs personnels qui ne sont pas les mêmes que ceux de l'entreprise. C'est quelque chose que je rencontre aussi souvent dans l'entreprise.	OBJ
IND24	Ce qui a aidé dans cette collaboration est qu'on avait déjà une bonne relation basée sur beaucoup d'échanges.	CONF
IND24	Je collabore bien avec mon homologue parce qu'on a beaucoup discuté.	COMM
IND24	Quelqu'un doit être transparent et il faut savoir dans quelle mesure on peut s'appuyer sur quelqu'un. On découvre cela lorsqu'on constate que la personne t'implique dans ses affaires. Une certaine situation sociale est aussi importante. On n'a pas besoin d'être amis, mais il faut quand même maintenir une certaine relation humaine. Finalement, il s'agit d'une relation humaine. Je pense qu'on peut même ne pas aimer quelqu'un, mais quand même être capable de bien collaborer. La transparence et l'ouverture sont pour moi très importantes. En plus, quelqu'un doit bien sûr avoir connaissance du contenu lorsqu'on parle du contenu. Je pense que l'aspect humain est le plus important pour une collaboration efficace. Il faut qu'on arrive à trouver une manière de travailler dans laquelle on est ouvert l'un à l'autre.	CONF
IND26	Cette collaboration est efficace, car on a également une forte cohésion dans cette équipe.	COHSOC
IND27	Chaque semaine on se regroupait pour parler de l'avancement dans tous ces domaines de travail. De cette manière tout le monde était au courant de ce qu'on devait encore faire et de ce qui avait été fait. Ainsi, ce projet a été un succès en relativement peu de temps.	COMM
IND27	Une collaboration marche mieux lorsqu'il y a une certaine relation personnelle entre les individus dans le projet	CONF
IND28	Lorsqu'on collabore efficacement ensemble, on se renforce et on améliore des choses. À un moment donné, on peut alors déjà répondre à certaines choses, parce qu'on sait déjà ce que dirait l'autre.	CONF
IND30	Au moment où on se met d'accord et où on donne à l'autre la possibilité d'avoir de la réussite et où on se soutient, tout se passe mieux.	OPP
IND30	J'ai la confiance si j'ai vu un certain nombre de choses qui se sont bien passées. Cela dépend aussi des personnes. C'est personnel. Avec certaines personnes, on arrive mieux à communiquer qu'avec d'autres. À certaines personnes, on donne plus de confiance qu'à d'autres. Donner cette confiance à Air France, implique qu'on ne nuit pas à cette confiance et qu'on est tenu au courant de ce qui se passe.	CONF COMM
IND30	Je pense que l'échange d'informations est important. On ne sait pas toujours ce que sont les intentions des deux compagnies et du moment où l'on est complètement transparent et où l'on indique comment on veut avancer, cela marche mieux.	CONF COMM
IND31	Il faut être honnête et ouvert par rapport à ce que sont les facteurs importants pour l'obtention du résultat.	COMM

IND31	La communication est très importante, mais ce qui est important aussi est de respecter l'autre et de faire ce qu'on dit de faire. À partir du moment où on ne peut pas faire ce qu'on avait dit avant, il faut aussi le dire clairement. Alors on en parle et on continue.	COMM
IND34	Je trouve que je collabore bien avec mon responsable, parce qu'on se complète. On parle souvent d'où on veut aller, ce qui me permet de prendre des décisions au niveau plus bas. Ainsi, je sais qu'il est d'accord avec moi. Lorsque je ne suis pas sûr s'il sera d'accord ou lorsqu'il y a quelque chose qui pourrait provoquer une situation non voulue, je me mets d'abord d'accord avec lui. Je trouve cela personnellement une bonne manière de collaborer. Je trouve que cela se passe bien, car je trouve que c'est très efficace. Je n'ai pas besoin d'aller le voir à chaque fois et je peux avoir confiance dans le fait qu'il me soutient et, lui, il peut avoir confiance en moi sans qu'on ait besoin de parler trop longtemps. Lorsqu'il y a un besoin on se parle, mais s'il n'y a pas de besoin, on ne le fait pas. La confiance est importante là-dedans.	CONF
IND35	Beaucoup d'échanges d'information aident dans une bonne collaboration	COMM
IND35	Ce qui est également important est de la confiance. Il faut être sûr que ce que les gens disent, que cela reflète ce qu'ils disent réellement.	CONF
IND35	Je crois que cette collaboration est efficace, parce qu'on se parle beaucoup au téléphone, normalement tous les mois et nous progressons réellement.	COMM
IND35	Je fais référence au fait de connaître quelqu'un personnellement, de connaître quelqu'un, de parler avec la personne face-à-face et non seulement par téléphone. Je crois que cela est important.	CONF
IND36	Les discussions étaient très ouvertes dans cette collaboration. J'étais vraiment contente de la relation qu'on a pu construire ensemble.	COMM
IND36	On n'avait pas fait énormément de progrès dans l'avancement du projet, mais au moins, après ces deux jours, on savait ce qu'on devait faire et ceux qui allaient les faire.	COMM
IND37	Je pense que quand chacun s'intéresse, écoute et entend l'autre, c'est déjà un premier élément important pour une collaboration efficace.	COMM
IND38	La raison pour laquelle cela a bien marché, selon moi, c'est déjà qu'on s'y est pris en avance et qu'on a clarifié au cours de différentes réunions, les points que chaque partie prenante avait en soi.	COMM
IND38	Si c'est une personne avec qui j'ai l'habitude de travailler, je sais comment la personne travaille <i>et cetera</i> . Après, je pense qu'il s'agit de la nature des échanges et des actions par rapport aux projets sur lesquels on travaille. Ce qui fait que moi, je travaille en confiance, c'est la réactivité, le suivi des actions et en tout cas la capacité de prendre ma part de responsabilité.	CONF
IND39	Je pense qu'il faut s'exprimer sur ses difficultés de manière assez claire et de manière assez objective. Il faut poser des questions.	COMM
IND39	Je pense que lorsque les choses se passent bien, ça donne de bonnes bases pour continuer de manière sympathique et en confiance avec ces personnes. Lorsque ça ne se passe pas très bien, il est difficile de continuer à travailler avec les mêmes personnes.	CONF COHSOC
IND39	On a tous les trois fourni le travail qui était nécessaire pour le faire. On a eu aussi beaucoup de communications au téléphone et on a eu des échanges pour les moments clés en face-à-face à Amsterdam et à Paris. L'échange est primordial. Il faut poser des questions si on n'est pas absolument sûr si on s'est compris.	COMM

IND39	Si cela se passe bien, il y a toujours une bonne ambiance.	COHSOC
IND39	Si je travaille bien avec des personnes étrangères, je me sens plus en confiance. Ce sont des gens qui sont en général plus ouverts à la culture, qui sont à l'écoute, qui sont prêts à essayer de se mettre à la place des autres et de comprendre leurs points de vue.	CONF
IND40	Je pense qu'il faut avoir des objectifs communs pour que le business soit fait.	OBJ
IND40	La confiance, je la donne en général d'entrée. Je considère qu'à partir du moment où une personne a un rôle de manager, elle a la confiance de l'entreprise, car elle l'a donnée. Donc à l'entrée, je lui donne un niveau d'information qui doit être le sien pour qu'il puisse fonctionner au mieux avec ses équipes.	CONF COMM
IND42	Mon avantage dans ce projet était que la plupart des personnes à contacter étaient des personnes de KLM. Le Français avec qui on devait parler disait assez rapidement que c'était à nous de prendre la décision. Probablement par la peur de prendre de mauvaises décisions et l'angoisse pour la rapidité de tous les Néerlandais dans la réunion. Le fait que j'avais à travailler avec des opportunistes, a fait que j'arrivais à répondre à cet appel d'offres en un mois avec succès. Je suis sûr que si la moitié avait été française, on n'aurait toujours pas eu un programme.	CLTNAT
IND43	La communication est essentielle pour obtenir du succès et atteindre les objectifs de l'équipe.	COMM
IND43	Il est important d'être transparent sur les forces et les faiblesses dans les différentes manières de travailler.	COMM
IND44	Il faut avoir un maximum de transparence. Aujourd'hui, il faut partager des informations. Il faut créer des équipes qui savent tout et qui sont au courant de tout ce qui se passe dans l'entreprise.	COMM
IND44	Je crois que si on donne de la confiance a priori et de l'écoute dans un deuxième temps avec une interaction active, les choses se mettent en place plus facilement.	CONF COMM
IND44	Le fait de ne pas mettre l'affect fait qu'on évite certains problèmes, mais si on met de l'affect dans les relations, on peut atteindre un niveau de performance qu'on est incapable d'atteindre si on ne joue pas avec l'affect. Par contre, il est vrai que le risque est plus grand.	CONF

### LES DÉTERMINANTS DES COLLABORATIONS JUGÉES INEFFICACES

INDIVIDU	VERBATIM LIÉS À LA COLLABORATION EFFICACE	LIEN AVEC:
IND1	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.	CLTENT

IND2	Où ça devient compliqué dans ce genre de décalage culturel majeur parfois, c'est que systématiquement on va aller à un arbitrage à un niveau hiérarchique supérieur. Si le niveau hiérarchique supérieur est le seul décisionnaire, il prend la décision. Si c'est un Hollandais, culturellement il sera plus sensible à une approche dynamique. Si c'est un Français, il va se dire : non, mais ils ont raison et voilà... Après, il y a quand même des blocages et donc il y a souvent une escalade vers les supérieurs hiérarchiques, qui se retrouvent à deux à arbitrer quelque chose, qui n'est pas de leur niveau quoi et qui doit être traitée au sein de leur équipe.	CLTENT
IND1	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.	CLTNAT
IND1	Il faut arriver à bien se comprendre avec des subtilités. Lorsque les deux parlent en anglais et si cela n'est pas la langue maternelle, il y a des nuances qui peuvent disparaître, même si on arrive à se comprendre sur l'essentiel.	COMM
IND1	Parfois, il a pu y avoir aussi des objectifs en termes de planning qui étaient différents pour Air France et KLM, notamment pour la partie communication sur le projet. Là, c'était un petit peu compliqué de se mettre en face.	OBJ
IND2	Chacun va toujours et systématiquement donner la priorité à sa compagnie aérienne. C'est une divergence d'intérêts parce qu'ils n'ont pas des objectifs communs.	OBJ
IND5	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.	OBJ
IND6	Ce qui fait qu'on ne travaille pas bien ensemble c'est qu'on fait des choses d'un côté sans informer l'autre. Du coup, les choses se passent mal dans le sens où les gens sont un peu déçus de ne pas tout savoir a priori.	CONF COMM
IND7	Je pense que ces problèmes de collaboration sont aussi liés au fait que je pense que c'est une personne qui vient d'arriver sur le poste et qui ne se focalise pas encore uniquement sur son portefeuille. Il veut trop faire peut-être.	ANC
IND9	Maintenant qu'on a des équipes jointes avec des objectifs communs, on a aussi quelque part des ennemis, des gens avec qui c'est plus compliqué.	OBJ
IND9	On sait que les gens de KLM, les Néerlandais, savent très bien présenter les choses de manière enrobée, mais il peut très souvent y avoir de l'enfumage. C'est ce qu'on déplore le plus je pense, qu'on voit que les personnes ne parlent pas concrètement d'un sujet, mais parlent très bien et que derrière, il n'y a pas forcément d'action concrète.	CONF CLTENT
IND9	Les Néerlandais ont cette façon directe de parler qui est assez choquante pour un Français.	COMM CLTNAT
IND9	En règle générale, il y a toujours un petit peu de tension. On a un peu l'impression de se faire vampiriser par les gens de KLM.	COHSOC CLTENT



IND9	C'est pas vraiment le même modèle de ressources humaines, ce n'est pas la même culture d'entreprise. Ça renforce la compétition, car de ce fait il y a moitié moins de postes qu'on peut offrir au personnel.	OPP CLTENT
IND10	Comme je ne croyais pas en cette personne, à chaque fois je prenais sur moi d'être présent au meeting pour faire avancer le sujet, parce que je ne savais pas ce que la personne allait faire de mes propos. Je ne sais pas si elle allait les utiliser pour son propre agenda. Donc j'ai moins d'informations et je me disais : il y en a encore pour six mois. C'est comme ça que j'ai tenu. Ce n'est pas très compliqué non plus.	CONF
IND10	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 sourires, il y a moins de rires et on va moins vite.	COMM
IND10	Une relation de collaboration n'est pas efficace quand les choses ne sont pas honnêtes, quand les choses ne sont pas vraies, là j'ai du mal à accepter. Ou alors quand la personne ne travaille pas beaucoup et accepte que l'autre travaille beaucoup. Donc le côté injuste.	JUSORG
IND11	Il y a vraiment deux cultures d'entreprise différentes. C'est peut-être là que ça bloque la collaboration aussi.	CLTENT
IND11	J'avais une très mauvaise relation avec lui. Je n'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.	COMM VOL
IND11	La collaboration n'est pas toujours efficace, car je pense qu'au niveau hiérarchique, les décisions se prennent difficilement, parce que chacun, je pense, veut garder un périmètre de pouvoir. On veut peut-être imposer sa vision à l'autre.	VOL
IND12	Dès qu'il y a des différences générationnelles, ça bloque à un moment donné dans la compréhension, la perception, la manière de faire, <i>et cetera</i> . Si on rajoute à ces premiers éléments des différences de générations et des différences culturelles, où il y en a une qui est plus pragmatique et il y en a une qui sera plus dans la réflexion, on voit bien qu'à un certain niveau, ça peut bloquer.	AGE CLTNAT
IND12	Il y a forcément un moment où ça ne se passe pas bien. On a besoin de lignes directrices pour pouvoir travailler. Cette ligne directrice peut être différente selon l'origine du chef fonctionnel et la hiérarchie. Il y en a une qui aura plus de lignes directrices néerlandaises, d'autres qui répondront à des logiques Air France. Ça complexifie le travail. On peut attendre des réponses qui ne viennent jamais au final. Je lie cela plus aux aspects organisationnels qu'aux collègues ou aux personnes.	CLTENT
IND12	Les difficultés de collaboration peuvent être liées aux différences organisationnelles, d'une part, mais également aux différences dans les objectifs. Pourquoi je travaillerai autant que mon collègue hollandais ? Puisque, à résultats égaux, j'aurai moins.	OBJ JUSORG VOL
IND13	Ce qui est difficile dans notre collaboration est qu'effectivement on reste deux compagnies sous un groupe. On a des règles de gestion qui sont différentes, que ça soit dans les ressources humaines ou dans les façons de travailler au quotidien. Le fait que mes objectifs soient joints et pas forcément ceux des autres, c'est une contrainte.	OBJ

IND14	Il s'agit plus des réactions du genre : "On a essayé ça dans le temps, ça n'a pas marché, ça ne passerait jamais, les gens n'accepteront pas, c'est trop compliqué ". Les petites réactions comme ça épidermiques et personnelles, font que si on n'explique pas l'intérêt, si on ne fait pas de la pédagogie, la collaboration peut bloquer. Il faut souvent, je trouve, expliquer. Il faut prendre beaucoup de temps pour la pédagogie, revenir sur l'objectif, revenir sur ce qu'on a à faire et expliquer pourquoi on a encore ça à faire	COMM RESCHA
IND14	Il peut aussi y avoir de la résistance de telle ou telle personne. La personne, pour une raison ou à tort, peut penser que la décision va lui nuire. Parfois, une personne va mal comprendre la situation, va voir des risques là où il n'y en a pas forcément, <i>et cetera</i> . La personne va faire un petit peu de résistance.	RESCHA
IND14	La collaboration n'est pas efficace, parce que la personne se sent menacée dans son activité dans le cadre de ce projet. Elle se dit que si elle va faire cela, elle n'aura plus de poste ou moins de pouvoir.	OPP
IND14	Si, demain, les gens ne s'entendent pas bien entre eux, si chacun reprend un peu ses billes, tout s'écroule. C'est paralysé. 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.	COHSOC VOL
IND15	Dans la culture française qu'on trouve chez Air France, un manager sera valorisé par le nombre de personnels qu'il encadre. C'est très fort chez Air France. C'est la culture française, ce n'est pas surprenant chez Air France. Il y a des choses qui ne sont pas du tout partagées chez des Hollandais. En tout cas chez KLM, c'est sûr. À partir de là, il y a des incompréhensions complètes entre les chefs de service chez Air France, qui voulaient après tout avoir beaucoup de staff et les gens de KLM, qui ne voient pas l'intérêt d'avoir beaucoup de staff. De l'autre côté, les gens de chez KLM ne sont pas idiots. Ils ne vont pas dire qu'on laisse tous les postes de patrons aux gens d'Air France.	CLTENT
IND16	Aujourd'hui, la réalité est qu'il y a quelqu'un qui va annoncer le sujet, ensuite on va mettre 20 personnes en copie, on va attendre pendant un mois et on ne sait pas trop qui a quelle information. Souvent il y a le politiquement correct qui prend le dessus sur le marché et donc on n'est pas efficace.	COMM
IND17	Ce qui peut améliorer la collaboration c'est une organisation où on a beaucoup moins de chefs. Malgré tout, elle me paraît totalement tributaire, comme aussi la qualité des personnes dans leur capacité à déléguer, leur capacité à faire confiance, à leur capacité de prendre du recul par rapport à une situation donnée et à remettre en amont quelles sont les priorités et savoir distiller l'essentiel du superflu.	CONF
IND17	Une bonne collaboration dépend aussi de la capacité à dire non et à le montrer à son chef, parce que, donner un pouvoir, donner une mission à quelqu'un, c'est aussi donner une autonomie à la personne et lui faire confiance de A à Z. Il y a énormément de situations, où la non-confiance de la hiérarchie, a été complètement non productive. On retrouve tout le temps qu'on n'accepte pas de faire confiance aux gens à qui on a confié une mission et qui la font en général bien.	CONF

IND18	Je pense qu'il y a de mauvaises ou de bonnes raisons qui font qu'on ne collabore pas efficacement. C'est l'idée que chacun veut garder le plus d'autonomie possible. On fait toujours en sorte qu'à un moment donné ça diverge pour qu'on ne puisse pas dire que c'est pareil. Il y a un peu de compétition	VOL
IND18	La cohérence est minimale aujourd'hui sur ce sujet-là. On traîne encore avec des irritations, avec de la non-convergence. Il faut qu'on arrive à les dépasser.	COHSOC
IND18	La communication est essentiellement axée sur ne pas s'unir.	COMM
IND18	Plus il y a des différences, plus c'est compliqué de collaborer.	CLT
IND19	C'est typiquement, un cas d'échec de collaboration ou de non-collaboration à cause de la non-écoute.	COMM
IND19	Essayer de travailler ensemble avec deux objectifs qui ne sont pas compatibles va forcément provoquer un moment où ça ne va pas marcher.	OBJ
IND19	Selon les nationalités, il y a des susceptibilités qui peuvent être plus ou moins fortes.	CLTNAT
IND20	Ce qu'on constate ici c'est que KLM stimule les individus à se poser des questions et à se demander pourquoi on fait quelque chose. Ils nous stimulent de faire cela pour toutes les activités et auprès de tout le monde, peu importe si c'est un manager ou pas. Les Français sont plus orientés vers la hiérarchie. Lorsqu'on a appris à fonctionner avec cela et qu'on est amené à travailler avec un manager français, cela peut poser des problèmes. Comme cela peut mener à des frustrations auprès du manager français, le ton devient par la suite plus agressif par rapport à nous. Dans ce sens, cela n'est pas très efficace.	COMM CLTNAT
IND20	Cette collaboration n'était pas efficace, car il y avait aussi une sorte de protection du territoire. Tout le monde était sceptique lorsqu'il s'agissait du partage des informations durant ce projet.	COMM VOL
IND20	Il sera alors plus difficile de gérer des individus de différentes nationalités et de comprendre ce que quelqu'un veut réellement dire. Alors la collaboration est moins efficace.	COMM CLTNAT
IND20	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.	COMM CLTENT
IND20	Si on doit partager des choses et si on doit renoncer à une partie de nous-mêmes, ce n'est pas toujours très facile. Chacun défend sa position au lieu d'analyser ce qui sera le mieux. Il prend déjà quelques semaines avant de comprendre comment tout le monde fonctionne. Après, on voit les différences, mais parfois il n'est pas transparent de ce qui se passe réellement et pourquoi certains choix se font. C'est lié au fait que certaines personnes ont des difficultés à devoir aller travailler autrement.	COMM RESCHA

IND21	Aux Pays-Bas, on considère souvent qu'Air France est dans tous les aspects la partie dirigeante. Cela ne mène pas à un équilibre. Je pense que c'est ça qui est important. Il ne s'agit pas de partenaires équivalents. Le contraste est trop grand. On voit trop souvent ce que KLM apporte positivement aux résultats et Air France négativement. La grève des pilotes est aussi un exemple qui mène à de la frustration aux Pays-Bas. Maintenant, la compétition mène plus aux tensions qu'à une rivalité saine et à un meilleur résultat.	COHSOC JUSORG
IND21	Certains départements s'occupent trop de leurs propres objectifs et budgets, même si cela nuit au résultat final. Le problème est que cela mène, dans l'organisation actuelle, surtout à une compétition interne et que cela n'apporte rien au résultat final. Des individus prennent des décisions qui sont intéressantes pour eux ou pour leurs objectifs, mais qui ne correspondent pas aux objectifs communs.	VOL
IND21	Il faut aussi que les individus de KLM n'aient pas le sentiment qu'ils n'ont rien à dire dans l'entreprise. Il faut que tout le pouvoir ne se déplace pas complètement en France. Ils ont besoin d'avoir la confiance que tout sera partagé d'une manière juste. Beaucoup d'individus ont l'impression que KLM souffre aussi pour ce qui ne va pas bien chez Air France.	JUSORG
IND22	Dans un contexte néerlandais, lorsque quelqu'un trouve quelque chose important, on suit cela relativement facilement. Autrement, on dit clairement que c'est difficile de suivre ces priorités. Je remarque chez les Français que, dans ce cas, il ne se passera pas grand-chose, sauf si le manager dit qu'un sujet est une priorité. Les Français accordent beaucoup plus d'importance à la hiérarchie. Tout ce qui vient du manager, c'est le plus important. Après, on fait le reste ou rien. Cela est moins le cas chez les Néerlandais. C'est très difficile. On ne s'en sort pas toujours. Parfois on voit alors aussi stagner certains projets.	CLTNAT
IND22	On constate une friction entre deux départements où on observe que le projet est la priorité pour un département, mais pas pour l'autre. Quand on a constaté cela, on voit un peu de mouvement, mais après il y a des difficultés dans la communication et dans l'interprétation. Si on ne se met pas ensemble et si on ne dit pas en détail les uns aux autres de quoi on a besoin, tout le monde part avec une autre interprétation de ce qui est dit. Après, on observe un comportement focalisé sur retarder.	COMM
IND23	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 c'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.	CLTENT
IND23	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.	COHSOC CLTENT

IND23	Pour bien pouvoir collaborer, il faut comprendre comment marche ce genre de situation et il faut être honnête. Si je parle avec mes collègues français, je leur demande parfois aussi en quoi c'est intéressant de déployer quelque chose en sachant que ça marche à 100 %. Alors, on nie que cela marche comme ça. Par contre, lorsqu'on me dit que les Néerlandais travaillent sans trop réfléchir, je voudrais bien l'avouer. Je pense qu'il est important d'être honnête là-dedans.	COMM CLTNAT
IND24	Dans cet exemple de collaboration, il s'est avéré qu'on n'avait pas les mêmes objectifs. Dans ce sens, on a été efficace, mais on aurait pu être plus efficace.	OBJ
IND25	Cette collaboration n'a pas été efficace, car je pense que le manager français n'avait pas suffisamment de connaissance de l'organisation de KLM. Ainsi, la communication n'avait pas lieu et les managers nécessaires ont été consultés trop tard. La conséquence était que certains processus n'ont pas été convenus. 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.	COMM
IND25	La grève est un bon exemple de cela. Il est très frustrant pour beaucoup de collègues de voir que tout le monde fait beaucoup d'efforts pendant qu'on perd beaucoup d'argent à cause de la grève. Cela met plus de pression sur les relations entre Air France et KLM.	JUSORG
IND27	Au moment où la confiance disparaît, il devient de plus en plus compliqué de collaborer par la suite sur d'autres sujets. Après, cela devient de plus en plus compliqué. C'est lié à la communication et à ne pas se comprendre.	CONF COMM
IND27	Il faut avoir plus d'objectifs communs pour bien pouvoir collaborer.	OBJ
IND27	Ils ont le sentiment qu'on les contrôle énormément et qu'on a constamment des critiques par rapport à leur travail. Cela fait qu'ils ne sont plus prêts à participer à nos demandes. Ainsi, on se retrouve avec un élément émotionnel qui fait qu'ils se sentent mal à l'aise, ce qui fait qu'ils ne veulent plus participer de manière active à une solution. Cela nous donne le sentiment qu'ils ne sont pas prêts à participer aux solutions. Cela crée une sorte de spirale négative, pendant que je pense qu'il s'agit à la base d'un problème de communication.	CONF COMM
IND27	Je pense que KLM est plus opportuniste. Si on a une idée, on va le faire. Après on se rend compte qu'on a oublié des choses et on adapte et avance. Parfois cela marche, parfois cela ne marche pas. Chez Air France, ils réfléchissent un peu plus. Tout prend un peu plus de temps, mais on fait plus d'analyses. Après, ils commencent à travailler. Je pense que cela est une grande différence. Cela pose souvent des problèmes au moment où il faut collaborer. Chez KLM on trouve que chez Air France beaucoup de personnes réfléchissent sur les mêmes choses. Ils trouvent que c'est plus lent. Cela est lié au fait qu'ils font plus d'analyses a priori. Pour le reste, il y a des différences dans la hiérarchie entre les deux entreprises. Je ne dirai pas qu'il n'y a pas de hiérarchie chez KLM, mais on a moins de hiérarchie que chez Air France. On a moins de procédures chez KLM.	CLTENT

IND28	Il m'expliquait que, comme je ne connaissais pas encore tous les détails, il ne me faisait pas encore complètement confiance. Il avait l'impression qu'il ne pouvait pas me donner des choses, car il avait l'impression que je ne ferai rien avec cela. Il voulait que je travaille sur certains sujets. Je lui disais que je faisais déjà tout cela. Ainsi, il a constaté que je faisais beaucoup plus qu'il le pensait, mais que je le faisais d'une autre manière.	CONF CLTNAT
IND28	Lorsqu'on n'a pas d'informations, surtout si on n'est pas l'un à côté de l'autre, on est vraiment sourde et aveugle. Alors, rien ne peut fonctionner. Il est très facile de me rendre inutile dans mon rôle. Pour cela il suffit de ne pas me donner d'information. Comment je peux autrement être au courant ? Il faut se forcer à se parler toutes les semaines, à s'informer toutes les semaines et à prendre le temps de partager des choses ensemble.	COMM
IND28	Si on connaît tous les détails en tant que patron et qu'il faut collaborer avec un généraliste, les choses se compliquent. Normalement, le patron est plus généraliste et non pas le contraire. Sinon, il n'y a pas une bonne coordination. Ce que je constate auprès de mes collègues français, c'est que cela vient de la culture. En France, il faut être le mieux en quelque chose pour devenir patron. D'autres compétences sont moins importantes. J'ai l'impression que le facteur humain, que je trouve moi-même très important dans mon travail, est considéré comme moins important en France.	CLTNAT
IND29	Cette collaboration ne s'est pas bien passée, car la communication n'était pas bonne.	COMM
IND29	Je constate que mes homologues chez Air France aiment savoir des choses exactement, pendant que nous, on parle de manière très expérimentale. Avec des petites expérimentations, on essaie d'avancer. On apprend en marchant. C'est quelque chose qui est considéré comme difficile chez Air France. Le personnel d'Air France demande souvent une structure de projet. Cela est beaucoup moins le cas chez KLM.	CLTENT
IND29	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	OBJ VOL
IND29	La personne qui prenait ce projet en charge, n'a pas eu toutes les informations nécessaires. En même temps, je trouve aussi qu'ils peuvent prendre contact avec moi, ce que je ne vois presque jamais se passer. Je trouve que cela est très difficile dans la collaboration avec Air France. Je vois plus souvent qu'ils ont un rôle passif.	COMM
IND29	On a beaucoup d'inefficacité liée à ce manque d'une culture partagée. Il y a beaucoup de frustration et on perd beaucoup d'énergie.	CLTENT
IND30	À un moment donné, il y a un manque de confiance que quelque chose sera fourni ou sera fait. Par la suite, on voit des mouvements contradictoires. Ainsi, on décide de prendre soi-même des initiatives ou de ne plus poser une question à une telle personne.	CONF COMM

IND30	Chez KLM, il y a beaucoup d'entrepreneurs, on a beaucoup de liberté, tout le monde peut se mêler de tout et prendre des initiatives. C'est lié à l'esprit d'entrepreneuriat. Vivre ses rêves a fait une autre évolution aux Pays-Bas qu'en France, je pense. Les individus chez KLM sont plus encouragés. Du moment où on pose des questions à nos responsables, ils apprécient plus cela aussi. Ils considèrent qu'on réfléchit, qu'on est impliqué et qu'on veut améliorer les choses. Cela est moins le cas chez Air France, sauf exception. En France, la hiérarchie est plus importante. Le rôle du responsable et la manière dont on donne la direction font que les individus ont moins de motivation.	CLTENT
IND30	Si on met des gens ensemble et on leur donne leurs objectifs, ils vont en faire quelque chose. Je remarque que tout le monde cherche une sorte de connexion, mais la trouve difficilement.	COHSOC OBJ
IND31	À l'étranger, j'ai travaillé avec des individus locaux de manière jointe. Même là-bas, il n'y avait pas une culture. Il y avait deux groupes d'individus. C'est lié à l'histoire de la compagnie, à la culture d'entreprise. Les manières d'appréhender un projet et de parler avec un client ne sont pas semblables. Tout est différent. On essaie d'intégrer les deux, mais il ne s'agit pas de la même chose. Il y avait deux groupes sanguins avec deux manières de travailler et deux manières d'organiser la journée.	CLTENT
IND31	Beaucoup de salariés y travaillent déjà depuis longtemps et pensent sincèrement que leur manière de faire est la bonne. On ne peut pas changer cela facilement.	ANC RESCHA
IND31	Ce qui se passe souvent est qu'il y a dans la politique interne des intérêts divergents entre Air France et KLM. On constate que dans ce cas les individus reprennent leur ancien comportement qui n'est pas joint. Cela peut se passer à n'importe quel moment. C'est difficile. Du coup, si cela se passe, on n'est plus complètement joint. On sait tous qu'on travaille pour le même groupe et qu'on doit travailler de manière jointe, mais on constate que dans les discussions ou dans les calculs, on parle d'autres choses.	OBJ
IND31	Je pense que les Néerlandais sont plus directs et plus professionnels. Chez Air France l'impact de l'environnement social est plus important. Cela a un impact sur la culture d'entreprise. On constate cela, par exemple, dans l'exemple de la grève des pilotes, mais aussi dans les emplois ou dans une agence de comptabilité à Toulouse. Beaucoup de discussions sont influencées par l'aspect social et par l'emploi. L'influence de tout cela sur la manière de penser des individus est plus grande chez Air France qu'aux Pays-Bas.	CLTENT
IND32	Ce qu'on veut c'est qu'on soit entendu. Si on dit cela quatre fois et on ne le voit nulle part, pendant qu'on continue, je remarque un peu de frustration.	JUSORG
IND32	Enfin, on a demandé de raconter sincèrement pourquoi Air France voudrait quand même avoir une autre définition. Ils ont répondu que c'est important parce que c'est quelque chose qui a été décidé avec l'environnement syndical. Il y avait donc pas une possibilité de revenir sur cette décision. Si on sait cela très tôt et on dit cela à un stade précoce, on aurait pu éviter d'en discuter pendant trois semaines.	COMM

IND33	Si on est vraiment une partie dans le projet, il faut quand même être un peu au courant. Souvent, on remarque qu'on n'entend plus rien.	COMM
IND34	Je sais aussi que si on pose des questions aux collègues de chez KLM, on dira que je suis sincère, que je travaille bien et que je n'ai pas de mauvaises intentions. Chez Air France on pense cela moins. Je pense que c'est le cas parce qu'on me voit moins souvent. Je pense que le fait que je vienne de KLM n'aide pas. Je ne trouve pas que KLM et Air France travaillent bien ensemble. Mon équipe est jointe, donc on doit travailler ensemble. Je trouve qu'on ne collabore pas très bien en tant qu'équipe.	CONF CLTENT
IND35	Si quelqu'un dit que oui, mais il pense autre chose qu'il ne dit pas, cela ne marchera pas. La franchise est un élément clé, si les gens ne sont pas francs, cela ne va pas marcher.	COMM
IND36	Les mots et la façon de communiquer sont vraiment différents. Comment on communique avec l'autre était vraiment quelque chose de marquant entre les deux. Au début, si on contactait quelqu'un d'Air France qu'on ne connaissait pas, on ne recevait rien. On ne recevait aucune réponse. Il fallait toujours connaître quelqu'un chez Air France qui connaît la personne et après tu avais une entrée. Chez KLM cela n'a jamais été comme ça. J'ai toujours eu l'impression qu'on pouvait envoyer un message à n'importe qui et, même s'il ne te connaissait pas, il allait te répondre.	COMM CLTENT
IND36	Si j'observe les projets qui ne marchent pas, c'est parce que le soutien du management, n'est pas vraiment là. Peut-être qu'on pense que le soutien est là, mais après on s'en rend compte qu'on est seul et que ce n'est pas très important pour le senior-management.	OBJ
IND37	On a chez Air France que des spécialistes et chez KLM que des généralistes. C'est compliqué. Il faut définir des procédures, des cursus <i>et cetera</i> , mais si vous ne savez pas ce qui se passe dans la vraie vie, c'est difficile de discuter, parce qu'on est sur des positions qui sont très conceptuelles et qui sont très liées à la réalité. Ça se termine par des problèmes entre Air France et KLM sur tous les sujets.	CLTENT
IND37	On a ce besoin de fonctionner ensemble en confiance.	CONF
IND37	On est en permanence dans le <i>hidden agenda</i> , ce qui veut dire qu'on est en permanence dans la méfiance. Je le regrette, car ça ne permet pas de construire des choses ensemble.	CONF
IND38	Il y a presque de l'agressivité dans chaque réunion, car soit les gens ne se comprennent pas, soit les responsabilités de chacun ne sont pas très claires.	OBJ
IND38	Je pense qu'il y a eu un manque de communication en amont.	COMM
IND38	Je pense que pour quelqu'un d'Air France, il est assez frustrant qu'ils lancent plein de choses et, quelques mois plus tard, ils arrêtent, parce qu'ils ont trop de problèmes. Je pense que les gens de KLM peuvent être frustrés par la lenteur d'Air France en se disant qu'il faut toujours se poser des questions à nouveau et il y a plein de gens qui disent que certaines choses ne sont pas possibles. Je pense que c'est très difficile de ne pas être sur la même vitesse et de ne pas être sur les mêmes priorités et donc de ne pas avoir une bonne intégration.	CLTENT



IND38	La relation se détériore quand ça se passe mal.	COHSOC
IND38	On a toujours le soupçon que s'ils disent quelque chose, qu'ils le font pour leur prime à eux et que cela n'est pas pour le groupe.	CONF OBJ
IND39	Dans le doute, on n'hésite pas à poser des questions pour être sûrs. Comme les Néerlandais sont en général très directs, on peut se poser ces questions sans difficulté. Au niveau de la communication, on constate que les Français communiquent de manière très indirecte ou il faut lire entre les lignes pour comprendre ce que l'interlocuteur veut dire. Les Hollandais sont extrêmement directs. C'est assez difficile lorsqu'on lit des mails, parce qu'on n'a pas l'intonation. Pour les Français cela peut être très abrupt. Ce n'est pas toujours facile.	COMM CLTNAT
IND39	Je trouve que les Français sont très obsédés par les détails. Avant de commencer quoi que ce soit, ils n'aiment pas improviser et prendre des risques. Ils ont peur d'être dans une situation ridicule où on n'a pas des réponses à toutes les questions. Tout doit être traité, bouclé, revu mille fois, <i>et cetera</i> . Ce sont des processus généralement assez lourds. Chez KLM, on travaille plus sur la base d'essai	CLTNAT
IND40	Je pense qu'on devrait déjà dire qu'on va prendre du temps pour faire des choses. Je pense que ce qui nous pénalise est de ne pas le dire. On répond en général, mais on répond quand on a la réponse et quand on est sûr de ne pas devoir la reprendre. Je pense qu'on gagnerait à dire qu'il faut nous laisser un peu de temps et qu'on reviendra vers eux quand on aura la réponse. En général, les gens de KLM répondent très vite.	COMM CLTNAT
IND40	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.	CONF
IND41	Dans la culture japonaise et chinoise, on ne critique pas le salarié. S'il donne un score qui n'est pas suffisant, la personne commettra un suicide. Par conséquent, les managers n'utilisent pas nos outils et ils ne les utilisent pas correctement.	CLTNAT
IND41	Il y a une sorte de compétition. Tout le monde est en train d'utiliser des canaux politiques afin de garder son revenu. Ils reçoivent des bonus pour leur propre canal. On a un objectif commun pour la compagnie, mais on a aussi des objectifs pour nos propres zones avec un bonus plus élevé, donc évidemment, ils essaient d'obtenir leurs bonus là.	OPP OBJ
IND41	Je pense que le plus grand problème est que certains services auraient déjà dû être joints, mais comme des gens essaient de protéger leur poste, ils empêchent le département à devenir joint.	RESCHA
IND41	On est basé à Paris et parfois on n'est pas au courant de ce que les marchés font avec d'autres départements au siège, ce qui est un problème. Par exemple, chez KLM, il y a beaucoup de discussions directes entre les marchés et KLM. Souvent, on n'est pas impliqué. On ne nous tient pas au courant. Il est difficile de gérer cela si on en entend parler par la suite ou si on demande le statut du projet dans d'autres départements.	COMM

IND42	Dans la réalité, si tout se passe bien, on est capable de s'ouvrir pour la culture et les valeurs de l'autre, mais au moment où l'économie est moins bien, on retourne dans nos propres normes et valeurs, ce qui fait qu'on retourne dans notre ancien comportement. Les Français retourneront vers leur environnement sécurisé, à savoir les analyses, parce qu'ils ont peur de faire des erreurs. Les Néerlandais vont à nouveau être trop opportunistes, ce qui fait qu'ils vont peut-être prendre des décisions trop rapidement, qui ne sont pas toujours bien au long terme.	RESCHA
IND42	La communication est essentielle. Nos collègues internationaux parlent assez bien l'anglais, donc la collaboration se passe plutôt bien et on ne sent pas la barrière de communiquer quelque chose. La barrière linguistique joue toujours avec les collègues du marché France. Cela pose déjà des problèmes dans la communication. S'il n'est pas facile d'écrire dans une autre langue, parce qu'on n'accepte pas de faire des erreurs, ils préfèrent ne pas communiquer ou réagir.	COMM
IND43	Si tu te confrontes à une personne d'une manière négative, tu ne vas pas avoir la collaboration pour faire fonctionner des choses.	COMM
IND44	Le système de rémunération était uniquement basé sur les responsabilités d'Air France ou de KLM. Comment veut-on que ça marche ? C'est parce qu'on n'a pas assumé la fusion. On aura passé cette étape-là, le jour où on sera employé Air France-KLM. C'est un frein majeur, parce qu'il véhicule un sentiment d'injustice partagé.	JUSORG

## ANNEXE 10 : QUESTIONNAIRE VERSION FR - ÉTUDE QUANTITATIVE

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de ma thèse de gestion à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, je travaille au sein d'Air France-KLM (sous contrat CIFRE) afin d'analyser les modes de fonctionnement et l'efficacité des équipes multinationales.

C'est la raison pour laquelle je m'adresse à vous aujourd'hui afin de vous demander de bien vouloir remplir ce questionnaire pour me faire part de votre vécu et de vos sentiments sur les relations de collaboration au sein d'Air France et/ou de KLM. Ce questionnaire prendra environ 15 minutes de votre temps.

Votre participation est très importante, car elle me permettra de produire des résultats représentatifs et significatifs. C'est pourquoi je vous remercie pour le temps que vous y consacrerez. Le questionnaire se divise en trois parties :

- Partie I : Des questions générales par rapport à vos préférences au travail.
- Partie II : Des questions par rapport à la culture d'entreprise.
- Partie III : Des questions par rapport aux collaborations que vous avez vécues avec collègues d'Air France et de KLM.

Vous pouvez répondre à ce questionnaire jusqu'au 2 juin prochain. Seuls des questionnaires entièrement remplis peuvent être pris en compte. Les résultats de cette étude seront **anonymes et confidentiels** et vous seront communiqués.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me contacter par mail : [civandenberg@airfrance.fr](mailto:civandenberg@airfrance.fr). N'hésitez pas également à utiliser l'espace libre en fin de questionnaire pour nous faire part de vos remarques et suggestions de manière anonyme.

Bien cordialement,

Cindy van den Berg

## PARTIE 1 : VOUS, VOS PRÉFÉRENCES ET RESENTIS

Afin de mieux vous connaître, nous souhaitons vous poser quelques questions sur vos habitudes et préférences du travail.

### Vos préférences au travail

	<i>Veillez imaginer un travail idéal, en faisant abstraction de votre emploi actuel. En définissant ce travail idéal, quelle importance accorderiez-vous à...</i> (modalités de réponse 1 :très peu d'importance à 6 : beaucoup d'importance)
1	Avoir suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale
2	Avoir un supérieur direct que vous pouvez respecter
3	Être reconnu pour de bonnes performances professionnelles
4	Avoir une situation professionnelle stable
5	Travailler avec des personnes agréables
6	Effectuer des tâches intéressantes
7	Être consulté par votre supérieur à propos de décisions impliquant votre travail
8	Travailler dans une zone géographique qui vous convient
9	Avoir un travail respecté par votre famille et vos amis
10	Avoir des possibilités de promotion

### Vos préférences dans votre vie privée

	<i>Dans votre vie privée, quelle importance accordez-vous à...</i> (modalités de réponse 1 :très peu d'importance à 6 : beaucoup d'importance)
11	Réserver du temps pour les loisirs
12	La sobriété ; ayant peu de désirs
13	Être généreux envers les autres
14	Être économe

### Vos perceptions au travail

	<i>Revenons maintenant à votre emploi actuel. Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes</i> (modalités de réponse 1 : pas du tout d'accord à 6 : tout à fait d'accord)
15	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
16	Persister dans l'effort est la plus sûre façon d'obtenir des résultats
17	Une structure organisationnelle dans laquelle des subordonnés ont deux supérieurs directs est à éviter à tout prix
18	Les règles d'une entreprise ne doivent pas être violées, même lorsque le salarié pense que cela serait dans l'intérêt de l'organisation

### Quelques questions transverses

	<i>Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les hypothèses suivantes (modalités de réponse: pas du tout d'accord à 6 : tout à fait d'accord)</i>
19	Je me sens nerveux ou tendu
20	Je suis quelqu'un d'heureux
21	Les autres ou des circonstances m'empêchent de faire ce que je veux réellement faire
22	Globalement, je me sens en bonne santé
23	Je suis fier d'être un citoyen de mon pays
24	D'après mon expérience, les subordonnés ayant la même nationalité que la mienne sont effrayés de contredire leurs supérieurs

## **PARTIE II : LA CULTURE D'ENTREPRISE**

Dans cette deuxième partie, nous souhaiterions mieux connaître votre environnement de travail. C'est pour cela, que je vous poserai quelques questions par rapport à la culture de votre entreprise.

25. Considérez-vous qu'il existe une culture d'entreprise commune ?
- Oui, je ressens surtout une culture d'entreprise Air France-KLM
  - Non, je ressens surtout un écart entre la culture Air France et la culture KLM

si 25b : Vous reconnaissez-vous surtout...

- Dans la culture Air France
- Dans la culture de KLM
- Pour moi, ma compagnie ne véhicule plus aucune culture spécifique

**Nous vous demandons ci-après de décrire à travers les questions suivantes les caractéristiques qui représentent la culture Air France/KLM/Air France-KLM\*. Il s'agit donc des caractéristiques de la culture globale d'Air France/KLM/Air France-KLM et non pas de votre poste à vous :**

(\* = L'affichage de « Air France », « KLM », « Air France-KLM » dépend de la réponse donnée en question 25. Ensuite, les individus répondent aux questions suivantes pour la culture demandée. Si l'individu a choisi option 3 de la question 25b, il lui sera demandé de décrire son environnement de travail à travers les questions suivantes.)

### Le rapport avec le management au sein de la culture d'entreprise

	<i>Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes (modalités de réponse 1 : pas du tout d'accord, 6 : tout à fait d'accord)</i>
26	Les salariés rencontrent régulièrement leur top manager
27	Quelques erreurs sont acceptées comme conséquence normale de la prise d'initiatives
28	Les salariés doivent travailler suivant les instructions de leurs supérieurs hiérarchiques
29	Le management veut entendre l'opinion des salariés même si elle diffère de la leur

### Vos tâches au quotidien au sein de la culture d'entreprise

	<i>Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes (modalités de réponse 1 : pas du tout d'accord, 6 : tout à fait d'accord)</i>
30	Les salariés sont à l'aise dans des situations inhabituelles ; cela ne les dérange pas de prendre des risques
31	Nous vivons au jour le jour
32	Chaque jour est presque identique
33	Les salariés racontent beaucoup d'anecdotes sur notre entreprise
34	Tout est confirmé par écrit
35	Les compétences dans le travail comptent avant tout et non comment elles ont été acquises
36	Dans notre méthode de travail et technologies, l'entreprise est assez traditionnelle

### La prise de décision au sein de la culture d'entreprise

	<i>Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes (modalités de réponse 1 : pas du tout d'accord, 6 : tout à fait d'accord)</i>
37	Les décisions sont prises par les salariés les plus expérimentés ou les mieux informés, indépendamment de leur place dans la hiérarchie
38	Le top management décide souvent sur base d'intuition
39	Les changements sont mis en place par décision du management
40	Le respect des procédures est plus important que les résultats
41	Les règles de l'entreprise sont appliquées de façon stricte et uniforme dans chaque département

## **PARTIE III : LES CLÉS D'UNE COLLABORATION EFFICACE**

Dans cette troisième et dernière partie, nous voudrions vous poser quelques questions sur des collaborations que vous avez vécues avec des individus travaillant pour l'une ou l'autre des deux compagnies.

Pour cela, nous voudrions vous poser des questions par rapport à votre dernière collaboration avec quelqu'un de la même compagnie d'origine que vous et votre dernière collaboration avec quelqu'un de l'autre compagnie.

42	À quelle fréquence travaillez-vous avec quelqu'un de l'autre compagnie? Jamais Rarement <moins d'une fois toutes les deux semaines <moins d'une fois par semaine une fois par semaine >plus d'une fois par semaine >au quotidien/ tous les jours	
----	---	--

**CAS 1 : Veuillez penser à votre dernière collaboration représentative avec quelqu'un de la même compagnie que vous (d'Air France si vous avez un contrat Air France et de KLM si vous avez un contrat KLM)**

*Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes*

43	(modalités de réponse 1 : pas du tout efficace, 6 : très efficace) Dans quelle mesure considérez-vous que cette collaboration a été efficace ?
44	(modalités de réponse 1 : pas du tout atteints, 6 : complètement atteints) Dans quelle mesure avez-vous atteint les objectifs de cette collaboration ?

*Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes*  
(modalités de réponse : 1 : pas du tout d'accord à 6 : tout à fait d'accord)

	<b>Votre projet de collaboration</b>
45	L'objectif de cette collaboration a été clairement défini
46	Je considère que chaque collaborateur a reconnu l'apport de l'autre
47	Mon collaborateur fait son travail avec professionnalisme et dévouement
48	Nous avons un objectif partagé pour ce projet
49	Je me suis senti(e) un membre à part entière de cette collaboration

	<b>L'esprit d'équipe</b>
50	Il existait une bonne ambiance pendant ce projet
51	J'avais envie de travailler sur ce projet avec mon collaborateur
52	La plupart des gens, même ceux qui ne sont pas proches de mon collaborateur, ont de la confiance et du respect pour cette personne en tant que collègue
53	Chaque collaborateur avait un vrai esprit d'équipe
54	Je peux compter sur le fait que cette personne ne rend pas mon travail plus difficile par négligence
55	Je pouvais parler librement à cette personne de mes difficultés au travail et je savais qu'elle m'écouterait
56	J'étais disponible pour donner le meilleur de moi-même afin que cette collaboration soit un succès
57	D'autres collègues qui travaillent avec cet individu considèrent que l'on peut faire confiance à cette personne
58	Je dois dire que nous avons fait d'importants efforts relationnels dans notre relation de travail
59	J'ai eu le sentiment que nos objectifs n'étaient pas les mêmes
60	Nous aurions tous les deux senti un manque en cas de rupture de notre relation de collaboration
61	Étant donné l'expérience de cette personne, je ne vois aucune raison de douter de ses compétences pour son travail

	<b>La communication</b>
62	Les informations diffusées par mon collaborateur m'ont permis de bien comprendre l'avancement de notre projet
63	Le partage d'information a été transparent

64	J'ai bien compris les messages transmis par mon collaborateur
65	Nous avons une relation de partage. Nous avons partagé librement nos idées, sentiments et espoirs.
66	Je sais que cette personne répondrait de manière constructive si je lui faisais part des difficultés rencontrées lors de mon travail
67	J'ai l'impression que mon collaborateur a bien compris les informations que je lui ai transmises
68	Le but final de ce projet a été interprété de la même manière par chacun des collègues
69	Je me sens à l'aise pour communiquer et collaborer en anglais

**CAS 2 : Veuillez penser à votre dernière collaboration représentative avec quelqu'un de l'autre compagnie que vous (de KLM si vous avez un contrat Air France et d'Air France si vous avez un contrat KLM)**

*Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes*

70	(modalités de réponse 1 : pas du tout efficace, 6 : très efficace) Dans quelle mesure considérez-vous que cette collaboration a été efficace ?
71	(modalités de réponse 1 : pas du tout atteints, 6 : complètement atteints) Dans quelle mesure avez-vous atteint les objectifs de cette collaboration ?

*Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes*  
(modalités de réponse : 1 : pas du tout d'accord à 6 : tout à fait d'accord)

Votre projet de collaboration	
72	L'objectif de cette collaboration a été clairement défini
73	Je considère que chaque collaborateur a reconnu l'apport de l'autre
74	Mon collaborateur fait en son travail avec professionnalisme et dévouement
75	Nous avons un objectif partagé pour ce projet
76	Je me suis senti(e) un membre à part entière de cette collaboration

L'esprit d'équipe	
77	Il existait une bonne ambiance pendant ce projet
78	J'avais envie de travailler sur ce projet avec mon collaborateur
79	La plupart des gens, même ceux qui ne sont pas proches de mon collaborateur, ont de la confiance et du respect pour cette personne en tant que collègue
80	Chaque collaborateur avait un vrai esprit d'équipe
81	Je peux compter sur le fait que cette personne ne rend pas mon travail plus difficile par négligence
82	Je pouvais parler librement à cette personne de mes difficultés au travail et je savais qu'elle m'écouterait
83	J'étais disponible pour donner le meilleur de moi-même afin que cette collaboration soit un succès
84	D'autres collègues qui travaillent avec cet individu considèrent que l'on peut faire confiance à cette personne
85	Je dois dire que nous avons fait d'importants efforts relationnels dans notre relation de travail
86	J'ai eu le sentiment que nos objectifs n'étaient pas les mêmes
87	Nous aurions tous les deux senti un manque en cas de rupture de notre relation de collaboration



88	Étant donné l'expérience de cette personne, je ne vois aucune raison de douter de ses compétences pour son travail
----	--

La communication	
89	Les informations diffusées par mon collaborateur m'ont permis de bien comprendre l'avancement de notre projet
90	Le partage d'information a été transparent
91	J'ai bien compris les messages transmis par mon collaborateur
92	Nous avons une relation de partage. Nous avons partagé librement nos idées, sentiments et espoirs.
93	Je sais que cette personne répondrait de manière constructive si je lui faisais part des difficultés rencontrées lors de mon travail
94	J'ai l'impression que mon collaborateur a bien compris les informations que je lui ai transmises
95	Le but final de ce projet a été interprété de la même manière par chacun des collègues

### POUR FINIR...

Afin de mieux analyser les résultats, nous voudrions finalement vous poser quelques questions qui permettraient de faire des analyses statistiques plus fiables.

1. J'ai un contrat :

- Air France
- KLM
- Air France-KLM

2. Je suis basé(e) à :

- AMS
- CDG
- Autre...

3. Je suis expatrié(e) :

- Oui
- Non

4. Quel est votre niveau hiérarchique ?

- N1
- N1.1
- N1.2
- N2
- N2.1
- N2.2
- N3
- Hors cadre (HC)
- MSG1
- MSG2
- MSG3
- MSG4

MSG5  
MSG6  
EAV  
Autre...

5. Quelle est votre nationalité ?

6. Quelle est votre nationalité de naissance (si différente) ?

7. Je suis un(e)  
Homme  
Femme

8. Quel âge avez-vous ?  
Moins de 25 ans  
25-29 ans  
30-39 ans  
40-49 ans  
50-59 ans  
60 ans ou plus

9. Depuis combien d'années travaillez-vous pour la compagnie avec laquelle vous avez signé votre contrat ?

Moins de 5 ans  
5-10 ans  
11-15 ans  
16-20 ans  
21-25 ans  
26-30 ans  
31-35 ans  
Plus de 35 ans

10. Si vous avez des questions et/ou des remarques que vous voulez transmettre de manière anonyme, veuillez les indiquer ci-dessous.

### **MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION**

Nous vous remercions sincèrement pour votre temps et participation. Nous vous tiendrons au courant des résultats de cette étude. Cette enquête étant anonyme, il nous est impossible de sélectionner les répondants afin de les informer personnellement. Par conséquent, toutes les personnes ayant reçu ce questionnaire, seront informées des résultats.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me contacter : [civandenberg@airfrance.fr](mailto:civandenberg@airfrance.fr) ou [cindy.van-den-berg@univ-paris1.fr](mailto:cindy.van-den-berg@univ-paris1.fr)

**ANNEXE 11 : TRADUCTION DES ITEMS DU QUESTIONNAIRE EN ANGLAIS ET NÉERLANDAIS**

Item	Traduction en anglais	Traduction en néerlandais
1	have sufficient time for my personal and home life	voldoende tijd voor je privé- en/of gezinsleven
2	have a boss (direct supervisor) you can respect	een baas die je kunt respecteren
3	get recognition for good performance	erkenning van goede prestaties
4	Have job security	zekerheid van een vaste baan
5	have pleasant people to work with	prettige mensen om mee te werken
6	do work that is interesting	interessant werk
7	be consulted by your boss in decisions involving your work	door je baas betrokken worden bij beslissingen die je werk raken
8	live in a desirable area	een prettige woonomgeving
9	have a job respected by your family and friends	een baan waarmee je respect verdient bij je familie en je vrienden
10	have opportunities for promotion	promotiemogelijkheden
11	keeping time free for fun	tijd vrijhouden om plezier te hebben
12	moderation: having few desires	matigheid : weinig verlangens koesteren
13	doing favours for friends	royaal zijn voor anderen
14	being thrifty (not spending more than needed)	zuinig leven (niet meer uitgeven dan nodig)
15	One can be a good manager without having a precise answer to every question that a subordinate may raise about their work	Je kunt een goede chef zijn zonder op elke vraag van een medewerker over zijn of haar werk een precies antwoord te hebben
16	Persistent effort is the surest way to results	Aanhoudende inspanning is de zekerste weg naar resultaat
17	An organizational structure in which certain subordinates have two bosses should be avoided at all cost	Een organisatiestructuur waarin sommige mensen aan twee bazen tegelijk rapporteren moet absoluut vermeden worden
18	Company's or organization's rules should not be broken, not even when the employee thinks breaking the rule would be in the organization's best interest	Bedrijfsregels moeten niet overtreden worden, zelfs niet als de medewerker denkt dat dit beter is voor het bedrijf
19	I feel nervous or tense	Ik voel me regelmatig nerveus of gespannen

20	I am a happy person	Ik ben een gelukkig mens
21	Other people or circumstances prevent me from doing what I really want to	Andere mensen of omstandigheden beletten me te doen wat ik eigenlijk wil
22	All in all, I am feeling in good health today	Alles bij elkaar, verkeer ik in goede gezondheid
23	I am proud to be a citizen of my country	Ik ben trots om een burger van mijn land te zijn
24	In my experience, subordinates with the same nationality as I have, are afraid to contradict their boss	Naar mijn ervaring zijn ondergeschikten, die dezelfde nationaliteit als ik hebben, bang om hun baas tegen te spreken
25a	Do you consider that there is a common corporate culture ?  a. Yes, I feel mainly that a common corporate culture Air France-KLM exists  b. No, I feel above all a gap between the culture of Air France and the culture of KLM	Heeft u het idee dat er een gemeenschappelijke bedrijfscultuur bestaat?  a. Ja, ik heb het gevoel dat er een gemeenschappelijke bedrijfscultuur Air France-KLM bestaat  b. Nee, ik heb voornamelijk het gevoel dat er een verschil bestaat tussen de bedrijfscultuur van Air France en de bedrijfscultuur van KLM
25b	In what culture you recognize yourself the most ?  a. In the culture of Air France  b. In the culture of KLM  c. For me, the company does not have any specific culture anymore	if 25b : In welke cultuur herkent u uzelf het meest?  a. In de bedrijfscultuur van Air France  b. In de bedrijfscultuur van KLM  c. Ik ben van mening dat het bedrijf geen enkele specifieke cultuur meer heeft
26	Ordinary members of the organization regularly meet their top managers	Werknemers ontmoeten regelmatig de topmanagers
27	Some mistakes are accepted as a normal consequence of initiative	Fouten worden geaccepteerd als logisch gevolg van het nemen van initiatief
28	Subordinates have to work according to detailed instructions from their supervisors	Werknemers moeten werken volgens gedetailleerde instructies van hun manager
29	Top managers want to hear people's opinions, even if different from theirs	Topmanagers zijn geïnteresseerd in de mening van werknemers, zelfs als deze afwijkt van hun eigen mening
30	People are comfortable in unfamiliar situations ; they do not mind taking risks	Werknemers voelen zich op hun gemak in onbekende situaties; ze vinden het niet erg om risico te nemen
31	We do not think more than a day ahead	We denken niet meer dan één dag vooruit

32	Each day is pretty much the same	Elke dag is voornamelijk hetzelfde
33	People tell a lot of stories about the history of our company/organization	Werknemers vertellen veel verhalen over de geschiedenis van het bedrijf
34	Everything is put down in writing	Alles wordt schriftelijk vastgelegd
35	Job competence is what counts, regardless of how it was acquired	Het beschikken over competenties is wat telt en niet hoe deze zijn opgedaan
36	In our technology and working methods, we are rather traditional	In onze manier van werken zijn wij vrij traditioneel
37	Decisions are made by the most expert or best informed people, wherever they are placed in the hierarchy	Beslissingen worden genomen door de mensen die het meeste verstand hebben van een onderwerp, zonder dat hun plaats in de organisatie daarbij van belang is
38	Our top managers often decide on the basis of intuition	Onze topmanagers nemen vaak besluiten op basis van hun intuïtie
39	Changes are implemented by management decree	Veranderingen worden doorgevoerd als het management daarvoor opdracht geeft
40	Correct procedures are more important than results	Het correct naleven van procedures is belangrijker dan het behalen van resultaten
41	The rules of the organization are strictly and uniformly applied in all departments	De organisatieregels worden uniform nageleefd op alle afdelingen
42	How often do you work with someone from the other airline ?  Never  Seldom  Less than once every two weeks  Less than once a week  Once a week  More than once a week  On a daily basis	Hoe vaak werkt u gemiddeld samen met iemand van de andere luchtvaartmaatschappij?  Nooit  Zelden  Minder dan één keer per twee weken  Minder dan één keer per week  Één keer per week  Meer dan één keer per week  Dagelijks
43/70	To what extent do you consider this collaboration has been effective ?  Not effective at all  Not effective  Not really effective  Somewhat effective	In welke mate bent u van mening dat deze samenwerking efficiënt is geweest?  Helemaal niet efficiënt  Niet efficiënt  Niet echt efficiënt  Een beetje efficiënt

	Effective Very effective	Efficiënt Heel erg efficiënt
44/71	To what extent do you have achieved the objectives of this collaboration?  Not at all achieved  Not achieved  Not really achieved  Somewhat achieved  Achieved  Completely achieved	In welke mate bent u van mening dat de doelstellingen van deze samenwerking zijn behaald?  Helemaal niet behaald  Niet behaald  Niet echt behaald  Gedeeltelijk behaald  Behaald  Helemaal behaald
45/72	The objective of this collaboration has been clearly defined	Het doel van deze samenwerking was duidelijk beschreven
46/73	I believe that every employee has recognized the contribution of the other	Ik ben van mening dat elke medewerker erkenning had voor de contributie van de ander
47/74	My colleague works with professionalism and dedication	Mijn collega was professioneel en toegewijd
48/75	For this project, we had a shared goal	Voor dit project hadden we een gemeenschappelijk doel
49/76	I felt a full member of this collaboration	Ik voelde me een volwaardig lid van deze samenwerking
50/77	There was a good atmosphere during this project	Er hing een goede sfeer tijdens deze samenwerking
51/78	I wanted to work on this project with my colleague	Ik had zin om met mijn collega samen te werken
52/79	Most people, even those who were not close to my collaborator, have the confidence and respect for this person as a colleague	De meeste werknemers, zelfs werknemers die geen nabije collega's van hem/haar zijn, hebben vertrouwen en respect voor deze persoon als collega
53/80	Each employee had real team spirit	Er heerste een echte teamspirit

54/81	I can count on the fact that this person does not make my job harder by careless work	Ik kon erop rekenen dat deze persoon mijn werk niet moeilijker maakte door onverzorgd werk
55/82	I could freely talk to this person about my difficulties at work and I know that he would listen	Ik kon vrijuit met deze persoon spreken over moeilijkheden die ik tegenkwam tijdens mijn werk en ik wist dat mijn collega zou luisteren
56/83	I was available to give the best of myself to make this collaboration a success	Ik heb het beste van mezelf kunnen geven om deze samenwerking tot een succes te maken
57/84	Other colleagues who work with this individual feel that they can trust this person	Andere collega's die met deze persoon werken vertrouwen hem/haar
58/85	I must say that we have made significant emotional investment in our working relationship	Ik moet zeggen dat we beiden op emotioneel vlak geïnvesteerd hebben in onze werkrelatie
59/86	I had the feeling that our goals were not the same	Ik had het gevoel dat onze doelen niet overeenkwamen
60/87	I understood the responsibilities of my collaborator	Ik begreep wat de verantwoordelijkheden waren van mijn collega
61/88	We would both have felt a sense of loss if one of us had been transferred elsewhere and we could not work together anymore	We zouden het allebei als een verlies hebben ervaren als één van ons zou worden overgeplaatst naar een ander project en we niet meer samen hadden kunnen werken
62/89	Given the history of this person, I see no reason to doubt his/her professional skills	Gezien de geschiedenis van deze persoon, zie ik geen reden om te twifelen aan zijn professionele vaardigheden
63/90	The information given out by my colleague helped me to understand the progress of our project	De informatie die deze collega me gaf, hielp mij de voortgang van het project te volgen
64/91	The sharing of information was transparent	De gedeelde informatie was transparant
65/92	I understand the messages transmitted by my collaborator	Ik begreep de berichten van mijn collega
66/93	We had a sharing relationship. We have freely shared our ideas, feelings and hopes	We deelden alles met elkaar. We deelden onder andere onze ideeën en verwachtingen
67/94	I know that this person would respond	Ik ben ervan overtuigd dat deze persoon op constructieve wijze zal antwoorden als ik

	constructively if I shared difficulties	eventuele moeilijkheden met hem/haar zou delen
68/95	I think my colleague has understood the information that I have communicated	Ik denk dat mijn collega de door mij gedeelde informatie goed begreep
	<b>To finish...</b>	<b>Ter afsluiting...</b>
1	I have a contract -Air France -KLM -Air France-KLM	1. Ik heb een contract met  -Air France  -KLM  -Air France-KLM
2	I am based in -AMS -CDG -Other...	2. Mijn standplaats is...  -AMS  -CDG  -Anders...
3	I am an expat -yes -no	Ik ben een expat  -ja  -nee
4	Which is your hierarchical level?	Wat is uw functieniveau?
5	What is your nationality?	Wat is uw nationaliteit?
6	What is your nationality of birth (if different)?	Wat was uw nationaliteit bij geboorte (indien afwijkend)?
7	I am a -man -woman	Ik ben een  -man  -vrouw
8	How old are you?	Hoe oud bent u?
9	How many years do you work for the company?	Hoeveel jaren bent u al werkzaam binnen het bedrijf waarmee u een arbeidscontract heeft?



## ANNEXE 12 : DICTIONNAIRE DE DONNÉES – ÉTUDE QUANTITATIVE

VARIABLES	CODES	QUESTION DANS QUESTIONNAIRE
Avoir un objectif commun	EFFOBJ1 EFFOBJ2 EFFOBJ3 EFFOBJ4	45/72 48/75 59/86 68/95
Cohésion sociale	EFFCOH1 EFFCOH2 EFFCOH3 EFFCOH4	50/77 46/73 49/76 53/80
Confiance	CONFABT1 CONFABT2 CONFABT3 CONFABT4 CONFABT5 CONFKBT1 CONFKBT2 CONFKBT3 CONFKBT4 CONFKBT5	65/92 55/82 60/87 66/93 58/85 47/74 61/88 54/81 52/79 57/84
Culture nationale- Distance sociale	CNDIS1 CNDIS2 CNDIS3 CNDIS4	2 7 24 17
Culture nationale- Individualisme versus collectivisme	CNCOL1 CNCOL2 CNCOL3 CNCOL4	1 4 6 9
Culture nationale- Indulgence versus sévérité	CNIND1 CNIND2 CNIND3 CNIND4	11 12 20 21
Culture nationale- Masculinité versus féminité	CNMAS1 CNMAS2 CNMAS3 CNMAS4	3 5 8 10
Culture nationale- Évitement de l'incertitude	CNINC1 CNINC2 CNINC3 CNINC4	19 22 15 18
Culture nationale- Orientation à long terme	CNTIM1 CNTIM2	13 14

	CNTIM3	23
	CNTIM4	16
Culture d'entreprise- Distance hiérarchique	CEDIS1	28
	CEDIS2	35
	CEDIS3	29
	CEDIS4	37
	CEDIS5	39
	CEDIS6	26
Culture d'entreprise- Réduction des risques	CEINC1	30
	CEINC2	32
	CEINC3	34
	CEINC4	27
	CEINC5	38
Culture d'entreprise- Pragmatisme	CEPRA1	31
	CEPRA2	40
	CEPRA3	36
	CEPRA4	33
	CEPRA5	41
Perception de l'atteinte des objectifs	EFFCOLL1	43
Perception de l'efficacité de la collaboration	EFFATT1	44
Qualité de la communication	EFFCOM1	62/89
	EFFCOM2	64/91
	EFFCOM3	67/94
	EFFCOM4	63/90
Volonté de travailler ensemble	EFFVOL1	51/78
	EFFVOL2	56/83

### Annexe 13: La place de la collaboration dans les études sur les fusions-acquisitions

Afin d'analyser la pertinence de notre sujet de recherche, nous avons analysé le nombre de fois où la collaboration apparaît dans les études portant sur des fusions-acquisitions. Pour ce faire, nous avons recensé le nombre de publications sur les fusions-acquisitions dans des revues françaises qui parlent de la collaboration.

**Base de données utilisées : CAIRN**

**Date de la réalisation de l'analyse : le 20 juin 2016**

**Période : 2006-2016**

**Nombre de publications sur les fusions-acquisitions trouvées : 87**

Dont 10 publications qui parlent également de la collaboration interindividuelle

Nr.	Article	L'idée principale par rapport à la collaboration interpersonnelle après une fusion-acquisition	Type d'étude
1	Lakhdhar Leila, Zaddem Ferid, « Fusion - acquisition : de la destruction à la création de la valeur. Rôle de la GRH dans l'intégration identitaire », <i>Humanisme et Entreprise</i> 1/2008 (n° 286), p. 29-44	La collaboration est un aspect important dans la réussite d'une fusion-acquisition	Revue de littérature
2	Kipping Matthias, « Assurer le succès des fusions et acquisitions : les contributions d'une approche historique », <i>Le journal de l'École de Paris du management</i> 6/2010 (n° 86), p. 14-20	La collaboration peut exister après une fusion-acquisition sans qu'une culture commune existe	Étude de cas -Observation
3	Sanséau Pierre-Yves, Matmati Mohamed, « Comment gérer les compétences dans les situations de fusions-acquisitions ? Une étude de cas dans le domaine de l'audit financier et fiscal », <i>Management &amp; Avenir</i> 3/2007 (n° 13), p. 42-56	Après une fusion-acquisition, il est important que l'on comprenne rapidement l'intérêt de la fusion-acquisition  Avoir un écart culturel moins important rend les processus de collaboration et la compréhension	Étude de cas- Observation

		de l'autre plus rapides.	
4	Lakhdhar Leila, « Les déterminants individuels de la dynamique identitaire post fusion », <i>RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme &amp; Entreprise</i> 2/2014 (n° 11), p. 92-114	Des valeurs ont une influence sur la collaboration après une fusion-acquisition	Étude de cas-Interviews
5	Barmeyer Christoph, Mayrhofer Ulrike, « Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan », <i>Management &amp; Avenir</i> 2/2009 (n° 22), p. 109-131	Une culture commune après une fusion-acquisition peut aider à une meilleure compréhension et une meilleure collaboration	Étude de cas-Observation
6	Dupuy Romuald, « L'industrie européenne de défense : changements institutionnels et stratégies de coopération des firmes », <i>Innovations</i> 3/2013 (n° 42), p. 85-107	La dimension technologique a une importance non négligeable dans l'orientation stratégique des entreprises et les oblige à adopter des approches collaboratives	Pas de méthodologie afin d'étudier la collaboration plus en détail
7	Aldebert Bénédicte, Meier Olivier, Misonnier Audrey, « Dynamique culturelle dans le cas d'une fusion. Et si faire évoluer sa culture était possible ? », <i>Revue française de gestion</i> 7/2010 (n° 206), p. 65-83	Après quelques mois, des problèmes de communication apparaissent, ce qui rend la collaboration plus difficile. Les problèmes de collaboration sont liés aux différences culturelles	Étude de cas-Interviews
8	Aldebert Bénédicte, Meier Olivier, Misonnier Audrey, « La culture, levier des mariages réussis », <i>L'Expansion Management Review</i> 2/2008 (n° 129), p. 38-47	C'est en agissant judicieusement sur la culture d'entreprise, que la collaboration entre les entreprises peut devenir un succès	Étude de cas-Interviews
9	Joffre Olivier, « Confiance et réussite dans les fusions « entre égaux » », <i>Revue française de gestion</i> 6/2007 (n° 175), p. 171-193	Les notions de collaboration et de confiance sont essentielles à une bonne intégration après une fusion-acquisition.	Étude de cas-Interviews
10	Fimbel Eric, « L'aventure des partenariats stratégiques », <i>L'Expansion Management Review</i> 4/2007 (n° 127), p. 26-37	Les individus qui collaborent doivent être en mesure de comprendre le schéma culturel des dirigeants	Étude de cas-Interviews

**Base de données utilisées : ECOLINT**

**Date de la réalisation de l'analyse : le 2 juillet 2016**

**Période : 2006-2016**

**Nombre de publications sur les fusions-acquisitions trouvées : 13526**

Dont 2 publications qui parlent également de la collaboration interpersonnelle

Nr.	Article	L'idée principale par rapport à la collaboration interpersonnelle après une fusion-acquisition	Type d'étude
1	Galashin, Mikhail, Popov, Servey, V., « Teamwork Efficiency and Company Size », <i>B.E. Journal of Theoretical Economics</i> , vol. 16, issue 1, p. 337-366	Afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation, il faut que la direction collabore	Étude de cas
2	Tate, Geoffrey, Yang, Lui, « The Human Factor in Acquisitions: Cross-Industry Labor Mobility and Corporate Diversification », <i>CES</i> 2015, p. 1-47	Des fusions-acquisitions peuvent faciliter la bonne communication et collaboration entre des individus d'autres industries.	Étude non focalisée sur la collaboration

## **ANNEXE 14: FICHES DE CALCUL DES TRAITEMENTS STATISTIQUES DU CHAPITRE 5**

Dans cette annexe, nous retrouvons les fiches de calcul sous-jacent à nos études quantitatives. Pour chaque fiche de calcul, nous avons indiqué le tableau auquel elle fait référence. Dans le chapitre 5, nous avons entre autres effectué des analyses d'épuration que nous aborderons dans cette annexe. C'est pour cela que nous rappelons brièvement les finalités de ces tests avant de présenter les résultats de ces analyses.

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 appuyés sur les poids factoriels, les communalités et le pourcentage de la variance expliquée.

Ensuite, nous nous sommes intéressés 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 amenée 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 appuyés 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 nous sommes basée sur les critères suivants :

**Tableau 31 : Indices d'adéquation**

Indice	Valeur seuil
<b>Indices absolus</b>	
RMSEA (Steiger et Lind, 1980)	<0,05 excellent <0,10 accepté
GFI et AGFI (Jöreskog et Sorbom, 1989)	>0,9 excellent >0,8 accepté
<b>Indice de parcimonie</b>	
ECVI	Le plus faible possible
<b>Indices incrémentaux</b>	
NNFI (Bentler et Bonett, 1980)	>0,9 excellent >0,8 accepté
CFI (Bentler, 1989 et Bentler, 1990)	>0,9 excellent >0,8 accepté

**Référence : tableau 26**

**Tableau croisé À quelle fréquence travaillez-vous avec quelqu'un de l'autre compagnie? \* Quelle est votre nationalité?**

Effectif

		Quelle est votre nationalité?			Total
		Néerlandaise	Française	Autre...	
À quelle fréquence travaillez-vous avec quelqu'un de l'autre compagnie?	Jamais	5	1	15	21
	Rarement	14	15	3	32
	Moins d'une fois toutes les deux semaines	20	8	4	32
	Moins d'une fois par semaine	11	6	1	18
	Une fois par semaine	16	12	2	30
	Plus d'une fois par semaine	44	24	4	72
	Au quotidien/tous les jours	107	81	20	208
<b>Total</b>		<b>217</b>	<b>147</b>	<b>49</b>	<b>413</b>

**Référence : tableau 27**

**J'ai un contrat...**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Air-France	123	40,9	40,9	40,9
	KLM	172	57,1	57,1	98,0
	Inconnu	6	2,0	2,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>301</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



**Référence : tableau 28****Je suis expatrié(e)**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	75	24,9	24,9	24,9
	non	226	75,1	75,1	100,0
	Total	301	100,0	100,0	

**Référence : tableau 29****Quel âge avez-vous?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	plus jeune que 25 ans	1	,3	,3	,3
	25-29 ans	9	3,0	3,0	3,3
	30-39 ans	61	20,3	20,3	23,6
	40-49 ans	109	36,2	36,2	59,8
	50-59 ans	107	35,5	35,5	95,3
	60 ans ou plus	14	4,7	4,7	100,0
	Total	301	100,0	100,0	

**Référence : tableau 30**

**Depuis combien d'années travaillez-vous pour la compagnie avec laquelle vous avez signé votre contrat?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins que 5 ans	22	7,3	7,3	7,3
	5-10 ans	42	14,0	14,0	21,3
	11-15 ans	46	15,3	15,3	36,5
	16-20 ans	52	17,3	17,3	53,8
	21-25 ans	32	10,6	10,6	64,5
	26-30 ans	59	19,6	19,6	84,1
	31-35 ans	26	8,6	8,6	92,7
	plus que 35 ans	22	7,3	7,3	100,0
	Total	301	100,0	100,0	

**Référence : tableau 34**

Distance hiérarchique :

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,799	,665	,820	,695	,817
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,106	,083	,129	,000
Independence model	,191	,174	,209	,000

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,155	,137	,226	,176
Saturated model	,090	,090	,090	,092
Independence model	,613	,518	,720	,614

Pragmatisme :

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,801	,602	,813	,620	,810
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,148	,118	,179	,000
Independence model	,239	,218	,261	,000

### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,151	,128	,219	,168
Saturated model	,067	,067	,067	,068
Independence model	,623	,526	,732	,623

Évitement de l'incertitude :

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,728	,455	,756	,492	,746
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,103	,073	,135	,002
Independence model	,144	,123	,166	,000

### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,095	,085	,150	,112
Saturated model	,067	,067	,067	,068
Independence model	,258	,201	,327	,258

L'échelle dans sa totalité :

### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,551	,467	,579	,495	,575
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,119	,112	,126	,000
Independence model	,167	,161	,173	,000

### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,706	1,600	1,931	1,764
Saturated model	,509	,509	,509	,524
Independence model	3,646	3,402	3,901	3,649

### Référence : tableau 35

#### Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Mon collaborateur fait son travail avec professionnalisme et dévouement	1,000	,649
La plupart des gens, même ceux qui ne sont pas proches de mon collaborateur, ont de la confiance et du respect pour cette personne en tant que collègue	1,000	,729
Je peux compter sur le fait que cette personne ne rend pas mon travail plus difficile par négligence	1,000	,752
Je pouvais parler librement à cette personne de mes difficultés au travail et je savais qu'elle m'écouterait	1,000	,705
D'autres collègues qui travaillent avec cet individu considèrent qu'on peut faire confiance à cette personne	1,000	,774
Je dois dire que nous avons fait d'importants efforts relationnels dans notre relation de travail	1,000	,874

Nous aurions tous les deux senti un manque en cas de rupture de notre relation de collaboration	1,000	,550
Étant donné l'expérience de cette personne, je ne vois aucune raison de douter de ses compétences pour son travail	1,000	,722
Nous avons une relation de partage. Nous avons partagé librement nos idées, sentiments et espoirs	1,000	,627
Je sais que cette personne répondrait de manière constructive si je lui faisais part des difficultés rencontrées lors de mon travail	1,000	,709

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	6,190	61,898	61,898	6,190	61,898	61,898
2	,901	9,008	70,906	,901	9,008	70,906
3	,664	6,643	77,548			
4	,551	5,515	83,063			
5	,381	3,809	86,872			
6	,364	3,640	90,512			
7	,288	2,880	93,391			
8	,249	2,490	95,882			
9	,220	2,197	98,079			
10	,192	1,921	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante	
	1	2
Mon collaborateur fait son travail avec professionnalisme et dévouement	,783	-,190
La plupart des gens, même ceux qui ne sont pas proches de mon collaborateur, ont de la confiance et de respect pour cette personne en tant que collègue	,829	-,203
Je peux compter sur le fait que cette personne ne rend pas mon travail plus difficile par négligence	,860	-,114
Je pouvais parler librement à cette personne de mes difficultés au travail et je savais qu'elle m'écouterait	,835	,083

D'autres collègues qui travaillent avec cet individu considèrent qu'on peut faire confiance à cette personne	,866	-,157
Je dois dire que nous avons fait d'importants efforts relationnels dans notre relation de travail	,444	,823
Nous aurions tous les deux senti un manque en cas de rupture de notre relation de collaboration	,681	,294
Étant donné l'expérience de cette personne, je ne vois aucune raison de douter de ses compétences pour son travail	,841	-,118
Nous avons une relation de partage. Nous avons partagé librement nos idées, sentiments et espoirs	,791	,032
Je sais que cette personne répondrait de manière constructive si je lui faisais part des difficultés rencontrées lors de mon travail	,842	-,012

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	10

#### Référence : tableau 36

#### Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,938
Test de sphéricité de Bartlett	
Khi-deux approx.	5376,694
ddl	36
Signification	,000

#### Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Mon collaborateur fait son travail avec professionnalisme et dévouement	1,000	,619
La plupart des gens, même ceux qui ne sont pas proches de mon collaborateur, ont de la confiance et de respect pour cette personne en tant que collègue	1,000	,696

Je peux compter sur le fait que cette personne ne rend pas mon travail plus difficile par négligence	1,000	,746
Je pouvais parler librement à cette personne de mes difficultés au travail et je savais qu'elle m'écouterait	1,000	,693
D'autres collègues qui travaillent avec cet individu considèrent qu'on peut faire confiance à cette personne	1,000	,757
Nous aurions tous les deux senti un manque en cas de rupture de notre relation de collaboration	1,000	,454
Étant donné l'expérience de cette personne, je ne vois aucune raison de douter de ses compétences pour son travail	1,000	,713
Nous avons une relation de partage. Nous avons partagé librement nos idées, sentiments et espoirs	1,000	,629
Je sais que cette personne répondrait de manière constructive si je lui faisais part des difficultés rencontrées lors de mon travail	1,000	,713

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	6,019	66,883	66,883	6,019	66,883	66,883
2	,696	7,733	74,616			
3	,583	6,481	81,097			
4	,382	4,246	85,343			
5	,366	4,067	89,410			
6	,288	3,201	92,611			
7	,253	2,810	95,421			
8	,220	2,442	97,863			
9	,192	2,137	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Mon collaborateur fait son travail avec professionnalisme et dévouement	,786
La plupart des gens, même ceux qui ne sont pas proches de mon collaborateur, ont de la confiance et de respect pour cette personne en tant que collègue	,834
Je peux compter sur le fait que cette personne ne rend pas mon travail plus difficile par négligence	,864
Je pouvais parler librement à cette personne de mes difficultés au travail et je savais qu'elle m'écouterait	,832

D'autres collègues qui travaillent avec cet individu considèrent qu'on peut faire confiance à cette personne	,870
Nous aurions tous les deux senti un manque en cas de rupture de notre relation de collaboration	,674
Étant donné l'expérience de cette personne, je ne vois aucune raison de douter de ses compétences pour son travail	,845
Nous avons une relation de partage. Nous avons partagé librement nos idées, sentiments et espoirs	,793
Je sais que cette personne répondrait de manière constructive si je lui faisais part des difficultés rencontrées lors de mon travail	,844

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	10

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,033	,950	,917	,570
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,605	,269	,087	,216

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,958	,944	,966	,954	,966
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,085	,072	,099	,000
Independence model	,398	,387	,410	,000

#### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,301	,244	,370	,302
Saturated model	,150	,150	,150	,153



Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Independence model	5,806	5,490	6,134	5,807

**Référence : tableau 37**

**Indice KMO et test de Bartlett**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,846
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	2115,198
	ddl	6
	Signification	,000

**Qualités de représentation**

	Initiales	Extraction
Les informations diffusées par mon collaborateur m'ont permis de bien comprendre l'avancement de notre projet	1,000	,820
Le partage d'informations a été transparent	1,000	,803
J'ai bien compris les messages transmis par mon collaborateur	1,000	,775
J'ai l'impression que mon collaborateur a bien compris les informations que je lui ai transmises	1,000	,752

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,150	78,750	78,750	3,150	78,750	78,750
2	,336	8,396	87,146			
3	,297	7,425	94,571			

4	,217	5,429	100,000		
---	------	-------	---------	--	--

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Les informations diffusées par mon collaborateur m'ont permis de bien comprendre l'avancement de notre projet	,905
Le partage d'informations a été transparent	,896
J'ai bien compris les messages transmis par mon collaborateur	,881
J'ai l'impression que mon collaborateur a bien compris les informations que je lui ai transmises	,867

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	4

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,019	,992	,959	,197
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,614	,420	,033	,252

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,994	,968	,990	,971	,995
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,080	,065	,162	,016
Independence model	,649	,622	,677	,000

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,043	,038	,082	,054
Saturated model	,033	,033	,033	,034
Independence model	2,550	2,342	2,770	2,550

## Référence : tableau 38

### Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,500
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	308,470
	ddl	1
	Signification	,000

### Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
J'avais envie de travailler sur ce projet avec mon collaborateur	1,000	,785
J'étais disponible pour donner le meilleur de moi-même afin que cette collaboration soit un succès	1,000	,785

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,570	78,480	78,480	1,570	78,480	78,480

2	,430	21,520	100,000		
---	------	--------	---------	--	--

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
J'avais envie de travailler sur ce projet avec mon collaborateur	,886
J'étais disponible pour donner le meilleur de moi-même afin que cette collaboration soit un succès	,886

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,726	2

#### Référence : tableau 39

#### Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,596
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	206,870
	Ddl	6
	Signification	,000

#### Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
L'objectif de cette collaboration a été clairement défini	1,000	,474

Nous avons un objectif partagé pour ce projet	1,000	,571
J'ai eu le sentiment que nos objectifs n'étaient pas les mêmes	1,000	,597
Le but final de ce projet a été interprété de la même manière par chacun des collaborateurs	1,000	,099

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,482	43,522	43,522	1,482	43,522	43,522
2	1,023	25,583	69,052			
3	,975	17,950	87,002			
4	,520	12,998	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
L'objectif de cette collaboration a été clairement défini	,689
Nous avons un objectif partagé pour ce projet	,755
J'ai eu le sentiment que nos objectifs n'étaient pas les mêmes	,773
Le but final de ce projet a été interprété de la même manière par chacun des collaborateurs	,315

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,270	4

**Référence : tableau 40**

**Indice KMO et test de Bartlett**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,639
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	547,438
	Ddl	3
	Signification	,000

**Qualités de représentation**

	Initiales	Extraction
L'objectif de cette collaboration a été clairement défini	1,000	,545
Nous avons un objectif partagé pour ce projet	1,000	,614
Pour ce projet, ce que l'on attendait de chacun des collaborateurs était clair	1,000	,539

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,993	56,625	56,625	1,993	56,625	56,625
2	,557	28,388	85,013			
3	,450	14,987	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante
	1
L'objectif de cette collaboration a été clairement défini	,739
Nous avons un objectif partagé pour ce projet	,828
Pour ce projet, ce que l'on attendait de chacun des collaborateurs était clair	,784

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,677	3

### Référence : tableau 41

### Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,830
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1833,082
	ddl	6
	Signification	,000

### Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Je considère que chaque collaborateur a reconnu l'apport de l'autre	1,000	,753
Je me suis senti(e) un membre à part entière de cette collaboration	1,000	,696
Il existait une bonne ambiance pendant ce projet	1,000	,798
Chaque collaborateur avait un vrai esprit d'équipe	1,000	,777

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,024	75,603	75,603	3,024	75,603	75,603
2	,406	10,151	85,754			
3	,331	8,282	94,037			
4	,239	5,963	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
--	------------

	1
Je considère que chaque collaborateur a reconnu l'apport de l'autre	,868
Je me suis senti(e) un membre à part entière de cette collaboration	,834
Il existait une bonne ambiance pendant ce projet	,893
Chaque collaborateur avait un vrai esprit d'équipe	,881

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	4



## ANNEXE 15: FICHES DE CALCUL DES TRAITEMENTS STATISTIQUES DU CHAPITRE 7

Dans cette annexe, nous retrouvons les fiches de calcul sous-jacent à nos études quantitatives. Pour chaque fiche de calcul, nous avons indiqué le tableau auquel elle fait référence. Dans le chapitre 7, nous avons testé nos hypothèses de recherche à travers plusieurs étapes. C'est pour cela que nous rappelons ces étapes avant de présenter les résultats des analyses réalisées dans ce chapitre.

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 appuyés 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 17: 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 expliqué 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).

**Rapport**

Collectivisme

Nationalité	Moyenne	N
FR	42	123
NL	37	178
Total	39,0431	301

**Rapport**

Distance hiérarchique

Nationalité	Moyenne	N
FR	54	123
NL	45	178
Total	48,6777	301

**Rapport**

Masculinité

Nationalité	Moyenne	N
FR	54	123
NL	50	178
Total	51,6346	301

**Rapport**

Indulgence

Nationalité	Moyenne	N
FR	62	123
NL	67	178
Total	64,9568	301

**Rapport**

Pragmatisme

Nationalité	Moyenne	N
FR	43	123
NL	42	178
Total	42,4086	301

### Rapport

Réduction des risques

Nationalité	Moyenne	N
FR	41	123
NL	30	178
Total	34,4950	301

Descriptives

		N	Moyenn e	Ecart type	Erreur standar d	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimu m	Maximu m
						Borne inférieur e	Borne supérieur e		
Distance hiérarchique	Néerlandais	17 8	54,3111	9,12217	,51398	47,5998	49,6224	21,67	72,50
	Français	12 3	45,3273	10,3323 7	,67116	53,3051	55,9495	17,50	78,33
	Total	30 1	50,6339	9,61670	,57820	49,931	52,2079	19,96	74,88
Collectivism e	Néerlandais	17 8	37,2963	9,69540	,54627	62,2215	64,3711	32,50	96,67
	Français	12 3	42,3622	9,55462	,62064	59,1395	61,5849	38,33	96,67
	Total	30 1	39,3664	9,63787	,57666	60,9620	63,23256	34,88	96,67
Masculinité	Néerlandais	17 8	49,7037	10,0885 3	,56842	48,5853	50,8221	20,83	73,33
	Français	12 3	54,3812	8,59465	,55828	53,2813	55,4810	32,50	73,33
	Total	30 1	51,6151	9,47807	,56427	51,0218	52,7259	20,83	73,33
Évitement de l'incertitude	Néerlandais	17 8	29,6058	13,4209 0	,75618	27,1180	30,0936	,00	65,83
	Français	12 3	41,0851	14,8131 9	,96222	35,1895	38,9807	,00	78,33
	Total	30 1	34,2966	13,9898 4	,84037	30,8384	33,7252	,00	78,33
Pragmatism e	Néerlandais	17 8	41,9339	10,1978 2	,57458	40,8033	43,0644	17,50	70,00
	Français	12 3	43,0591	9,65786	,62735	41,8232	44,2950	10,83	74,17

Total		30	42,3936	9,97717	,59614	41,8085	43,5672	10,83	74,17
Indulgence	Néerlandais	17	67,1349	14,0596	,79217	70,5763	73,6936	38,33	92,50
	Français	12	62,4323	14,1046	,91620	62,7274	66,3373	23,33	90,83
	Total	30	65,2132	14,0780	,84285	67,8821	70,6875	23,33	92,50

#### ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Distance hiérarchique	Intergruppes	4897,360	1	2448,680	26,515	,000
	Intragruppes	55317,424	300	92,350		
	Total	60214,784	301			
Collectivisme	Intergruppes	1695,328	1	847,664	9,038	,000
	Intragruppes	56181,343	300	93,792		
	Total	57876,672	301			
Masculinité	Intergruppes	3002,213	1	1501,107	17,049	,000
	Intragruppes	52740,318	300	88,047		
	Total	55742,531	301			
Évitement de l'incertitude	Intergruppes	10112,870	1	5056,435	25,792	,000
	Intragruppes	117432,340	300	196,047		
	Total	127545,210	301			
Pragmatisme	Intergruppes	473,193	1	236,596	2,255	,106
	Intragruppes	62855,503	300	104,934		
	Total	63328,696	301			
Indulgence	Intergruppes	8051,714	1	4025,857	19,796	,000
	Intragruppes	121814,879	300	203,364		
	Total	129866,593	301			

**Référence : tableau 58**

**Tableau croisé Quelle est votre nationalité? \* Je suis un(e)...**

Effectif

		Je suis un(e)...		Total
		homme	femme	
Quelle est votre nationalité?	Néerlandaise	124	54	178
	Française	71	52	123
Total		195	106	301

**Référence : tableau 59**

**Tableau croisé Quel âge avez-vous? \* Je suis un(e)...**

Effectif

		Je suis un(e)...		Total
		homme	femme	
Quel âge avez-vous?	25-29 ans	3	2	5
	30-39 ans	14	12	26
	40-49 ans	19	23	42
	50-59 ans	34	15	49
	60 ans ou plus	1	0	1
Total		71	52	123

**Référence : tableau 60**

**Tableau croisé Quel âge avez-vous? \* Je suis un(e)...**

Effectif

		Je suis un(e)...		Total
		homme	femme	
Quel âge avez-vous?	plus jeune que 25 ans	0	1	1
	25-29 ans	5	0	4

	30-39 ans	24	11	35
	40-49 ans	42	24	66
	50-59 ans	42	16	58
	60 ans ou plus	11	2	13
Total		124	54	178

**Référence : tableau 61 et tableau 62**

**Tableau croisé J'ai un contrat... \* Vous reconnaissez-vous surtout...**

Effectif

		Vous reconnaissez-vous surtout...				Total
		Dans la culture Air France-KLM	Dans la culture d'Air France	Dans la culture de KLM	Je ne me reconnais dans aucune des cultures existantes	
J'ai un contrat...	Air France	1	66	23	18	123
	KLM	21	1	137	13	172
	Inconnu	2	1	2	1	6
Total		47	68	154	32	301



Tableau croisé Quel est votre niveau hiérarchique \* Vous reconnaissez-vous surtout...

Effectif

		Vous reconnaissez-vous surtout...				Total
		Dans la culture Air France - KLM	Dans la culture d'Air France	Dans la culture de KLM	Je ne me reconnais dans aucune des cultures existantes	
Quel est votre niveau hiérarchique	N1.2	3	11	1	5	20
	N2.1	12	29	7	6	54
	N2.2	6	15	5	3	29
	N3	3	8	2	2	15
	MSG1	3	0	14	1	18
	MSG2	3	0	20	3	26
	MSG3	6	0	26	2	34
	MSG4	5	1	38	3	47
	MSG5	3	1	20	3	27
	MSG6	0	0	11	3	14
	EAV	2	0	10	0	12
	Autre	1	3	0	1	5
	Total		47	68	154	32

**Référence : graphique 7 et graphique 8**

**Rapport**

Distance hiérarchique

Culture d'entreprise	Moyenne	N
Air France	67	68
KLM	52	162
Air France-KLM	57	39
Aucune culture	65	32
Total	57,4186	301

**Rapport**

Réduction des risques

Culture d'entreprise	Moyenne	N
Air France	57	68
KLM	50	162
Air France-KLM	50	39
Aucune culture	57	32
Total	52,3256	301

**Rapport**

Pragmatisme

Culture d'entreprise	Moyenne	N
Air France	62	68
KLM	58	162
Air France-KLM	60	39
Aucune culture	62	32
Total	59,5880	301

Référence : tableau 64

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
						Moyenne distance hiérarchique	Air France KLM Air France- KLM Aucune Total		
Moyenne incertitude	Air- France KLM Air France- KLM Aucune Total	68 162 39 32 301	3,4233 2,9786 3,0091 3,4201 3,1432	,48025 ,55332 ,62842 ,57231 ,54856	,03062 ,02979 ,18948 ,02763 ,05034	3,2730 2,9200 2,8869 2,6931 2,6931	3,3936 3,0371 3,7313 3,5612 3,2633	2,20 1,40 2,60 1,70 1,40	4,60 4,80 4,20 4,30 4,80
Moyenne pragmatisme	Air- France KLM Air France- KLM Aucune Total	68 162 39 32 301	3,7232 3,4783 3,6455 3,7223 3,5581	,58346 ,57306 ,34746 ,56312 ,54512	,03720 ,03085 ,10476 ,07634 ,04669	3,5999 3,4176 3,5120 3,3129 3,4598	3,7464 3,5389 3,9789 3,9789 3,6517	1,80 2,20 3,20 1,90 1,80	5,00 5,40 4,20 4,60 5,40

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Moyenne distance hiérarchique	Intergruppes	67,157	1	33,579	114,182	,000
	Intragruppes	176,153	300	,294		
	Total	243,310	301			
Moyenne incertitude	Intergruppes	18,437	1	9,218	33,308	,000
	Intragruppes	165,777	300	,277		
	Total	184,214	301			
Moyenne pragmatisme	Intergruppes	5,829	1	2,915	8,837	,000
	Intragruppes	197,577	300	,330		
	Total	203,407	301			

*Référence: tableau 73*

### Corrélations

		Confiance	Qualité de la communication
Confiance	Corrélation de Pearson	1	,862**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	601	601
Qualité de la communication	Corrélation de Pearson	,862**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	601	603

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*Référence : tableau 74*

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,862 <sup>a</sup>	,743	,743	,46358

a. Prédicteurs : (Constante), Confiance

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	372,780	1	372,780	1734,605	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	128,730	599	,215		
	Total	501,510	600			

a. Variable dépendante : Qualité de la communication

b. Prédicteurs : (Constante), Confiance

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,696	,091		7,650	,000
	Confiance	,848	,020	,862	41,649	,000

a. Variable dépendante : Qualité de la communication

**Référence : tableau 75**

**Corrélations**

		Confiance	Volonté de travailler ensemble
Confiance	Corrélation de Pearson	1	,706**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	601	601
Volonté de travailler ensemble	Corrélation de Pearson	,706**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	601	601

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Référence : tableau 76**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,706 <sup>a</sup>	,499	,498	,58005

a. Prédicteurs : (Constante), Confiance

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	200,494	1	200,494	595,896	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	201,538	599	,336		
	Total	402,032	600			

a. Variable dépendante : Volonté de travailler ensemble

b. Prédicteurs : (Constante), Confiance

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,026	,114		17,807	,000
	Confiance	,622	,025	,706	224,411	,000

a. Variable dépendante : Volonté de travailler ensemble

Référence : tableau 77

**Corrélations**

		Confiance	Efficacité de la collaboration
Confiance	Corrélation de Pearson	1	,646**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	601	598
Efficacité de la collaboration	Corrélation de Pearson	,646**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	598	601

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Référence : tableau 78

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,646 <sup>a</sup>	,417	,416	,81714

a. Prédicteurs : (Constante), Confiance

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	284,499	1	284,499	426,082	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	397,955	596	,668		
	Total	682,455	597			

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

b. Prédicteurs : (Constante), Confiance

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,221	,160		7,615	,000
	Confiance	,72	,036	,646	20,642	,000

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration



**Référence : tableau 79**

**Corrélations**

		Efficacité de la collaboration	Qualité de la communication
Efficacité de la collaboration	Corrélation de Pearson	1	,657**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	601	600
Qualité de la communication	Corrélation de Pearson	,657**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	600	603

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Référence : tableau 80**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,657 <sup>a</sup>	,432	,431	,80890

a. Prédicteurs : (Constante), Qualité de la communication

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	297,407	1	297,407	454,525	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	391,286	598	,654		
	Total	688,693	599			

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

b. Prédicteurs : (Constante), Qualité de la communication

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,066	,162		6,571	,000
Qualité de la communication	,770	,036	,657	21,320	,000

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

**Référence : tableau 81**

**Corrélations**

		Efficacité de la collaboration	Volonté de travailler ensemble
Efficacité de la collaboration	Corrélation de Pearson	1	,531**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	601	598
Volonté de travailler ensemble	Corrélation de Pearson	,531**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	598	601

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Référence : tableau 82**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,531 <sup>a</sup>	,282	,281	,90647

a. Prédicteurs : (Constante), Volonté de travailler ensemble

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	192,731	1	192,731	234,557	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	489,723	596	,822		
	Total	682,455	597			

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

b. Prédicteurs : (Constante), Volonté de travailler ensemble

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,174	,218		5,397	,000
	Volonté de travailler ensemble	,693	,045	,531	15,315	,000

a. Variable dépendante : Dans quelle mesure considérez-vous que cette collaboration a été efficace?

**Référence : tableau 83**

**Corrélations**

		Efficacité de la collaboration	Avoir un objectif commun
Efficacité de la collaboration	Corrélation de Pearson	1	,518**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	601	600
Avoir un objectif commun	Corrélation de Pearson	,518**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	600	603

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,518 <sup>a</sup>	,268	,267	,91801

a. Prédicteurs : (Constante), Avoir un objectif commun

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	184,733	1	184,733	219,205	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	503,960	598	,843		
	Total	688,693	599			

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

b. Prédicteurs : (Constante), Avoir un objectif commun

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,401	,210		6,688	,000
	Avoir un objectif commun	,678	,046	,518	14,806	,000

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

**Référence : tableau 85**

**Corrélations**

		Efficacité de la collaboration	Cohésion sociale
Efficacité de la collaboration	Corrélation de Pearson	1	,693**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	601	598
Cohésion sociale	Corrélation de Pearson	,693**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	598	601

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Référence : tableau 86**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,693 <sup>a</sup>	,480	,479	,77178

a. Prédicteurs : (Constante), Cohésion sociale

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	327,450	1	327,450	549,738	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	355,005	596	,596		
	Total	682,455	597			

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

b. Prédicteurs : (Constante), Cohésion sociale

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,811	,159		5,109	,000
MCOH	,802	,034	,693	23,446	,000

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

**Référence : tableau 87**

**Corrélations**

		Efficacité de la collaboration	Réalisation des objectifs
Efficacité de la collaboration	Corrélation de Pearson	1	,816**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	601	601
Réalisation des objectifs	Corrélation de Pearson	,816**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	601	604

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Référence : tableau 88**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,816 <sup>a</sup>	,667	,666	,58525

a. Prédicteurs : (Constante), Efficacité de la collaboration

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	410,163	1	410,163	1197,514	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	205,165	599	,343		
	Total	615,328	600			

a. Variable dépendante : Réalisation des objectifs

b. Prédicteurs : (Constante), Efficacité de la collaboration

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,960	,102		9,408	,000
	Efficacité de la collaboration	,770	,022	,816	34,605	,000

a. Variable dépendante : Réalisation des objectifs

**Référence : tableau 89**

**ANOVA**

Cohésion sociale

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	11,399	1	11,399	13,350	,000
Intragroupes	456,783	535	,854		
Total	468,182	536			

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,264 <sup>a</sup>	,070	,060	,89321

a. Prédicteurs : (Constante), Indulgence, Masculinité, Distance sociale, Collectivisme, Évitement de l'incertitude, Orientation sur le long terme

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35,552	6	5,925	8,217	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	473,913	594	,798		
	Total	509,465	600			

a. Variable dépendante : Cohésion sociale

b. Prédicteurs : (Constante), Indulgence, Masculinité, Distance sociale, Collectivisme, Évitement de l'incertitude, Orientation sur le long terme

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,493	1,027		7,239	,000
	Indulgence	,013	,005	-,013	-4,667	,000
	Masculinité	,008	,004	-,050	1,979	,048
	Distance sociale	-,008	,005	-,076	-2,097	,036
	Collectivisme	,002	,004	-,206	,406	,685
	Évitement de l'incertitude	-,004	,003	,094	-1,609	,008
	Orientation sur le long terme	,005	,015	-,029	1,356	,176

a. Variable dépendante : Cohésion sociale



Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,251 <sup>a</sup>	,063	,057	,89490

a. Prédicteurs : (Constante), MnatINC, MnatIND, MnatDIS, MnatMAS

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	32,161	4	8,040	14,902	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	477,304	596	,801		
	Total	509,465	600			

a. Variable dépendante : Cohésion sociale

b. Prédicteurs : (Constante), Indulgence, Masculinité, Distance sociale, Évitement de l'incertitude

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,585	,972		10,077	,000
	Indulgence	,014	,004	-,052	5,592	,000
	Masculinité	,008	,005	-,080	2,131	,034
	Distance sociale	-,009	,003	-,242	-2,358	,019
	Évitement de l'incertitude	,018	,014	,010	4,963	,001

a. Variable dépendante : Cohésion sociale

**Référence : tableau 92**

**ANOVA**

Cohésion sociale

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	6,945	1	6,945	8,650	,003
Intragroupes	424,754	529	,803		
Total	431,699	530			

**Référence : tableau 93**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,253 <sup>a</sup>	,064	,059	,89385

a. Prédicteurs : (Constante), Distance hiérarchique, Réduction des risques, Pragmatisme

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	32,483	3	10,828	13,552	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	476,982	597	,799		
	Total	509,465	600			

a. Variable dépendante : Cohésion sociale

b. Prédicteurs : (Constante), Distance hiérarchique, Réduction des risques, Pragmatisme

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	5,769	,296	19,457	,000
	Distance hiérarchique	-,345	,064	-,238	,000
	Réduction des risques	-,060	,074	-,036	,422
	Pragmatisme	,044	,064	,028	,497

a. Variable dépendante : MCOH

**Référence : tableau 94**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,249 <sup>a</sup>	,062	,061	,89309

a. Prédicteurs : (Constante), Moyenne distance hiérarchique

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	31,699	1	31,699	39,743	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	477,766	599	,798		
	Total	509,465	600			

a. Variable dépendante : MCOH

b. Prédicteurs : (Constante), Moyenne distance hiérarchique

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	5,792	,200	28,902	,000
	Moyenne distance hiérarchique	-,360	,057	-,249	,000

a. Variable dépendante : MCOH

**Référence : tableau 95**

**ANOVA**

MConf

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	16,987	1	16,987	19,670	,000
Intragroupes	462,013	535	,864		
Total	478,999	536			

**Référence : tableau 96**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,247 <sup>a</sup>	,061	,052	,90519

a. Prédicteurs : (Constante), Distance sociale, Collectivisme, Masculinité, Évitement de l'incertitude, Orientation sur le long terme, Indulgence

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	31,671	6	5,278	6,442	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	486,704	594	,819		
	Total	518,375	600			

a. Variable dépendante : Confiance

b. Prédicteurs : (Constante), Distance sociale, Collectivisme, Masculinité, Évitement de l'incertitude, Orientation sur le long terme, Indulgence

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,393	,491		6,914	,000
	Distance sociale	-,007	,004	-,077	-1,856	,064
	Collectivisme	-,001	,004	-,015	-,370	,712
	Masculinité	,008	,004	,081	1,990	,047
	Évitement de l'incertitude	-,001	,003	-,011	-,248	,804
	Orientation sur le long terme	,002	,004	,021	,521	,603
	Indulgence	,014	,003	,221	4,915	,000

a. Variable dépendante : Confiance

**Référence : tableau 97**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,221 <sup>a</sup>	,049	,047	,90729

a. Prédicteurs : (Constante), Indulgence

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	25,296	1	25,296	30,729	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	493,079	599	,823		
	Total	518,375	600			

a. Variable dépendante : Confiance

b. Prédicteurs : (Constante), Indulgence

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,403	,178		19,114	,000
Indulgence	,014	,003	,221	5,543	,000

a. Variable dépendante : Confiance

*Référence : tableau 98*

**ANOVA**

MConf

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	10,129	1	10,129	12,706	,000
Intragroupes	421,707	529	,797		
Total	431,837	530			

*Référence : tableau 99*

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,197 <sup>a</sup>	,039	,034	,91363

a. Prédicteurs : (Constante), Distance hiérarchique, Réduction des risques, Pragmatisme

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20,047	3	6,682	8,006	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	498,328	597	,835		
	Total	518,375	600			

a. Variable dépendante : Confiance

b. Prédicteurs : (Constante), Distance hiérarchique, Réduction des risques, Pragmatisme

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	5,520	,303		18,216	,000
	Distance hiérarchique	-,239	,066	-,164	-3,619	,000
	Réduction des risques	-,094	,076	-,056	-1,232	,218
	Pragmatisme	-,010	,066	-,006	-,153	,878

a. Variable dépendante : Confiance

**Référence : tableau 100****Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,190 <sup>a</sup>	,036	,034	,91334

a. Prédicteurs : (Constante), Distance hiérarchique

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,696	1	18,696	22,412	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	499,679	599	,834		
	Total	518,375	600			

a. Variable dépendante : Confiance

b. Prédicteurs : (Constante), Distance hiérarchique

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	5,323	,205		25,971	,000
Distance hiérarchique	-,277	,058	-,190	-4,734	,000

a. Variable dépendante : Confiance

*Référence : tableau 101*

**ANOVA**

MComm

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	17,630	1	17,630	21,476	,000
Intragruppes	440,018	536	,821		
Total	457,649	537			

*Référence : tableau 102*

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,264 <sup>a</sup>	,070	,061	,88514

a. Prédicteurs : (Constante), Distance sociale, Collectivisme, Masculinité, Évitement de l'incertitude, Orientation sur le long terme, Indulgence



**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35,105	6	5,851	7,468	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	466,950	596	,783		
	Total	502,055	602			

a. Variable dépendante : Qualité de la communication

b. Prédicteurs : (Constante), Distance sociale, Collectivisme, Masculinité, Évitement de l'incertitude, Orientation sur le long terme, Indulgence

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,099	,479		6,465	,000
	Distance sociale	-,005	,004	-,056	-1,374	,170
	Collectivisme	,001	,004	,008	,193	,847
	Masculinité	,010	,004	,102	2,517	,012
	Évitement de l'incertitude	-,004	,003	-,066	-1,529	,127
	Orientation sur le long terme	,006	,004	,069	1,724	,085
	Indulgence	,013	,003	,206	4,632	,000

a. Variable dépendante : Qualité de la communication

**Référence : tableau 103**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,240 <sup>a</sup>	,058	,055	,88794

a. Prédicteurs : (Constante), Masculinité, Indulgence

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	28,996	2	14,498	18,388	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	473,059	600	,788		
	Total	502,055	602			

a. Variable dépendante : Qualité de la communication

b. Prédicteurs : (Constante), Masculinité, Indulgence

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,881	,286		10,087	,000
	Masculinité	,010	,004	,104	2,581	,010
	Indulgence	,015	,002	,235	5,841	,000

a. Variable dépendante : Qualité de la communication

**Référence : tableau 104**

**ANOVA**

MComm

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	13,576	1	13,576	17,501	,000
Intragroupes	411,919	531	,776		
Total	425,495	532			

**Référence : tableau 105**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,202 <sup>a</sup>	,041	,036	,89666

a. Prédicteurs : (Constante), Distance hiérarchique, Réduction des risques, Pragmatisme

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20,461	3	6,820	8,483	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	481,594	599	,804		
	Total	502,055	602			

a. Variable dépendante : Qualité de la communication

b. Prédicteurs : (Constante), Distance hiérarchique, Réduction des risques, Pragmatisme

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	5,550	,297		18,680	,000
	Distance hiérarchique	-,264	,065	-,184	-4,093	,000
	Réduction des risques	-,042	,075	-,026	-,565	,572
	Pragmatisme	-,030	,065	-,019	-,467	,641

a. Variable dépendante : Qualité de la communication

**Référence : tableau 106**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,199 <sup>a</sup>	,040	,038	,89563

a. Prédicteurs : (Constante), Distance hiérarchique

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	19,965	1	19,965	24,889	,000 <sup>b</sup>
Résidus	482,090	601	,802		
Total	502,055	602			

a. Variable dépendante : Qualité de la communication

b. Prédicteurs : (Constante), Distance hiérarchique

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	5,385	,201		26,802	,000
Distance hiérarchique	-,286	,057	-,199	-4,989	,000

a. Variable dépendante : Qualité de la communication

*Référence : tableau 107*

#### ANOVA

Dans quelle mesure considérez-vous que cette collaboration a été efficace?

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	13,493	1	13,493	11,846	,001
Intragruppes	608,209	534	1,139		
Total	621,701	535			

**Référence : tableau 108**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,196 <sup>a</sup>	,039	,029	1,05764

a. Prédicteurs : (Constante), Distance sociale, Collectivisme, Masculinité, Évitement de l'incertitude, Orientation sur le long terme, Indulgence

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	26,636	6	4,439	3,969	,001 <sup>b</sup>
	Résidus	664,446	594	1,119		
	Total	691,082	600			

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

b. Prédicteurs : (Constante), Distance sociale, Collectivisme, Masculinité, Évitement de l'incertitude, Orientation sur le long terme, Indulgence

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,396	,575		5,901	,000
	Distance sociale	-,008	,004	-,071	-1,702	,089
	Collectivisme	-,002	,005	-,021	-,501	,616
	Masculinité	,011	,005	,097	2,361	,019
	Évitement de l'incertitude	-,001	,003	-,014	-,318	,750
	Orientation sur le long terme	,008	,004	,072	1,755	,080
	Indulgence	,011	,003	,148	3,259	,001

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

**Référence : tableau 109**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,167 <sup>a</sup>	,028	,025	1,05988

a. Prédicteurs : (Constante), Indulgence, Masculinité

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,320	2	9,660	8,599	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	671,761	598	1,123		
	Total	691,082	600			

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

b. Prédicteurs : (Constante), Indulgence, Masculinité

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,116	,341		9,133	,000
	Masculinité	,011	,005	,099	2,423	,016
	Indulgence	,011	,003	,152	3,723	,000

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

*Référence : tableau 110*

**ANOVA**

Dans quelle mesure considérez-vous que cette collaboration a été efficace?

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	8,292	1	8,292	7,432	,007
Intragroupes	590,164	529	1,116		
Total	598,456	530			

*Référence : tableau 111*

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,251 <sup>a</sup>	,063	,058	1,04159

a. Prédicteurs : (Constante), Distance hiérarchique, Réduction des risques, Pragmatisme

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	43,390	3	14,463	13,331	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	647,691	597	1,085		
	Total	691,082	600			

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

b. Prédicteurs : (Constante), Distance hiérarchique, Réduction des risques, Pragmatisme

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Ecart standard	Bêta			
1	(Constante)	6,184	,346		17,866	,000
	Distance hiérarchique	-,375	,075	-,222	-4,971	,000
	Réduction des risques	-,081	,087	-,042	-,929	,353
	Pragmatisme	-,051	,075	-,028	-,680	,496

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

**Référence : tableau 112**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,246 <sup>a</sup>	,060	,059	1,04118

a. Prédicteurs : (Constante), Distance hiérarchique

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	41,738	1	41,738	38,502	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	649,343	599	1,084		
	Total	691,082	600			

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

b. Prédicteurs : (Constante), Distance hiérarchique

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Ecart standard	Bêta			
1	(Constante)	5,888	,235		25,086	,000
	Distance hiérarchique	-,416	,067	-,246	-6,205	,000

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration



**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,724 <sup>a</sup>	,524	,513	,74619

a. Prédicteurs : (Constante), Confiance, Qualité de la communication, Cohésion sociale, Volonté de travailler ensemble, Avoir un objectif commun, Distance hiérarchique, Réduction des risques, Pragmatisme, Collectivisme, Distance sociale, Masculinité, Indulgence, Orientation sur le long terme, Évitement de l'incertitude

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	357,842	14	25,560	45,906	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	324,613	583	,557		
	Total	682,455	597			

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

b. Prédicteurs : (Constante), Confiance, Qualité de la communication, Cohésion sociale, Volonté de travailler ensemble, Avoir un objectif commun, Distance hiérarchique, Réduction des risques, Pragmatisme, Collectivisme, Distance sociale, Masculinité, Indulgence, Orientation sur le long terme, Évitement de l'incertitude

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,307	,502		2,602	,010
	Confiance	-,022	,083	-,019	-,262	,794
	Qualité de la communication	,336	,069	,288	4,897	,000
	Cohésion sociale	,540	,078	,466	6,931	,000
	Volonté de travailler ensemble	,026	,057	,020	,451	,652
	Avoir un objectif commun	-,022	,056	-,017	-,395	,693
	Distance hiérarchique	-,130	,058	-,078	-2,246	,025
	Réduction des risques	-,053	,065	-,027	-,817	,415
	Pragmatisme	-,063	,055	-,034	-1,147	,252
	Distance sociale	,001	,003	,010	,311	,756
	Collectivisme	-,003	,003	-,027	-,916	,360
	Masculinité	,004	,003	,033	1,113	,266
	Indulgence	,003	,002	,035	1,099	,272
	Orientation sur le long terme	,004	,003	,035	1,164	,245
	Évitement de l'incertitude	-,002	,002	-,033	-,973	,331

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

**Référence : tableau 114**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,717 <sup>a</sup>	,515	,512	,74682

a. Prédicteurs : (Constante), Qualité de la communication, Cohésion sociale, Distance hiérarchique

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	351,161	3	117,054	209,874	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	331,294	594	,558		
	Total	682,455	597			

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

b. Prédicteurs : (Constante), Qualité de la communication, Cohésion sociale, Distance hiérarchique

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,117	,264		4,237	,000
	Qualité de la communication	,334	,056	,286	5,951	,000
	Cohésion sociale	,512	,056	,443	9,092	,000
	Distance hiérarchique	-,133	,050	-,079	-2,683	,003

a. Variable dépendante : Efficacité de la collaboration

**Référence : tableau 115**

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,165	<b>,837</b>	<b>,801</b>	,684
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	4,197	,158	,110	,150

## Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	<b>,860</b>	,838	,895	,878	<b>,894</b>
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	<b>,066</b>	,063	,069	,000
Independence model	,188	,185	,191	,000

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	<b>3,670</b>	3,451	3,902	3,697
Saturated model	2,231	2,231	2,231	2,379
Independence model	23,419	22,781	24,066	23,426

*Référence : tableau 116*

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Confiance	<--- CLTENT- Distance hiérarchique	-4,545	1,871	-2,429	<b>,015</b>	par_31
Confiance	<--- CLTNAT- Collectivisme	,004	,003	1,391	,164	par_35
Confiance	<--- CLTNAT-Distance sociale	,000	,003	,097	,922	par_36
Confiance	<--- CLTNAT- Masculinité	-,004	,003	-1,273	,203	par_37
Confiance	<--- CLTNAT-Évitement de l'incertitude	-,005	,002	-2,261	<b>,024</b>	par_38
Confiance	<--- CLTNAT- Orientation à long terme	,002	,003	,549	,583	par_39
Confiance	<--- CLTNAT- Indulgence	-,003	,002	-1,450	,147	par_40
Volonté de travailler ensemble	<--- Confiance	,830	,046	18,231	***	par_18
Qualité de la communication	<--- Confiance	1,034	,061	17,048	***	par_19
Qualité de la communication	<--- CLTENT-Distance hiérarchique	-,522	,367	-1,422	,155	par_32
Avoir un objectif commun	<--- CLTENT-Distance hiérarchique	-5,338	2,206	-2,420	<b>,016</b>	par_33
Cohésion sociale	<--- CLTENT-Distance hiérarchique	-1,677	,749	-2,240	<b>,025</b>	par_34
Qualité de la communication	<--- CLTNAT- Collectivisme	,001	,002	,472	,637	par_41

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Qualité de la communication	<---	CLTNAT-Distance sociale	,001	,002	,466	,641	par_42
Qualité de la communication	<---	CLTNAT-Masculinité	-,001	,002	-,660	,509	par_43
Qualité de la communication	<---	CLTNAT-Évitement de l'incertitude	-,002	,001	-1,174	,241	par_44
Qualité de la communication	<---	CLTNAT-Orientation à long terme	,003	,002	1,535	,125	par_45
Qualité de la communication	<---	CLTNAT-Indulgence	-,002	,001	-1,078	,281	par_46
Avoir un objectif commun	<---	CLTNAT-Collectivisme	,003	,003	,935	,350	par_47
Avoir un objectif commun	<---	CLTNAT-Distance sociale	,001	,003	,390	,697	par_48
Avoir un objectif commun	<---	CLTNAT-Masculinité	-,004	,003	-1,201	,230	par_49
Avoir un objectif commun	<---	CLTNAT-Évitement de l'incertitude	-,003	,002	-1,405	,160	par_50
Avoir un objectif commun	<---	CLTNAT-Orientation à long terme	,003	,003	,999	,318	par_51
Avoir un objectif commun	<---	CLTNAT-Indulgence	-,002	,002	-,921	,357	par_52
Cohésion sociale	<---	CLTNAT-Collectivisme	,000	,002	,190	,849	par_53
Cohésion sociale	<---	CLTNAT-Distance sociale	,002	,002	,948	,343	par_54
Cohésion sociale	<---	CLTNAT-Masculinité	,000	,002	-,010	,992	par_55
Cohésion sociale	<---	CLTNAT-Évitement de l'incertitude	-,003	,001	-2,390	<b>,017</b>	par_56
Cohésion sociale	<---	CLTNAT-Orientation à long terme	,000	,002	-,050	,960	par_57
Cohésion sociale	<---	CLTNAT-Indulgence	,000	,001	-,359	,720	par_58
Cohésion sociale	<---	Confiance	,869	,061	14,264	***	par_80
Efficacité de la collaboration	<---	Cohésion sociale	1,239	,312	3,977	***	par_20
Efficacité de la collaboration	<---	Qualité de la communication	,552	,137	4,037	***	par_21
Efficacité de la collaboration	<---	Avoir un objectif commun	-,102	,164	-,621	,535	par_22
Efficacité de la collaboration	<---	Volonté de travailler ensemble	,041	,123	,330	,741	par_23

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Efficacité de la collaboration	<--- Confiance	-,993	,356	-2,789	,005	par_24
Efficacité de la collaboration	<--- CLTNAT-Collectivisme	,005	,004	1,317	,188	par_59
Efficacité de la collaboration	<--- CLTNAT-Distance sociale	-,002	,004	-,683	,495	par_60
Efficacité de la collaboration	<--- CLTNAT-Masculinité	,002	,004	,456	,648	par_61
Efficacité de la collaboration	<--- CLTNAT-Évitement de l'incertitude	-,001	,003	-,358	,721	par_62
Efficacité de la collaboration	<--- CLTNAT-Orientation à long terme	-,006	,003	-1,792	,073	par_63
Efficacité de la collaboration	<--- CLTNAT-Indulgence	-,005	,003	-1,932	,053	par_64
Réalisation des objectifs	<--- Efficacité de la collaboration	,778	,022	35,372	***	par_25

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
Confiance	<--- CLTENT- Distance hiérarchique	<b>-,762</b>
Confiance	<--- CLTNAT- Collectivisme	,056
Confiance	<--- CLTNAT-Distance sociale	,004
Confiance	<--- CLTNAT-Masculinité	-,050
Confiance	<--- CLTNAT-Évitement de l'incertitude	<b>-,095</b>
Confiance	<--- CLTNAT-Orientation à long terme	,022
Confiance	<--- CLTNAT-Indulgence	-,063
Volonté de travailler ensemble	<--- Confiance	<b>,858</b>
Qualité de la communication	<--- Confiance	<b>,872</b>
Qualité de la communication	<--- CLTENT-Distance hiérarchique	-,074
Avoir un objectif commun	<--- CLTENT-Distance hiérarchique	<b>-1,019</b>
Cohésion sociale	<--- CLTENT-Distance hiérarchique	<b>-,247</b>
Qualité de la communication	<--- CLTNAT-Collectivisme	,010
Qualité de la communication	<--- CLTNAT-Distance sociale	,010
Qualité de la communication	<--- CLTNAT-Masculinité	-,014
Qualité de la communication	<--- CLTNAT-Évitement de l'incertitude	-,027
Qualité de la communication	<--- CLTNAT-Orientation à long terme	,033
Qualité de la communication	<--- CLTNAT-Indulgence	-,025
Avoir un objectif commun	<--- CLTNAT- Collectivisme	,041
Avoir un objectif commun	<--- CLTNAT-Distance sociale	,017
Avoir un objectif commun	<--- CLTNAT-Masculinité	-,052
Avoir un objectif commun	<--- CLTNAT-Évitement de l'incertitude	-,064

		Estimate
Avoir un objectif commun	<--- CLTNAT-Orientation à long terme	,043
Avoir un objectif commun	<--- CLTNAT-Indulgence	-,043
Cohésion sociale	<--- CLTNAT-Collectivisme	,004
Cohésion sociale	<--- CLTNAT-Distance sociale	,020
Cohésion sociale	<--- CLTNAT-Masculinité	,000
Cohésion sociale	<--- CLTNAT-Évitement de l'incertitude	<b>-,053</b>
Cohésion sociale	<--- CLTNAT-Orientation à long terme	-,001
Cohésion sociale	<--- CLTNAT-Indulgence	-,008
Cohésion sociale	<--- Confiance	<b>,762</b>
Efficacité de la collaboration	<--- Cohésion sociale	<b>1,019</b>
Efficacité de la collaboration	<--- Qualité de la communication	<b>,472</b>
Efficacité de la collaboration	<--- Avoir un objectif commun	-,064
Efficacité de la collaboration	<--- Volonté de travailler ensemble	,028
Efficacité de la collaboration	<--- Confiance	-,716
Efficacité de la collaboration	<--- CLTNAT-Collectivisme	,043
Efficacité de la collaboration	<--- CLTNAT-Distance sociale	-,022
Efficacité de la collaboration	<--- CLTNAT-Masculinité	,015
Efficacité de la collaboration	<--- CLTNAT-Évitement de l'incertitude	-,013
Efficacité de la collaboration	<--- CLTNAT-Orientation à long terme	-,058
Efficacité de la collaboration	<--- CLTNAT-Indulgence	-,068
Réalisation des objectifs	<--- Efficacité de la collaboration	<b>,823</b>

## ANNEXE 16 : TESTS DU QUESTIONNAIRE - ÉTUDE QUALITATIVE

Test	Version	Remarques	Réaction/ modification
IND1	EN	-Pas de remarques spécifiques	-
IND2	EN	-Pas de remarques sur les questions - Le questionnaire a beaucoup de questions, mais ne prend pas beaucoup de temps - Ce peut être une bonne idée de mettre la première partie à la fin afin d'éviter que les salariés commencent avec des questions trop larges et arrêtent de répondre	-Nous avons choisi de commencer avec des questions plus globales pour que les répondants se sentent plus à l'aise. Nous avons maintenu la structure initiale. Néanmoins, nous avons indiqué les trois parties dans le message d'invitation afin d'éviter que les salariés s'arrêtent avant la fin du questionnaire
IND3	NL	-Pas de remarques sur les questions -Afin d'éviter que les salariés s'arrêtent avant la fin, il pourrait être bien de mettre dans l'annonce que le questionnaire est constitué de trois parties et qu'il est essentiel de répondre aux trois parties	-Cette remarque a été prise en compte
IND4	FR	-Question : « La plupart des gens, même ceux qui ne sont pas des amis proches de mon collaborateur, ont de la confiance et du respect pour cette personne, en tant que collègue ». Remarque : Le mot « ami » pourrait être enlevé, car on est rarement de vrais amis au bureau. Cela peut fausser les résultats -Dans la version française, certaines phrases ne s'affichent pas bien sur l'écran	-La question est transformée en : « La plupart des gens, même ceux qui ne sont pas proches de mon collaborateur, ont de la confiance et du respect pour cette personne, en tant que collègue » -Le paramétrage du questionnaire dans le logiciel a été adapté
IND5	FR	-Il se peut que les salariés ne se reconnaissent pas dans la culture Air France, ni dans la culture KLM. Il est possible que les employés se sentent sans culture d'entreprise. Il est important de récupérer ces informations et de ne pas les forcer à faire un choix entre les deux -Quant à la communication, il y a toujours des individus qui n'arrivent pas bien à s'exprimer en anglais. Ainsi, ils choisissent parfois de ne pas s'exprimer là où ils auraient donné leur avis autrement. Pour avoir des résultats sur la communication, il faut intégrer cette problématique	-Le choix de ne plus reconnaître une culture d'entreprise a été ajouté aux modalités de réponses - Une question sur la maîtrise de la langue anglaise est intégrée dans les questions à la fin du questionnaire