

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 64 (2006)

Heft: 4: L'organisation comme forme aboutie de la domination ; Economie de l'entreprise et capital humain. IV

Artikel: L'influence culturelle vis-à-vis de l'incertitude et son impact sur le changement

Autor: Velo, Veronica

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141857>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 24.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'INFLUENCE CULTURELLE VIS-À-VIS DE L'INCERTITUDE ET SON IMPACT SUR LE CHANGEMENT

VERONICA VELO

Coventry University

Faculty of Business, Environment and Society

v.velo@coventry.ac.uk

> Le changement ne devient jamais aussi présent dans la vie organisationnelle qu'au moment de fusions et d'acquisitions. Dans cet article, nous explorons les perceptions des employés sur le changement, suite au rachat de deux écoles hôtelières de caractéristiques similaires, par la même entreprise multinationale d'éducation à but lucratif. L'une de ces écoles, récemment acquise, est située à Marbella, province de Malaga, en Espagne, et l'autre, à Chicago aux Etats Unis. Le choix de ces deux établissements a été effectué afin de tester si le niveau de tolérance vis-à-vis de l'incertitude (Hofstede, 1980) joue un rôle sur les réactions des employés et les attitudes envers le changement organisationnel.

Mots clé: changement, incertitude, Espagne, fusions, acquisitions, écoles.

1. INTRODUCTION ET HYPOTHÈSES

Le changement n'est jamais aussi présent dans la vie organisationnelle que lors de rachats et fusions. Cela est dû au fait que dans ces circonstances particulières, il touche tous les éléments de la vie d'une entreprise: sa structure, ses systèmes, les styles de gestion, les objectifs d'entreprise, les rapports entre les collègues, les stratégies, etc.

Le choix de ces deux écoles a été fait avec l'intention de vérifier si le niveau de tolérance à l'incertitude (Hofstede, 1980) avait une influence sur les réactions aux fusions d'entreprise et sur les attitudes vis-à-vis du changement organisationnel. Vu que l'Espagne est considérée comme un pays à haut taux d'aversion à l'incertitude (12 sur 53 sur l'échelle Hermes¹), et que les Etats-Unis ont la caractéristique contraire (43 sur 53 d'après la même étude), nous avons réussi à évaluer si un rachat de caractéristiques similaires avait eu le même impact sur les deux populations ou si celui-ci aurait été de nature différente.

L'annexe 1 synthétise les principales caractéristiques des cultures à extrême réticence à l'incertitude (UNCAVO) et celles à extrême tolérance à l'incertitude (UNCTOL).

S'il est vrai que le niveau d'intolérance à l'incertitude n'est pas sans influence sur la réaction des employés face à une fusion et au changement organisationnel, alors on devrait s'attendre à ce que les écoles situées en Espagne et aux Etats-Unis, montrent des niveaux différents d'acceptation par rapport au changement de gouvernance, de style de gestion, de structure et des pratiques.

¹ Hofstede, G. (1980).

L'hypothèse principale est donc la suivante: eu égard aux niveaux différents de tolérance à l'incertitude dans les deux pays – élevé en Espagne, bas aux Etats-Unis –, les réactions devraient s'avérer beaucoup plus négatives dans le premier cas que dans le second. Si tel est le cas, alors on pourrait constater que des valeurs telles que la structure, l'ordre, la certitude, la pureté, la clarté, la sécurité, la tradition, la stabilité, etc. seraient plus importantes pour les Espagnols que pour les Américains. Ainsi, une fusion aux caractéristiques similaires devrait s'avérer plus menaçante et vécue avec plus de rejet en Espagne qu'aux Etats-Unis. Voilà pourquoi on pourrait s'attendre à une attitude en général plus négative de la part des Espagnols par rapport au changement que de la part des Américains, même face à une réalité aux caractéristiques similaires et qui pourrait entamer des conséquences objectivement similaires.

2. MÉTHODOLOGIE

La méthode choisie est celle des chaînages cognitifs (développée par T. Reynolds et J. Gutman de l'Université du Texas à Dallas). Cette méthode, fréquemment utilisée en marketing pour étudier le comportement des consommateurs consiste à articuler et analyser des séries de questions ouvertes, mais structurées qui devraient permettre de construire une «carte mentale» capable d'aider à visualiser des attributs, bénéfices ou conséquences d'une action ou situation à des valeurs que les répondants auraient lié à ceux-ci.

La procédure consistera à établir un dialogue avec les enseignants des deux institutions, ce qui devrait alors nous permettre d'organiser des séries de chaînages autour du concept de changement, ayant comme base ces entretiens structurés. Cette information étant à la base de notre analyse, nous pourrions plus tard explorer quels concepts chacun des groupes de professeurs des écoles qui sont en période de transition lient à la notion de «changement». Les réponses seront standardisées et typifiées selon la méthode des chaînages cognitifs, ce qui devrait permettre de percevoir quelles sont les valeurs associées au changement organisationnel, et de voir si la perception de ceux-ci est plutôt négative (danger, perte de postes d'emploi, adaptation douloureuse, perte des valeurs et pratiques traditionnelles) ou plutôt positive (augmentation de l'efficacité, appartenance à un groupe plus grand, nouvelles opportunités, position financière plus stable, etc.) de même que la démarche cognitive qui va des premières impressions par rapport à la notion de changement jusqu'à des sentiments plus profonds.

Suivant la méthodologie des chaînages cognitifs, nous avons posé la question suivante à tous les participants à l'enquête: «considérez-vous le changement dans les organisations comme quelque chose de négatif ou de positif?». Ensuite, au fur et à mesure de leurs réponses, nous avons demandé systématiquement pourquoi ils avaient choisi une telle réponse de façon répétée jusqu'à la fin de l'entretien, quand l'enquête n'arrive pas à trouver d'autres réponses plus profondes pour justifier son raisonnement. Dans le paragraphe suivant, nous expliquerons en détail comment nous avons traité l'information recueillie.

3. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Les résultats observés à l'école de Marbella sont très homogènes. Ils peuvent être synthétisés à travers les chaînages suivants:

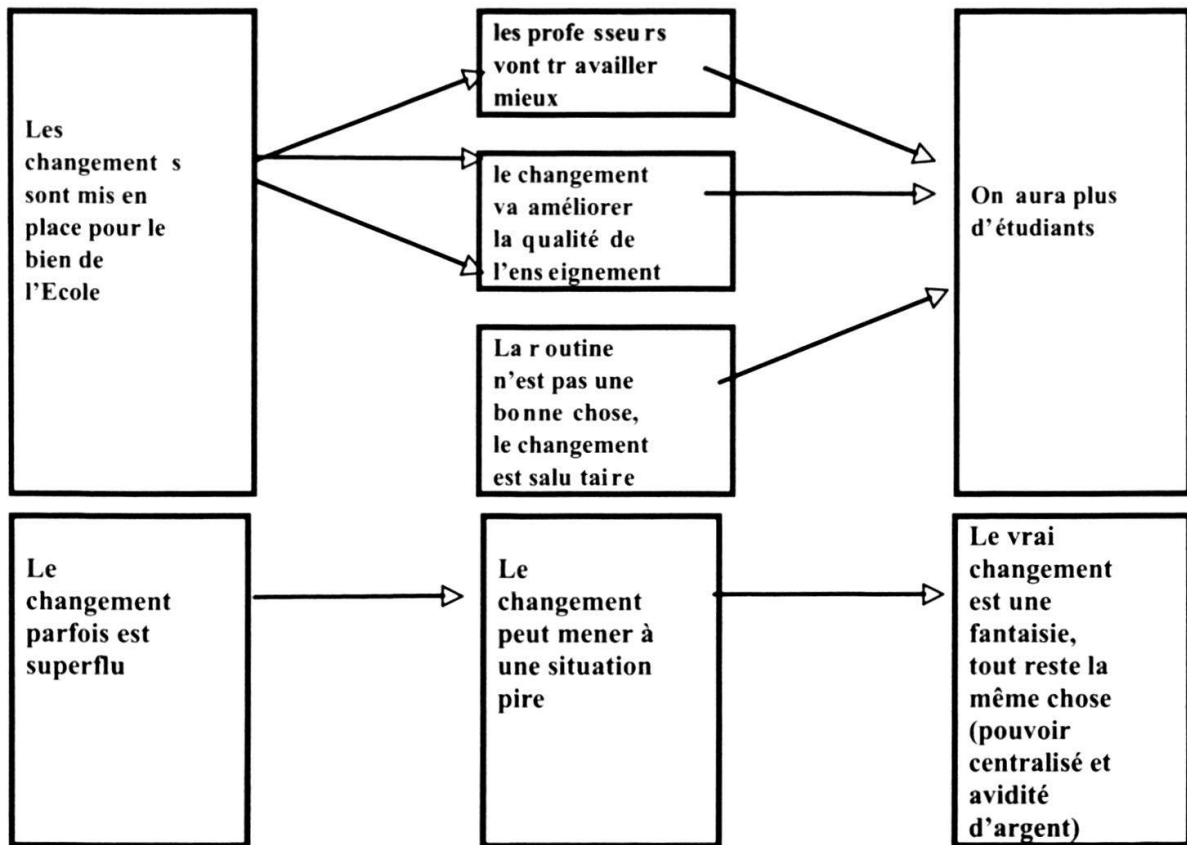


Tableau 1 Chaînages les plus fréquents pour Marbella

Réponse	Pourcentage de répondants
Plus d'étudiants viendront s'inscrire aux cours	43%
Tout changement n'est qu'une illusion, tout mène toujours à plus de la même chose	23%
Les organisations grandissent à travers le changement	20%
Se mettre à jour est bon en soi	13%
Autres réponses	22%

Tableau 2 Les réponses finales les plus fréquentes à Marbella (valeurs)

Les répondants perçoivent la satisfaction du client comme étant la source principale de justification du changement dont le but revient essentiellement à garder les étudiants satisfaits et possiblement prescripteurs.

La partie la plus intéressante est de voir comment toute l'organisation se voit intégrée dans le processus commercial qui a l'air de concerner les enseignants plus directement que l'on pourrait le penser. Un tel intérêt pour la portion de marché pourrait être justifié par au moins l'un des deux facteurs suivants: (1) la santé financière du «business» permettrait de garantir la stabilité de l'emploi et, ou (2) la suspicion que cette enquête ne serait pas tout à

fait confidentielle et que les données obtenues pourraient être adressées à l'autorité en charge (qui est en fin de compte la seule évaluée d'après le nombre d'étudiants inscrits) ferait peur aux répondants à tel point qu'ils finiraient par dire ce que les autorités locales aimeraient entendre.

Dans les deux cas, le niveau d'intolérance à l'incertitude jouerait un rôle clé dans la perception du changement et la rationalisation de son processus. Un certain nombre d'enseignants à Marbella semble avoir intériorisé à la lettre le principe guide « nous sommes tous concernés par la rétention de la clientèle, même au prix de nos intérêts personnels, car de manière directe ou indirecte, ce sont les clients qui, à travers leur loyauté et leur comportement d'achat positif, nous permettent de satisfaire nos besoins de sécurité ». Nous pourrions nous référer également aux dogmes de qualité totale qui prend son origine au Japon (un pays à très haut taux de rejet de l'incertitude). Tout le monde dans l'entreprise est concerné par ses résultats, car la part de marché est ce qui garantit la stabilité à long terme, donc la sécurité.

En fait, il n'est pas surprenant que la notion de qualité soit présentée de manière fréquente parmi les réponses, mais d'une manière très particulière. La qualité dans ce cas a l'air d'être mesurable presque exclusivement en termes de satisfaction du client et le pourcentage de ceux d'entre eux qui reviennent. Tout ce qui pourrait aider à faire que le client revienne devient positif, parce qu'à la fin c'est la présence des étudiants qui garantit l'emploi.

Très proche de la notion de tolérance à l'incertitude est celle de distance hiérarchique, ou le niveau de dichotomie d'intérêts entre les gestionnaires et les subordonnés. Même si cette notion est tout juste suggérée, nous avons souvent réussi à percevoir, à travers les entretiens, l'impression partagée que les bons chiffres du recrutement peuvent renforcer la position du management local, dont la performance est mesurée plus que tout par leur capacité à attirer des étudiants. Encore une fois, plaire au patron permettrait de manière directe ou indirecte de garantir l'emploi aux répondants d'Espagne.

Tout aussi bien, il y a eu le chaînage choisi par ceux qui ont osé exprimer ouvertement leur point de vue par rapport au système. Ceux qui croient que les changements ne sont qu'un mirage, que toutes ces nouvelles procédures ou idées n'auraient comme but que de renforcer la situation présente dans laquelle le pouvoir devient de plus en plus centralisé et de plus en plus renforcé. Les changements sont là pour aider à produire plus d'argent et l'argent produit aiderait à rendre la position de celui ou celle au pouvoir plus stable, et donc le système (bon ou mauvais, peu importe) renforce et pérennise. Cet état de circonstances, même au-dessous de l'optimal, reste encore plus tolérable que l'incertitude d'avoir à chercher un autre job (situation de risque) et, peut être, finir dans une autre compagnie qui opère – après tout – de la même manière. Encore une fois, la distance hiérarchique et l'intolérance vis-à-vis de l'incertitude vont de pair. Hofstede (1980) l'a magnifiquement exprimé: tout système a besoin d'être légitimé ou au moins accepté pour survivre à l'épreuve du long terme. Donc, même lorsque mis en cause, le fait que ces employés qui se plaignent à propos du changement de situation restent chez le même employeur, montre que les bénéfices de cette certitude non désirée sont encore préférables à l'idée d'une situation peut être plus démocratique, mais sans garanties. Il faut mentionner que le fait d'avoir interrogé les enseignants de manière consécutive (par exemple les personnes travaillant dans le même bureau ont été interrogés les uns après les autres) a donné comme résultat des réponses similaires et dans le même ordre. Sachant que le « groupthink », tout en minimisant le niveau de spontanéité et créativité, garde encore

l'avantage de réduire le risque, nous pourrions assumer que cette répétitivité n'est qu'un autre indicateur de l'aversion à l'inconnu («high uncertainty avoidance»).

Il est curieux de voir à quel point le changement est perçu parfois comme une continuité, «plus de la même chose». Le changement est une manière de renforcer le centralisme du pouvoir, une série de tactiques, toutes ayant le même but (recruter des étudiants du même genre, du même marché), une succession de mini-évolutions qui n'impliqueraient en aucune manière des révolutions sérieuses.

Le changement, par opposition à ce que l'on attend lors des hypothèses, n'est pas perçu comme une vraie menace, mais comme un moyen très simple de perpétuer le système qui, tout en étant en fait loin de promouvoir le développement de soi et la croissance, au moins demeure effectif et efficient pour satisfaire les besoins de sécurité, reflétés par l'importance attribuée à la stabilité de l'emploi.

Les résultats pour Chicago sont très hétérogènes. Le chaînage le plus fréquent est en fait, très simple.

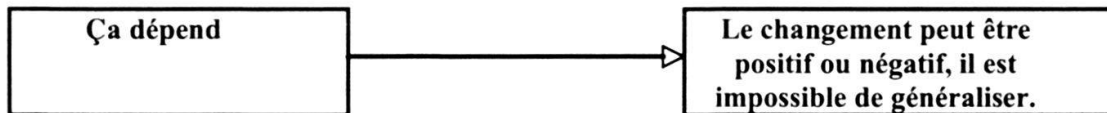


Tableau 3 Chaînage le plus fréquent à Chicago

Réponse	Pourcentage des répondants
Le changement peut être soit positif, soit négatif, il est impossible de généraliser.	28%
Pour améliorer les conditions de vie	22%
Le changement c'est bien, nous devons nous y adapter	22%
Le changement favorise la communication	16%
Le changement est naturel	6%
Le changement mène au succès	3%
En cas de doute, le changement c'est bien	3%

Tableau 4 Réponses finales les plus fréquentes pour Chicago

Il est inévitable de remarquer qu'il y a beaucoup d'hétérogénéité parmi les réponses intermédiaires données par les enseignants à Chicago. Par opposition à Marbella, il n'y a pas du tout de réticence au changement.

Lorsque les enseignants de Chicago ont répondu, ils ne l'ont pas fait dans des termes absolus. Ils n'ont pas paru faire référence à une situation en particulier, mais au changement du point de vue théorique. Ces résultats sont nettement différents de ceux obtenus de la part de leurs collègues de Marbella, qui parlaient de changement comme si c'était quelque chose qu'ils étaient en train de vivre et donc ils faisaient référence à des situations ou des circonstances desquelles tout le monde était au courant, et qui demandaient une position à prendre: soit pour, soit contre, ce qui se passe.

Les personnes interrogées à Chicago ont exprimé des opinions variées et différentes. Il n'y a pas eu d'évidence de pensée de groupe unifiée, presque tous les chaînages étant différents. À la fin, le chaînage le plus fréquent était très simple: nous ne pouvons pas donner une réponse définitive, tout dépend du cas. «Peut être» a été la réponse choisie comme acceptable par la plupart des personnes interrogées.

Il a été très difficile d'organiser les données américaines. Les réponses étaient très différentes, la logique n'était pas très cohérente, aussi la codification a-t-elle été difficile à gérer. Cela est une caractéristique des cultures UNCTOL, ou le manque de précision n'est pas considéré comme un handicap. C'était au milieu des chaînages que l'on pouvait facilement trouver des contradictions. L'une des personnes interrogées aurait pu commencer par dire que lui ou elle était pour la notion du changement, pour enfin conclure qu'en fait, ce n'était pas toujours le cas, que le changement était une idée trop globale en soi, qu'il était difficile de généraliser. Finalement, personne parmi les Américains n'a parlé de la hiérarchie et son rôle dans des processus de changement. Par contre, presque tout le monde à Marbella l'a fait. Voici encore une indication précise de l'étroite relation entre les deux variables les plus liées d'après Hofstede (1980, 2001): l'intolérance à l'incertitude et la distance hiérarchique. Le changement, pour la population à Marbella est considéré comme une imposition provenant du sommet de la hiérarchie. Par contre, pour la population de Chicago, le changement provient de l'environnement et du besoin de s'y adapter.

CONCLUSION

Les résultats obtenus dans cet article sont cohérents avec ce à quoi on pouvait s'attendre suite à l'étude Hermes de Hofstede (1980). Par contre, les résultats ont été différents de ce que l'on avait prévu à travers nos hypothèses.

Lorsque l'on a analysé les réponses données par la population d'Espagne, nous n'avons pas trouvé que les répondants étaient contraires ou opposés au changement (ou au moins pas ouvertement opposés). Dans la plupart des cas, ils n'ont simplement pas du tout cru au vrai changement. Ils ont fait référence à une situation spécifique de «changement» dont tout le monde tacitement comprenait les motivations et les origines. Dans ce scénario partagé, le changement apparaîtrait comme encore une tactique du management ayant comme but de perpétuer la distance hiérarchique à travers la satisfaction des étudiants, afin d'assurer des profits et donc la stabilité de l'emploi. En peu de mots, si le patron est content, alors il ne va licencier personne. Donc, le personnel semble invité à jouer le jeu du changement afin de s'assurer que cette situation tout sauf optimale, mais sécurisée, pourrait garantir la satisfaction des besoins du personnel (la sécurité en particulier, qui est une valeur très importante chez les cultures UNCAVO).

Dans le cas de Chicago, le changement a été perçu comme un concept abstrait qui en général ne porterait aucune connotation négative ou positive. Rien ne pourrait être définitif, tout étant dépendant de la situation. Il n'y a pas eu de rapport évident entre la notion de changement et la perte de postes d'emploi, mais il y a eu beaucoup à dire à propos de changement et productivité, agilité, performance.

Notre conclusion finale a été qu'en effet, la réticence à l'incertitude a un rôle à jouer dans la perception du changement. Donc, lorsqu'il s'agit de rachats d'entreprise, la manière de «vendre le processus» doit s'avérer différente aussi dès lors que le management veut être

efficace. Les cultures UNCTOL trouveraient difficile d'accepter qu'un changement dans la routine puisse être justifié par une décision unilatérale de la part du management, en train de chercher à sauvegarder avant tout sa propre pérennité. Par contre, les cultures UNCAVO seraient plus intéressées par la préservation de la situation courante, même si celle-ci implique une perte de liberté, car pour elles la stabilité de l'emploi est un facteur important.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Gutman, J. (1982), A means-end chain model based on consumer categorization process, *Journal of Marketing*, 42, 60-72.
- Griffeth, R., Hom, P., and Hom, W. P. (2004), *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover*, Information Age Publishing.
- Hofstede, G.J., Pedersen P., Hofstede G. (2002), *Exploring Culture*, Intercultural Press.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (1998), *Cultures and Organizations: software of the mind*, McGraw-Hill.
- Phillips, J., and Connell, A (2003), *Managing Employee Retention*, Elsevier Publishing.
- Reynolds, T.J. Gengler, C.E. (1991), «A strategic framework for assessing advertising: the animatic vs finished issue». *Journal of Advertising Research*, 61-71.
- Reynolds, T.J. Gutman, J. (1998), «Laddering theory, method, analysis and interpretation», *Journal of Advertising Research*, 11-31.
- Velo, V. (2000) Pourquoi faire ce qu'on ne veut pas faire? *Revue Economique et Sociale*, 131-151.

Appendix 1

According to Hofstede², the following profiles define both the UNCAVO and the UNCTOL types of cultures:

² Source: Geert Jan Hofstede, Paul Pedersen, Geert Hofstede (2002)

UNCAVO (Spain)	UNCTOL (USA)
1. Key elements	
a. What is different is dangerous.	a. What is different causes curiosity.
b. Familiar risks are accepted, but ambiguous situations and unfamiliar risks are feared.	b. Ambiguous situations and unfamiliar risks cause no discomfort.
c. Rules are important, even if the rules will never work.	c. Rules should be limited to those that are absolutely necessary.
d. Rigid taboos exist about what is dirty, wrong or indecent.	d. Aggression and emotions should be hidden.
e. There is only one truth and we have it.	e. Deviant and innovative ideas and behaviour are tolerated.
f. Experts and specialization are valued	f. Generalists are valued, as is common sense.
2. Words with positive connotation	
Structure, duty, truth, law, order, certain, pure, clear, secure, safe, predictable, tight.	Maybe, creative, conflict, tolerant, experiment, spontaneous, relativity, insight, unstructured, loose, flexible.
3. Words with negative connotation	
Maybe, creative, conflict, tolerant, experiment, spontaneous, relativity, insight, unstructured, loose, flexible.	Structure, duty, truth, law, order, certain, pure, clear, secure, safe, predictable, tight.
4. Uncavos at a glance	
Language: Very verbal and well organized, somewhat loud and emotional.	Language: Unctols are not loud. They can be imprecise. They ask open-ended questions.
Nonverbal: Uncavos are animated in using hands but are uncomfortable with physical contact.	Nonverbal: Unctols are unhurried, informal, and have no taboos.
Stereotypes: Uncavos have rigid beliefs and are obsessed with rules. They can be xenophobic. They argue all the time.	Stereotypes: Unctols have no principles and talk nonsense.
Evaluation: Uncavos quickly and sometimes prematurely judge a situation to establish right and wrong.	Evaluation: Unctols judge in pragmatic, not moral terms.
Stress: Uncavos are uptight. They externalize stress and usually make others feel stressed.	Stress: Unctols are relaxed and take each day as it comes.

Main characteristics of UNCAVO and UNCTOL cultures