

LA CULTURE TEMPORELLE DES ORGANISATIONS : ÉTUDE DE VALIDITÉ DE CONSTRUIT DANS SA VERSION FRANÇAISE

Charles Benabou¹, Denis Morin²

Cette communication s'inscrit dans deux sous-thèmes du congrès, le premier étant « Grandeur et misère des instruments de mesure en GRH » et le second « La gestion des compétences pour augmenter l'efficacité organisationnelle ». En effet, il s'agira d'abord d'examiner ici la validité de construit d'une mesure (questionnaire) de la culture temporelle des organisations dans sa version française et de commenter la difficulté de fixer la stabilité de tels concepts psychosociologiques utilisés en GRH. Ensuite, nous suggérerons de possibles applications de ce concept de culture temporelle dans la gestion des compétences du personnel de l'organisation.

Pour les dirigeants de cinquante firmes américaines parmi les plus importantes, le temps est un élément stratégique crucial (Fortune, 1989). Pour Stalk et Hout (1990), le temps est aujourd'hui l'atout concurrentiel majeur de nombreuses entreprises. La notion du temps en organisation, dans sa complexité, est devenu un objet d'étude important (*l'Academy of Management* en a fait son thème principal en 2000). Il n'est pas difficile de donner quelques exemples de processus et de moyens de management fondés sur le temps et censés améliorer la performance des entreprises: le « juste à temps », les horaires flexibles, le travail (donc le temps) partagé, la réduction des cycles de conception et de production, la gestion du temps, les échéances, la ponctualité, etc.

Toutefois, le temps considéré dans ces applications et les analyses antérieures aux années 1970 environ sont profondément marqués de la conception newtonienne de l'univers où le temps est conçu comme chronologique, linéaire, universel, segmentable, objectif, unidirectionnel, constant, irréversible, mesurable (Hayden,

1 ESG, Université du Québec à Montréal, Québec, Canada. Courriel : benabou.charles@uqam.ca

2 ESG, Université du Québec à Montréal, Québec, Canada.

1987; Ghérardi et Strati, 1988; Usunier, 1991, Mosakowski et Earley, 2000). Alors que le concept du temps subjectif fut une préoccupation majeure pour les grands philosophes, Aristote, Saint-Augustin, Heidegger, Kant, Bergson, il est peu traité comme tel dans la littérature organisationnelle qui lui préfère une acception d'ordre plutôt quantitatif et essentiellement reliée à la performance (voire rentabilité) des individus et des organisations. Stratégies, processus organisationnels et organisation du travail reflètent encore directement ou indirectement cette conception « objective » du temps : étude des temps et mouvements (*voir* les ouvrages tayloriens), échéances parfois très rigides, stratégies à court terme privilégiant le profit immédiat, mesures de contrôle contraignantes, normes et des procédures s'appliquant uniformément, quelles que soient les différences culturelles des différents services, individus ou pays hôtes de firmes transnationales. Il faut cependant citer des écrits de pionniers considérant le temps comme un facteur subjectif pouvant influencer la satisfaction au travail, la stratégie d'entreprise ou le processus décisionnel (par exemple March et Simon, 1958; Lawrence et Lorsch, 1967; Das, 1986).

Toutefois, depuis les vingt dernières années environ, de nombreux facteurs conduisent à redonner sa place au temps (et à l'espace) comme phénomène subjectif et relatif. Plusieurs courants y mènent. On peut constater d'abord des discours sur les organisations riches en analogies et métaphores (*voir* par exemples Allaire et Firsirotu, 1988; Morgan, 1997). Dans cette foulée, on voit apparaître le concept de culture appliqué aux organisations, notamment après les fameux ouvrages de Deal et Kennedy (1982), Peters et Waterman (1982), Schein (1985) entres autres. La fluidité des échanges mondiaux s'accompagne d'un intérêt croissant également pour l'étude des cultures nationales (Hofstede et Bond, 1988; Trompenars, 1993; Hall, 1976, 1983; Usunier, 1991).

De nombreuses études ont tenté de dégager les différentes caractéristiques et valeurs culturelles des organisations. Ainsi, on peut parler de cultures où dominant l'orientation-client, la prise de risques, l'importance donnée aux employés, un climat d'apprentissage, le travail d'équipe, etc. On a vu fleurir également de nombreuses typologies aux noms parfois amusants, mais procédant néanmoins d'analyses sérieuses : cultures dites de « forteresse » (préoccupées de survivre), cultures « académiques » (entreprises favorisant un haut degré de compétences de ses membres), etc. (Dumaine, 1990; Goffee et Jones, 1998).

Mais curieusement, très peu d'études ont caractérisé les organisations par leur culture temporelles, à part Hofstede et Bond (1980) et surtout Hofstede (1991) et Schriber et Guteck (1987) dont nous analyserons la mesure du concept. Comme l'analyse de la culture organisationnelle en général, la culture temporelle s'avère

intéressante à étudier d'une part pour comprendre les comportements des employés et des managers, d'autre part pour comprendre les stratégies corporatives. Par exemple, quand est-il approprié pour des entreprises de haute technologie d'avoir une culture temporelle caractérisée par la vitesse des innovations, dans la prise de décision, etc.? (Mosakowski et Earley, 2000).

LA CULTURE TEMPORELLE DES ORGANISATIONS SELON SCHRIBER ET GUTEK (1987)

Définition et mesure des concepts

Donnons d'abord une définition générale de la culture organisationnelle. La culture d'une organisation est un système collectif de significations symboliques où les attitudes, valeurs et comportements des acteurs sont acceptés et partagés par la majorité des membres (Schein, 1985; Allaire et Firsirotu, 1988; Schneider, 1990; Martin, 1996; Bernick, 2001). Schriber et Gutek (1987), quant à eux, partagent cette définition tout en mettant davantage l'accent, quant à la culture temporelle des organisations, sur des normes et des façons de faire qui régulent les rapports entre les individus, groupes, services, clients et partenaires de l'entreprise. Ces dimensions sont appréhendées soit directement (comme les échéances, la ponctualité, la vitesse d'exécution), soit par l'intermédiaire de la structure ou de l'organisation du travail voulue par ses concepteurs (qualité, autonomie dans l'exécution des tâches, processus de coordination et du travail d'équipe, etc.).

S'inspirant des travaux de McGrath et Rotchford (1983), Schriber et Gutek tentent de mesurer la culture temporelle par les treize facteurs suivants : 1- échéances : conformité à un plan de travail dont le début et la fin sont spécifiés; 2- ponctualité : respect des échéances et des horaires prescrits; 3- orientation temporelle vers le futur : planification et investissement à long terme de l'organisation; 4- qualité et vitesse : importance de bien faire les choses ou de les faire rapidement; 5- temps alloué pour accomplir les tâches : temps suffisant ou pas pour ce faire; 6- frontières entre le temps de travail et de non-travail : degré de perméabilité entre la vie au travail et la vie personnelle; 7- sensibilité à l'égard de l'utilisation du temps : conception et utilisation du temps comme une ressource précieuse; 8- rythme de travail (*work pace*) : le rythme avec lequel les tâches sont accomplies; 9- autonomie : degré de liberté des individus dans l'agencement de leur temps (allusion au pouvoir décisionnel); 10- coordination et travail d'équipe : gestion synchrone des tâches accomplies par plusieurs individus; 11- routine et variété : mesure dans laquelle le travail est répétitif ou varié; 12- répartition égale ou pas des heures de travail entre les différents services ou individus; 13- le travail

séquentiel : la mesure dans laquelle les activités de travail se font dans un certain ordre.

MÉTHODOLOGIE

Rappelons dans un premier temps celle de Schriber et Gutek. Les auteurs collectèrent 529 questionnaires auprès d'un échantillon de personnes possédant les caractéristiques suivantes : un degré moyen de scolarité de 15.4 années, un âge moyen de 38.1 années; 69,1 % des sujets ont un revenu oscillant entre 20 000 et 45 000 \$ (US). L'échantillon comprend 17% de gestionnaires, 9,6% de « superviseurs », 8,9% de commerciaux, 34% de professionnels, 11,5% de techniciens, 13,6% d'employés de bureau et 5,4% d'individus aux opérations. À l'aide d'un questionnaire comprenant de deux à neuf items pour les échelles mentionnées, les sujets donnaient leur accord ou leur désaccord sur leur contenu sur une échelle de Likert en cinq points.

Décrivons maintenant notre propre méthodologie pour retrouver, à partir de l'instrument original, une structure factorielle pouvant valider (ou pas) en français les concepts originaux.

Participants

L'échantillon de convenance est composé de 301 étudiants du programme de baccalauréat en administration de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Les participants ont répondu au questionnaire *La culture temporelle de l'organisation* sur une base volontaire et anonyme. La durée de l'administration du questionnaire a été de 30 minutes. Les statistiques descriptives concernant les variables socio-démographiques révèlent que 70,3% (n = 211) des participants sont âgés de 20 à 31 ans. Par ailleurs, l'échantillon est constitué de 57% (n = 172) de femmes. Au delà de 80% (n = 241) des participants possèdent un travail rémunéré. Près de 60% (n = 145) de ces participants travaillent plus de 30 heures par semaine. Seulement 20% (n = 60) des participants n'ont aucune expérience sur le marché du travail. L'échantillon présente une diversité d'expériences de travail afin d'apprécier également la variété de la nature de la culture temporelle de l'organisation. Les participants sont donc familiers avec les caractéristiques temporelles de l'organisation et peuvent par conséquent répondre convenablement aux multiples énoncés du questionnaire.

L'instrument de mesure

Nous avons quelques raisons de douter de la validité en général des dimensions des auteurs du questionnaire original en raison de la faiblesse de plusieurs indices psychométriques. En premier lieu, seulement trois échelles originales possédaient un indice de fidélité interne alpha acceptable, soit un indice au dessus de .70 ((Nunnally et Bernstein, 1994). Ces échelles sont 1. la planification et les échéances ($\alpha = .80$); 2. la ponctualité ($\alpha = .74$) et 3. l'orientation temporelle vers le futur ($\alpha = .71$). Les dix autres échelles ont une fidélité interne inférieure à .65 et certaines à .60.

Schriber et Gutek soulignent que ces échelles sont relativement indépendantes ou distinctes. Ils effectuent une analyse factorielle exploratoire (AFE) en composante principale avec une rotation VARIMAX sur les 56 énoncés de leur questionnaire. Cette analyse montre que la variance expliquée par les échelles ne varie que de 3% à 7,4%. À la lumière de ces résultats, Schriber et Gutek recommandent eux-mêmes des études additionnelles de validation de construit, ce que nous entreprenons.

Nos sujets devaient inscrire leurs réponses sur une échelle de Likert en sept points, 1 exprimant leur désaccord total avec les énoncés proposés, 7 leur plein accord. En ce qui concerne les échelles de culture temporelle, la directive principale soumise aux sujets étaient en substance la suivante : « Supposez que vous ayez la possibilité de choisir l'entreprise où vous aimeriez travailler ...indiquez jusqu'à quel point vous seriez d'accord pour œuvrer dans une organisation décrite par les énoncés ci-après.. »

Résultats

Nous présenterons d'abord les résultats de l'analyse préliminaire opérés sur les 13 échelles originales et ensuite les résultats d'une analyse confirmatoire des échelles retenues.

Analyse des échelles originales

Conformément aux recommandations de DeVellis (2003) et de Netemeyer, Bearden et Sharma (2003) concernant l'élaboration de nouvelles échelles, nous avons d'abord procédé à une analyse factorielle exploratoire (AFE) sous la forme d'une analyse en composantes principales avec rotation orthogonale VARIMAX des axes. Celle-ci est privilégiée ici puisque Schriber et Gutek postulent que leurs

échelles sont relativement indépendantes. L'AFE s'accompagne d'une brève analyse de la fidélité interne des échelles.

L'utilisation de l'AFE exige préalablement le respect de plusieurs postulats. En premier lieu, le nombre de participants ($n = 301$) dans le cadre de notre étude est équivalente à la norme minimale requise de 300 sujets (Tabachnick et Fidell, 2001). Par ailleurs, la valeur de l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de l'AFE se situe à .77. Par conséquent, la matrice des corrélations des énoncés est fiable et se prête bien à l'AFE. Enfin, le test de sphéricité de Bartlett est significatif ($\chi^2 = 3842.725$, $df = 990$, $p < .001$). L'indice de Bartlett atteste de la pertinence d'utiliser l'AFE, puisque la matrice des corrélations entre les énoncés provient d'une population où les corrélations sont supérieures à zéro. Conformément aux recommandations de Stevens (2002), l'énoncé doit « saturer » sur un seul facteur à la fois à .50. De plus, les facteurs avec une racine latente (*eigenvalue*) supérieure à l'unité (1.00) sont retenus.

Le tableau 1 expose les résultats issus de l'AFE. Conformément aux critères précédents, les échelles retenues sont : 1. les échéanciers; 2. la ponctualité; 3. la sensibilité à l'égard de l'utilisation du temps; 4. l'autonomie dans l'utilisation du temps et 5. la routine ou la variété des tâches à l'intérieur d'une séquence temporelle. Ces échelles sont composées de trois énoncés chacune. L'examen visuel du graphique de l'éboullis (*scree plot*) confirme la présence de ces facteurs. La solution factorielle finale de quinze énoncés explique un total de 67,75% de la variance, donc un résultat supérieur à celui obtenu dans les cinq échelles originales où la solution factorielle finale expliquait seulement un total de 23,2% de la variance (tableau 1).

Les autres échelles de Schiber et Gutek (1987) n'expliquent qu'entre 1% et 2% de la variance et les énoncés ont des saturations factorielles de moins de .50. Les analyses descriptives démontrent que les indices d'aplatissement (*kurtosis*) et d'asymétrie (*skewness*) pour l'ensemble des échelles sont inférieures à 1.00. Ces résultats révèlent donc que les scores sur les différentes échelles possèdent une distribution normale (Hopkins et Weeks, 1990).

Le tableau 2 présente une analyse comparative des coefficients alpha associés aux échelles de notre étude ainsi que des coefficients alpha estimés pour les échelles de Schiber et Gutek et les intercorrélations entre les échelles. Les résultats permettent de conclure que la fiabilité de deux échelles (échéanciers et autonomie) est semblable à celle des échelles originales et que celle des trois autres (ponctualité, sensibilité à l'égard de l'utilisation du temps et routine ou variété)

Tableau 1 :
Résultats de l'AFE sur les énoncés du questionnaire sur la culture temporelle de
l'organisation :
rotation orthogonale VARIMAX

	Échéanciers	Autonomie dans l'utilisation du temps	Ponctualité	Sensibilité à l'égard de l'utilisation du temps	La routine versus la variété des tâches
Nous avons l'impression de ne jamais avoir assez de temps pour tout faire (R)		.79			
Les gens ont presque toujours des contraintes de temps dans leur travail (R)		.81			
Les gens n'ont pas le loisir d'utiliser leur temps comme ils veulent (R)		.70			
La plupart des gens sont très conscients de la façon dont ils utilisent leur temps				.66	
Les gens sont soucieux de bien utiliser leur temps				.86	
Les gens sont soucieux de bien planifier leur temps				.78	
On effectue des tâches différentes à chaque jour					.82
Nos tâches changent à chaque semaine					.82
Le travail ne change pas trop (R)					.68
Il est important de respecter les échéances	.73				
Le non respect des échéances n'est pas très grave (R)	.86				
Les gens n'accordent pas beaucoup d'importance aux échéances (R)	.82				
Ça ne dérange personne si on prolonge nos heures de repas (R)			.82		
On a le loisir d'établir notre propre horaire de travail (R)			.68		
Les gens ne se préoccupent pas de l'heure où nous arrivons au travail (R)			.79		
Variance expliquée de l'étude de Schriber et Gutek	7.4	3.7	4.7	4.0	3.4
Variance expliquée	19.95	18.32	13.21	8.49	7.78
Variance cumulative expliquée	19.95	38.27	51.48	59.97	67.5

Note :Les valeurs des indices de saturation inférieures à .50 n'apparaissent pas dans le tableau; (R) score renversé sur l'échelle

leur est nettement supérieure. Cependant, l'échelle de « Routine ou variété » a un coefficient alpha de .68, valeur légèrement inférieure à la norme minimale requise de .70. Toutefois, cette échelle ne sera pas éliminée pour analyses ultérieures, un coefficient alpha dont la valeur se situe entre .65 et .70 est acceptable, selon Cortina (1993), dans une démarche exploratoire de validation. Par ailleurs, la matrice de corrélations met en évidence que les échelles se partagent au plus 9% de la variance (corrélations la plus élevée, $r = .30^2$). Les facteurs présentent des corrélations positives mais somme toute modestes.

Tableau 2 :
Matrice de corrélations entre les échelles

	Moyenne	Écart-type	1	2	3	4	5
1. Les échéanciers	5.90	1.00	.80 (.79)				
2. Autonomie dans l'utilisation du temps	3.60	1.37	.05	.74 (.72)			
3. Ponctualité	4.03	1.35	.22**	.30**	.60 (.70)		
4. Sensibilité à l'égard de l'utilisation du temps	5.42	1.06	.23**	.28**	.17**	.54 (.72)	
5. La routine ou la variété des tâches	3.31	1.11	.07	.02	.18**	.12*	.52 (.68)

* $p < ,05$ ** $p < ,01$

Les coefficients alpha se situent sur la diagonale.

Les coefficients alpha entre parenthèses proviennent des résultats de notre étude.

Les coefficients alpha en gras proviennent des données de Schriber et Gutek (1987).

L'analyse confirmatoire (AFC)

L'AFE ne permet pas de valider une structure factorielle, mais de la faire émerger. Les résultats de l'AFE favorisent l'application ultérieure de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) à l'aide du logiciel LISREL 8.54, et ce, afin de valider ou de confirmer la structure dimensionnelle des échelles (nombre de facteurs, nature des énoncés associés aux différentes dimensions, nature des corrélations entre les facteurs, etc.) En effet, l'AFC permet d'évaluer dans quelle mesure le modèle

théorique ou un construit posé *a priori* est confirmé par les données empiriques (Lance et Vandenberg, 2002; Roussel *et al.* 2002). Plusieurs indices statistiques permettent d'évaluer cet ajustement.

Ces indices sont le Chi-Deux avec les degrés de liberté, le *goodness-of-fit index* (GFI), le *comparative fit index* (CFI), le *non-normed fit index* (NNFI), le *root mean square of approximation* (RMSEA) ainsi que le *standardized root mean square residual* (SRMSR) (Bentler, 1990; Browne et Cudeck, 1993; Hu et Bentler, 1999; Lance et Vandenberg déjà cités).

Un indice Chi-Deux qui n'est pas significatif ($p > .05$) indique que modèle théorique et données empiriques coïncident. Cependant, une taille importante de l'échantillon contribue à produire fréquemment un Chi-Deux significatif ($p < .05$), même si le modèle théorique est confirmé (James et James, 1989). Par conséquent, la pratique courante est d'obtenir une faible valeur Chi-Deux plutôt qu'un Chi-Deux significatif. L'extrême sensibilité du Chi-Deux à la taille de l'échantillon oblige les chercheurs à faire appel à d'autres indices absolus d'ajustement du modèle proposé qui fournissent des informations spécifiques. Il est donc approprié d'examiner simultanément les divers indices pour tirer des conclusions solides quant à la confirmation du modèle théorique proposé (ici nos cinq facteurs de culture temporelle). Les valeurs du GFI, CFI et NNFI qui sont au-dessus de .90 indiquent une bonne harmonisation entre le modèle théorique et les données empiriques. Une semblable indication nous est donnée pour un indice RMSEA dont la valeur est moins de .05; des valeurs entre .05 et .10 sont acceptables tandis que des valeurs du RMSEA supérieures à .10 révèlent une faible convergence entre le modèle théorique et les données empiriques. Finalement, un indice SRMSR dont les valeurs sont inférieures à .05 signalent un modèle théorique adéquat.

D'autres informations statistiques permettent de vérifier la validité de construit : la validité convergente et discriminante. La validité convergente permet de mesurer les facteurs latents d'un concept. La validité convergente de chaque échelle ou dimension temporelle de l'organisation se vérifie à l'aide du test-t de Student. Il est recommandé d'obtenir pour tous les indicateurs des tests-t de Student supérieurs à 1.96 et des contributions factorielles supérieures à 0.50. Par ailleurs, l'analyse des corrélations entre les dimensions, qui doivent être significatives une fois l'erreur de mesure contrôlée, repose également sur une appréciation de la norme minimale de 1.96 pour le test-t de Student (Roussel *et al.*, 2002).

La validité discriminante renvoie à la preuve de la spécificité des facteurs mesurés. Pour tester la validité discriminante, nous faisons l'hypothèse que les dimensions que l'on postule distinctes n'en forment en fait qu'une seule (H_0). Si tel est le cas, le modèle n'est pas discriminant. La validité discriminante est vérifiée lorsque le modèle qui calcule librement les corrélations entre deux dimensions ou facteurs latents est supérieur au modèle dont les corrélations entre les dimensions seraient fixées à 1, indiquant l'absence de discrimination entre les dimensions. En pratique, cela signifie que la différence de Chi-Deux des deux modèles doit être significative au regard de la différence des degrés de liberté observés.

Enfin, un bon indice de fiabilité (ρ) pour chaque dimension doit être supérieur ou égal à .70. La variance expliquée doit être supérieure à .50 pour chacune des dimensions (Hair *et.al.*, 1998).

Revenons aux échelles de Schriber et Gutek (1987). Ils les postulent indépendantes, donc constituées de facteurs non corrélés. L'AFC permet de vérifier dans quelle mesure chaque facteur ou échelle caractérise bien les variables théoriques proposées qu'a dégagées l'AFE. Les résultats mettent en évidence un modèle théorique (avec les facteurs non corrélés) non confirmé par les données empiriques : $\chi^2 = 347.54$ dl = 90 $p < .01$; CFI = .83; GFI = .87; NNFI = .81; RMSEA = .10; SRMSR = .13, infirmant ainsi le postulat de Schriber et Gutek quant à l'indépendance des échelles.

Nous proposons donc un nouveau modèle théorique à cinq facteurs qui permettrait un ensemble de corrélations libres entre les facteurs. Les nouvelles données indiquent que ce modèle (avec les facteurs corrélés) est reproduit convenablement par les données empiriques : $\chi^2 = 234.78$ dl = 80, $p < .01$; CFI = .90; GFI = .91; NNFI = .87; RMSEA = .08; SRMSR = .08. La comparaison entre un modèle théorique présumément avec des facteurs non corrélés et celui avec des facteurs corrélés permet d'établir une diminution du χ^2 de 112.76 ainsi qu'une réduction de dix degrés de liberté. La valeur critique du Chi-Deux située à dix degrés de liberté à un seuil de signification de .01 est de 23.2. Par conséquent, la différence de Chi-Deux est significative. Le modèle avec facteurs corrélés coïncide donc mieux avec les données empiriques que le modèle aux facteurs non corrélés.

Tableau 3 :
Matrice de corrélations entre les échelles erreur de mesure (contrôlée)

	<i>Moyenne</i>	<i>Écart- type</i>	1	2	3	4	5
1. Les échéanciers	5.90	1.00	.79				
2. Autonomie dans l'utilisation du temps	3.60	1.37	.13	.72			
3. Ponctualité	4.03	1.35	.33**	.48**	.71		
4. Sensibilité à l'égard de l'utilisation du temps	5.42	1.06	.36**	.27**	.15*	.73	
5. La routine ou la variété des tâches	3.31	1.11	.02	.04	.22**	.10	.69

* $p < .05$ ** $p < .01$ Les coefficients alpha **en gras** se situent sur la diagonale

Il est approprié de dégager plusieurs corrélations significatives (une fois l'erreur de mesure contrôlée) entre les facteurs latents. Le tableau 3 montre la matrice d'intercorrélations et les indices de fidélité des échelles (en gras), toutes supérieures à .70 (sauf une à .69), donc convenables.

Enfin, le tableau 4 présente la solution factorielle standardisée de l'AFC (avec les facteurs corrélés). La validité convergente du modèle est confirmée empiriquement puisque toutes les contributions factorielles sont significativement différentes de 0. Plus spécifiquement, les multiples valeurs du test-t de Student pour chacun des indicateurs sont supérieures à 1.96.

Les résultats attestent également de la validité discriminante du modèle avec les dimensions distinctes. En effet, la différence du Chi-Deux des deux modèles doit être significative au regard de la différence des degrés de liberté observés. La valeur de la plus faible différence du Chi-Deux est 131.71. La valeur critique du Chi-Deux située à un degré de liberté pour un seuil de signification de .01 est 6.63. Par conséquent, l'écart du Chi-Deux entre les deux modèles est significative. La validité discriminante des cinq dimensions de la culture temporelle de l'organisation est donc vérifiée sur le plan empirique.

Par ailleurs, les niveaux de variance expliquée des dimensions doivent être supérieurs ou égaux à 50%. Les facteurs *échéanciers*, *autonomie dans l'utilisation du temps*, *ponctualité*, *sensibilité à l'égard de l'utilisation du temps* et *la routine ou la variété des tâches* expliquent respectivement 56%; 48%; 45%; 49% et 44% de la variance. À

l'exception du facteur *échéanciers*, près de 50% de la variance des indicateurs spécifiés dans le modèle n'est pas expliquée par les construits.

Ces résultats conduisent à penser que le modèle théorique ne représente pas complètement le phénomène de la culture temporelle de l'organisation. Un modèle théorique alternatif doit être élaboré afin d'obtenir une meilleure représentation du phénomène de la culture temporelle des organisations. La démarche devra être alors poursuivie pour spécifier davantage le construit.

DISCUSSION

Conformément aux deux sous- thèmes du congrès que nous avons choisis, nous commenterons d'abord celui des difficultés de la mesure en GRH à travers le travail de validation de l'instrument original. Le deuxième thème, la gestion des compétences, sera ensuite abordé sous l'angle de l'importance de la culture temporelle des organisations au regard de plusieurs programmes de GRH (sélection, recrutement, etc.).

Validation de l'instrument et volatilité des concepts en GRH

Nous sommes contraints de constater en premier lieu la volatilité des concepts en psychologie des organisations. Voici donc au départ un questionnaire de 13 échelles originales finalement réduit à cinq. Il est vrai que la plupart des échelles (huit d'entre elles) de Schriber et Guteck possédaient déjà un faible indice de fidélité qui s'est confirmé avec notre travail.

D'autres raisons peuvent expliquer la faiblesse de la structure factorielle des échelles originales.

Tableau 4 :
 • Solution factorielle standardisée au moyen de l'AFC (avec les facteurs ou échelles corrélées)

	Échéanciers	Autonomie dans l'utilisation du temps	Ponctualité	Sensibilité à l'égard de l'utilisation du temps	La routine ou la variété des tâches
Ça ne dérange personne si on prolonge nos heures de repas (R)			.73		
On a le loisir d'établir notre propre horaire de travail (R)			.55		
Les gens ne se préoccupent pas de l'heure où nous arrivons au travail (R)			.72		
Il est important de respecter les échéances	.73				
Le non respect des échéances n'est pas très grave (R)	.79				
Les gens n'accordent pas beaucoup d'importance aux échéances (R)	.72				
Nous avons l'impression de ne jamais avoir assez de temps pour tout faire (R)		.58			
Les gens ont presque toujours des contraintes de temps dans leur travail (R)		.71			
Les gens n'ont pas le loisir d'utiliser leur temps comme ils veulent (R)		.75			
La plupart des gens sont très conscients de la façon dont ils utilisent leur temps				.49	
Les gens sont soucieux de bien utiliser leur temps				.76	
Les gens sont soucieux de bien planifier leur temps				.81	
On effectue des tâches différentes à chaque jour					.82
Nos tâches changent à chaque semaine					.67
Le travail ne change pas trop (R)					.45

Note : (R) score renversé sur l'échelle.

En premier lieu, malgré le postulat des auteurs originaux à propos d'échelles relativement indépendantes, une analyse de contenu serrée de quelques-unes d'entre elles montre qu'elles peuvent être associées à d'autres. Ainsi, les échelles 5 (temps alloué pour accomplir les tâches) et 1 (échéances) peuvent avoir été prises comme la mesure d'un seul concept référant aux contraintes générales de temps. Les échelles 8 (rythme de travail), 4 (qualité ou vitesse) et 9 (autonomie dans l'utilisation du temps) peuvent très bien se concevoir comme exprimant la même idée, à savoir la cadence générale des individus dans leur travail. Enfin, deux autres échelles pourraient avoir été confondues avec autre chose que le temps. Par exemple l'échelle 10, (travail d'équipe), pourrait n'être que cela; l'échelle 4 (qualité ou vitesse), pourrait avoir été comprise sous la seule rubrique de la qualité au travail, tandis que l'échelle 12 (répartition égale ou pas des heures travaillées entre les différents services) pourrait aussi faire penser à la dimension organisation du travail plutôt qu'au seul temps. Enfin, l'échelle 13 (travail séquentiel, fait dans un certain ordre ou pas) pourrait être associé à une certaine autonomie dans le travail ou pas, donc à l'échelle 9.

On voit donc que, dans les concepts « intangibles » comme nous en traitons souvent en GRH, il y a loin de la conception à l'épreuve du terrain, d'où l'importance de la validité de ces construits. Toutefois, nous avons cerné cinq facteurs relativement « solides » et si l'interprétation précédente est correcte, eh bien, il est intéressant et plus « économique » de travailler avec cinq facteurs plutôt qu'avec 13.

D'autres facteurs relatifs à la langue de travail et à l'échantillon peuvent également expliquer les résultats obtenus. Les sujets de Schriber et Guteck sont à l'emploi des entreprises sur lesquelles ils doivent se prononcer quant aux dimensions temporelles. Notre échantillon comprend des individus dont certains ne travaillent qu'à temps partiel et d'autres (une minorité il est vrai) qui n'ont pas d'expérience de travail. Ils peuvent donc n'avoir jamais été confrontés aux situations décrites dans certains énoncés. La formulation de la consigne qui avait été donnée à notre échantillon pourrait avoir placé nos participants dans une autre perspective. En effet, il leur était demandé de se prononcer une organisation où ils préféreraient travailler au regard des caractéristiques décrites par les énoncés du questionnaire tandis que les sujets de Schriber et Guteck se prononçaient sur leur entreprise réelle.

Gestion des compétences et culture temporelle

Les dimensions temporelles dégagées ici permettent un premier travail de réflexion concrète et orientent des choix de gestion en GRH. Par exemple, on peut

se poser d'abord la question de savoir jusqu'à quel point on veut une entreprise ou un service où l'on valorise des échéances strictes, la ponctualité et le contrôle, ou bien l'autonomie ou encore des délais plus courts dans la conception et la production, etc. On peut ensuite se demander quelles sont les dimensions temporelles associées à la performance dans une entreprise, un service et un contexte donnés: le rythme de travail? Des objectifs et des échéances précises? La coordination des activités et leur synchronisme? Enfin, on peut travailler à déterminer les compétences ou les tempéraments associés à cette culture temporelle. On pourrait examiner en particulier si des conceptions ou attitudes personnelles relatives au temps peuvent être associées à une ou plusieurs des dimensions temporelles. Par exemple, des gens dits polychroniques font plusieurs choses simultanément (par exemple travailler sur deux ou trois projets de front); ils sont plutôt orientés vers le présent et se sentent moins liés à un horaire ou à une procédure que les monochroniques (Hall,1983). Dans un contexte de recrutement, de sélection, de planification de carrière ou de formation, la présente recherche trouve surtout son utilité dans cette optique d'harmonisation. En effet, les résultats d'une recherche de Benabou (1999) et Bluedorn (1999) suggèrent que les polychroniques seraient « plus compatibles » avec une culture temporelle caractérisée par la variété et l'autonomie, tandis que les monochroniques le seraient avec d'autres dimensions comme les échéances ou la coordination. Ces résultats laissent donc entrevoir plusieurs applications de ce concept de temps en psychologie du travail et en GRH, notamment dans la gestion des compétences.

Enfin, une piste de recherche intéressante serait l'identification des cultures temporelles propices au partage des compétences dans les organisations dites apprenantes. L'organisation apprenante se caractérise, entre autres choses, par la tolérance au rythme d'apprentissage de chacun, par la découverte et la correction des erreurs (donc par l'octroi d'un temps relativement élastique et flexible), par le partage de l'information, par l'application de solutions nouvelles (et non par celles du passé jugées obsolètes), par la variété de tâches qui sollicitent les potentialités des individus, par l'encouragement de l'autonomie et de la responsabilisation (Marquardt et Reynolds, 1994; Senge, 1990). À ces caractéristiques, il faut ajouter la mesure de résultats et une planification relativement flexible (Wick et Leon, 1993). Dans ce contexte, on peut postuler par exemple la direction qu'il faut imprimer aux dimensions temporelles exposées dans ce travail : planification et échéances relativement flexibles, variété (opposée à la routine), coordination (synchronisme) et travail d'équipe, autonomie dans l'utilisation du temps de travail, perméabilité du temps de travail-temps personnel (dans le sens d'une plus grande implication et disponibilité des individus).

En conclusion, à l'heure où le temps est un avantage concurrentiel indéniable, il apparaît important, pour les organisations et la recherche en GRH, d'examiner de façon plus générale l'influence de ce concept sur de nombreux aspects comme ont commencé à le faire quelques auteurs : sur le changement (Van de Ven, 1995; Huy, 2001; Tsoukas et Chia, 2002), sur les méthodologies de recherche (Zaheer *et al.*, 1999), sur la performance (Onken, 1999).

RÉFÉRENCES

- Academy of Management.** 2000. Proceedings of Academy of Management. Toronto.
- Allaire, Y., Firsirotu, M.** 1988. *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Benabou, C.** 1999. "Polychronicity and temporal dimensions of work in learning organizations", *Journal of Managerial Psychology*, 14, 3/4
- Bentler, P.M.** 1990. "Comparative fit indexes in structural models", *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bernick, C.L.** 2001. "When your culture needs to make a makeover", *Harvard Business Review*, 79, 6, 53-61.
- Browne, M.W. et R. Cudeck** 1993. "Alternative ways of assessing model fit", in *Testing structural equation models*, K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.), Newbury Park, CA: Sage, pp. 132-162.
- Cortina, J.M.** 1993. "What is coefficient alpha? An examination of theory and application", *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- Das, T.K.** 1986. *The subjective side of strategy making: Future orientations and perceptions of executives*, New York, Praeger.
- Deal, T.E, A.A. Kennedy.** 1982. *The rites and rituals of corporate life*. Reading: Wesley
- DeVellis, R.F.** 2003. *Scale Development : Theory and Applications*. Thousand Oaks: Sage
- Dumaine, B.** 1990. "Creating a new company culture", *Fortune*, January 15, 128.
- Fortune.* 1989. "How managers can succeed through speed", 119, February 13, 54-74.
- Gentry J.W., G. Ko., et J.J. Stolman.** 1990. "Measures of personal time orientation", in *Time and Consumer behaviour*, Chebat, J.C. and Venkatesan (Eds), UQAM, Montréal.
- Gherardi, S. et A. Strati** 1988. "The temporal dimension in organizational studies", *Organization Studies*, 9, 2, 149-164.
- Goffee, R. et G. Jones.** 1998. *The characteristics of a corporation*. New York: Harper Business.
- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham et W.C. Black.** 1998. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, E.T.** 1976. *Beyond culture*. Garden City, NY, Doubleday.
- Hall, E.T.** 1983. *The dance of life*. Garden City, NY, Anchor Press.
- Hayden, G.F.** 1987. "Evolution of time constructs and their impact on socioeconomic planning", *Journal of economic issues*, 21, 3, 1281-1312.

- Holder, R.J.** 1992. "Time in the new workplace". *Journal for quality and participation*, oct-nov.
- Hofstede, G. et M.H. Bond.** 1988. "The Confucius connexion: from cultural roots to economic growth", *Journal of Management Dynamics*, 16,4,16-21
- Hofstede, G.** 1991. *Culture and organizations : Software of the mind*. London : McGraw-Hill.
- Hopkins, K.D. et D.L. Weeks.** 1990. "Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting", *Educational and Psychological Measurement*, 50, 717-729.
- Hu, L. et P.M. Bentler.** 1999. "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Huy, Q. N.** 2001. "Time temporal capability and planned change", *Academy of Management Review*, 26,4,601-623
- James, L.A. et L.R. James.** 1989. "Integrating work environment perceptions : Explorations into the measurement of meaning", *Journal of Applied Psychology*, 74, 739-751.
- Lance, C.E. et R.J. Vandenberg.** 2002. "Confirmatory factor analysis", in *Measuring and analysing behavior in organizations*, F. Drasgow et N. Schmitt (Eds.) CA: Jossey-Bass, pp.221-256
- Lawrence, P.R et J.W. Lorsch.** 1973. *Adapter les structures de l'entreprise*. Paris : Les Éditions d'organisation.
- McGrath, J.E. et N.L. Rotchford.** 1983. "Time and behavior in organizations", in *Research in organizational behavior*, B.Staw, et L. Cummings (Eds.), Greenwich: Jau Press
- March, J.G. et H.A. Simon.** 1958. *Organizations*. New York, Wiley.
- Marquardt, M. et A. Reynolds.** 1994. *The global learning organization*. New York, Irwin
- Martin, J.** 1996. *Cultures in organizations*. New York: Oxford University Press.
- Morgan, G.** 1997. *Images of Organizations*, 2nd Ed. CA, Sage
- Mosakowski, E. et P.C. Earley.** 2000. "A selective review of time assumptions in strategy research", *Academy of Management Review*, 25, 4,796-802.
- Netemeyer, R.G., W.O. Bearden et S. Sharma.** 2003. *Scaling procedures : Issues and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nunnally, J.C. et I.H. Bernstein** 1994. *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Onken, M. H.** 1999. "Temporal elements of organizational culture on firm performance", *Journal of managerial psychology*, 14,3/4
- Peters, T.J. et R.H. Waterman, jr.** 1982. *In search of excellence: Lessons from America best-run companies*. New York: Harper and Row.
- Roussel, P., F. Durrieu, E. Campoy et A. El Akremi.** 2002. *Méthodes d'équations structurelles : recherche et application en gestion*. Paris : Économica
- Schein, E.H.** 1985. *Organizational culture and leadership*, San Francisco : Jossey-Bass
- Schneider, M.B.** 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco : Jossey-Bass
- Schriber, J.B. et B.A. Gutek.** 1987. "Some time dimensions of work: Measurement of an underlying aspect of organizational culture", *Journal of Applied Psychology*, 72, 642-650.

- Senge, P.** 1990. *La cinquième discipline*. Paris, FIRST.
- Stalk, G. et T. Hout.** 1990. *Competing against time*. New York, The Free Press.
- Stevens, J.P.** 2002. *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New Jersey Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Tabachnick, B.G. et L.S. Fidell.** 2001. *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn et Bacon.
- Trompenars, F.** 1993. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Brealey
- Tsouka, H. et R. Chia,** 2002. "On organizational becoming: Rethinking organizational change", *Organizational Science*, Sept-Oct., 567-582
- Usunier, J.U.** 1991. Business time perceptions and national cultures: A comparative survey", *Management International Review*, vol. 31, No 3, 197-217.
- Van de Van, A.H. et M.S. Poole.** 1995. "Explaining development and change in organizations", *Academy of management review*, 20, 510-540.
- Wick., C.W. et L.S. Leon.** 1993. *The learning edge*. New York, McGraw- Hill.
- Zaheer, S., S. Albert et A. Zaheer.** 1999. "Time scales and organizational theory", *Academy of Management Review*, 24,4, 725-741