





**HEC MONTRÉAL**

**Les attentes à l'égard des leaders chez les différentes générations  
vingt-cinq ans après une transition politico-économique : Le cas de la  
Roumanie.**

**par**

**Ruxandra Mirbauer**

**Sciences de la gestion  
(Management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*

Août 2017  
© Ruxandra Mirbauer, 2017



## SOMMAIRE

Dans le passé, une certaine garantie de stabilité et de permanence structurelle donnait des possibilités de travail aux générations suivantes. Actuellement, la tendance envers l'évolution capitaliste semble détruire cette réalité. Le peuple roumain, confronté à cette réalité, tente de s'adapter du mieux qu'il peut à son nouveau contexte sociodémographique : urbanisation, technologies, mondialisation font maintenant partie de leur réalité quotidienne et il semblerait que le pays soit aux prises avec quelques difficultés d'adaptation.

Ainsi, le rôle des leaders devient nettement primordial, puisque ce sont eux qui devront assurer la pérennité de leur pays. La pertinence de ce présent mémoire émane du fait que les études quant à l'influence de la culture sur le leadership sont encore jeunes et peu nombreuses. De plus, afin de bien cerner les attentes de la population à l'étude, la présente recherche fut effectuée auprès de participants faisant partie des diverses générations de la Roumanie. Le leadership sera d'abord expliqué selon les théories existantes (Blake et Mouton, McGregor, Hersey et Blanchard), puis nous explorerons les attentes quant aux rôles en survolant le modèle de Bibble et Thomas (1966), pour ensuite nous pencher sur la dimension culturelle du leadership décrite à travers le projet *GLOBE* (House et al., 2004).

Une étude qualitative sera effectuée auprès de trente-sept participants roumains de tous âges, qui seront rencontrés dans des contextes formels ou informels. Les entrevues nous permettront de répondre à notre question de recherche : « **Quelles sont les attentes envers les leaders des différentes générations de la Roumanie ?** ». L'hypothèse formulée veut

que les générations aient des préférences distinctes par rapport au leadership marquées par l'arrivée et la chute du communisme. Ainsi, les caractéristiques du leader universellement acceptées, telles que décrites par House et ses collègues dans le cadre du projet *GLOBE*, seront employées afin de réaliser une comparaison des traits soulevés par les différentes générations, pour nous permettre de déterminer si une homogénéité ou une hétérogénéité peut être observée parmi les diverses caractéristiques recherchées.

Les résultats obtenus auront comme objet les caractéristiques et les rôles des leaders, tels qu'identifiés par les répondants. L'analyse de ceux-ci nous conduit à un certain nombre de conclusions : tout d'abord, nous avons soulevé une disparité dans les réponses qui concernent les attentes envers les leaders des quatre générations déterminées par cette étude. De plus, nous avons constaté que les attentes envers le leadership mentionnées lors des entrevues diffèrent de la réalité observée sur le terrain organisationnel. Ensuite, nous avons cerné quelques contradictions dans les propos de nos interviewés, qui seront analysées dans le dernier chapitre de ce mémoire : en effet, les défauts que ces derniers reprochent à certains leaders semblent pourtant être des traits qu'ils recherchent et admirent.

Mots-clés : Communisme, leadership, culture, générations, Roumanie.

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>i</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>viii</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>Objectifs de la recherche .....</b>	<b>2</b>
<b>Structure du mémoire.....</b>	<b>3</b>
<b>CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 L’histoire politique de la Roumanie .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.1 Du régime communiste au régime dictatorial.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.2 Le rêve de Ceausescu .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.3 Le style de vie sous le régime de Ceausescu.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Le leadership en Roumanie .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Leadership et autres pays ex-communistes .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.1 La Bulgarie .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2 L’Allemagne .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.3 La Hongrie .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Leadership et culture.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4.1 Le projet GLOBE.....</b>	<b>21</b>
<b>1.5 Leadership et générations .....</b>	<b>22</b>

<b>CHAPITRE II : CADRE D'ANALYSE .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Question de recherche .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Leadership et management.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.1 Limites du modèle .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Le rôle du leader .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.1 Définition du rôle .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.2 Limites du modèle et la théorie des rôles organisationnels</b>	<b>31</b>
<b>2.4 Une introduction aux travaux de GLOBE .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.1 Les objectifs de l'étude .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.2 Les dimensions culturelles du projet GLOBE .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.3 Culturally Endorsed Implicit Leadership dimensions .....</b>	<b>42</b>
<b>2.5 Le classement de l'Europe de l'Est.....</b>	<b>45</b>
<b>CHAPITRE III – LA MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1 Nature de la recherche .....</b>	<b>48</b>
<b>3.1.1 Utilisation d'une méthodologie mixte.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1.2 L'entretien semi-directif .....</b>	<b>51</b>
<b>3.2 Structure de la recherche.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2.1 L'échantillonnage .....</b>	<b>52</b>
<b>3.2.2 Les organisations participantes.....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.3 L'outil de collecte de données .....</b>	<b>54</b>
<b>3.3 La collecte de données.....</b>	<b>55</b>
<b>3.3.1 Contact préliminaire .....</b>	<b>55</b>

3.3.2 Déroulement de la collecte de données .....	56
3.3.3 Déroulement des entrevues.....	59
3.4 L'analyse des résultats.....	61
3.4.1 La méthode de codage .....	61
<b>CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>64</b>
4.1 Les générations de la Roumanie .....	65
4.1.2 Les pratiques de leadership organisationnel roumain .....	71
4.2 Les six dimensions globales du leadership .....	73
4.3 Les caractéristiques du leader .....	77
4.4 L'Europe de l'Est et le CLT.....	79
4.5 Le leadership et Ceausescu.....	81
<b>CHAPITRE V : RÉFLEXIONS ET IMPLICATIONS DES RÉSULTATS ...</b>	<b>84</b>
5.1 Les particularités générationnelles.....	84
5.1.2 La génération des baby-boomers .....	84
5.1.3 La génération X.....	87
5.1.4 La génération Y.....	89
5.1.5 La génération Z.....	90
5.2 Les Roumains et le leadership charismatique .....	92
5.3 La recherche de l'autorité .....	94
5.4 L'influence du communisme envers le leadership .....	97
5.4.1 : La génération Z.....	99
5.4.2 La génération Y.....	100

5.4.3 La génération X.....	101
5.4.4 Les baby-boomers.....	102
5.5 Implications pour la recherche.....	104
CONCLUSION .....	107
ANNEXES .....	111
Annexe I : Guide d'entrevue.....	111
Annexe II : Formulaire de consentement.....	113
Annexe III : Les générations américaines.....	115
Annexe IV : Nos générations et leur vision de Ceausescu .....	116
BIBLIOGRAPHIE .....	117

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1.1 : Comparatif des caractéristiques des milieux de travail traditionnels et modernes.....</b>	<b>23</b>
<b>Tableau 2.1: Clusters of World Culture .....</b>	<b>34</b>
<b>Tableau 3.1 : Provenance des participants.....</b>	<b>58</b>
<b>Tableau 4.1 : Moyenne de l’appréciation de Ceausescu en fonction des générations .....</b>	<b>66</b>
<b>Tableau 4.2 : Générations et nombre de répondants .....</b>	<b>67</b>
<b>Tableau 4.3 : Générations de la Roumanie .....</b>	<b>67</b>
<b>Tableau 4.4 : Caractéristiques des répondants.....</b>	<b>68</b>
<b>Tableau 4.5 : Appréciation de Ceausescu par rapport au sexe des participants .....</b>	<b>70</b>
<b>Tableau 4.6 : Appréciation de Ceausescu par rapport à la provenance des participants .....</b>	<b>70</b>
<b>Tableau 4.7 : Appréciation de Ceausescu par rapport au niveau d’étude des participants .....</b>	<b>70</b>
<b>Tableau 4.8 : Attributs universels du leader positif .....</b>	<b>73</b>
<b>Tableau 4.9 : Les six dimensions de leadership implicites culturellement acceptées (CLT) .....</b>	<b>74</b>
<b>Tableau 4.10 : Classement selon la génération Baby-Boomers I &amp; II</b>	<b>76</b>
<b>Tableau 4.11 : Classement selon la génération X .....</b>	<b>76</b>
<b>Tableau 4.12 : Classement selon la génération Y .....</b>	<b>77</b>
<b>Tableau 4.13 : Classement selon la génération Z .....</b>	<b>77</b>
<b>Tableau 5.1 : Appréciation de Ceausescu en fonction des générations .....</b>	<b>98</b>

**LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1.1 : Le réseau de prisons et de camps en Roumanie (et Moldavie) sous le régime communiste .....</b>	<b>7</b>
<b>Figure 2.1 : Blake and Mouton's Managerial Grid .....</b>	<b>26</b>
<b>Figure 2.2 : The person-behaviour matrix.....</b>	<b>30</b>
<b>Figure 2.3 : The Integrated Theory.....</b>	<b>38</b>
<b>Figure 2.4 : Les scores du leadership culturel de l'Europe de l'Est...</b>	<b>46</b>
<b>Figure 4.1 : Les scores culturels de l'Europe de l'Est quant au Leadership .....</b>	<b>80</b>
<b>Figure 5.1 : Évolution des immigrants nés en Roumanie, 1996-2006 .....</b>	<b>105</b>

## REMERCIEMENTS

Toute bonne chose a une fin, et cette thèse est maintenant terminée. Cette page sert à remercier les personnes qui furent présentes pour moi tout au long de cette mésaventure.

Premièrement, les remerciements classiques vont aux proches : ceux qui ont bien voulu lire la thèse, ceux m'ayant hébergée en voyage, ceux qui m'ont permis de décompresser et de faire la fête entre deux rédactions de chapitre de mémoire, ainsi que papa/maman parce qu'ils n'avaient généralement pas le choix.

Des remerciements particuliers vont à CTRL+A, CTRL+C, CTRL+V et surtout CTRL+S qui s'est heurté de plein fouet à la force combinée de mon auriculaire et de mon index. (Aucun ordinateur n'a été particulièrement maltraité durant la rédaction de ce mémoire).

À tous ceux dont j'eus l'honneur de faire la connaissance lors de mon passage à HEC Montréal et avec lesquels j'ai partagé le statut de rédacteur : merci de vos encouragements et de votre accompagnement lors de ces deux années de nuits blanches et de sombres pensées.

Enfin, des remerciements particuliers vont à Cyrille Sardais, pour sa bienveillance et sa patience à mon égard, alors que j'eus le don de demander des choses impossibles à la dernière minute avec ce regard désespéré signifiant que : « c'est très urgent! ».

À vous tous, un gigantesque *MERCI*.

## INTRODUCTION

« Même les morts ne peuvent reposer en paix dans un pays opprimé » - Fidel Castro

Ardus, laborieux et délicats sont les mots que j'apparenterais à l'écriture de cette introduction. Comment, en quelques pages, puis-je vous communiquer ma passion envers ce thème qui me trotte dans la tête depuis des années? Comment vous démontrer, vous convaincre de la complexité et de la beauté des sujets qui suivent, alors que vous n'avez point vécu cette aventure à mes côtés?

Le mélange entre la culture, le leadership, la politique et l'aspect intergénérationnel qu'apportera ce mémoire saura, je l'espère, se discerner de la littérature à laquelle vous avez été exposés auparavant. Tout en se rapprochant de théories connues du monde managérial, cette recherche se distingue des autres de par l'humanité qui règnera derrière les témoignages que vous entendrez. Cette émotivité que l'on ne peut chiffrer; ces pensées que l'on ne peut quantifier.

Ayant grandi en Roumanie et ayant été élevée par mes grands-parents, mon enfance fut remplie d'histoires incroyables à propos d'un vilain personnage, qui empêchait ma famille de manger à sa faim. « Quand elle était petite, ta mère allait faire la queue pendant des heures afin de nous apporter un bout de pain et des œufs »; « Le dimanche, si ta plaque d'immatriculation finissait par un chiffre impair, tu ne pouvais pas circuler sur les routes »; « Ton grand-père a failli se faire assassiner parce qu'il travaillait dans une boucherie et qu'il a rapporté un peu de viande à la maison afin de nous nourrir! ». Mes souvenirs d'enfance regorgent de témoignages tels que ceux-ci, qui me

proviennent de mes grands-parents. Puis, lorsque je fus en âge de comprendre l'importance de ce que notre pays a vécu, mes parents m'ont montré un documentaire sur la vie de Ceausescu, et m'ont expliqué que mon propre père est allé dans notre capitale, Bucarest, au mois de décembre 1989 pour parfaire à l'exécution du couple Ceausescu. Je me suis alors demandé qui était ce personnage et pourquoi il avait semé autant de haine sur son passage.

Puis, une chose surprenante est arrivée : malgré les tristes témoignages que mes grands-parents m'ont rapportés, il semblerait qu'avec le temps, ces derniers aient commencé à regretter Ceausescu. Puis, au cours de mes voyages dans mon pays natal, les discussions à propos de Ceausescu se multiplièrent, au même rythme que les opinions entendues à propos de celui-ci. Tantôt détesté, ensuite admiré, chaque personne avec qui je discutais avait sa propre pensée quant à l'ancien dictateur, basée sur des faits vécus par celle-ci, ou par ce qu'elle a appris sur les bancs d'école.

Mon intérêt envers la politique et le leadership est né suite à ces interactions. Comment se fait-il que malgré la tyrannie pour laquelle il est reconnu, Ceausescu soit encore honoré à ce jour par autant de personnes ? Comment se fait-il que les gens le voient comme une figure de leadership et comme un modèle à suivre ?

### **Objectifs de la recherche**

Ce mémoire vise donc la compréhension des attentes envers le leadership de la part des différentes générations de la Roumanie. Le concept de leadership ayant fait objet de plusieurs études (Blake et Mouton, 1964 ;

Hersey et Blanchard, 1970 ; Stodgill, 1948 ; Skinner), notre intention est d'identifier clairement les rôles du leader en fonction de l'influence de la culture nationale sur la construction de ceux-ci, puisque le concept de culture dans l'étude du leadership est encore une science émergente (Hofstede, 1980 ; Inglehart, 1997 ; House, 1991).

### **Structure du mémoire**

Suite à l'introduction de ce mémoire, le premier chapitre de cette recherche nous permettra d'explorer et de comprendre l'histoire de la Roumanie communiste, en plus d'observer les pratiques managériales de pays avoisinants ayant connu un passé politique semblable au pays à l'étude. Le second chapitre, portant sur le cadre conceptuel, vise à présenter le projet *GLOBE*, qui sera le pilier central de cette recherche. Le troisième chapitre décrira la méthodologie employée, où seront discutés le choix du terrain, l'échantillonnage, le profil des répondants, ainsi que la méthode de collecte de données.

Finalement, les derniers chapitres serviront à l'analyse et à l'interprétation des résultats. Nous expliquerons les perceptions des participants quant au leadership au chapitre quatre, puis nous déconstruirons leurs propos ainsi que les implications de ceux-ci au chapitre cinq. La mobilisation de certains concepts théoriques permettra une analyse quantitative et qualitative des résultats obtenus. Finalement, la richesse des entrevues nous permettra de nous positionner par rapport aux attentes envers le leadership de la Roumanie, en plus de formuler des recommandations quant à de futures études portant sur un sujet semblable.

## CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE

De nombreuses études et auteurs se sont penchés sur l'analyse du leadership. Qu'il soit question de la théorie des traits (Stogdill), du comportement (Ajzen et Fishbein), des styles de leadership (Likert, Hersey et Blanchard), des rôles (Graen, Katz et Khan), et plus encore, le leadership est l'un des phénomènes les plus étudiés en gestion, de par les maintes questions qu'il soulève : peut-on apprendre à devenir un leader ? Le leadership s'enseigne-t-il ? Sans avoir la présomption de pouvoir répondre à toutes ces questions, nous allons toutefois tenter d'établir un lien entre la culture et le leadership.

Ce chapitre servira à la définition des thématiques principales de notre recherche, ainsi qu'à l'exposition des auteurs entourant cette dernière. Afin de nous permettre d'établir des connexions entre les différentes variables de notre étude, nous devons comprendre les éléments primaires de la culture roumaine ainsi que les diverses théories se rapportant au leadership. Nous entamerons donc ce mémoire en adressant les phénomènes reliés au leadership en Roumanie, pour ensuite explorer le leadership dans les autres pays ex-communistes, pour finalement introduire un lien entre le leadership et la culture en général.

De plus, afin de pouvoir interpréter et analyser les résultats obtenus suite aux entrevues et aux observations effectuées dans le cadre de ce mémoire, il est essentiel de comprendre quelques aspects de l'histoire politique de la Roumanie, puisque celle-ci a, en grande majorité, contribué aux fondements de la mentalité roumaine. En effet, tel que nous le rapporte l'auteure Alina Coman : « La paysannerie roumaine montre que la constitution d'un

patrimoine culturel collectif joue un rôle primordial dans la revendication nationale » (2013 : 31). Ce patrimoine culturel trouve ses fondements dans la riche histoire politique de la Roumanie. Pour le présent sujet, il va donc de soi qu'une compréhension profonde des recensements doit passer par une appréhension primaire des événements politiques roumains, en accentuant particulièrement les événements de l'époque de Ceausescu, dont le règne s'étend de 1965 à 1989.

Il faut tout d'abord annoncer que les informations quant à la vie sous le régime communiste sont plutôt complexes à recueillir. En effet, ce qui se passait jadis sous l'appareil politique de Ceausescu restait sous silence, car le peuple vivait dans la peur de parler en mal de leur leader. Ce faisant, les auteurs recensés pour les premières sections de cette revue de littérature ne sont guère nombreux, mais leurs écrits sont fort pertinents à la compréhension de notre enjeu.

### **1.1 L'histoire politique de la Roumanie**

Étant sous la suzeraineté de l'Empire turc ottoman pendant des siècles, les territoires de la Moldavie et la Valachie formèrent la Roumanie dont l'indépendance fut reconnue en 1878 (CIA, 2016). Se joignant aux forces alliées composées de l'Empire russe, britannique, français et italien, entre autres, lors de la Première Guerre mondiale, la Roumanie acquérait de nouveaux territoires, notamment la Transylvanie (CIA, 2016). Suivant ce conflit, la Roumanie se joignit aux forces de l'Axe en 1940 et participa à l'invasion germanique du territoire Russe. Trois années plus tard, conquis par les Russes, la Roumanie signa la Convention d'Armistice (Razi, 1951 : 264). L'occupation soviétique mena à la création d'un parti communiste : La

République socialiste de Roumanie, qui prit le pouvoir de force face au parti national-paysan et libéral, sous l'influence de Staline en 1946.

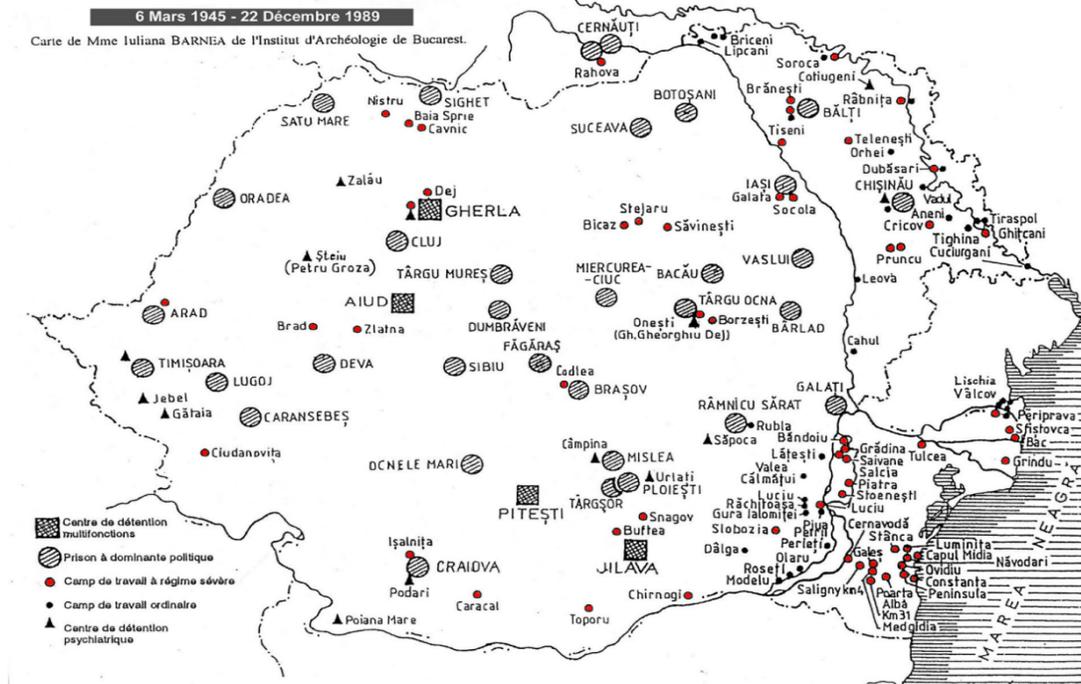
Au lendemain de ces fausses élections, intimidation, fraude et violence font alors partie de la vie quotidienne des Roumains qui virent l'abdication par la force de leur roi Mihai I, alors que le communisme de Gheorghiu Dej faisait régner la terreur à travers le pays. Un témoignage nous est offert ci-dessous :

Les plus grands abus paraissent toutefois avoir été commis au cours même des élections. Selon le communiqué du 25 novembre 1946 des partis national-libéral et national-paysan « seules les personnes susceptibles d'être favorables au gouvernement figurèrent sur les listes électorales... les délégués et observateurs des partis de l'opposition furent arrêtés quelques jours avant les élections... au cours des élections certaines personnes votèrent plusieurs fois chaque... » (Razi, 1951 : 217).

Afin de bien illustrer l'oppression vécue par le peuple roumain suite à la prise du pouvoir par les communistes, nous présentons ici une carte de la Roumanie où figurent les camps de détention multifonctions, les prisons, les camps de travail ainsi que les centres de détention psychiatrique.

**Figure 1.1 : Le réseau de prisons et de camps en Roumanie (et Moldavie) sous le régime communiste**

**Le système répressif en Roumanie et Moldavie**



Source : Domenach, 2015.

Tirée d'un article parlant de la prison de *Sighetu Marmatiei*, l'auteur nous informe que : « Entre 1944 et 1959, le pays compte 240 unités de détention, 44 pénitenciers, 72 camps de travaux forcés, 63 centres de déportation et de domicile obligatoire » (Domenach, 2015).

### 1.1.1 Du régime communiste au régime dictatorial

Mars 1965, Nicolae Ceausescu succède de façon quasi naturelle à son prédécesseur, Gheorghiu Dej. « La crédibilité de Ceausescu repose sur la poursuite de la ligne du communisme national ouvert par Dej dès le début

des années 1960 » (Durandin, 1990 : 87). Ceausescu, d'un jeune âge – il n'avait que 47 ans lorsqu'il fut mis en place en tant que dirigeant du pays, inspire la confiance, le renouveau et le dynamisme. Se disant réformiste et patriote, Ceausescu exprime lors du IVe Congrès du Parti en 1965 :

La nation et l'État continueront de constituer longtemps encore la base du développement de la société socialiste. Le développement de la Nation, le renforcement de l'État socialiste répondent aux exigences objectives de la vie sociale ; loin de venir en contradiction avec les intérêts de l'internationalisme socialiste, cela correspond pleinement à ces intérêts, à la solidarité internationale des travailleurs, à la cause du socialisme et de la paix. (Ceausescu, 1969, cité par Durandin : 1990, 87).

Encourageant l'industrialisation, inspirant l'autonomie et mettant en avant la majestueuse nation roumaine, Ceausescu trouve appui non seulement à l'intérieur de son parti, mais également à l'extérieur du pays. De Gaulle, Nixon, Brandt et d'autres acclamèrent le régime Ceausescu qu'ils voyaient comme un régime basé « sur la puissance de nationalismes dominés, mais non écrasés » (Durandin : 1990, 88).

### **1.1.2 Le rêve de Ceausescu**

Les informations quant à l'époque communiste en Roumanie sont hélas très difficiles à trouver. Tel que le dit le chercheur en histoire Andi Mihalache : « La patrimonialisation excessive des documents - en vérité leur *trésorisation* - est la conséquence directe du prestige idéologique et social que *le secret* détenait au temps communiste » (2009 : 1). Voulant faire rayonner son pays et sa nation, Ceausescu déplora, en 1965, l'appropriation extérieure de la nation roumaine :

Foulant aux pieds, explique Ceausescu, les intérêts du peuple, les classes exploiteuses ont mené une politique d'asservissement du pays : le sort de la Roumanie était décidé par les grandes puissances impérialistes, les trusts et les monopoles étrangers possédaient les richesses du pays les plus importantes, l'indépendance et la souveraineté nationales étaient gravement lésées. (Rapport du CC du PCR, 1965, cité par Durandin, 1990 : 91).

L'économie nationale roumaine était alors détenue à plus de 50% par les monopoles impérialistes étrangers (Durandin, 1990 : 92) alors que Ceausescu voulait lutter pour « l'industrialisation avec nationalisation des entreprises et collectivisation des campagnes » (Durandin, 1990 : 92). Dans cette optique de libération de la nation, Ceausescu a donc instauré un système de contrôle total sur la vie de la population. Les efforts mis en place dans un but d'industrialisation ont donc mené à une mise en place de politiques de vie contraignantes et totalitaires (Irimie, 2014 : 273).

### **1.1.3 Le style de vie sous le régime de Ceausescu**

Afin d'assurer une fidélisation du peuple roumain aux idées propagées par le régime de Ceausescu, le gouvernement s'empara d'abord de la presse afin de répandre ses idéaux :

Tout d'abord, afin d'obtenir un contrôle total sur les médias, le parti totalitaire a obtenu le pouvoir en amont par la nationalisation des moyens de communication de masse [...]. Le parti communiste roumain a utilisé à son avantage le pouvoir qu'il avait auprès de la presse, sous toutes ses formes, pour endoctriner le peuple roumain. (Irimie, 2014 : 273, traduction libre).

La presse propageait l'idée de la grandeur de Ceausescu et de ses idées et politiques nationalistes. Parmi celles-ci figurait l'obligation des fermiers de concéder leurs territoires au gouvernement. Ces derniers n'étaient bien

entendu pas en accord avec cette politique et certains ont refusé de s'y plier de main forte. Le gouvernement a donc eu recours « [...] à des répressions violentes, la déportation, l'emprisonnement, la confiscation de toutes les fortunes des personnes impliquées et même des exécutions sommaires » (Irimie, 2014 : 275, traduction libre). Ceausescu voulait exercer un contrôle absolu sur les territoires agricoles, notamment dans le but de repayer la dette nationale, chose qu'il promettait d'accomplir d'ici la fin des années '80 (Irimie, 2014 : 275). Refusant les importations de l'étranger et mettant l'accent sur les exportations, cela eut comme impact la réduction considérable de l'accès à la nourriture pour le peuple roumain.

*I remember food shortages. Basic food that westerners took for granted was handed out in rations during the Romanian Communist regime. About twice a month my father would get up at 4 a.m. in the morning, get dressed, get a bag and start his way to the closest food distribution center where a long line was already forming. By 5 in the morning, there were at least 30 people standing in line to get their rations of sugar, milk, rice or cooking oil. Cooking oil was especially hard to get by 1988. Bananas were sold only on the black market and by the time the Revolution came I was priding myself of having eaten three in my entire life. In the country side, most people have never even heard of bananas and most thought they were some sort of deformed, yellow watermelon. Oranges, lemons were also hard to come by, as was any other chocolate that was not Romanian - made or imported from Communist China. (Coloja, 2011, cité par Irimie, 2014 : 275).*

Cette répression de l'aide de l'étranger, cette restriction au niveau des produits et services et cette cloison que Ceausescu mis en place entre la Roumanie et les autres pays contribuèrent à son échec éminent, puis à son exécution en décembre 1989. Ces souvenirs font partie du patrimoine culturel de notre échantillon, puisque certains d'entre eux étaient soit enfants, soit adultes lors du régime de Ceausescu. De plus, une partie d'entre eux sont allés en personne à la capitale de la Roumanie, Bucarest, armés de fusils et autres armes durant les diverses rébellions ayant eu

contre Ceausescu. Il va sans dire qu'une telle histoire et un tel vécu ont marqué leur existence entière. Une compréhension du style de vie lors de cette période était donc nécessaire à l'analyse des résultats, puis pour comprendre la culture du leadership en Roumanie.

## 1.2 Le leadership en Roumanie

Les recherches sur le leadership en Roumanie étant limitées, nous n'avons trouvé que quelques sources pertinentes d'information. Le lien entre culture et leadership dans le pays en question est par ailleurs soulevé par la majorité des auteurs s'étant penchés sur la question. En effet, les auteurs du livre *Ethical Leadership* introduisent la section concernant le leadership en Roumanie en nous rapportant le fait que la culture roumaine est fort diversifiée de par son riche passé historique : « *Romania is situated in Central/Eastern Europe and is a Latin island in a Slavic world* » (Bibu et al., cité dans Miller et Poole, 2011 : 126). Cette remarque nous permet de constater que la culture roumaine est très hétérogène et qu'elle contient de nombreuses facettes. De plus, la majorité des pays desquels elle tient son influence culturelle principale ont connu, à un moment ou un autre de leur histoire, un régime communiste.

Il devient donc ardu de cadrer le leadership en Roumanie en quelques termes seulement, de par les nombreuses influences qui agissent sur les divers acteurs impliqués dans le monde organisationnel roumain. D'ailleurs, Raluca-Elena Hurduzeu, une auteure s'étant penchée sur la question du leadership en Roumanie nous indique le fait suivant :

*[...] the influence of the former socialist system and the ongoing transformation leads to a leadership style which is more humane, less performance oriented, more team-oriented and bureaucratic and less risk-taking and participative (2015 : 126).*

Cela démontre non seulement une corrélation entre système politique et leadership, mais aussi une évolution dans la mentalité des travailleurs quant à leurs attentes face aux leaders depuis la période communiste.

De plus, en 1989, lorsque celui qui fut au pouvoir pendant près de 30 ans sombra, le peuple roumain se retrouvait du jour au lendemain sans figure représentative de leur mode de vie, alors qu'ils avaient religieusement suivi ses éloquences pendant des années. L'incertitude face à l'avenir nous est soulevée par le professeur et doctorant en philosophie Nicolae Frigioiu :

*Suite à la perte des emplois, aux difficultés soulevées par la transition, à l'insécurité du lendemain, l'individu se voit abandonné au désespoir et, alors, seule la croyance demeure l'un des sentiments les plus profonds de son identité qui lui donne une certitude et une raison à son existence. C'est ainsi que par consensus, par l'accord fondamental sur les valeurs religieuses que l'Église peut devenir une force majeure quant au développement de la démocratie de la société roumaine et à la création d'une économie de transition (2009 : 156).*

Ce rapport à l'église, ce traditionalisme, fait que chacun connaît son rôle en société et accepte celui des autres. Le peuple roumain vit en majorité (80%) dans les régions rurales, a une économie basée sur l'agriculture, connaît une structure politique dont les rôles découlent de la hiérarchie des statuts et dont le rôle de l'innovation est réduit (Frigioiu, 2009 : 156). Ces comportements font partie de la culture roumaine depuis toujours, et l'auteur nous dit que « De par la force de la tradition, on assure l'observation du système de normes et des valeurs, un comportement devenu rituel et une

actualisation de ce système, en réitérant les actes de la vie et en recréant symboliquement l'ordre social » (2009 : 156).

Le style de leadership roumain peut donc être caractérisé comme étant traditionnel et autocrate (Hurduzeu, 2015). Le besoin de stabilité se fait surtout sentir après 1989, suite aux nombreux changements sociopolitiques que connut le pays. En effet, la Roumanie, auparavant fermée au monde économique extérieur, a vu ses frontières commerciales s'ouvrir, s'est joint à l'Union européenne et fait maintenant partie de l'OTAN (Organisation du Traité de l'Atlantique-Nord).

Par ailleurs, les auteurs de *Ethical Leadership* nous décrivent la Roumanie comme étant « [...] *as being hierarchical, small-group oriented, and egalitarian towards gender* » (Bibu et al., cité dans Miller et Poole, 2011 : 128). Hurduzeu nous guide dans la même lignée en faisant mention de l'étude de Ingrid Aioanei, intitulée *Leadership in Romania*, qui avait pour but de soulever les attributs du leadership en Roumanie. Cette dernière nous dit que : « *Traditionally, leadership behaviour has only been considered efficient in Romania only if it was based on direction and authority* » (Aioanei, 2006 : 711). Ceci peut s'expliquer notamment de par le fait que les Roumains ont connu ce style de leadership pendant de nombreuses années, et en sont donc venus à la conclusion que ce genre de comportement doit être prôné.

### **1.3 Leadership et autres pays ex-communistes**

Maintenant que nous avons saisi les grandes lignes du leadership en Roumanie suite au régime communiste, il nous faut mettre en lumière les

pratiques de leadership des autres pays ex-communistes afin d'en dégager des similitudes ou des dissemblances avec le pays à l'étude.

### 1.3.1 La Bulgarie

Faisant partie du bloc des pays communistes de l'est, la Roumanie et la Bulgarie étaient alliées durant leurs années communistes. Par ailleurs, la Bulgarie était l'un des seuls pays où il était permis de voyager lors du règne de Ceausescu.

Lors du régime communiste du roi Todor Jivkov, le mode de vie des Bulgares était sensiblement le même que ceux des Roumains : centralisation des pouvoirs, réglementations excessives et corruption étaient des concepts quotidiens auxquels la population se heurtait. En 1990, le Parti communiste bulgare se dissout, laissant place à un parti plus libéral (Guay, 2016). Cette réforme, semblable à celle ayant eu lieu en Roumanie, a engendré des changements dans toutes les sphères de la société, notamment dans l'industrie du management. Deux auteurs s'étant penchés sur la question de la gestion en Bulgarie suite au changement de régime politique nous amènent un article intitulé *Achieving styles of Bulgarian managers and politicians : a longitudinal perspective* (2008), dans lequel ils examinent notamment les changements organisationnels suite à la mutation politique.

Selon les auteurs, il y aurait des transitions qui se font sentir en Bulgarie, sur les plans individuels et organisationnels. Nous y retrouvons alors, sur le plan organisationnel, des changements dans les façons de faire en entreprise. En effet, on nous rapporte que :

*On the organizational level, present-day Bulgarian companies, in addition to supporting independent and self-motivated individuals capable of organizing and completing their own work tasks, also encourage collaboration and types of behaviour that help others in completing their work tasks. (Gotcheva et Miettinen, 2008 : 146).*

C'est-à-dire que les Bulgares semblent exprimer un désir de changement suite au régime communiste et prônent maintenant l'entraide au sein d'une organisation plutôt que d'exprimer un certain individualisme (Gotcheva et Miettinen, 2008).

Au plan individuel, les auteurs nous indiquent que les Bulgares sont un peuple très éduqué et expérimenté en ce qui concerne la gestion, donc tout à fait aptes à s'adapter suite à un changement de régime, que ce soit politique ou organisationnel (Gotcheva et Miettinen, 2008 : 146). Par contre, les auteurs nous rapportent également le fait que ce changement de mentalité du point de vue organisationnel a du mal à être opéré de par le manque de volonté des autorités politiques à démontrer l'exemple et à réformer leurs pratiques, de façon à s'intégrer aux marchés extérieurs :

*Managers seem to have been forced to alter their behaviour within the highly uncertain and changing environment, whereas the politicians, once elected, have not been hard pressed to modify their own goal-oriented behaviour. (Gotcheva et Miettinen, 2008 : 147).*

Le peuple bulgare nous apparaît donc comme un peuple passif, désireux de corriger leurs façons de faire et assez éduqué pour se rendre compte de leurs lacunes organisationnelles, mais où aucun acteur ne semble mettre en place ce changement. Par ailleurs, le premier président à succéder au régime communiste de la Bulgarie, Zhelyu Zhelev s'exprime à ce sujet en dénonçant l'attitude *laissez-faire* de son peuple lorsqu'il dit :

Seulement qu'en Bulgarie n'est-il rien arrivé : pas une seule grève, pas une seule révolte ou rébellion, pas un seul coup d'état ou manifestation étudiante... La Bulgarie ne peut se vanter d'aucune tentative pratique de renverser le leadership totalitaire. (Zhelev, 1997, cité dans Giatzidis, 2002 : 45, traduction libre).

Nous trouvons ici une similitude entre la Bulgarie et la Roumanie postcommunistes. En effet, ce passage que l'on retrouve dans *Leadership in Romania* nous démontre que les Roumains font face à des défis très semblables aux Bulgares quand vient le temps de parler de révolution organisationnelle :

*It is obvious that progress cannot be achieved without a persevering, continuous and well-organized work. Unfortunately, as we know in Romania the minimum effort law and the expedient law works. People are working not as hard as they should. We are probably still too "contemplative", too "poetic", too "minority dreamers".* (Aioanei, 2006 : 712).

### 1.3.2 L'Allemagne

Suite à la chute du mur de Berlin en 1989 eut lieu la réunification allemande, qui conduit à l'unification de l'Allemagne de l'Est ainsi que de l'Allemagne de l'Ouest. L'Allemagne, bien que partageant peu de traits démographiques avec la Roumanie, nous paraît comme étant un pays duquel quelques traits du leadership sont intéressants à soulever, puisqu'il semble à priori partager quelques caractéristiques avec le leadership roumain.

Effectivement, reconnu pour son style militaire et systématique, le leadership allemand constitue un sujet d'étude fort intéressant. Cette nation tente aujourd'hui de se joindre aux autres puissances européennes en démontrant son désir de leadership (Matthijs, 2016 : 152), mais ne peut le faire si facilement puisque le reste du monde est encore marqué par les

événements survenus entre 1939 et 1945, et semble craindre cette volonté de suprématie que l'on attribue à l'Allemagne.

Gillian S. Martin ainsi que trois coauteurs se sont penchés sur la question du leadership allemand en se basant entre autres sur les travaux de Hofstede ainsi que du Projet *GLOBE*, desquels nous parlerons dans le prochain chapitre de ce mémoire. Les auteurs ont voulu dégager les pratiques organisationnelles prônées par les Allemands et en sont venus à quelques conclusions. Selon leurs recherches, les Allemands, ayant connu de multiples controverses découlant des actions – ou inactions – de leurs leaders organisationnels cherchent maintenant à regagner la confiance du monde entrepreneurial et prônent une plus grande transparence dans les façons de faire en entreprise (Martin et al., 2009 : 140). Par contre, avec la mondialisation et la globalisation, il devient plus complexe de réformer les façons de faire en industrie puisque les personnes œuvrant dans des multinationales se voient aux prises avec un dilemme éthique : suivre les politiques administratives en place ou suivre le *moral agent* de leurs valeurs culturelles qui leur dictent parfois un comportement inverse à ce qui est attendu d'eux dans le cadre de leurs fonctions (Martin et al., 2009 : 140).

D'un autre côté, la mondialisation n'a pas que des effets néfastes sur le leadership allemand. En effet, on nous dit que la forte influence organisationnelle des États-Unis, entre autres, a un impact sur les comportements des leaders allemands, qui semblent réévaluer l'emphase qui doit être mise sur la compassion et les pratiques de leadership dites « éthiques » (Martin et al., 2009 : 140).

Nous supposons que ce phénomène observable en Allemagne sera également présent parmi les plus jeunes générations de la Roumanie. En effet, de par leur exposition au monde extérieur dès leur plus jeune âge, les jeunes générations auront eu la chance d'observer des pratiques managériales qui ne peuvent être catégorisées parmi les pratiques plus rigides qu'auront connues leurs parents ou grands-parents. Bien entendu, cette supposition postule que tout phénomène complexe réside dans l'interaction de ses propriétés individuelles – la société et les individus qui la composent – et que l'exposition à de nouveaux environnements amènera, avec le temps, des nouveaux concepts de leadership, puis de nouvelles perceptions du leader efficace.

### **1.3.3 La Hongrie**

Pays voisin de la Roumanie, la Hongrie connut également la fin du régime communiste en 1990 lorsque les premières élections législatives libres eurent lieu. La Hongrie devient un pays dont les pratiques de leadership postcommunistes sont intéressantes à déterminer de par ses similitudes avec le pays à l'étude. Par ailleurs, suite à la chute du communisme, les auteurs s'étant penchés sur ce changement sociodémographique nous rapportent que les travailleurs hongrois « doivent s'ajuster à un changement environnemental complexe et sans précédent, sans aucune recette ou routine pour les guider » (Markoczy, 1994, cité dans Banai et al., 2004 : 376, traduction libre), remarque qui nous a déjà été offerte par des auteurs quant à la question du leadership roumain.

Une seconde similitude entre nos deux pays est soulevée par les auteurs quand vient le temps d'observer la localisation des entreprises. En effet, tout

comme la Roumanie, la Hongrie est composée de plusieurs régions. Certaines d'entre elles, telles que Budapest, ont connu un essor économique considérable, alors que le reste du pays a du mal à suivre cette évolution et progresse de façon quasi imperceptible. Par ailleurs, nos auteurs nous rapportent que cette différence permet le dépistage d'une vision différente entre les attentes envers le leadership de la Hongrie de l'Ouest et de l'Est. Cette réalité est aussi connue de la Roumanie, où sa capitale, Bucarest, englobe 1 883 425 habitants, alors que la deuxième ville la plus peuplée, Cluj-Napoca, n'en accueille que 324 576 (Institut National de Statistique Roumain, 2013).

Les auteurs nous décrivent le leadership hongrois comme étant particulièrement enclin à présenter une « distance hiérarchique phénoménale entre les leaders et les subordonnés » (Banai et al., 2004 : 379). De plus, les observateurs attribuent aux managers hongrois une aversion au risque et une tendance à éviter de prendre des décisions par eux-mêmes, préférant plutôt adhérer aux instructions préétablies (Child et Markoczy 1993, cités dans Banai et al., 2004 : 377, citation libre).

Finalement, il semblerait en effet que les dirigeants organisationnels hongrois aient tendance à agir selon une déférence politique plutôt que selon leurs responsabilités professionnelles (Simon et Davies, 1996, cités dans Banai et al., 2004 : 377).

Suite aux symétries relevées entre les pratiques de leadership roumain ainsi que celles des autres pays ex-communistes similaires, il devient maintenant évident que l'apport culturel ne peut être nié lorsque vient le temps d'aborder la question managériale. La notion de culture étant l'un des outils

fondamentaux dans l'étude des comportements humains, la prochaine section de ce chapitre fera un parallèle entre la culture et le leadership.

#### **1.4 Leadership et culture**

L'existence d'un lien entre culture et leadership fut étudiée par plusieurs auteurs. En effet, que nous observions les travaux de Yukl (2001), Northouse (2007), House (2011), Hanges (2007), Javidan (2007), Dorfman (2007) ou Gupta (2007), de plus en plus d'auteurs s'intéressent au lien entre la culture d'un pays donné ainsi que le style de leadership se rapportant à cette culture.

En outre, la naissance du présent mémoire fut grandement influencée par les travaux de Philippe D'Iribarne, auteur du livre *La logique de l'honneur* (1989), dans lequel il se penche principalement sur l'art de gérer. Il se demande notamment :

[...] comment articuler les nécessités universelles de la gestion et la prise en compte des particularismes propres à chaque société ? Parmi les facettes innombrables d'une société, quelles sont celles qui, plus que d'autres, concernent la gestion ? Dans quelle mesure celle-ci doit-elle reposer sur des actions réfléchies, qui, se fondant sur l'expérience et la raison, apportent des solutions soigneusement pensées à des problèmes dûment analysés ? Et comment ces actions interfèrent-elles avec le respect apparemment indépassable de traditions que l'on ne transgresse pas sans trembler, d'une révérence irréductible pour des formes issues du passé ? (D'Iribarne, 1989 : 255).

D'Iribarne étudia trois formes de gestion, présentes dans trois pays distincts, soit les États-Unis, la France et les Pays-Bas. Pour lui, ces trois pays présentent trois logiques de gestion différentes, soit la logique du contrat

pour les États-Unis, la logique de l'honneur pour la France et la logique du consensus pour les Pays-Bas.

Les travaux de l'auteur en ont inspiré bien d'autres. Bien que sa pensée soit d'abord basée sur les principes du lien existant entre culture et organisation, amenés entre autres par Geert Hofstede en 1980, D'Iribarne met en relief la dichotomie existante entre ce désir des organisations de se moderniser et l'importance de la tradition dans les façons de gérer en entreprise. Les trois sociétés étudiées et considérées comme modernes sont alors un rappel que « [...] la modernité n'y a pas triomphé sans partage et qu'il y existe des traditions, des particularismes, vivaces. Elles ont plus profondément transformé notre perception des rapports entre le moderne et le traditionnel » (D'Iribarne, 1989 : 263).

C'est suite à la lecture de ce livre que la présente question nous est venue en tête : « **Quelles sont les attentes envers les leaders des différentes générations de la Roumanie ?** ». Tel que précisé par l'auteur, on ne peut ignorer le traditionalisme lorsque l'on désire se moderniser, et il semble que c'est dans ce paradigme que vit la Roumanie présentement : Comment arriver à faire avancer un pays qui est peuplé par l'ancienne mentalité communiste avec cette nouvelle vague de pensées modernistes et désireuses de renouveau ?

#### **1.4.1 Le projet *GLOBE***

Un projet d'envergure dans l'étude du lien entre la culture et le leadership fut mis sur pied par l'auteur Robert J. House et ses collègues. Le projet *GLOBE*, nommé « *Global Leadership and Organizational Behaviour*

*Effectiveness* », a été mené par environ 200 chercheurs provenant de toutes les parties du monde. À la tête de ce projet se trouve le Docteur Robert J. House, qui s'intéresse depuis toujours au lien à établir entre le leadership et la culture. Le but de ce projet mondial était de créer, valider et trouver des outils de mesure de la culture et du leadership. À cet effet, les chercheurs ont créé 21 dimensions principales du leadership, ainsi que 6 dimensions globales, puis des caractéristiques se rapportant aux attributs des leaders bien spécifiques à chaque culture.

Ayant mené des études dans 62 pays de toutes les régions du monde, cette étude ne s'est pourtant pas penchée sur le cas de la Roumanie. En effet, les auteurs ont préféré classer celle-ci dans un groupement de pays existants.

### **1.5 Leadership et générations**

L'aspect final de cette revue de littérature présentera une brève étude du concept générationnel, puisque nous désirons dresser un portrait des attentes envers le leadership des différentes générations à l'étude.

Le concept de génération renvoie au domaine sociologique, puisque ce dernier indique que les individus à l'intérieur d'une même génération sont liés par divers événements politiques, sociaux et culturels (Lancaster et al., 2002 ; Zemke et al., 2000). Puisque ce phénomène crée des représentations sociales semblables au sein du groupe d'individus qu'il rassemble, nous pouvons observer des influences au niveau des comportements désirés et attendus (Mannheim, 1990 ; Scott, 2000, cité dans Petit, 2008 : 19).

À cet effet, nous présentons le tableau suivant, qui dresse un portrait comparatif entre les caractéristiques des milieux de travail appelés traditionnels, recherchés par les boomers, ainsi que les milieux de travail modernes, désirés par les X et les Y.

**Tableau 1.1 : Comparatif des caractéristiques des milieux de travail traditionnels et modernes**

<b>Milieu de travail traditionnel</b>	<b>Milieu de travail moderne</b>
Sécurité provenant de l'institution	Sécurité provenant de l'intérieur
Promotions basées sur l'ancienneté	Promotions basées sur la performance
Loyauté envers l'organisation	Loyauté envers l'équipe
Attendre les ordres	Défier l'autorité
Respect basé sur le poste/titre	Le respect se mérite

Source : Smith (2008), dans Desrosiers (2011).

Les caractéristiques soulevées permettent donc de déterminer qu'il est effectivement possible de constater l'existence de disparités dans le rapport à l'organisation des diverses générations.

L'étude de l'histoire politique de la Roumanie, de sa culture, ainsi que des rôles du leadership a donc suscité l'intérêt de ce mémoire. Le prochain chapitre présentera les concepts du rôle du leader, ainsi que les concepts du rôle et la culture qui seront mobilisés dans le cadre de cette recherche pour nous permettre de répondre à notre question de recherche : « **Quelles sont les attentes envers les leaders des différentes générations de la Roumanie ?** ».

## CHAPITRE II : CADRE D'ANALYSE

Au travers de la littérature présentée en chapitre I, nous avons présenté plusieurs auteurs abordant les concepts de l'histoire roumaine, du régime communiste, du leadership, et du management en Roumanie. Leurs écrits nous ont permis de trouver des pistes d'idées afin de préciser notre question de recherche et de bien comprendre quels seraient les aspects primaires de cette étude.

Le précédent chapitre nous a permis entre autres de mieux saisir les phénomènes entourant la période communiste en Roumanie, afin de bien appréhender l'importance de cette dernière dans les dissimilitudes entre les mentalités lors de cette période et de celle dans laquelle le peuple vit actuellement. Les Roumains vivent dans un pays aux aspects culturels abondants, et ces influences culturelles se reflètent notamment dans leur façon de gérer une entreprise, de gérer leurs employés, et donc dans le leadership.

### 2.1 Question de recherche

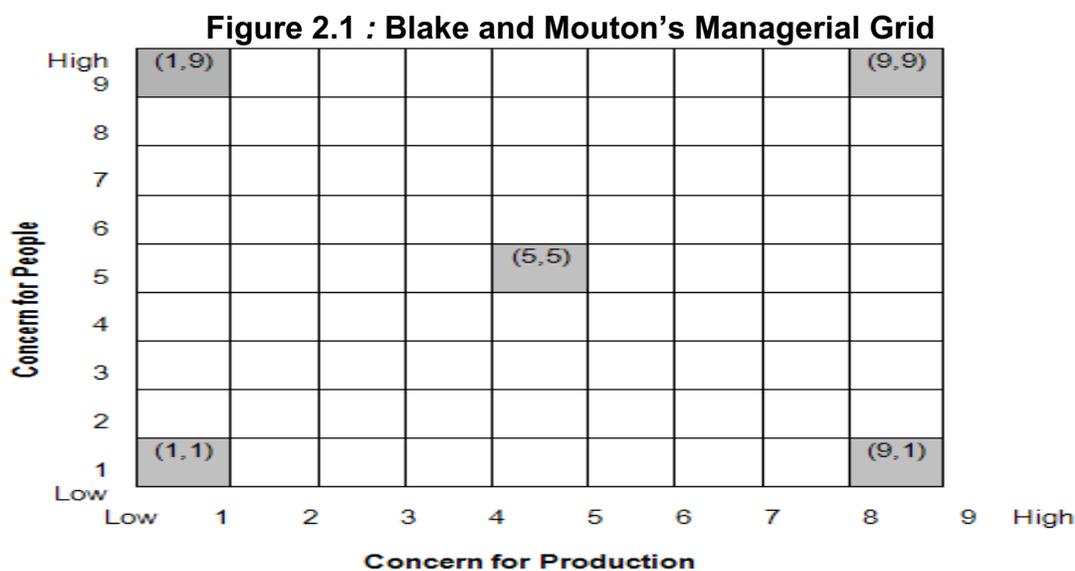
Toutefois, aucun des écrits ne fait réellement le lien entre les différentes générations de la Roumanie, soit celles ayant connu le régime communiste et celles ayant vécu exclusivement après, et les différences perçues quant au rôle et aux attentes envers les leaders dans chacune de ces générations. Ceci dit, la recension des écrits conscrits dans un contexte d'étude de la Roumanie et du leadership de ce même pays nous amène à la question de recherche suivante : « **Quelles sont les attentes envers les leaders des différentes générations de la Roumanie ?** ».

Ce chapitre a comme but premier la décortication de trois concepts clés abordés lors de la revue de littérature. Nous examinerons premièrement le modèle organisationnel de Blake et Mouton, afin d'en connaître les principales composantes pour nous permettre de cadrer nos trouvailles dans une confection particulière du leadership. Ensuite, nous aborderons la théorie du rôle du leader selon ses auteurs capitaux, pour comprendre quels comportements sont primaires chez un leader. Finalement, nous amènerons les œuvres accomplies par le programme de recherche *GLOBE : Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*, portant sur la culture et le leadership dans un construit organisationnel.

## **2.2 Leadership et management**

Dans le cadre de notre recherche, leadership et management sont deux aspects indissociables dans l'optique où nous avons observé les façons de faire en entreprise et que nous nous sommes adressés à des travailleurs dans un contexte organisationnel. Afin de comprendre les résultats de notre étude, nous avons présenté dans la revue de littérature les différentes théories se ralliant au leadership dans divers pays ex-communistes, pour maintenant nous pencher sur le modèle de Blake et Mouton, qui fut notamment au centre de la recherche effectuée par l'auteure de *Leadership in Romania* mentionnée dans le chapitre précédent.

Tel qu'il est possible d'observer sur le tableau suivant, cinq styles de leadership découlent de la théorie de Blake et Mouton. Ces derniers sont illustrés puis expliqués ci-dessous :



Source : *Management Study Guide (MSG)*, 2017.

### 1) *Impoverished Management (1, 1)*

Les employeurs se cadrant dans cette approche présentent des basses caractéristiques dans les deux dimensions figurant sur les axes de la grille, en plus de ne déployer que les efforts minimaux dans l'accomplissement des tâches. La satisfaction des employés n'est que très peu considérée, et les leaders ne désirent que respecter leurs échéanciers. Ils sont considérés comme ineffectifs, et leur unique désir est la préservation de leur emploi et de leur ancienneté. Ce type de leadership entraîne un manque d'harmonie et une désorganisation dans le milieu du travail (MSG, 2017).

### 2) *Task Management (9, 1)*

Basée sur la théorie X de McGregor, cette approche est aussi appelée l'approche dictatoriale. Les leaders sont ici concernés par la production plutôt que par la main d'œuvre. Les employés ne sont ici qu'un moyen mis à la disposition de l'entreprise pour qu'elle arrive à ses fins, et leurs besoins

ne sont pas pris en considération. Ce style de gestion, visant l'augmentation de la production à court terme, est pratiqué par des leaders qui croient que l'efficacité n'est possible que par une organisation stricte des méthodes de travail et par l'élimination du personnel considéré inutile. À long terme, nous y observerons un départ massif de main d'œuvre (MSG, 2017).

### 3) ***Middle-of-the-Road (5, 5)***

Tel que son nom l'indique, ce type de gestion vise plutôt le compromis, où le leader maintient une balance entre les besoins des employés et de la compagnie. Le leader, ne poussant point les limites de l'accomplissement, n'aura guère de succès en adoptant ce style de leadership, puisque ni les besoins des employés ni ceux de la compagnie ne seront atteints (MSG, 2017).

### 4) ***Country Club (1, 9)***

Dans ce style de leadership, aussi appelé « collégial », le leader porte une attention très particulière aux besoins de ses subordonnés, et met ainsi en place un environnement de travail convivial, chaleureux et amical. Le leader est persuadé que les employés, choyés par leur milieu de travail, trouveront eux-mêmes la motivation nécessaire à l'accomplissement de la tâche. Malheureusement, l'attention portée aux besoins de production de l'organisation est minime, ce qui mène à de faibles résultats organisationnels.

### 5) ***Team Management (9, 9)***

À l'inverse du style de leadership intitulé *task management*, nous sommes ici en présence d'une façon de faire basée sur la théorie Y de McGregor, qui implique le respect du leader envers ses subordonnés, et vice-versa. Selon

Blake et Mouton, ce style de gestion serait le plus efficace, puisque les éléments clés de la production sont les suivants : « [...] *empowerment, commitment, trust, and respect* » (Management Study Guide, 2017). Cette façon de gérer amène donc une haute satisfaction de la part des employés, ainsi qu'un haut taux de production (MSG, 2017).

### **2.2.1 Limites du modèle**

Bien que la grille managériale de Blake et Mouton nous paraisse fort pertinente, celle-ci présente des limites dans son application du sujet à l'étude. En effet, bien que la grille de management alloue la modélisation des styles de management, qui permettra certainement au gestionnaire d'identifier ses lacunes organisationnelles, tout porte à croire qu'il y aurait plus que cinq dimensions du leadership pouvant être pertinentes. Ces dimensions subséquentes sont sans équivoque le résultat des contraintes internes et externes de l'organisation. Par ailleurs, Hersey et Blanchard (1977) ont mené la réflexion de Blake et Mouton plus loin en apportant leur propre modèle de management : le leadership situationnel. Leur postulat veut que le leader adapte son comportement en fonction du niveau de maturité du groupe devant lequel il se trouve, ce qui lui permet d'adopter un style de leadership distinct, dépendamment de la situation à laquelle il fait face – d'où l'appellation du leadership situationnel.

Malheureusement, aucune de ces deux théories ne nous semble parfaitement applicable dans le cadre de ce mémoire de par le fait que ni l'une ni l'autre ne fait le parallèle entre culture et leadership. Ce faisant, nous nous sommes penchés sur la littérature concernant les rôles du leader, afin

d'établir un parallèle entre les rôles des leaders recherchés par le peuple roumain parmi les générations à l'étude de ce mémoire.

### **2.3 Le rôle du leader**

Suite à la chute abrupte du communisme, le peuple roumain n'avait plus de bases sur lesquelles fonder ses attentes face aux leaders. Laissés à eux-mêmes après avoir vécu sous l'emprise de Ceausescu et de son régime totalitaire après près de 30 ans, le monde organisationnel fut complètement saccagé, car avec la révolution et l'assassinat des Ceausescu, il était devenu évident que le peuple roumain voulait se débarrasser des anciennes façons de fonctionner, non seulement pour symboliser la fin réelle de Ceausescu, mais aussi par volonté de modernisation et de désir d'appartenance au monde moderne – d'appartenance au monde occidental (Aioanei, 2006 ; Hurduzeu, 2015). Dans cette optique, définir le rôle du leader semble primordial pour la compréhension des attentes des Roumains envers leurs leaders.

Traditionnellement, le leader n'était considéré comme efficace par les Roumains que s'il était basé sur l'autorité et un comportement très directif, normatif (Aioanei, 2006 : 711). Afin de bien comprendre les résultats de cette étude, il est donc impératif de définir la théorie des rôles fournie selon les nombreux auteurs s'étant penchés sur cette littérature, pour ensuite déterminer les rôles recherchés par les Roumains quant à leurs leaders.

### 2.3.1 Définition du rôle

Membre de la famille des sciences sociales, le concept du rôle fait partie des idées dont les définitions offertes par les différents auteurs ne coïncident pas tout à fait. En effet, deux auteurs ayant étudié le rôle, soit B. J. Biddle et E. J. Thomas, nous disent que : « [...] *role is the set of prescriptions defining what the behaviour of a position member should be* » (1966 : 29). Toutefois, cette définition est beaucoup trop large, et ne nous permet pas de distinguer les éléments fondamentaux de la définition du rôle. Pour contrer à cela, les auteurs nous offrent *The Person-Behavior Matrix* (Figure 2.2), qui met en relation les personnes et leur comportement pour définir le rôle.

Figure 2.2 : The person-behaviour matrix

		Subject set					
		$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$	$P_j$	$P_m$
Behavioral class set	$C_1$	$B_{11}$	$B_{12}$	$B_{13}$	Person segment	$B_{1j}$	
	$C_2$	$B_{21}$	$B_{22}$				
	$C_3$	$B_{31}$					
	$C_i$	$B_{i1}$			Person-behavior segment	Behavior segment	
	$C_n$						$B_{nm}$

Source : B.J Biddle & Thomas, E.J. : 1966, 30

Les auteurs nous expliquent la signification de la théorie ainsi :

*The matrix is composed of a set of behaviours ordered by a set of subjects and a set of behavioural classes... Three segments of the total matrix are of interest because of their generic properties. The "person segment" is a*

*vertical slice through the matrix consisting of all behaviours of a set of subjects. Analogously, the "behaviour segment" is a horizontal slice consisting of behaviours of all subjects for a chosen set of behaviour classes. Finally, the "person-behaviour" segment is a set of behaviours of a selected group of subjects for a chosen set of behaviour classes. (B. J. Biddle, 1979 : 15).*

Malheureusement, cette conceptualisation de la notion du rôle ne nous offre point de clarification sur ce qu'est réellement le rôle, sa définition et son application dans le monde organisationnel. En effet, on nous dit simplement qu'il s'agit d'un comportement X adopté par une personne Y, sans tenir compte du contexte ni du statut de la personne, qui sont deux facteurs organisationnels que l'on ne peut ignorer, tel qu'il a été défini par Hersey et Blanchard.

Pour reprendre les dires de Biddle suite à toutes ces définitions: « *To have such an array of different meanings accommodated by a single term seems unreasonable* » (Biddle, 1979, 56). Le concept de rôle est donc ardu à définir et à cadrer dans un contexte précis. Biddle en est tout de même venu avec sa propre définition du rôle, qui est : « Les comportements caractéristiques d'une ou de plusieurs personnes dans un contexte » (Biddle, 1976 : 58, traduction libre).

### **2.3.2 Limites du modèle et la théorie des rôles organisationnels**

Toutefois, cette définition et la théorie entourant la théorie des rôles sont difficilement utilisables puisqu'elles manquent d'éléments concrets, mobilisateurs et intangibles, surtout dans le cadre de cette étude. Une remarque dont nous devons néanmoins tenir compte pour une meilleure compréhension des résultats de cette étude nous est apportée par Daniel

Katz et Robert L. Khan, qui sont les pères fondateurs des études modernes des théories organisationnelles. En effet, prolongeant les théories existantes quant au rôle, Katz et Khan ont précisé leurs recherches et se sont plutôt orientés vers l'étude du rôle organisationnel. Ces derniers nous apportent une matrice comportant sept axes ayant une influence sur le rôle organisationnel que jouera un leader. L'un de ces axes, intitulé *role behavior* mérite d'être défini de par son application dans le présent contexte.

Effectivement, les auteurs proposent que le *role behavior* affecte la personnalité (Katz et Khan, 1978 : 197). Cela implique que dans un contexte donné, s'il est requis d'une personne de jouer un rôle quelconque, cette dernière ne peut le faire sans que sa personnalité ne soit affectée au fil du temps. Cette remarque quant au rôle organisationnel sera fort importante dans la compréhension des résultats recueillis dans le cadre de ce mémoire, puisqu'elle implique que les rôles qui étaient imposés aux Roumains lors de la période communiste ont eu, sans l'ombre d'un doute, un effet à long terme sur leur personnalité, prouvant ainsi notre hypothèse qu'il y a effectivement une différence entre les attentes envers les leaders chez les différentes générations de la Roumanie, qui est reliée au contexte socio-économique dans lequel ses personnes ont vécu.

Cependant, le caractère inestimable de la culture n'a toujours pas été soulevé par l'une ou l'autre de ces théories. Ce faisant, nous explorerons maintenant le cadre théorique central de notre mémoire, soit le projet *GLOBE*. Ce dernier nous permettra de contextualiser le rôle des divers acteurs au sein de l'organisation, aux vues d'une approche introduisant les dimensions culturelles et les préférences nationales quant aux styles de leadership.

## 2.4 Une introduction aux travaux de *GLOBE*

Voulant établir des caractéristiques de leadership universellement reconnues et pouvant être pratiquées mondialement, les chercheurs de *GLOBE* ont effectué une étude longitudinale s'échelonnant sur onze années permettant l'identification du niveau auquel certaines caractéristiques du leadership sont estimées ou contestées au sein d'une culture nationale donnée.

Voulant donner suite aux travaux de Hofstede publiés dans *Culture's consequences : International Differences in Work-Related Values* (1980), l'idée des chercheurs était de relancer la théorie entourant les fondements du leadership, notamment ceux identifiés par Hofstede. Tout comme dans ce mémoire, les chercheurs ont tenté d'apprécier la mesure par laquelle certaines cultures préfèrent un style de leadership plutôt qu'un autre, ou quelles caractéristiques sont désirées et recherchées par une culture donnée. Par contre, aucune recherche ne fut effectuée dans le pays présentement étudié, la Roumanie, ce qui nous rend la tâche encore plus intéressante dans la détermination de notre conclusion. En effet, les résultats que nous obtiendrons nous permettront non seulement de déterminer s'il y a une différence entre les qualités recherchées chez un leader entre les différentes générations de la Roumanie, mais aussi de savoir si la Roumanie cadre bel et bien dans l'une des civilisations identifiées par les chercheurs comme étant représentatives des diverses cultures de notre monde.

Se basant sur les travaux de Samuel Huntington dans *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order* (1996), ainsi que ceux de

Peter Murdock dans *The Atlas of World Cultures* (1981), les chercheurs (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004 et Virkus, 2009) ont groupé les différents pays du monde dans des catégories particulières, présentes dans le tableau suivant, dans lequel figureront également quelques-unes de leurs caractéristiques culturelles.

**Tableau 2.1: Clusters of World Culture**

<b>Agglomération</b>	<b>Pays</b>	<b>Principales Caractéristiques</b>
Amérique Latine	Argentine	Loyaux et dévoués à leurs familles et aux groupes sociaux ayant des caractéristiques similaires à eux
	Bolivie	
	Brésil	
	Colombie	
	Costa Rica	
	Équateur	
	El Salvador	
	Guatemala	
	Mexique	
	Venezuela	
Anglo	Australie	Compétitifs
	Canada-anglais	
	Nouvelle-Zélande	
	États-Unis	Orientés vers les résultats
	Afrique du Sud (blancs)	
	Angleterre	
	Irlande	
Europe Latine	Italie	Appréciation face à l'autonomie des individus
	Portugal	
	Espagne	
	France	
	Suisse (Français)	
	Israël	

Europe Nordique	Finlande	Grande priorité envers le succès à long terme
	Suède	
	Danemark	Traitement des femmes avec une plus grande égalité
Europe Germanique	Autriche	Tendance vers la compétition Tendance vers l'agressivité
	Allemagne	
	Pays-Bas	Grande orientation vers les résultats
	Suisse	
Asie Confucienne	Taiwan	Orientation vers les résultats
	Singapour	
	Hong Kong	Encouragement du travail d'équipe plutôt que des objectifs individuels
	Corée du Sud	
	Chine	
	Japon	
Afrique Sub-Saharienne	Namibie	Attentifs et sensibles aux autres
	Niger	
	Afrique du Sud (noirs)	Forte loyauté familiale
	Zambie	
	Zimbabwe	
Moyen-Orient	Égypte	Dévoués et loyaux envers leur peuple
	Koweït	
	Maroc	Les femmes ont un statut inférieur
	Qatar	
	Turquie	
Asie du Sud	Inde	Familles fortes
	Indonésie	
	Iran	

	Malaisie	Profonde préoccupation pour leurs communautés
	Philippines	
	Taiwan	
Europe de l'Est	Albanie	Pays puissants
	Kazakhstan	
	Hongrie	Les collègues se soutiennent entre eux
	Pologne	
	Russie	
	Slovénie	Les femmes sont traitées avec égalité
	Grèce	
Géorgie		

Source : Globe et al., 2004 : 191 et Virkus, S., 2009.

Démontrer ces groupements de pays est nécessaire à notre cadre conceptuel, puisque les quelques dimensions culturelles présentées sont fort intéressantes et démontrent que la localisation géographique n'est pas l'unique facteur nous permettant de déterminer quel pays appartient à quel groupement. Quant à la Roumanie, elle serait représentée par la dernière catégorie de pays, soit le groupement de l'Europe de l'Est. Pour démontrer l'importance de la culture roumaine, dont une partie fût expliquée lors de la revue de la littérature, il faut dire que House et ses collègues considèrent la présence du « [...] *Soviet factor* » de leur histoire (House et al., 2004 : 185) comme étant le facteur commun principal des pays faisant partie de la catégorie de l'Europe de l'Est.

#### 2.4.1 Les objectifs de l'étude

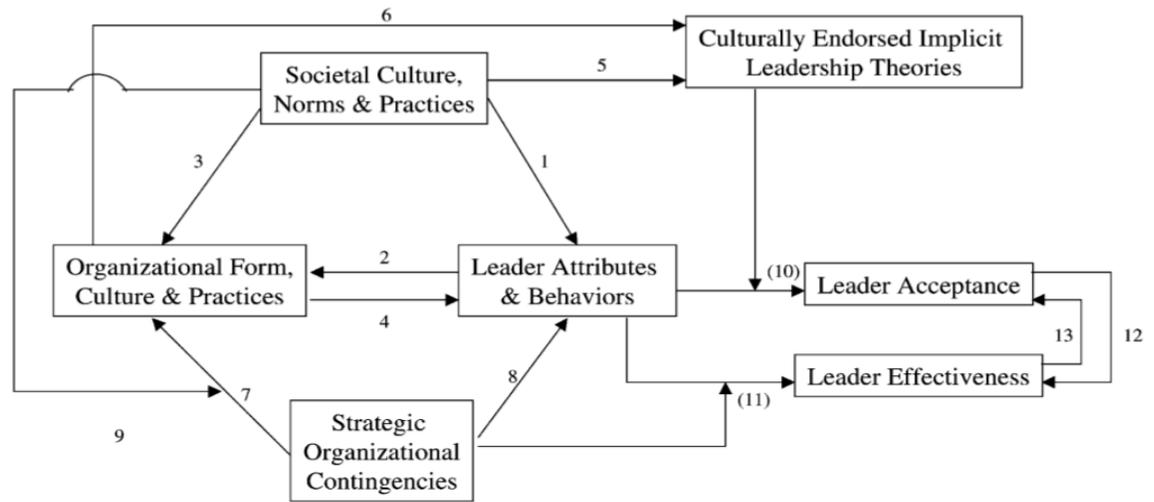
Le projet *GLOBE* fut scindé en quatre phases. Ultimement, les chercheurs, à travers le projet *GLOBE*, cherchaient à appréhender de quelle(s) façon(s) la culture influence le leadership et, ce faisant, les processus

organisationnels (House et al., 2004 : 9). Pour ce faire, les chercheurs ont mené des études quantitatives et qualitatives, basées sur les six questions suivantes, qu'ils considéraient comme fondamentales à la compréhension des résultats qu'ils allaient obtenir suite à l'étude :

- 1) *« Are there leader behaviours, attributes, and organizational practices that are universally accepted and effective across cultures?*
- 2) *Are there leader behaviours, attributes, and organizational practices that are accepted and effective in only some cultures?*
- 3) *How do attributes of societal and organizational cultures influence whether specific leader behaviours will be accepted and effective?*
- 4) *How do attributes of societal and organizational cultures affect selected organizational practices?*
- 5) *How do attributes of societal cultures affect the economic, physical and psychological welfare of members of the societies studied?*
- 6) *What is the relationship between societal cultural variables and international competitiveness of the societies studied? »* (House et al., 2004 : 10)

Chacun des attributs mentionnés dans les questions précédentes influence directement ou indirectement un aspect mentionné dans une question subséquente. Afin de mieux saisir la relation entre chacun de ces aspects, nous vous présentons la figure suivante :

**Figure 2.3 : The Integrated Theory**



Numbers in parentheses indicate an interaction among two adjoining arrows

Source : House, R., M. Javidan, P. Hanges & P. Dorfman., 2002 : 8.

Il sera ici intéressant de comparer ce modèle aux observations faites lors de l'enquête sur le terrain de ce présent mémoire, notamment dans l'observation des interactions entre les superviseurs et les personnes des différentes générations en Roumanie, c'est-à-dire la mise évidence de la présence, ou de l'absence le cas échéant, des différences dans les pratiques managériales d'un patron lorsqu'il interagit avec une personne se situant dans la vingtaine et avec une autre dans la cinquantaine. Cela démontrera une disparité dans les attentes ou les attitudes recherchées chez un leader de notre échantillon.

#### **2.4.2 Les dimensions culturelles du projet *GLOBE***

Afin de déterminer un parallèle entre culture et leadership, les chercheurs de *GLOBE* ont tout d'abord recensé de nombreux écrits concernant les

attributs culturels qui diffèrent d'une société à l'autre (House et al., 2004 : 11). En développant un questionnaire contenant 735 items basés sur la littérature préexistante, ils ont pu analyser les résultats à l'aide d'indices psychométriques, ce qui permit l'identification de neuf attributs majeurs de la culture, ainsi que six « [...] *culturally endorsed implicit theories of leadership* » (House et al., 2004 : 11), appelés CLT. Nous explorerons dans cette section les six attributs de la culture, dont les six premières proviennent des travaux de Hofstede (1980).

### 1) **Contrôle de l'Incertitude** (*Uncertainty Avoidance*)

Le contrôle de l'incertitude se rapporte au degré auquel une organisation ou une société cherche à éviter l'incertitude en se basant sur les rituels, des pratiques bureaucratiques ou sur les normes sociales établies. Les membres d'une société désireuse d'effectuer un contrôle presque complet sur l'incertitude ont pour but la diminution des événements futurs qui sont difficiles à prédire et qui peuvent négativement affecter la performance de l'organisation ou de la société (House et al., 2004 : 12). La définition exacte que nous donnent Globe et ses collègues est la suivante : « *Uncertainty avoidance involves the extent to which ambiguous situations are threatening to individuals, to which rules and order are preferred, and to which uncertainty is tolerated in a society* » (2004 : 602).

### 2) **Distance au Pouvoir** (*Power Distance*)

La distance au pouvoir se rapporte au degré auquel les membres d'une société ou d'une organisation désirent que le pouvoir soit amoncelé et concentré dans les mains des personnes placées aux hauts niveaux d'une organisation ou d'un gouvernement (House et al., 2004 : 12). Cette dimension témoigne du degré d'acceptation des divergences dans la

détention du pouvoir, de l'autorité et des statuts privilégiés (House et al., 2004 : 513). Se basant sur la définition d'Hofstede, le projet *GLOBE* définit donc la distance au pouvoir comme étant « [...] *the degree to which members of an organization or society expect and agree that power should be shared unequally* » (2004 : 517).

3) **Collectivisme Institutionnel** (*Institutional Collectivism*), ainsi que le

4) **Collectivisme de Groupe** (*In-Group Collectivism*)

Se rapportant de près ou de loin au concept d'Holisme de Durkheim et à l'individualisme méthodologique de Weber, le collectivisme institutionnel (CI) et de groupe (CG) concernent le degré auquel les pratiques institutionnelles sociétales et organisationnelles récompensent et encouragent la distribution collective des ressources ainsi que l'action collective (CI). De son côté, le collectivisme de groupe se rapporte au degré auquel les individus expriment leur loyauté, leur cohésion ainsi que leur fierté dans le cadre de leurs activités organisationnelles ou familiales (House et al., 2004 : 12).

5) **Égalité des Genres** (*Gender Egalitarianism*)

Dans une époque où les différences entre les genres visent à être éliminées, il semble que cette dimension prend encore plus d'importance, et nous tenterons d'en faire ressortir les réalités au niveau de notre terrain lors de l'analyse des résultats. Bien entendu, pour ce faire, il faut saisir ce qu'est l'égalité des genres selon nos auteurs. Cette dimension se rapporte au degré auquel une société ou une organisation minimise les différences des rôles qu'ont les personnes de sexe différent, tout en faisant la promotion de l'égalité des sexes (House et al., 2004 : 12). Une autre dimension de cet attribut culturel est en lien à des sociétés ayant des tendances plus

« féminines » (le soin), versus un attribut plus « masculin » (l'affirmation de soi). Cette dualité remonte aux travaux de Hofstede en 1980. Enfin, voici la définition des auteurs :

*[...] this measure reflects societies' beliefs about whether members' biological sex should determine the roles that they play in their homes, business organizations, and communities. Societies with greater gender egalitarianism rely less on biological sex to determine the allocation of roles between the sexes. Henceforth, then, we refer to societies that seek to minimize differences between the roles of females and males in homes, organizations, and communities as gender egalitarian. (House et al., 2004 : 347-348).*

#### **6) Assurance/Affirmation de soi (Assertiveness)**

Cette dimension, mentionnée brièvement ci-haut comme faisant partie du spectre de la « masculinité », se rapporte au degré auquel les individus au sein d'une société ou d'une organisation sont assertifs et agressifs et le degré auquel la confrontation est acceptée au sein de ces organisations ou de ces sociétés. La définition des auteurs va comme suit : « [...] *cultural assertiveness reflects beliefs as to whether people are or should be encouraged to be assertive, aggressive, and though, or non-assertive, nonaggressive and tender in social relationships* » (House et al., 2004 : 395).

Tel que mentionné ultérieurement, les six dimensions précédentes furent empruntées à Geert Hofstede, pour être répliquées, modifiées et adaptées au projet *GLOBE* par ses auteurs. Les trois dimensions finales sont proposées par les auteurs.

#### **7) Orientation vers le Futur (Future Orientation)**

La première dimension dite originale, l'orientation vers le futur, se rapporte au degré auquel les individus au sein de diverses organisations ou sociétés

participent à des activités en lien avec le futur, soit la planification, l'investissement dans le futur et retardent la gratification individuelle ou collective (House et al., 2004 : 13). La définition du projet *GLOBE* est la suivante :

[...] *the extent to which members of a society or an organization believe that their current actions will influence their future, focus on investment in their future, believe that they will have a future that matters, believe in planning for developing their future, and look far into the future for assessing the effects of their current actions.* (House et al., 2004 : 285).

#### **8) Orientation vers la Performance (*Performance Orientation*)**

Ensuite, l'orientation vers la performance est le degré auquel une organisation ou une société encourage et récompense ses individus et ses groupes selon le perfectionnement de leur performance et selon leur excellence (House et al., 2004 : 13). Une définition plus précise nous est aussi offerte : « *The degree to which a collective encourages and rewards group members for performance improvement and excellence* » (House et al., 2004 : 30).

#### **9) Orientation vers l'Humain (*Humane Orientation*)**

Finalement, l'orientation vers l'humain nous est définie comme étant « *The degree to which a collective encourages and rewards individuals for being fair, altruistic, generous, caring, and kind to others* » (House et al., 2004 : 30).

### **2.4.3 Culturally Endorsed Implicit Leadership dimensions**

La dernière dimension de notre cadre d'analyse se rapporte aux six dimensions globales du leadership identifiées par les auteurs du projet

*GLOBE*. Ces dernières sont appelées « *Culturally Endorsed Implicit Leadership* », abrégées CLT, et représentent les dimensions du leadership qui sont acceptées au sein d'une ou de plusieurs cultures données, découlant notamment des dimensions culturelles précédemment expliquées.

**1) Leadership Charismatique/Basé sur les valeurs**  
(*Charismatic/Value-Based Leadership*)

Cette première dimension considérée comme étant implicitement acceptée au sein d'une culture nous est présentée comme étant un aspect leadership ayant la capacité de : « [...] *inspire, motivate, and to expect high performance outcomes from others on the basis of firmly held core values* » (House et al., 2004 : 675). Les auteurs ont ensuite identifié des dimensions qui ont été cadrées comme faisant partie du spectre du leadership charismatique, soit : visionnaire, inspirant, humilité/dévoué, intègre, décisif et orienté vers la performance (House et al., 2004 : 675).

**2) Leadership Orienté vers l'Équipe** (*Team Oriented Leadership*)

La seconde dimension présentée par les auteurs, le leadership orienté vers l'équipe, nous est définie comme suit : « *A leadership dimension that emphasizes effective team building and implementation of a common purpose or goal among team members* » (House et al., 2004 : 675). Les caractéristiques de ce type de leadership sont : orientation vers la collaboration de l'équipe, intégrateur d'équipes, diplomate, malveillant (dont le pointage sera inversement calculé), et compétent en termes administratifs.

### 3) **Leadership Participatif** (*Participative Leadership*)

La troisième dimension, le leadership participatif se définit comme : « *A leadership dimension that reflects the degree to which managers involve others in making and implementing decisions* » (House et al., 2004 : 675). Contrairement aux dimensions présentées préalablement, les auteurs ont identifié deux dimensions qui seront marquées inversement pour le calcul de cette dernière, soit l'autocratie et le manque de participation.

### 4) **Leadership Orienté vers l'Humain** (*Humane Oriented Leadership*)

Ensuite, le leadership orienté vers l'humain se définit comme suit : « *A leadership dimension that reflects supportive and considerate leadership but also includes compassion and generosity* » (House et al., 2004 : 675). Pour cette dimension, les auteurs prennent en compte la modestie et l'orientation vers l'humain.

### 5) **Leadership Autonome** (*Autonomous Leadership*)

Pour ce qui est du leadership autonome, les auteurs nous informent que cette dimension fait son apparition dans la littérature pour la première fois dans cette étude. Ils nous la décrivent comme étant : « [...] *independent and individualistic leadership* » (House et al., 2004 : 675). Le leadership autonome ne compte dans sa description qu'une seule caractéristique, soit l'autonomie.

### 6) **Leadership Autoprotecteur** (*Self-Protective Leadership*)

Finalement, les auteurs nous présentent la sixième et dernière dimension des CLTs, soit le leadership autoprotecteur. Elle nous est décrite comme étant : « *From a Western perspective, this newly defined leadership dimension focuses on ensuring the safety and security of the individual or*

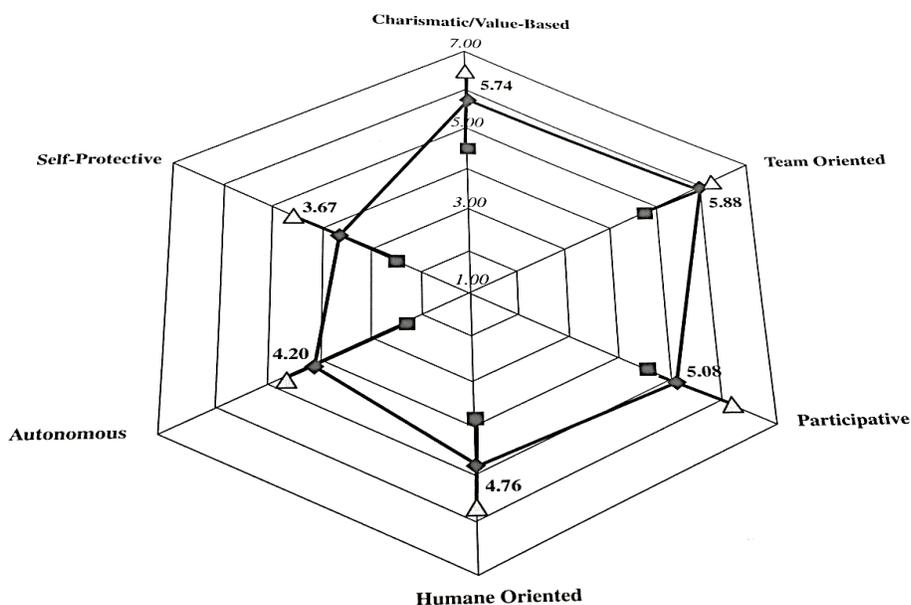
*group member* » (House et al., 2004 : 675). Les dimensions attribuées à cette dernière dimension sont : l'égoïsme, la préoccupation de son statut social, initiateur de conflit, protecteur de sa dignité, et procédural.

À partir de ces six dimensions, les auteurs ont été en mesure de déterminer des corrélations entre les diverses facettes de la culture des pays ou des régions à l'étude avec celles du leadership. Ainsi, ils ont pu retrouver des qualités attribuables au leadership spécifiques aux cultures et universellement désirables (les CLTs). Dans la prochaine section, nous examinerons les dimensions du leadership favorisées par la région à l'étude, soit l'Europe de l'Est.

## **2.5 Le classement de l'Europe de l'Est**

En examinant la figure 2.4 ci-dessous, nous remarquons que l'Europe de l'Est valorise particulièrement un leadership orienté vers l'équipe (5.88/7), suivi d'un leadership charismatique (5.75/7), puis d'un leadership participatif (5.08/7). Les types de leadership se rapportant à l'humain, le leadership autonome, ainsi que le leadership de type protecteur ne semblent donc pas faire partie des préférences des Européens de l'Est en matière de leadership.

**Figure 2.4 : Les scores du leadership culturel de l'Europe de l'Est**



Source : House et al., 2004 : 685.

Les scores illustrés ci-haut seront utilisés lors de l'analyse des résultats de ce mémoire, afin de comparer les résultats obtenus par les chercheurs du projet *GLOBE* avec ceux obtenus lors de la cueillette de données. Ce faisant, nous pourrions déterminer si le score du leadership de la Roumanie s'apparente aux scores obtenus par House et ses collègues lorsqu'ils examinèrent les différents pays faisant partie de l'Europe de l'Est. De plus, nous tâcherons de déterminer si les différentes générations à l'étude semblent toutes préférer le même style de leadership, ou si les générations de la Roumanie entre elles expriment une divergence d'opinions quant à leurs attentes envers les leaders.

Toutes ces théories et ces modèles nous permettront d'analyser les résultats obtenus lors du recensement des données de ce mémoire, présentés lors du chapitre IV de ce mémoire, soit l'analyse des résultats. Le chapitre qui suit introduira la méthodologie de cette recherche, soit l'approche choisie, le terrain de recherche, ainsi que les méthodes de cueillette de données employées.

## CHAPITRE III – LA MÉTHODOLOGIE

Les précédents chapitres de ce mémoire nous ont permis d’approcher cette recherche au travers de sujets se rapportant à notre étude via une revue de littérature bien établie, pour ensuite ériger un cadre d’analyse qui nous semblait le plus approprié à ce mémoire, soit les dimensions du leadership implicitement acceptées au sein d’une culture (CLT), présentées dans le projet *GLOBE* (R.J. House et al., 2004).

Avant de nous pencher sur l’analyse de nos données et de les comparer aux résultats obtenus suite au projet *GLOBE*, nous présenterons d’abord la méthodologie de l’étude dans le présent chapitre. Nous discuterons premièrement de la nature de la recherche, de la structure de celle-ci, puis de la collecte de données, pour ensuite cheminer vers l’analyse des résultats obtenus lors de la collecte de données de ce mémoire.

### 3.1 Nature de la recherche

Tel qu’il a été soulevé lors des précédents chapitres de ce mémoire, l’étude des liens entre les générations et leurs attentes envers les leaders est encore en voie d’évolution. Notre méthodologie se classera donc parmi la catégorie des études exploratoires, puisque tel que le soulève Bordeleau (1982 : 12, cité dans Harvey, 2004 : 59) :

La recherche exploratoire est appropriée en milieu organisationnel lorsqu’un problème est nouveau, vague, mal défini dans l’état actuel des connaissances ou pour tenir compte des caractéristiques tout à fait particulières du milieu où surgit le problème.

Dès lors, puisque la recherche exploratoire se rapporte aux études

qualitatives, nous emploierons cette dernière dans la présente étude, puisqu'elle semble être fort appropriée. En effet, l'approche qualitative favorise l'utilisation de méthodes un peu moins rigides de collecte d'informations et conduit à une interprétation moins fermée des résultats. Étant donné que le but de cette étude est d'obtenir le point de vue le plus exact possible des participants, nous ne voulons pas les limiter dans leurs réactions en leur imposant des choix de réponses basés sur des échelles préétablies et qui ont été déjà utilisées par le passé. De ce fait, Marie-Fabienne Fortin entend :

Quant à la forme qualitative de la recherche, elle est plus subjective et met l'accent sur les questions qui ne peuvent être obtenues par les méthodologies quantitatives. Elle est particulièrement utile pour comprendre les perceptions et les sentiments des personnes (2010 : 13).

Puisque la présente recherche a pour but de faire ressortir le vécu et les émotions des différents participants afin de pouvoir se prononcer sur l'effet du régime communiste de Ceausescu quant à leurs perceptions du leadership, il est donc approprié d'employer l'approche qualitative malgré ses lacunes, puisque nous ne désirons pas chiffrer une quantité d'émotion, mais plutôt conceptualiser les émotions qui ressortiront lors des entrevues et les rassembler afin d'en distinguer un ou des phénomènes reliés au leadership.

Or, l'approche qualitative possède des insuffisances. En effet, une des mises en garde les plus importantes quant à l'analyse qualitative nous est présentée par Petit (2008 : 103) :

Miles et Huberman (2003) expliquent qu'avec l'approche qualitative, le chercheur travaille avec des mots et non des chiffres. Comme les mots peuvent avoir un sens différent en fonction des mots qui les précèdent et de ceux qui les suivent, le chercheur doit prendre certaines précautions afin de

bien replacer les mots dans leur contexte. Les données qualitatives peuvent donc plus facilement être interprétées de façon erronée que les chiffres.

De ce fait, l'objectivité sera de mise lors de l'analyse des verbatim et de l'interprétation de ceux-ci, afin de ne pas tomber dans le piège de l'exposition et de la compréhension erronée des données.

### **3.1.1 Utilisation d'une méthodologie mixte**

Par contre, lorsque vient le temps de parler de méthodologie, nous entendons par « méthodologies simples » les démarches quantitatives et qualitatives. Or, notre sujet étant plutôt complexe, nous considérons ici la pertinence de l'emploi d'une méthodologie se disant « mixte », puisque tel que souligné par Karl Weick (1979 : 180), seule une petite partie de la réalité sera illustrée si une approche méthodologique simple est utilisée dans un contexte complexe. L'utilisation d'une méthodologie mixte se voit donc fort pertinente dans un contexte de gestion. Celle-ci nous est définie comme étant un diagnostic psycho-socio-organisationnel (Jeoffrion et al., 2014 : 373). Deux auteurs s'intéressant particulièrement à la méthodologie mixte (Creswell et Plano Clark) nous offrent une définition très complète de la méthodologie mixte, qui vient expliquer sa pertinence dans le cadre de cette présente recherche :

*A research design with philosophical assumptions as well as methods of inquiry. As a methodology, it involves philosophical assumptions that guide the direction of the collection and analysis of the data and the mixture of qualitative and quantitative data in a single study or series of studies. Its central premise is that the use of quantitative and qualitative approaches in combination provides a better understanding of research problems than either approach alone. (Creswell et Plano Clark, 2011 : 5).*

En effet, depuis la fin des années 1950 et jusqu'au milieu des années 1980,

les recherches par méthodologie mixte voient le jour et gagnent en pertinence en tant que troisième méthodologie.

### **3.1.2 L'entretien semi-directif**

Voulant laisser place à la spontanéité des répondants, l'entretien semi-dirigé semblait la meilleure option quant à la méthode de cueillette de données. En effet, l'entretien semi-dirigé nous est défini comme étant « [...] structuré par des questions ouvertes qui portent sur l'expérience, l'opinion, le sentiment ou les connaissances du sujet soumis à l'évaluation et qui lui permettent de poursuivre ou de tailler une idée sans contrainte » (Greenhalgh, 2000, cité dans Gélineau et al. 2008 : 157).

L'entretien semi-dirigé permettra la franchise et l'expression de la pensée réelle des répondants puisque ces derniers ne seront pas pressés dans le temps et que les réponses permises ne seront pas limitées, tel qu'il serait le cas dans une méthode de cueillette de données faisant l'emploi d'un questionnaire, par exemple.

De plus, afin de ne pas influencer les répondants dans leurs réponses et de ne pas courir le risque que certains d'entre eux soient hésitants ou gênés de répondre aux questions, nous avons interviewé les participants individuellement, dans un bureau ou une salle fermée afin de ne pas être dérangés par des facteurs externes.

## 3.2 Structure de la recherche

### 3.2.1 L'échantillonnage

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons tenté de recenser le plus grand nombre de participants possible, tout en nous assurant de respecter la contrainte de notre question de recherche visant à cibler l'ensemble des générations de la Roumanie. En effet, il fallait s'assurer que les répondants étaient représentatifs de tous les âges visés par notre recherche, puisque nous voulons établir un parallèle entre le mode de gestion pré-communiste et post-communiste afin d'observer si les mentalités organisationnelles ont été modifiées suite au règne de Ceausescu et de son appareil politique.

En établissant notre échantillon de recherche, nous avons pris en considération la lacune méthodologique qui nous semble centrale dans notre cadre d'analyse principal, soit le projet *GLOBE*. Ce projet, bien que d'une ampleur mondiale, ne s'est intéressé qu'aux opinions des gestionnaires des diverses organisations étudiées quant à leurs perceptions du leadership : « *[The GLOBE project] tested 27 hypotheses that linked culture to interesting outcomes, with data from 17 300 managers in 951 organizations* » (House et al., 2004 : XV), ce qui met totalement de côté les appréciations des employés, anciens employés, ou futurs travailleurs des sociétés auxquelles les chercheurs se sont intéressés. De plus, 74.8% des répondants étaient de sexe masculin (Grove, 2017 : 6). De ce fait, nous allons également chercher à obtenir un échantillon de répondants représentatif des deux sexes.

### 3.2.2 Les organisations participantes

Puisque ce mémoire se cadre dans la recherche exploratoire, nous voulions obtenir le plus de réponses possibles afin d'en tirer des conclusions qui seraient ainsi extrêmement rapprochées de la réalité organisationnelle roumaine, et ce, afin que notre analyse soit la plus juste possible. En effet, de par la volonté d'authenticité et d'originalité, nous voulions de prime abord aborder des participants un peu au hasard, que ce soit lors d'événements sociaux, ou même dans un parc en pleine nature. Cette ambition initiale s'explique par le désir d'obtention du plus de réponses possibles en provenance de milieux différents, c'est-à-dire des personnes de tous âges, de toutes professions, et de tous sexes, sans aucune variable discriminatoire.

Bien entendu, la réalité fut toute autre et il s'avère plutôt compliqué d'aborder n'importe qui, tout bonnement dans n'importe quel contexte. En effet, il semblerait que les Roumains soient un tantinet méfiants lorsque vient le temps de parler de leur vie personnelle et de leurs expériences organisationnelles, et l'auteure de ce mémoire eut droit à deux refus l'un à la suite de l'autre lorsqu'elle tenta d'approcher des individus au hasard dans un petit parc.

Ainsi, nous nous trouvions dans une situation imprévue, soit celle de devoir faire appel à des personnes de notre entourage en Roumanie afin qu'elles nous indiquent le chemin à suivre quant à notre échantillonnage. Sachant qu'un membre de la famille possède sa propre compagnie de confection de vêtements, nous sommes entrés en contact avec cette personne afin qu'elle nous ouvre les portes de son organisation et que nous puissions accéder à

son personnel. Elle nous a fait part de l'enjouement des membres de son équipe qui se sentaient choyés d'être sélectionnés pour participer à une étude effectuée par une étudiante canadienne.

Notre échantillon nous provient donc en majorité d'une compagnie nommée *S&B Comp SRL*, qui fait partie d'une conglomération d'entreprises sous la direction du groupe *ASTRICO*, qui est le leader organisationnel roumain dans le domaine de la production de vêtements et de produits connexes à partir de divers filages et tricots. L'importance de la compagnie a également été un facteur primaire lors du choix du terrain organisationnel principal, puisqu'étant une compagnie qui exporte ses produits principalement à l'extérieur, elle est soumise à des contrôles qualité rigoureux et de façon fréquente, donc les employés doivent être sérieux et attelés à la tâche, ce qui fait d'eux un échantillon intéressant. De plus, étant donné le large éventail d'activités de la compagnie, allant du travail du fil, à la confection du vêtement, à l'informatisation des services, à l'exportation, cette dernière comprend plusieurs échelons organisationnels et nous donne donc accès à des employés ayant diverses expertises, provenant de différents endroits et représentant plusieurs catégories d'âges.

### **3.2.3 L'outil de collecte de données**

Afin de connaître la vision individuelle de chacun des répondants, nous avons opté pour l'entrevue semi-dirigée comme méthode de collecte de données, tel que mentionné ultérieurement. Plusieurs raisons expliquent notre choix, notamment le fait que les résultats recherchés sont de nature qualitative, ce qui fait de notre guide d'entrevue un support, une série de questions-guides, que nous allons utiliser en tant que patron, pour ensuite

pouvoir nous positionner selon le répondant que nous avons devant nous. Notre questionnaire fut scindé en cinq thèmes tous pertinents à notre recherche, soit : 1 – Démographiques, 2 – Les défauts et qualités d'un leader, 3 – Les façons de faire en entreprise, 4 – Ceausescu, et 5 – Le Leadership. Ces questions se retrouvent à l'annexe I sous forme de guide d'entrevue.

Le questionnaire fut réalisé suite à la lecture de plusieurs articles, mentionnés dans la revue de littérature de ce présent mémoire, qui nous ont inspiré des questions portant sur les différents points que nous voulions aborder dans ce mémoire, soit les comportements désirés ou non des leaders en Roumanie, le fonctionnement organisationnel des entreprises en Roumanie, ainsi que sur l'impression des participants quant à l'ancien leader communiste, Ceausescu.

### **3.3 La collecte de données**

#### **3.3.1 Contact préliminaire**

Tel que mentionné ultérieurement, la prise de contact avec notre échantillon fut possible grâce à l'entreprise d'un membre de la famille de la chercheuse, qui fut contactée par le biais d'un courriel lui expliquant les barèmes nécessaires à la recherche. Cette dernière a ensuite avisé ses employés qu'ils seraient invités d'ici les prochains jours à participer à une étude de façon complètement anonyme et volontaire. Une fois sur place, nous avons validé leur éligibilité et avons obtenu leur accord par le biais d'un formulaire de consentement de participation à l'étude, d'enregistrement de l'entrevue et contenant également une clause de non-divulgence de leur identité, que

nous avons pris le soin de joindre à cette étude à l'annexe II. Les enregistrements des entrevues ont permis la rédaction des verbatim de celles-ci, qui facilitent grandement l'analyse des résultats.

La collecte de données eut lieu du 17 mai au 9 juin 2016. Toutes les entrevues ont été dirigées par l'auteure de ce mémoire. Ces entrevues se déroulèrent sur le lieu du travail des employés puisque la compagnie se situe en campagne de la Roumanie, et qu'il n'y a point d'autres lieux de rencontre propices à proximité. Afin de rassurer les employés quant à leur participation à cette étude, la gestionnaire a accompagné l'auteure de ce mémoire lorsqu'elle allait chercher un participant à son poste de travail, ce qui a grandement favorisé leur volonté à participer, puisqu'ils se sentaient soutenus, et même encouragés par la direction.

Avant le début de chaque entretien, nous avons pris le temps de bien expliquer au sujet le but de cette étude et le déroulement des entrevues, puis de répondre à ses questions le cas échéant. Au total, trente-sept entrevues furent effectuées dans le cadre de ce mémoire, ayant toutes une durée d'environ une trentaine de minutes.

### **3.3.2 Déroulement de la collecte de données**

L'idée initiale au niveau de la collecte de données priorisait les entrevues individuelles, puisqu'elles permettent aux répondants de s'exprimer librement, et ce, sans être influencés par les répliques de leurs collègues. Par contre, quelques participants se sont avérés être très gênés, ou très réticents de nous accorder de leur temps afin qu'on les passe en entrevue, et nous nous sommes vus forcés de faire appel aux entrevues de groupe.

Au total, sept entrevues se sont déroulées au nombre de deux participants à la fois, et une entrevue a été effectuée auprès de trois participants simultanément.

De plus, après une visite initiale chez *S&B Comp SRL*, nous avons malheureusement constaté que de ne faire appel qu'aux employés de cette organisation ne serait pas suffisant, puisqu'ils ne représentaient point une démographie suffisante à notre étude. En effet, la plupart des employés étaient âgés de quarante ans et plus, alors que nous voulions également inclure des participants plus jeunes dans notre recherche, pour bien distinguer les différences recherchées dans les comportements des leaders roumains en fonction de l'âge des participants.

Pour s'assurer de recueillir le plus de réponses possibles et ainsi être en mesure de tirer des résultats concluants de notre recherche, l'auteure de ce mémoire a donc fait appel à son réseau de contacts en Roumanie en les invitant soit par téléphone, soit par courriel, à participer à l'étude. Ce faisant, nous avons été en mesure de recenser assez de réponses en provenance d'un nombre suffisant de répondants des diverses catégories d'âges recherchés. Ainsi, huit des trente-sept entrevues se sont déroulées lors d'un événement informel, un barbecue, organisé par un membre de la famille de la chercheuse, et six des trente-sept entrevues se sont déroulées dans un petit café dans la ville des répondants, afin de les faire sentir confortables et de leur donner l'impression de la possibilité d'une totale liberté d'expression, puisqu'ils n'étaient pas rencontrés dans un endroit à l'ambiance formelle.

Afin de bien illustrer les caractéristiques des participants, nous avons trouvé pertinent d'inclure le tableau 3.1 suivant. Ce dernier nous informera quant à l'âge, le sexe, la provenance, la fonction ainsi que le domaine d'affaires des différents répondants.

**Tableau 3.1 : Provenance des participants**

Répondant	Âge	Sexe	Provenance	Fonction	Domaine
1	21	Masculin	Connaissance	Étudiant	Administration
2	21	Féminin	Connaissance	Étudiante	Ingénierie
3	22	Masculin	Connaissance	Étudiant	Administration
4	22	Masculin	Connaissance	Étudiant	Comptabilité
5	22	Féminin	Connaissance	Étudiante	Actuariat
6	23	Masculin	Entreprise	Ouvrier	Textiles
7	25	Féminin	Entreprise	Employée	Administration
8	25	Masculin	Connaissance	Employé	Ingénierie
9	26	Masculin	Connaissance	Employé	Ingénierie
10	27	Féminin	Entreprise	Employé	Administration
11	29	Féminin	Entreprise	Ouvrière	Textiles
12	31	Féminin	Entreprise	Employée	Administration
13	31	Féminin	Entreprise	Employée	Administration
14	36	Féminin	Entreprise	Ouvrière	Textiles
15	37	Féminin	Entreprise	Ouvrière	Textiles
16	37	Masculin	Connaissance	Cadre	Politique
17	39	Masculin	Connaissance	Ouvrier	Multidisciplinaire
18	40	Masculin	Entreprise	Cadre	Ingénierie/Textiles
19	44	Féminin	Entreprise	Cadre	Administration
20	45	Féminin	Connaissance	Autonome	Santé
21	45	Féminin	Connaissance/ Entreprise	Cadre	Administration
22	45	Féminin	Entreprise	Cadre	Ingénierie/Textiles
23	45	Féminin	Entreprise	Ouvrière	Textiles
24	47	Masculin	Connaissance	Autonome	Santé

25	48	Féminin	Connaissance	Employée	Enseignement
26	48	Masculin	Connaissance	Employé	Sécurité Publique
27	48	Masculin	Connaissance/ Entreprise	Cadre	Administration
28	50	Féminin	Connaissance	Employée	Administration
29	50	Féminin	Connaissance	Cadre	Santé
30	52	Féminin	Entreprise	Ouvrière	Textiles
31	56	Féminin	Entreprise	Ouvrière	Textiles
32	56	Féminin	Entreprise	Ouvrière	Textiles
33	57	Féminin	Entreprise	Ouvrière	Textiles
34	60	Masculin	Entreprise	Cadre	Administration
35	60	Féminin	Entreprise	Ouvrière	Textiles
36	73	Féminin	Connaissance	Retraitée	Éducation
37	74	Masculin	Connaissance	Cadre	Administration

Ainsi, il est important de mentionner que seulement 5% (2/37) des répondants sont à la fois des connaissances et employés de la compagnie *S&B Comp SRL*, alors que 48.65% (18/37) des interviewés sont des employés de *S&B Comp SRL* qui n'étaient pas connus de l'auteure de ce mémoire auparavant, et que 45.95% (17/37) des interviewés sont des connaissances de l'auteure qui œuvrent dans divers domaines, tel qu'il est possible de le remarquer dans la sixième colonne du tableau précédent.

### 3.3.3 Déroulement des entrevues

Malgré toutes ces précautions et malgré le fait que nous nous sommes assurés d'avoir une quantité suffisante de répondants afin d'effectuer notre recherche, tout ne se passa point comme prévu. En effet, une fois sur le terrain, nous nous sommes heurtés à quelques embûches. Premièrement, lorsque nous avons amorcé nos entrevues chez *S&B Comp SRL*, nous

avons eu l'impression que les réponses obtenues par les participants n'étaient pas aussi poussées et réfléchies que nous le désirions. En effet, la plupart des participants étaient plutôt gênés et même intimidés d'être appelés à répondre à une étude de cette ampleur. Trois d'entre eux ont même pleuré lors des entrevues. Ceci peut s'expliquer par le fait que la majorité des travailleurs (dix) de *S&B Comp SRL* sont pour la majorité peu scolarisés, donc leurs superviseurs ne s'intéressent que rarement, voire jamais, à leur avis en contexte organisationnel. Ils ont donc dû être choqués de se retrouver en face d'une personne qui s'intéresse réellement à eux, à leur pensée, à leur vie, et à leurs opinions de façon sincère...

Ainsi, pour nous assurer de recueillir une quantité plus importante d'informations, mais surtout de recueillir les informations les plus pertinentes et véridiques possibles, nous avons fait appel à une seconde méthode de cueillette de renseignements, soit l'observation non participante. Ce type de collecte de données a l'avantage de permettre au chercheur d'observer les comportements des participants, et ce, en s'assurant qu'ils agissent de façon totalement normale et qu'ils ne modifient point leurs façons de faire. Contrairement à l'observation participante, où « [...] le chercheur devient un participant dans les activités du groupe à l'étude [...] » (Fortin, 2010 : 282), l'observation non participante, aussi connue sous le nom de l'observation clandestine, permet alors

[...] d'observer des groupes sociaux de taille réduite, et de type fermé, comme des organisations [...]. Ce type d'[observation] présente l'avantage de saisir un nombre de processus sociaux dans leur contexte « naturel » (de Sardan, 2001), y compris au sein de configurations sociales traditionnellement rétives à l'analyse extérieure. (Diaz, 2005, cité par Soulé, 2007 : 129).

Ces observations seront donc notées de façon ponctuelle dans le journal de bord informatique de l'auteure de ce mémoire, afin de tenir compte des comportements organisationnels réels des personnes interviewées, en plus de leurs témoignages respectifs. Ainsi, nous serons en mesure de mieux discuter et analyser les interactions entre les différents membres de l'équipe afin de valider ou de remettre en question les points soulevés par ceux-ci lors des entrevues.

### **3.4 L'analyse des résultats**

De par la nature qualitative de la cueillette de données de ce mémoire, nous voulions nous assurer de rester objectifs lors de l'analyse des résultats. Nous avons donc eu recours à une méthode de codage, afin de garantir de la fidélité des réponses. Ce faisant, nous avons codé les données qualitatives de façon stratégique et logique, afin de nous permettre l'intégration de tableaux de données quantitatives qui faciliteront l'analyse ainsi que la compréhension des résultats. Nos données, qualitatives, seront donc traitées de façon quantitative de par l'emploi de la méthode de codage et l'insertion de données sous forme de tableaux, ainsi que de façon qualitative puisque nous allons inclure des citations pertinentes dans le but de démontrer le point de vue de nos participants le plus correctement possible. Cette procédure s'inscrit par ailleurs dans la méthodologie mixte, que nous avons décrite plus tôt dans ce chapitre.

#### **3.4.1 La méthode de codage**

Puisque nous avons procédé à une méthode de cueillette de données par entrevues semi-dirigées, celles-ci se voulaient très ouvertes et avaient pour

but de laisser libre cours aux réponses des participants, sans limiter les possibilités de réponses à quelques catégories de mots ou d'expression. Ce faisant, la quantité de réponses recueillies et de mots employés est énorme, compte tenu du nombre très élevé d'entrevues effectuées. Subséquemment, pour mieux structurer et ordonner les réponses obtenues, la nécessité d'une étape de codage s'impose. Puisque plusieurs mots retrouvent un sens commun, ils pouvaient ainsi être groupés sous une même catégorie. Par exemple, lorsque les répondants nous parlent des défauts des leaders, nous avons regroupé sous la catégorie *mesquin* des réponses telles que « Une personne qui est méchante » et « Une personne qui nous parle mal », puisque ces deux réponses font référence au même sujet, soit un chef organisationnel qui adopte un comportement négatif envers ses subordonnés.

La méthode de codage a principalement été utilisée pour les questions ayant comme sujet les caractéristiques attribuées aux leaders, puisque les réponses obtenues étaient pour la plupart courtes et sous forme d'énumération de mots plutôt que par formulation de phrases complètes. En nous basant sur la terminologie employée par les travaux de *GLOBE* et en rassemblant de façon logique les divers mots et expressions recueillies, nous avons pu réunir l'ensemble des termes employés en une dizaine d'expressions pouvant être catégorisées selon les attributs des leaders du projet *GLOBE*.

Cette catégorisation d'expressions nous a permis de présenter les résultats obtenus sous forme de tableaux et d'attribuer des pourcentages aux diverses réponses, plutôt que de s'en tenir à l'étalement de longues phrases figurant dans nos verbatim. Ceci permet d'assurer la clarté et une meilleure

compréhension des résultats pour le lecteur. Toutefois, par souci de transparence, nous nous trouvons limités dans la possibilité d'analyses quantitatives. En effet, si nous cherchons à catégoriser les réponses de façon trop sévère, cela nous limite non seulement dans la quantité de résultats obtenus et exposés, mais également dans la véracité des propos recueillis, dans la mesure où le codage de mots et d'expressions peut parfois venir à l'encontre du réel message des répondants.

Ainsi, pour compléter la présentation et l'analyse de données, nous procéderons également à la projection de nos données sous forme de citations pertinentes, lesquelles correspondront aux diverses caractéristiques attribuables aux leaders, désirées ou non, des diverses générations de la Roumanie. Nous tenterons d'attribuer ces réponses au lexique des six dimensions culturelles attribuées au leadership (CLT) du projet *GLOBE*, dont nous avons fait l'élaboration lors du chapitre II de ce mémoire, soit le cadre d'analyse.

La méthodologie de cette recherche maintenant connue, le prochain chapitre sera dédié à l'exposition des résultats recueillis, ainsi qu'à l'analyse de ceux-ci. La prochaine section nous permettra d'étudier, puis de comprendre le sens de nos données en les confrontant à notre cadre conceptuel, soit le projet *GLOBE*, en se concentrant particulièrement sur les six dimensions globales du leadership présentées au chapitre précédent de ce mémoire.

## CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Au cours des précédents chapitres, les concepts primaires de ce mémoire ont été abordés premièrement à travers une revue de littérature, pour ensuite se spécifier et se centrer vers un cadre d'analyse précis. Dans le chapitre précédent, portant sur la méthodologie, nous avons exploré les façons employées pour recueillir nos résultats, et avons expliqué les divers problèmes rencontrés au cours de la cueillette de ceux-ci.

Ainsi, chacune des trente-sept entrevues effectuées auprès de nos participants fut retranscrite sous forme de verbatim, puis l'information fut structurée et codée sous plusieurs thèmes. Ce chapitre vise donc l'introduction des résultats qui découlent de notre classement primaire, pour en proposer une analyse qui répondra ultimement à notre question de recherche : « **Quelles sont les attentes envers les leaders des différentes générations de la Roumanie ?** »

Nous discuterons en premier lieu des attributs du leader. Voulant mettre en relief la pensée de nos participants, nous ne leur proposâmes pas de caractéristiques préétablies. En effet, nous cherchions des réponses honnêtes et spontanées, donc nous avons simplement demandé aux répondants ce qu'ils considéraient être des qualités et des défauts d'un leader, entre autres. Ainsi nous comparerons les résultats de nos trouvailles avec notre cadre d'analyse primaire, soit le projet *GLOBE*, pour vérifier notre hypothèse, soit le fait que les différentes générations de la Roumanie ont des attentes différentes envers les leaders entre elles, mais également lorsque nous comparons les résultats obtenus à l'étude de House et ses collègues.

Nous avons trouvé pertinent de décortiquer les résultats obtenus en deux catégories distinctes pour nous permettre de créer des liens entre elles, mais également afin de s'assurer de la clarté du message que nous désirons véhiculer à travers ce mémoire. Ainsi, nous vous présentons premièrement les pratiques de leadership organisationnel roumain, pour ensuite explorer les attributs recherchés chez les leaders par les différentes catégories d'âge de la Roumanie.

Par contre, avant de présenter les réponses obtenues, nous tenons à rappeler au lecteur que ce mémoire vise à mettre en relief les opinions des différentes générations de la Roumanie. Dès lors, la première partie de ce chapitre tracera le portrait des différents groupes d'âge de la Roumanie, puisqu'ils nous seront fort utiles lors de l'analyse de nos résultats.

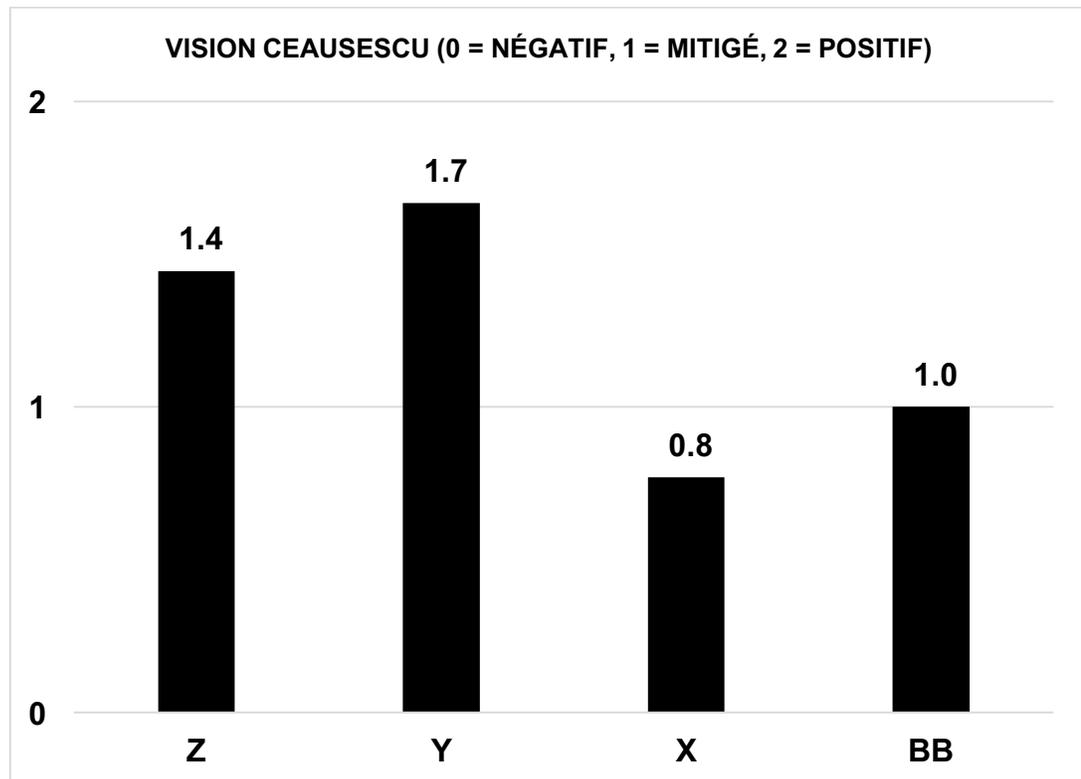
#### **4.1 Les générations de la Roumanie**

Diverses recherches ayant pour sujet les générations roumaines nous permettent de constater que la répartition de celles-ci est faite dans un esprit très semblable aux générations américaines, qui vous seront présentées à l'annexe III. Les quelques auteurs s'étant penchés sur la question générationnelle en Roumanie (Tocila, 2015 ; Paun, 2016 ; Ionescu, 2016) nous affirment que les catégories de ce pays sont très corrélées aux années de Ceausescu. En effet, une personne interviewée à ce sujet dans le cadre de ce mémoire nous indique que les personnes nées avant décembre 1989 se voient attribuer le nom de « Ceausistes », alors que celles nées après décembre 1989 sont appelées les « Post-Ceausistes », ou les « Post-Décembristes ». Nous avons considéré la remarque comme étant fort intéressante, puisque l'un des présupposés de l'auteure de ce mémoire est

le fait que le règne de Ceausescu a eu une très forte influence quant aux comportements désirés par les différentes générations de la Roumanie envers leurs leaders.

À cet effet, nous avons voulu vérifier l'appréciation de Ceausescu de la part de nos participants, afin de déterminer les générations qui seront utilisées dans le cadre de ce mémoire. Les résultats obtenus, présentés à l'annexe IV de ce mémoire, ont été illustrés dans le tableau 4.1 ci-dessous. Ceci permet la répartition des différents répondants selon les catégories d'âges présentées au tableau 4.2 :

**Tableau 4.1 : Moyenne de l'appréciation de Ceausescu en fonction des générations**



**Tableau 4.2 : Générations et nombre de répondants**

<b>Catégorie/Génération</b>	<b>Année de naissance</b>	<b>Âge en date d'aujourd'hui</b>	<b>Représentants dans notre échantillon</b>
25 ans et plus sous Ceausescu (≈ Baby-Boomers I & II)	1942-1965	51+	8
10 à 25 ans sous Ceausescu (≈ X)	1966-1978	38-50	13
Moins de 10 ans sous Ceausescu (≈ Y)	1979-1989	27-37	7
Pas nés lors de Ceausescu (≈ Z)	1990-2016	0-26	9

Les générations obtenues suite à l'analyse des entrevues de ce mémoire semblent d'ailleurs bien cadrer avec le peu d'études portant sur les générations actuelles de la Roumanie. L'auteure Claudia Tocila nous les présente comme étant les suivantes :

**Tableau 4.3 : Générations de la Roumanie**

<b>Génération</b>	<b>Année de naissance</b>	<b>Âge en date d'aujourd'hui</b>
Boomers ; Baby Boomers	1946-1954	62-70
Boomers II ; Génération Jones	1955-1965	51-61
Génération X	1966-1976	40-50
Génération Y ; Écho Boomers ; Millennials	1977-1994	22-39
Génération Z	1995-2012	4-21

Source : Tocila, 2017.

De la sorte, il est intéressant de remarquer que les catégories d'âge déterminées dans le cadre de ce mémoire, basées sur l'appréciation de Ceausescu comme leader, correspondent à peu près aux catégories

établies par les auteurs recensés, mais également aux catégorisations « Ceausistes », et « Post-Ceausistes ». Cela indique que le régime politique en place a certainement eu une influence sur la détermination des générations du pays, ainsi que sur les mentalités de ces dernières.

Ainsi, il convient tout d'abord de faire part au lecteur des particularités des répondants afin de bien les situer parmi les différentes générations étudiées. Bien que semblable au tableau 3.1 du chapitre précédent de ce mémoire, le tableau qui suit a pour but de classer nos participants parmi les différentes générations à l'étude, de démontrer leur niveau de scolarité, ainsi que leur lieu de provenance.

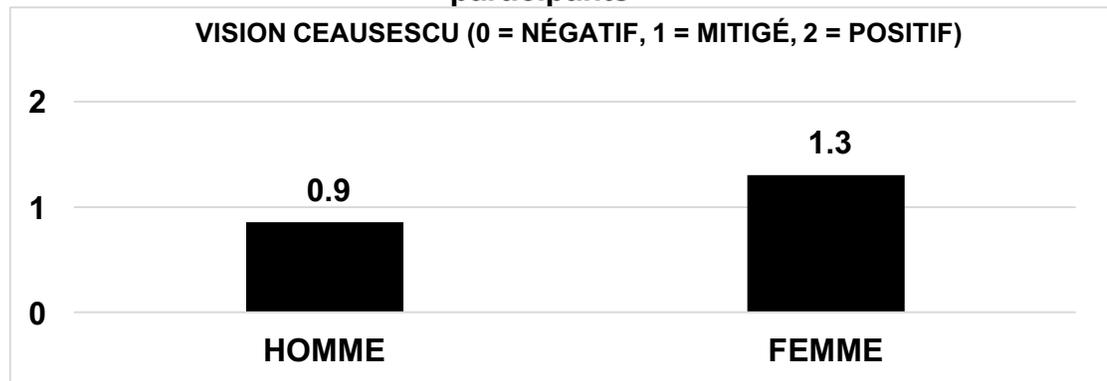
**Tableau 4.4 : Caractéristiques des répondants**

<b>Génération</b>	<b>Âge</b>	<b>Sexe</b>	<b>Étude</b>	<b>Provenance</b>
Z1	21	M	Université	Ville
Z2	21	F	Université	Campagne
Z3	22	M	Université	Ville
Z4	22	M	Université	Ville
Z5	22	F	Université	Ville
Z6	23	M	Lycée	Ville
Z7	25	F	Université	Campagne
Z8	25	M	Université	Ville
Z9	26	M	Université	Campagne
Y1	27	F	Université	Campagne
Y2	29	F	Lycée	Campagne
Y3	31	F	Université	Ville
Y4	31	F	Université	Ville
Y5	36	F	Lycée	Ville
Y6	37	F	Lycée	Ville
Y7	37	M	Université	Campagne
X1	39	M	Lycée	Ville
X2	40	M	Université	Ville
X3	44	F	Université	Ville

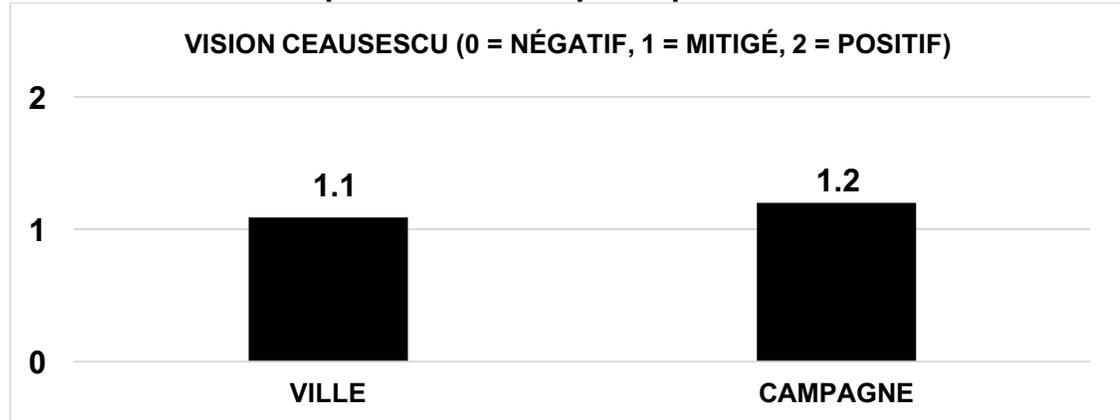
X4	45	F	Université	Ville
X5	45	F	Université	Ville
X6	45	F	Université	Ville
X7	45	F	Lycée	Campagne
X8	47	M	Université	Ville
X9	48	F	Université	Ville
X10	48	M	Lycée	Ville
X11	48	M	Université	Ville
X12	50	F	Université	Ville
X13	50	F	Université	Ville
BB1	52	F	Lycée	Campagne
BB2	56	F	Lycée	Campagne
BB3	56	F	Lycée	Campagne
BB4	57	F	Lycée	Campagne
BB5	60	M	Université	Campagne
BB6	60	F	Lycée	Campagne
BB7	73	F	Lycée	Campagne
BB8	74	M	Lycée	Campagne

De plus, afin de nous assurer de la qualité de nos résultats, nous avons employé les variables présentées dans le tableau ci-dessus, telles la provenance de nos participants, leur sexe, ainsi que leur niveau d'étude afin de vérifier l'exactitude de notre hypothèse voulant que les générations déterminées par Ceausescu soient garantes des attributs recherchés par les Roumains envers leurs leaders. La moyenne des résultats obtenus sera présentée dans les tableaux suivants.

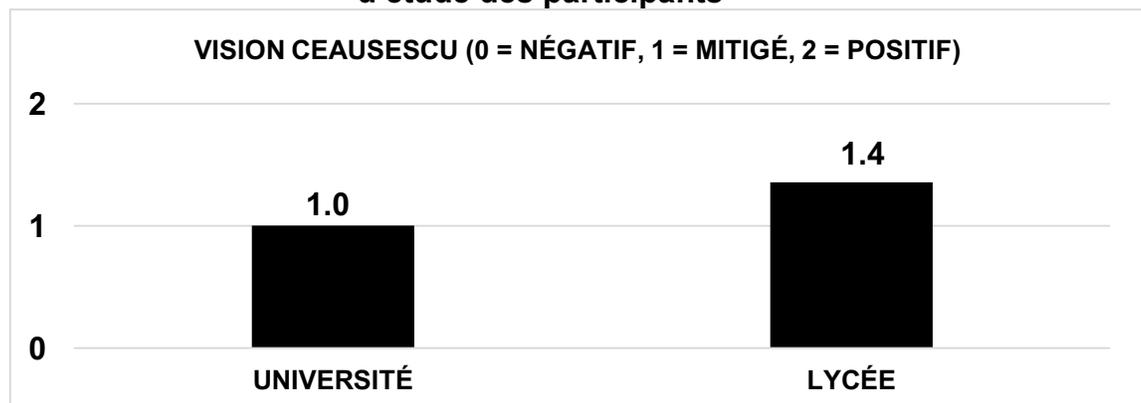
**Tableau 4.5 : Appréciation de Ceausescu par rapport au sexe des participants**



**Tableau 4.6 : Appréciation de Ceausescu par rapport à la provenance des participants**



**Tableau 4.7 : Appréciation de Ceausescu par rapport au niveau d'étude des participants**



Quelques disparités semblent être observables lorsque nous analysons les résultats obtenus suite à l'appréciation de Ceausescu en fonction du sexe ou de l'éducation des participants. Par contre, nous attribuons ces résultats à la représentation minoritaire des hommes (38%), ainsi qu'aux participants ayant reçu une éducation de niveau lycéen (38%). Ce faisant, il semblerait que les résultats ne démontrent point de corrélation significative entre le sexe, la provenance ou le niveau d'étude des participants quant à l'appréciation de Ceausescu. Nous pouvons donc postuler que la question générationnelle est fort pertinente dans l'établissement des caractéristiques recherchées chez un leader.

Ce faisant, les générations que l'on retrouve dans le tableau 4.2 seront utilisées tout au long de ce mémoire, car cette recherche vise l'exploration des différences quant aux attentes envers les leaders de la part des Roumains, en supposant qu'il existe bel et bien des dissimilitudes chez les générations marquées par l'arrivée et la chute du communisme. Dès lors, les pages qui suivent seront consacrées à la comparaison et à l'analyse des divers points de vue des participants à cette recherche quant aux caractéristiques du leader, que nous comparerons à notre cadre conceptuel, soit les CLT (*Culturally Endorsed Leadership Theory Dimensions*) (House et al., 2004). L'analyse des résultats sera principalement présentée sous forme de tableaux, puis une synthèse sera offerte afin d'en dégager les éléments qui nous semblent les plus transcendants.

#### **4.1.2 Les pratiques de leadership organisationnel roumain**

Dans les prochaines parties de ce chapitre, nous allons faire état de notre recherche et de nos analyses par rapport aux diverses dimensions du *Culturally endorsed Leadership Theory*.

Par contre, avant de se lancer dans les attributs et les qualités des leaders, il y a un point primordial à soulever quant à notre terrain de recherche. En effet, il est intéressant de remarquer que les chefs d'équipe, donc les leaders dans les compagnies en Roumanie, sont tout d'abord des ingénieurs. Ce fait a été découvert lors des entrevues de ce mémoire dans la compagnie *S&B Comp SRL* lorsque nous nous sommes intéressés au niveau de scolarité des participants. Nous avons constaté que les deux individus à la charge d'une équipe d'une vingtaine de personnes sont deux ingénieurs n'ayant jamais reçu de formation en administration. Nous nous sommes adressés à une employée à ce sujet pour vérifier s'il s'agit d'une pratique courante en Roumanie que de nommer les ingénieurs à la tête des équipes. Cette dernière nous rapporte le fait suivant :

En Roumanie, surtout dans l'industrie de la production, les personnes qui sont mises à la tête des équipes sont des ingénieurs. Ils n'ont donc pas de formation en ce qui concerne le travail d'équipe, ni de formation en management. Les ingénieurs sont ceux qui possèdent le plus de connaissances techniques dans leur domaine et sont donc vus comme « chefs naturels », comme « leaders » par défaut à cause de leurs connaissances pratiques. (X12).

Ainsi, il convient de discuter de l'ambiguïté autour de l'identification d'un leader dans les équipes, puisque le manque de pédagogie en gestion ne semble pas poser problème lors de l'identification d'un chef d'équipe dans le pays à l'étude. Les résultats de cette recherche, analysés dans les pages qui suivent, visent donc à identifier les caractéristiques d'un leader, telles que perçues par les participants de l'étude. La remarque précédente quant à l'établissement d'un chef d'équipe en Roumanie sera fort probablement un facteur intéressant à cette recherche et aux réponses recueillies dans le cadre de celle-ci.

## 4.2 Les six dimensions globales du leadership

Les personnes interviewées ont été amenées à identifier les caractéristiques du leader. Dans la mesure où aucun terme ne leur a été suggéré, le penchant envers certains attributs se voit significatif. Afin de permettre l'analyse des données recueillies, une méthode de codage des entrevues, définie au chapitre III de ce présent mémoire, a été employée pour lier certains termes sous une même catégorie, lorsque la signification de ceux-ci le permettait. De plus, afin d'alléger le contenu des tableaux, seuls les attributs ayant été nommés dans une mesure considérable ont été soulevés. Les attributs universels du leader positif, présentés dans le tableau 4.8 ont donc servi de modèle, à partir desquels certains termes englobant différentes caractéristiques ont pu être assemblés. Par exemple, des expressions comme *une bonne personne* et *une personne correcte*, ont été réunies sous la caractéristique *humain*. Ces 21 attributs, appelés « primaires », ont été à leur tour associés à diverses dimensions du leadership, pour finalement n'en former que six : les dimensions « globales » du leadership, ou les CLT (*Culturally Endorsed Leadership Theory Dimensions*), que nous avons définies dans le chapitre 2 de ce mémoire. Ces dernières sont présentées dans le tableau 4.9.

**Tableau 4.8 : Attributs universels du leader positif**

<b>Dimension primaire du leadership correspondante</b>	<b>Attributs du leader</b>
Intégrité	Digne de confiance
	Juste
	Honnête
Charismatique : Visionnaire	Prévoyant
	Organisateur

Charismatique : Inspirant	Encourageant
	Positif
	Dynamique
	Inspirant
	Donne confiance aux autres
Malveillant (score inversé)	Motivant
	Fiable
Décisif	Intelligent
Diplomate	Décisif
	Habilités de négociateur
Compétent administrativement	Trouve des solutions équitables
	Habilités administratives
Intégrateur	Communicatif
	Informé
	Coordinateur
	Bâtisseur d'équipe
Orienté vers la performance	Orienté vers l'excellence

Source : House et al., 2004 : 677.

**Tableau 4.9 : Les six dimensions de leadership implicites culturellement acceptées (CLT)**

<b>1. Charismatique/Basé sur les valeurs</b>	Charismatique : Visionnaire
	Charismatique : Inspirant
	Charismatique : Don de soi
	Intégrité
	Décisif
	Orienté vers la performance
<b>2. Orienté vers son équipe</b>	Orientation vers la collaboration de l'équipe
	Intégrateur d'équipe
	Diplomate
	Malveillant (inversé)
	Compétent administrativement

<b>3. Autoprotecteur</b>	Centré sur soi
	Importance à son statut
	Conflictuel
	Autoprotecteur
<b>4. Participatif</b>	Procédural
	Autocratique (inversé)
<b>5. Orienté vers l'humain</b>	Ne participe pas (inversé)
	Modeste
<b>6. Autonome</b>	Orienté vers l'humain
	Autonome

Source : House et al., 2004 : 676.

Dans la section qui suit, nous présenterons les résultats de notre recherche par rapport à la question portant sur les qualités recherchées chez un leader, dans le but de répondre à notre question de recherche. Les réponses de nos participants seront illustrées à l'aide de tableaux et découpées par générations, lesquelles ont été illustrées dans le tableau 4.2 de ce chapitre.

Le pourcentage des interviewés ayant mentionné la caractéristique se trouve dans la troisième colonne. Ensuite, la quatrième colonne indique à quel attribut du leader positif correspond la caractéristique. Finalement, la dernière colonne nous indique la dimension du CLT dont il est question. Par la suite, nous vérifierons s'il y a des disparités ou des ressemblances dans les réponses des différentes générations, afin de pouvoir répondre à notre question de recherche : « **Quelles sont les attentes envers les leaders des différentes générations de la Roumanie ?** ».

**Tableau 4.10 : Classement selon la génération Baby-Boomers I & II**

Génération	Caractéristique	Pourcentage (%)	Attribut du leader positif	Dimension CLT
<b>25 ans et plus sous Ceausescu (≈ Baby-Boomers I&amp;II)</b>	Humain	62.5	Malveillant (inversé)	Orienté vers son équipe
	Bon organisateur	37.5	Charismatique (visionnaire)	Charismatique/Basé sur les valeurs
	Respectueux	25	Malveillant (inversé)	Orienté vers son équipe
	Communicatif	12.5	Intégrateur	Orienté vers son équipe
	Collaborateur	12.5	Intégrateur	Orienté vers son équipe

**Tableau 4.11 : Classement selon la génération X**

Génération	Caractéristique	Pourcentage (%)	Attribut du leader positif	Dimension CLT
<b>10 à 25 ans sous Ceausescu (≈ Génération X)</b>	Discipliné	46.15	Autonome	Autonome
	Professionnel	46.15	Autonome	Autonome
	Juste	46.15	Intégrité	Charismatique/Basé sur les valeurs
	Communicatif	30.77	Intégrateur	Orienté vers son équipe
	Visionnaire	30.77	Charismatique : Inspirant	Charismatique/Basé sur les valeurs
	Pouvoir de Conviction	15.38	Charismatique : inspirant	Charismatique/Basé sur les valeurs

**Tableau 4.12 : Classement selon la génération Y**

Génération	Caractéristique	Pourcentage (%)	Attribut du leader positif	Dimension CLT
Moins de 10 ans sous Ceausescu (≈ Génération Y)	Appréciation face aux subordonnés	71.43	Intégrateur	Orienté vers son équipe
	Professionnel	57.14	Autonome	Autonome
	Dynamique	28.57	Charismatique : Inspirant	Charismatique/Basé sur les valeurs

**Tableau 4.13 : Classement selon la génération Z**

Génération	Caractéristique	Pourcentage (%)	Attribut du leader positif	Dimension CLT
Pas nés lors de Ceausescu (≈ Génération Z)	Communicatif	77,78	Intégrateur	Orienté vers son équipe
	Motivant	44,44	Charismatique : Inspirant	Charismatique/Basé sur les valeurs
	Appréciation face aux subordonnés	33,33	Intégrateur	Orienté vers son équipe
	Professionnel	33,33	Autonome	Autonome
	Exigeant	33,33	Décisif	Charismatique/Basé sur les valeurs

### 4.3 Les caractéristiques du leader

Tel que nous l'avions présumé, les résultats révèlent une disparité dans les attentes envers les leaders chez les différentes générations à l'étude. Effectivement, il est possible d'observer que les caractéristiques relevées par le premier groupe à l'étude font majoritairement partie, à 80%, du

leadership orienté vers l'équipe, qui se définit comme étant : « *A leadership dimension that emphasizes effective team building and implementation of a common purpose or goal among team members* » (House et al., 2004 : 14). Il semblerait donc que les individus ayant été adultes sous Ceausescu ressentent ce besoin d'unification de la part d'un leader.

Pour la génération subséquente, soit ceux ayant été adolescents ou jeunes adultes sous le régime communiste totalitaire, deux dimensions du leadership semblent principalement appréciées. Premièrement, la génération X semble préférer, à 50%, un leadership charismatique/basé sur les valeurs, qui se définit comme étant : « [...] *reflects ability to inspire, to motivate, and to expect high performance outcomes from others based on firmly held core values* » (House et al., 2004 : 14). La seconde dimension la plus appréciée, soit à 33,33%, est le leadership autonome, qui nous est défini ainsi : « [...] *refers to independent and individualistic leadership attributes. [...] consisting of individualistic, independence, autonomous and unique attributes* » (House et al., 2004 : 14). Ces derniers, ayant vécu la chute du communisme et étant arrivés sur le marché du travail directement après cet événement, semblent plutôt rechercher un leader qui est discipliné, connaisseur dans son domaine et qui saura inspirer son équipe afin que cette dernière ait du succès.

Ensuite, il est intéressant de remarquer ceux qui étaient enfants sous Ceausescu et qui sont donc les enfants de nos deux premières générations ont un penchant pour exactement les mêmes dimensions du leadership, soit premièrement l'orientation vers l'équipe, ensuite envers le leadership autonome, puis envers un leadership charismatique/basé sur les valeurs. Par contre, lorsque l'on prête attention aux caractéristiques des leaders

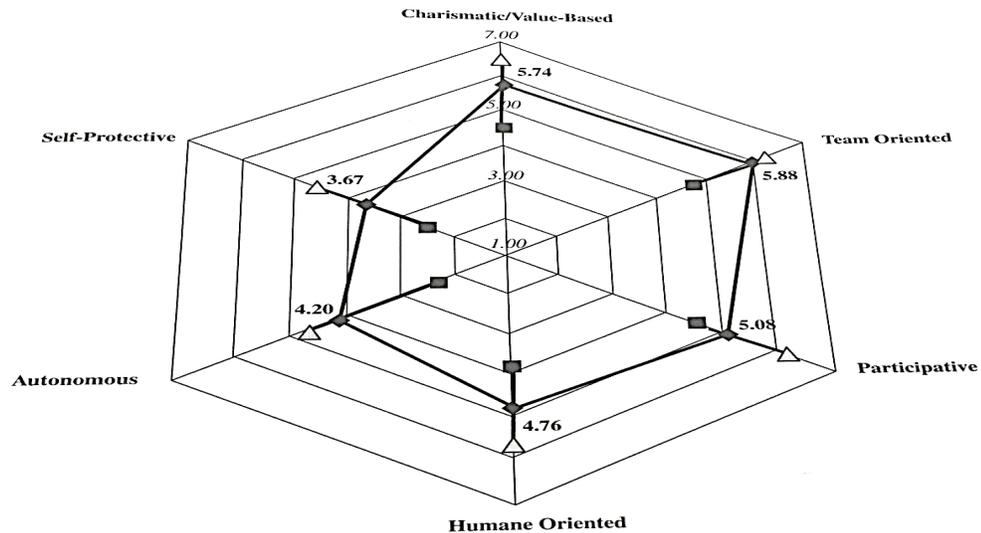
nommées par les répondants, il est alors possible d'observer que les raisons pour les préférences envers le leadership « orienté vers l'équipe » de la génération Baby-Boomers I & II ainsi que celles de la génération Y sont tout à fait différentes. En effet, ceux qui avaient moins de 10 ans sous Ceausescu recherchent un leader qui montre de l'appréciation face à ses subordonnés à 71.43%, alors que ceux qui avaient plus de 25 ans sous Ceausescu recherchent plutôt, à 62.5%, un leader qui est « humain ».

Finalement, ceux qui n'étaient pas nés lors de Ceausescu et qui sont pour la grande majorité des étudiants à l'université, donc la main-d'œuvre de demain, ont également des opinions partagées entre diverses dimensions du leadership déjà mentionnées : 40% préfèrent un leadership charismatique/basé sur les valeurs, 40% penchent plutôt vers le leadership orienté vers l'équipe et 20% recherchent un leader qui est autonome.

#### **4.4 L'Europe de l'Est et le CLT**

À la lumière des résultats obtenus, nous pouvons maintenant comparer nos données avec celles de House et ses collègues. Tel qu'illustré dans le chapitre II de ce présent mémoire, les préférences culturelles des pays de l'Europe de l'Est se modélisent ainsi :

**Figure 4.1 : Les scores culturels de l'Europe de L'Est quant au Leadership**



Source : House et al., 2004 : 685.

Ainsi, selon les données des chercheurs, les pays de l'Europe de l'Est auraient tendance à manifester un intérêt envers un leadership qui se veut d'abord et avant tout orienté vers l'équipe, ensuite charismatique/basé sur les valeurs, suivi du leadership participatif, puis du leadership orienté vers l'humain, ensuite du leadership autonome, puis finalement du leadership qui se veut protecteur de ses propres intérêts. Ce qui a été observé en faisant l'analyse de nos résultats vient donc confirmer le travail effectué dans le cadre du projet *GLOBE*, puisqu'il est possible d'observer que pour 3 générations sur 4 (Baby-Boomers, Y et Z), le leadership orienté vers l'équipe ainsi que le leadership charismatique priment effectivement sur les autres caractéristiques du leadership.

Par contre, là où il est possible de soulever une observation intéressante est dans l'appréciation face au leadership autonome. En effet, il est important

de noter que seules les plus jeunes générations, soit X, Y et Z ont nommé des attributs du leader autonome, alors qu'aucun trait de ce style de leadership ne fut nommé par ceux ayant eu 25 ans et plus sous Ceausescu. Nos auteurs ont également remarqué ce penchant envers ce type de leadership de la part de la région culturelle à l'étude et nous rapportent le fait que : « *The Eastern Europe cluster has the highest rank of all clusters for Autonomous leadership* » (House et al., 2004 : 684). Par contre, il nous semble que cet aspect manque un tant soit peu d'explication. En effet, lorsque l'on observe la définition du leadership autonome mentionnée au chapitre II de cette recherche, celle-ci nous illustre le leader autonome comme étant indépendant et individualiste, qui ne sont pas des caractéristiques à connotation positive. Pourquoi alors cette forte propension et cette appréciation face à ce type de leadership de la part de nos répondants ?

#### **4.5 Le leadership et Ceausescu**

Tout au long de ce mémoire, l'emphase entre leadership et communisme fut mise de l'avant. Cette corrélation voit naître toute sa pertinence dans l'illustration des résultats de ce mémoire.

En effet, cela fait maintenant plusieurs pages que nous avons dédiées à l'illustration des caractéristiques positives recherchées chez un leader, qui était la première question adressée aux répondants lors des entrevues. La seconde question, quant à elle, portait plutôt sur les défauts que peut présenter un leader. Puisque notre question de recherche vise à dégager les attributs positifs recherchés par les Roumains, nous ne détaillerons pas les réponses obtenues à la question concernant les défauts de façon aussi

pragmatique que celles concernant les attributs recherchés, mais tenons tout de même à illustrer une dichotomie qui nous a paru spectaculaire lors de notre recensement.

En effet, lorsqu'ils furent questionnés quant aux attributs négatifs des leaders, 43.24% (16/37) des répondants nous disent que les défauts majeurs que peut présenter un leader sont l'autorité, le manque de respect envers les employés et la dictature. Pourtant, sur ces 16 répondants, 11 d'entre eux (68.75%) ont répondu qu'ils considéraient Ceausescu comme étant un bon leader, et 1 d'entre eux nous a indiqué qu'il n'était ni en accord ni en désaccord avec le fait que Ceausescu ait été un bon leader. Ces données nous surprennent fortement, puisque tel qu'il a été possible de constater lors du chapitre I de ce présent mémoire dans la section portant sur Ceausescu, cet homme est vu comme étant tyrannique, méchant, despote, dictatorial et violent.

Comment se fait-il alors que 68.75% de nos répondants qui considèrent les attributs nommés précédemment comme étant des caractéristiques négatives d'un leader voient tout de même Ceausescu comme une figure de leadership ? Par ailleurs, tel qu'il est possible de constater à l'annexe IV concernant la vision de Ceausescu, 48.65% de nos répondants (18/37), toutes générations confondues, voient Ceausescu comme ayant été un bon leader, en plus de 16.22% (6/37) qui ne le considèrent ni comme un bon, ni comme un mauvais leader. Ce qui laisse la place à seulement 35.14% (13/37) de nos répondants nous ayant indiqué que Ceausescu ne fut pas un bon leader.

Par ailleurs, parmi ces 35.14%, seulement 15.38% (2/13) d'entre eux nous ont indiqué que Ceausescu ne fut pas un bon leader, car il était trop autoritaire. Ainsi, la majorité de nos répondants ne considérant pas Ceausescu comme étant un bon leader, soit 84.62%, ont plutôt soulevé des attributs tels son manque de pérennité ou son manque d'éducation. La pertinence de cette remarque vient s'inscrire dans le témoignage de l'employée que nous avons interviewée plus haut, qui nous indiquait qu'il est pratique courante en Roumanie que de nommer des ingénieurs à la tête des équipes. Il semblerait alors qu'en effet, à la lumière des résultats obtenus quant au règne de Ceausescu, les Roumains ont tendance à nommer leurs leaders plutôt par concours de circonstances que par leurs aptitudes personnelles à guider et à être en tête de file.

Cette réflexion servira de conclusion à ce chapitre, et les idées et explications l'entourant seront débattues dans le chapitre suivant, portant sur les implications des résultats.

## **CHAPITRE V : RÉFLEXIONS ET IMPLICATIONS DES RÉSULTATS**

Le chapitre IV de ce présent mémoire nous a permis de présenter les résultats obtenus lors de cette recherche ayant trait aux caractéristiques recherchées par les différentes générations de la Roumanie quant à leurs leaders. Or, les réponses recueillies nous laissent un peu sur notre faim quant à leur véritable signification, puisque nous avons quantifié des résultats qui étaient, au départ, qualitatifs. Ce faisant, la méthodologie mixte employée dans le cadre de ce mémoire laissera place dans le présent chapitre à l'approfondissement de nos résultats. Ainsi, nous pourrions analyser quelle pourrait être la nature des véritables différences entre les attributs recherchés chez un leader par les différentes générations de la Roumanie, en examinant de façon rigoureuse les propos recueillis dans le cadre de cette étude.

### **5.1 Les particularités générationnelles**

#### **5.1.2 La génération des baby-boomers**

Tel qu'observé lors de l'analyse de nos résultats, les baby-boomers semblent prioriser un style de leadership qui est orienté vers son équipe, tout comme les répondants faisant partie de la génération Y, ainsi que la génération Z. Cependant, les motifs qui justifient la préférence des baby-boomers envers ce type de leadership plutôt qu'un autre sont fort différents de ceux que l'on a pu saisir de la part des Y et des Z. En effet, nous tenons à rappeler que la principale caractéristique recherchée chez un leader ayant été mentionnée par les baby-boomers est « humain », à 62.5%. Pourtant, aucune des générations subséquentes ne fit mention d'une telle

caractéristique. Les exemples amenés par les personnes interviewées à cet effet nous ont semblé fort marquants :

Plus gentil avec les gens, qu'il ne menace pas les gens, qu'il ne se moque pas des gens ! Si tu as quelque chose à me dire, dis-le-moi et ne te moque pas de moi. [...] Je n'aime pas cette moquerie que quelques leaders ont envers nous. En riant des autres, ça te qualifie toi, ça ne qualifie pas les autres. (BB6).

« Qu'il fasse la différence [entre les employés], qu'il nous traite mal. Qu'il ignore les gens... » (BB1).

L'humanisme. Qu'il ne t'humilie pas. Ça fait mal. C'est mieux qu'il me frappe plutôt que de m'humilier. Nous sommes des gens sensibles et nous voulons quelqu'un qui sait qu'il n'est pas né en étant chef. (BB4).

Il devient également pertinent de mentionner le niveau d'émotion dont étaient imprégnées les personnes qui ont accepté de nous rencontrer et qui nous ont donné de telles réponses. En effet, tel que mentionné dans le chapitre de ce mémoire portant sur la méthodologie, certaines personnes ont même pleuré en nous accordant des entrevues. Il semblerait alors que les baby-boomers actuels de la Roumanie se sentent malmenés et brusqués dans le cadre organisationnel. L'humiliation semble faire partie de leur quotidien et ils ne peuvent malheureusement rien y faire, puisque les réglementations entourant les pratiques de ressources humaines sont quasi-inexistantes en Roumanie.

Puisque nous avons entamé nos entrevues dans la compagnie *S&B Comp SRL*, ces réponses furent parmi les premières recueillies. Suite à ces témoignages poignants, nous avons cru bon d'observer les pratiques managériales des cadres de *S&B Comp SRL*, tel que mentionné dans le déroulement de la collecte de données. Tel qu'il est possible d'observer au

tableau 3.1, six de nos répondants sont des employés-cadres de *S&B Comp SRL*. Les constatations recueillies lors de l'observation de ceux-ci ont permis de noter la chose suivante : la dureté dans les façons de traiter les employés n'est pas chose hors du commun.

En effet, lorsque les divers cadres désiraient obtenir quelque chose de la part de leurs employés, la demande était faite de façon très brusque et très pressante. Des expressions telles que : « Hey toi », « Toi tu vas faire... » ou « Allez fais ça plus vite » n'étaient pas rares à entendre, et le degré d'empathie envers les subordonnés était extrêmement faible.

Cela nous ramène à un point soulevé lors de la revue de littérature de ce présent mémoire, lorsque nous avons observé les pratiques organisationnelles de la Hongrie. En effet, tel que nous l'avons soulevé, la Hongrie et la Roumanie sont des pays où il n'y a que quelques villes très développées de par leurs infrastructures et services offerts, alors que le reste du pays est composé de petites villes à faible capital – les campagnes. Ce fait amène la réflexion suivante : puisque la Roumanie est un pays où la plupart des habitants vivent en localité - ou du moins en régions très éloignées des grandes villes, pourrait-on généraliser les pratiques de gestion observées chez *S&B Comp SRL* à tout le pays ? Malheureusement, nous nous trouvons limités dans le cadre de ce mémoire quant aux données accessibles. Toutefois, plusieurs éléments soulevés permettent de poser l'hypothèse que ce type de phénomène n'est pas spécifique à l'entreprise en question, mais sans doute à tout le pays – hors des grandes villes.

### 5.1.3 La génération X

La génération qui fut âgée entre 10 à 25 ans sous Ceausescu semble prôner de façon équivalente les trois caractéristiques suivantes chez un leader : discipliné, professionnel et juste. Nonobstant le dernier trait, le leader professionnel et juste se classe selon la catégorisation du leadership dit *autonome*. Pourtant, tel que nous l'avons soulevé, ce type de leadership ne semble pas posséder de connotations positives. D'ailleurs, House et ses collègues élaborent leur définition ainsi :

*Autonomous leadership is characterized by a high degree of independence from superiors and a high degree of social distance from subordinates, a tendency to be aloof, and to work alone. Autonomous leadership is reported to slightly contribute toward organizational effectiveness in countries of Eastern Europe and Germanic Europe. (House et al., 2004 : 7).*

Lors du premier chapitre de ce mémoire, outre la Hongrie, nous avons également mentionné les façons de faire organisationnelles de l'Allemagne, puisque nous avons des raisons de croire que les Roumains et les Allemands possèdent des attributs semblables. Suite à cette définition du leadership autonome, il nous apparaît que l'appréciation face à ce type de gestion se classe parmi ces similitudes. Par ailleurs, la génération X a également mentionné son appréciation face au leadership autonome. Ces quelques citations se rapportant au comportement du leader autonome nous ont d'ailleurs paru fort pertinentes :

[...] le pouvoir de conviction. Il s'adapte au niveau de tous avec qui il doit collaborer afin que tous comprennent quel est le but, ce qui doit être fait et se comporter afin que les tâches soient accomplies. Après tout, son rôle est de faire faire aux gens ce qui se doit d'être fait, mais aussi de les convaincre. (X6).

« Le professionnalisme, premièrement. Il faut qu'il sache ce à quoi il a affaire » (X2).

J'aurais aimé avoir un leader simple et concert dans ses décisions. Le ton ne compte pas, la façon dont les subordonnés sont impliqués est importante. La concision aussi est importante. (X10).

« La justice, la discipline et l'esprit d'initiative » (X8).

Les X semblent donc apprécier un leader qui a des pratiques organisationnelles irréprochables, et qui est en mesure d'expliquer exactement ce qui est attendu des subordonnés de façon concise. Il est également fort intéressant de remarquer que parmi les neuf chefs d'entreprise interviewés dans le cadre de ce mémoire, six font partie de la génération X. Nous les avons donc observés dans leur milieu organisationnel, et avons identifié leurs moyens de communication avec leurs subordonnés, que nous avons cités plus haut. Nous estimons que leur rigidité organisationnelle et leur comportement autoritaire peuvent s'expliquer de par leur éducation. C'est-à-dire que certains d'entre eux sont des enfants de nos baby-boomers, qui ont connu un régime totalitaire et un mode de vie très strict. Nous présumons alors que l'éducation ayant été inculquée aux répondants de la génération X a certainement eu un rôle à jouer dans la préférence de ceux-ci envers un leadership plus astreignant. Cela nous ramène d'ailleurs aux dires de Frigioiu, auteur recensé dans le premier chapitre de ce mémoire, lorsque celui-ci nous dit que : « [...] la culture politique englobait des valeurs relevant plutôt d'un régime autoritaire ou même tyrannique » (2009 : 153). Tous les aspects de la vie des Roumains lors du communisme furent contrôlés sans exception, et il semblerait que cette propension envers l'autorité ne soit pas tout à fait

disparue de la culture des Roumains, ou du moins du patrimoine culturel de certaines générations.

#### **5.1.4 La génération Y**

Alors que les X semblent préférer un leader discipliné, les Y, quant à eux, ont soulevé le professionnalisme comme étant une caractéristique du leadership à laquelle ils accordent une grande valeur. Ces quelques citations de la part des Y illustrent bien leurs attentes :

Un bon chef est un bon manager, quelqu'un qui doit savoir tout ce qui se passe, qui conduit tous les aspects, qui se préoccupe de tous les aspects, que ce soit financier ou administratif, quelqu'un qui sait créer une équipe, qui sait attirer les personnes et créer une famille. Même sans les trainings, sans les formations, ça prend quelqu'un qui sait quoi et comment faire. (Y4).

Mon ancien chef, dès que j'ai commencé, a su me dire quoi faire, ce qui est bien ce qui ne l'est pas. J'ai beaucoup appris de lui. [...] Pour moi, qui commençais dans le monde des affaires, je l'ai beaucoup admiré. Il savait ce qu'il faisait, il savait être sévère quand il se devait, être indulgent quand c'était le temps et il était très OK. (Y6).

Mon 2<sup>e</sup> chef a été un grand leader parce qu'il avait la capacité de prédire [les événements]. Il était très bien documenté, il a su prédire la crise financière et il a organisé la firme pour quelle puisse survivre à la crise. [...] Et cet homme, ses réalisations et son éducation, sa documentation, lui ont permis de préparer la compagnie au désastre éventuel. (Y7).

Somme toute, malgré le fait que les X et les Y préconisent un leadership de style autonome, leurs raisons ne sont pas tout à fait les mêmes. En effet, alors que les Y semblent apprécier un leader qui connaît bien son domaine d'affaires, et en qui ils peuvent avoir confiance pour la pérennité de l'organisation, les X semblent plutôt apprécier le caractère inaltérable de leur

leader, et considèrent que celui-ci se doit d'être omnipotent afin de mériter son statut de leader.

Par ailleurs, le style de leadership prisé par les répondants de la génération Y est le leadership orienté vers l'équipe. Nous pouvons ainsi affirmer que les Y apprécient dans une certaine proportion la figure d'autorité que représente leur chef, tel qu'il est possible de remarquer dans les témoignages recensés, dans la mesure où le caractère autoritaire de celui-ci est expliqué par son désir de réussite organisationnelle.

Ce faisant, les Y démontrent une certaine reconnaissance, un certain respect envers le statut hiérarchique qu'occupent leurs leaders, et s'attendent à ce que les tâches exécutées dans le cadre de leurs fonctions aient pour but la pérennité de l'organisation. Par ailleurs, la caractéristique principale recherchée chez un leader par les Y est l'appréciation face aux subordonnés. Ce constat représente en fait la principale différence entre nos plus jeunes générations et nos générations plus âgées. En effet, alors que l'appréciation face aux subordonnés ne fut point mentionnée comme étant une caractéristique désirable chez un leader par nos baby-boomers ainsi que par nos X, les Y et les Z quant à eux semblent accorder une importance considérable à ce trait.

#### **5.1.5 La génération Z**

La génération la plus jeune dans la présente étude, soit celle composée des individus nés entre 1990 et 2016, semble quant à elle apprécier un leader orienté vers l'équipe ainsi que charismatique/basé sur les valeurs. Puisque six répondants parmi neuf sont des étudiants à l'université à temps plein, ils

n'ont point de réelle expérience de travail. Leurs attentes envers les leaders sont donc basées sur les figures d'autorité qu'ils ont connues soit sur les bancs d'école, soit lors d'emplois à temps partiel. Leurs remarques sont toutefois fort pertinentes et intéressantes, puisqu'il semblerait que certains parmi ceux-ci ont vécu des expériences significatives, mais surtout négatives dans le monde organisationnel. En effet, on nous rapporte le fait que :

J'avais un manager qui nous prenait pour des esclaves. Il n'écoutait pas nos opinions, il nous poussait à faire des choses, mais sans savoir notre point de vue, alors que nous avions des idées pour rendre et faire la tâche de façon plus efficace. Un leader ne fait pas les choses seulement à sa façon, il pose des questions aux personnes autour de lui et il reçoit du feedback. (Z9).

[...] ils étaient extrêmement dictatoriaux. Il fallait avoir de la patience avec eux, alors qu'un leader devrait avoir de la patience avec toi. Ils te disaient quoi faire et comment, et toi tu devais avoir la patience de leur expliquer que leur façon de faire n'était pas nécessairement la bonne et qu'ils feraient mieux de le faire « ainsi ». Et ils ne comprennent jamais quand tu leur dis, alors tu finis par faire comme eux, ça ne fonctionne pas, ils le voient, et après ils te disent « oh allez fais comme toi [tu penses] ». (Z8).

Même chose [que Z8] pour moi, je lui dis que sa façon de faire n'est pas la bonne, mais elle insiste pour que je fasse comme elle, ensuite elle voit que ça ne fonctionne pas et elle me dit « mais tu aurais dû le faire ainsi - à ma façon, dès le début », et ça m'exaspère... (Z5).

[J'ai eu un mauvais leader] : L'autorité excessive, le manque de communication et le traitement non correct des subordonnés ; quelqu'un qui n'agit pas de façon « humaine ». (Z1).

Leurs témoignages sont tout de même poignants. En effet, malgré leurs très faibles expériences dans le monde professionnel, il semblerait que la plupart d'entre eux aient déjà connu des situations particulièrement médiocres.

Une fois de plus, nous nous trouvons en présence de cette mention du caractère dictatorial, mesquin et hargneux du leader roumain. Il semblerait en effet que tous les participants à notre étude aient connu lors de leur passage dans le monde organisationnel des leaders qui avaient un comportement tyrannique.

Par contre, une contradiction survient une fois de plus. En effet, malgré les témoignages négatifs des répondants de la génération Z concernant l'autorité à laquelle certains de leurs managers les ont soumis, 33.33% d'entre eux considèrent que le caractère « exigeant » en est un que devraient posséder les leaders. C'est-à-dire que malgré leurs expériences négatives suite à la soumission devant un leader autoritaire, la génération Z semble toutefois respecter et estimer ce trait de caractère qui se veut pourtant austère.

## **5.2 Les Roumains et le leadership charismatique**

Il nous faut toutefois définir le « caractère exigeant » selon House et ses collègues. Selon ces derniers, ce trait se classe dans la définition du leadership charismatique/basé sur les valeurs, ce qui pourrait effectivement expliquer l'appréciation de nos répondants face à cette caractéristique. En effet, le leadership charismatique/basé sur les valeurs se rapporte à un leader qui a la capacité de motiver ses troupes et qui a de grandes attentes envers leur performance, qui sont justifiées par sa croyance envers des valeurs fondamentales solides (House et al, 2004 : 14). Les Roumains, peuple très traditionnel, semblent alors apprécier grandement ce style de leadership, toutes générations confondues, tel que nous avons pu le constater lors de l'analyse des résultats de ce mémoire. Toutefois, malgré les nombreuses caractéristiques positives accordées au leadership

charismatique par House et ses collègues : visionnaire, intègre, positif, dynamique, etc., celles soulevées par nos répondants semblent plutôt adopter un caractère négatif. En effet, les expressions suivantes se rapportent toutes à la définition du leadership charismatique, mais cadrent plutôt dans l'aspect sévère de ce dernier :

« [un leader qui] nous dise ce qui doit être fait, sans employer un ton trop dur ou pas assez dur et qu'il soit respecté par les employés » (Z2).

[Un leader doit] organiser dans l'équipe, sans que les gens le sachent, un genre de concurrence pour motiver les employés, afin qu'un désir de travailler plus fort s'installe, mais sans que cela amène nécessairement une rivalité au sein de l'équipe. (Z3).

[Quelles qualités admirez-vous chez un leader ?] Qu'il soit autoritaire, mais en même temps il faut qu'il sache parler à ses collègues, qu'il sache faire en sorte que tout le monde s'entende. (Z6).

« La justice, la discipline et l'esprit d'initiative » (X8).

Un bon médiateur, pas trop compatissant, parce qu'il ne faut pas que la personne se laisse marcher sur les pieds et qu'elle soit trop paternelle ou maternelle au travail. (X12).

« J'admire les gens qui prennent des décisions qui en défavorisent certains, mais qui avaient une motivation claire » (X6).

La primauté des valeurs que partage le peuple roumain fait donc en sorte que le leadership charismatique semble fort apprécié des générations à l'étude. Par contre, tel que le disent House et ses collègues, le leadership charismatique ne fait pas nécessairement allusion aux attributs positifs d'un leader:

*In addition, it would be wise not to forget that individuals in societies previously dominated by charismatic dictators generally view autocratic charismatic leadership as undesirable. [...] This distaste for charismatic leadership [...] is likely the result of historical association with despotic charismatic leadership to which these nations were subjected. (House et al., 2004 : 61-62).*

Toutefois, il semblerait que nous soyons en présence du contraire dans le cadre de notre recherche. En effet, malgré la domination de Ceausescu – leader autocrate-charismatique tel que décrit par les auteurs ci-haut, les Roumains ne contestent toujours point le leadership charismatique/basé sur les valeurs, ni le caractère dominant des leaders qui le composent.

### **5.3 La recherche de l'autorité**

Puisque les contradictions de nos répondants ont suscité notre attention, nous avons cru bon d'inclure à notre recherche une question qui s'adressait directement à la perception de nos participants en tant que leaders. En effet, parmi les dernières questions de notre terrain de recherche, nous avons les suivantes : « Vous considérez-vous comme étant leader ? » et « Quelles qualités croyez-vous qu'il vous manque pour être un leader exemplaire ? ». Nous croyons que les réponses recueillies sont fort intéressantes et qu'elles susciteront de nombreuses pistes de réflexion.

Suite à ces questions, parmi nos 37 répondants, 16 d'entre eux nous ont indiqué qu'ils ne se considéraient pas comme étant leaders, alors que 6 croient qu'ils possèdent quelques caractéristiques, mais sans plus, puis 15 d'entre eux se considèrent comme étant un leader.

Pourtant, les répliques de certains répondants entraient parfois en conflit avec les qualités que ceux-ci disaient apprécier chez un leader, que nous avons soulevées dans le chapitre IV de ce présent mémoire. En effet, alors que pour les baby-boomers la qualité principale recherchée semblait être le leader *humain*, à 62.5%, ceux-ci nous disent que les qualités qu'il leur manque pour devenir leader sont :

« Je suis trop émotive. Je ne suis pas assez dure » (BB3).

« Il me manque la dureté. Un leader doit être plus dur et autoritaire » (BB2).

« Je ne m'exprime pas bien. Je suis timide et émotive » (BB1).

Puis, les baby-boomers nous ayant répondu qu'ils étaient leaders nous indiquent quant à eux les choses suivantes :

Oui. Je sais mobiliser un collectif. [...] une fois les objectifs établis, je sais qu'il me faut tel ou tel type d'hommes. Mais il me manque la patience. Je suis trop exigeant. Les choses ne sont pas toujours blanches ou noires, il y a parfois du gris. (BB5).

« Oui. Je sais m'approcher des gens, mais je sais aussi être sévère » (BB6).

Encore une fois, cette dureté et cette sévérité nous sont mentionnées d'une façon qui porte à croire qu'elles sont des caractéristiques recherchées de la part des baby-boomers envers leurs leaders. Cela nous semble fort surprenant, puisque tel que nous l'avons soulevé au début de ce chapitre, les baby-boomers ayant participé à notre recherche semblent travailler auprès de leaders qui les malmènent, et dont la sévérité est problématique. Il devient donc ardu de croire que le « statut de paysan », tel que nous

l'avons mentionné plus tôt, de nos baby-boomers ait une quelconque incidence sur la façon dont les chefs de ces derniers les traitent, puisque les baby-boomers semblent au contraire rechercher un leader sévère.

Cette tendance est d'ailleurs observable parmi les autres générations à l'étude. En effet, tel qu'il a été soulevé précédemment, la recherche de l'autorité semble être une réalité partagée par toutes nos générations, malgré le fait que nos répondants nous ont tous apporté des témoignages de chefs organisationnels sous lesquels ils étaient subordonnés et dont l'autorité était déraisonnable. Les passages suivants, toujours en lien avec les questions concernant la vision de nos répondants en tant que leader, nous démontrent une fois de plus le penchant des Roumains envers le leader autoritaire :

Oui, je suis un leader parce qu'on m'a mis dans des situations où j'étais en charge et que les gens me consultent avant de prendre une décision. Mais il me manque l'autorité et je me questionne trop à savoir si mes décisions sont bonnes. (Z3).

Maintenant non. Parce que je ne peux pas imposer mon point de vue, et je ne me sentirais pas à l'aise. Je ne considère pas que j'aie cette autorité de leader. Il me manque cette capacité d'imposer mon point de vue. (Z4).

Oui parce que je crois que je serais capable d'imposer mon point de vue sans obliger quelqu'un à faire quelque chose et je crois que je suis suffisamment calme et patiente et honnête pour être capable de dire à quelqu'un que le noir est noir et que le blanc est blanc. (Z5).

50/50. Mais si j'étais leader, j'écouterais les gens autour de moi. Mais je suis trop émotive et je ne sais pas si je pourrais faire face à tous ses chocs que vivent les leaders. Mais j'assume l'entière responsabilité de mes décisions, et je réussis à calmer les eaux troubles entre les gens. Je devrais être plus forte de caractère, un peu moins sensible. Mes points faibles sont l'émotivité et ma sensibilité. Tout m'affecte beaucoup. (Y1).

Non. Parce que je ne me caractérise pas comme un leader. Tu dois être né pour être leader. Je dois être plus sévère et autoritaire. [Et quelles qualités croyez-vous avoir qui font de vous un bon leader ?] Eh bien c'est ça les qualités que doit avoir un leader. Être autoritaire, sévère, communicatif. Moi je suis renfermée, réservée. (Y5).

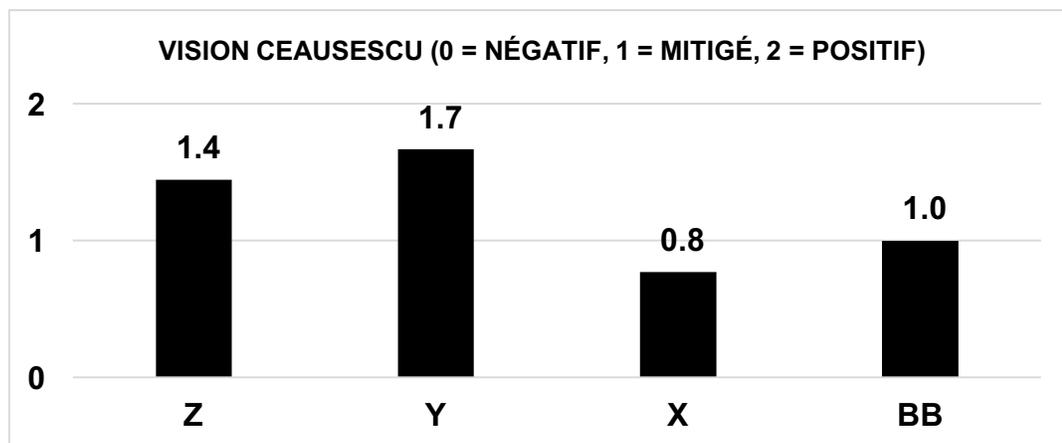
Oui. Malheureusement, j'ai tendance à agir comme un leader. [...] j'ai tendance à prendre les devants face aux situations. Je prends souvent les rênes de la situation. Mais il me manque la patience. J'attends toujours des réactions immédiates, je n'ai pas de patience. (X3).

Parfois, je pense que pour être un très bon leader, un vraiment bon leader, il faudrait que je sois un peu méchante. Et je n'ai pas cette méchanceté en moi. Ça te rend plus dur. C'est ce que je pense. Je considère que les gens très puissants, qui se réalisent, ont une plus grande autorité et dureté. Moi je veux que tout soit bien et beau, allez trouvons des solutions allez faisons ci faisons ça, tout le temps je suis celle qui fait des efforts, mais sans avoir cette méchanceté et cette dureté. Selon ma vision [il me manque], l'élément de méchanceté, cette façon de faire catégorique, cette décision ferme. (X5).

#### **5.4 L'influence du communisme envers le leadership**

À la lumière des commentaires portant sur la recherche et l'appréciation du leadership autoritaire, il convient maintenant d'illustrer l'importance du rôle du régime communiste dans cette vision du leadership des Roumains. D'ailleurs, la pertinence générationnelle prend tout son sens lorsque l'on s'enquiert à propos des remarques quant au leadership de Ceausescu. Les résultats concernant l'appréciation de Ceausescu en tant que leader, présentés à l'annexe IV, nous ont permis d'établir les moyennes suivantes en fonction des différentes générations à l'étude, que l'on retrouve également au chapitre IV de ce présent mémoire :

**Tableau 5.1 : Appréciation de Ceausescu en fonction des générations**



Les données obtenues nous permettent de constater les faits suivants : la génération Z semble considérer Ceausescu comme un bon leader, mais avec quelques réticences, la génération Y semble fortement apprécier Ceausescu en tant que leader, alors que la génération X ne semble point estimer Ceausescu, puis les baby-boomers quant à eux sont partagés en parts égales entre ceux qui l'apprécient puis ceux qui ne l'apprécient pas. Au total, 18/37 de nos répondants (48.65%) semblent estimer Ceausescu.

De plus, tel qu'il a été soulevé dans le précédent chapitre, 43.24% (16/37) de nos répondants nous indiquent que l'autorité, le manque de respect et la dictature sont des défauts que peut présenter un leader, alors que 11 parmi ces derniers nous ont indiqué que selon eux Ceausescu était un bon leader. Pourtant, tel qu'il a été possible de le constater au chapitre I de ce présent mémoire, Ceausescu présentait sans équivoque ces caractéristiques. Qu'est-ce qui explique alors l'appréciation de Ceausescu par 48.65% de nos répondants ? Les propos recueillis concernant l'ancien dirigeant

communiste de la Roumanie par les différentes générations sont fort intéressants :

#### 5.4.1 : La génération Z

[...] il avait à cœur les intérêts du pays, jamais il ne s'est soucié de son propre bien-être, au point où les autres pays de l'Est craignaient la montée au pouvoir de la Roumanie. Mais en '87, nous avons une grosse dette à payer et il est alors devenu très autoritaire. Il avait des bonnes idées, mais la façon dont il s'y est pris n'était pas bonne. En '89, nous avons payé la dette, mais il n'a pas su arrêter la machine qu'il faisait rouler et c'est ce qui a fait que tout s'est écroulé. [...] Mon impression à moi est la suivante : si Ceausescu voulait quelque chose, il disait « Voici ce que je veux, voici ce que vous allez faire ». Son autorité n'était pas problématique, sa façon de faire l'était. (Z3).

Il était très autoritaire très strict. Il était très autoritaire et ça fonctionnait, mais les gens n'avaient pas beaucoup d'opportunités : tu finissais une école X et tu travaillais à X endroits, tout était très régulé. (Z4).

Je pense qu'il était quelqu'un qui imposait ses idées et sa personne, mais dans le bon sens. Il était une personne froide, mais souvent les personnes qui sont froides et qui affichent un aspect plus dur, parfois c'est un paravent envers les autres douleurs. [...] Je suis certaine qu'il était conscient qu'il avait des ennemis et des gens qui ne voulaient pas son bien. (Z7).

À la lumière de ces dires, la génération Z, qui n'a pas vécu le régime de Ceausescu, mais qui a étudié ce personnage et son histoire, semble pardonner à celui-ci son caractère tyrannique de par les bienfaits que ce dernier a apportés au pays. En effet, l'éducation à laquelle ils ont accès leur permet d'avoir un regard plutôt détaché sur cette période qu'ils n'ont point connue, ce qui fait en sorte qu'ils ont des opinions partagées entre l'appréciation de Ceausescu, la neutralité face à celui-ci, en plus d'avoir quelques regards négatifs.

### 5.4.2 La génération Y

Oui, si on le sort du contexte de conducteur despotique, celui qui prend seul les décisions, il aurait pu être leader. Je ne pense pas que c'est une mauvaise personne et je ne pense pas qu'il voulait du mal. Mais ayant visité des pays communistes tels que la Chine, il a vu à quel point les leaders étaient admirés et aimés et il a voulu connaître ce sentiment-là lui aussi. Il s'est entouré de personnes qui disaient des choses et la réalité était autre. (Y3).

Tout le monde allait à l'école et se trouvait un travail tout de suite après, mais aussi le système de valeurs était mieux structuré et ordonné. Les étudiants ne sortaient pas par milliers des bancs de l'université comme aujourd'hui. C'est de l'argent lancé par les fenêtres. Dans ce temps-là, il existait des quartiers pour les gens avec des déficiences intellectuelles où on leur donnait la chance d'avoir une vie normale, et là on essaie de les inclure de façon forcée dans une société. (Y4).

[...] Mais il a quand même réussi pendant une bonne et longue période de temps, avec sa sévérité, à faire des bonnes choses. Mes parents me disent « Votre génération vous êtes stressés, vous ne savez pas vous reposer, vous courez toute la journée, vous pensez à demain, qu'est-ce que je donne à manger aux enfants, vous habitez avec les parents ». Au moins eux ils ont eu quelque chose, ils étaient pris de l'école, ils se faisaient donner des appartements, et tout et tout. Maintenant, c'est stressant. De ce point de vue là, il a su aider son peuple et son pays. (Y6).

Les Y quant à eux, avaient moins de 10 ans lors du règne de Ceausescu. Ce faisant, quelques-uns d'entre eux ont tout de même connu les façons de faire de son temps. Il semblerait alors que les valeurs prônées par son régime, telles que l'entraide et la collaboration, soient les raisons pour lesquelles la génération Y n'exprime point sa désapprobation face à Ceausescu.

### 5.4.3 La génération X

[...] Je pense qu'il a été dirigé et influencé par sa femme. Il était un paysan qui a dépassé sa condition et son statut social, poussé dans le dos par sa femme... La notion de leader ne s'applique pas à sa personne. Un tyran oui. Mais bien sûr, moi j'ai vécu la misère qu'il a imposée parce que dans son temps j'étais étudiante et je manquais de beaucoup de choses, je ne pouvais rien faire. (X12).

Je ne pense pas qu'il était un bon leader. Il n'était pas non plus le tyran que le peuple dépeint, il était simplement une personne acceptée et promue par le système d'antan. Au début sous l'idée qu'il va être une personne qui va écouter et faire ce que les autres lui disent, après quoi il s'est formé une équipe avec laquelle il a conduit le pays selon ses capacités, qui étaient très faibles. Le peuple n'avait pas aussi peur qu'on ne le dise – par l'obéissance, on pouvait arriver plus haut et sur le niveau professionnel, ceux qui faisaient ce qu'ils devaient faire, arrivaient au sommet. [...] C'était un homme non éduqué, il ne connaissait rien sur rien. Il avait seulement l'habileté de se débrouiller dans la bureaucratie et dans les affaires internes de la structure communiste. Sinon, il imposait sa volonté par l'aide de son équipe. (X11).

Il n'a pas été, il nous a été imposé. Je ne connais pas la structure exacte de l'appareil politique, mais il nous a été imposé, nous n'avions aucun choix. Nous n'avions pas choisi cette personne. Il n'avait aucune qualité de leader. Premièrement, il n'était pas du tout éduqué, ou très minimalement. Il faisait des erreurs grammaticales et nous nous moquions de lui et de sa façon de s'exprimer... [...] J'ai des frissons quand je l'entends, j'ai froid dans le dos. Je n'ai aucun plaisir. Sa façon de parler, cette période, ce qu'il se passait... Je l'identifie à cette période et à tout ce fut et à tout ce que nous avons vécu et ce n'est pas une sensation plaisante. (X5).

Les propos recueillis par les X sont très représentatifs de leur ressentiment envers Ceausescu. En effet, les souvenirs que ce dernier éveille chez ceux qui avaient 10 à 25 ans sous son règne semblent imprégnés de mépris et de mauvaises réminiscences. Rappelons ici que les X sont la génération qui exprime une appréciation particulière envers un leader discipliné et professionnel. Le manque d'éducation et de pérennité que semble évoquer

le personnage de Ceausescu dans leurs souvenirs fait certainement en sorte que les caractéristiques mentionnées précédemment soient appréciées chez les X.

#### 5.4.4 Les baby-boomers

« Oui. Il était un bon conducteur et un bon Roumain. Tout le monde avait un endroit où travailler. Il a payé nos dettes » (BB3).

« Oui. Tout le monde pouvait travailler. Tout le monde pleure Ceausescu. Maintenant, tout le monde vole, tout ce pays se fait voler » (BB1).

Avant, mes parents étaient membres du parti, leur cerveau était lavé par le parti communiste [...]. Ils ont été endoctrinés. Par le fait même, moi aussi, mais un peu moins. Mais j'ai eu quelques fragments de mon éducation qui étaient tirés de la tyrannie du communisme. [...] Je me suis réveillé dans cet appareil-là. Je n'avais pas le droit de juger et je ne cherchais même pas ce qui se passait à l'entour de la Roumanie. J'ai pris ça comme du *cash*. Maintenant [...], je me fâche et je me rends compte à quel point mes parents et beaucoup d'autres Roumains ont été des lâches, et que j'ai moi-même été lâche. (BB5).

Oui. Comme homme, il était un leader parfait, il avait toutes les qualités. Il était beau, il était présentable, il avait une belle mentalité, il pensait bien. Lénine avait prédit que lorsque le communisme allait se lever les choses allaient bien aller. Mais Ceausescu a touché à des aspects et ça s'est mal passé. (BB4).

Les gens écoutaient tout ce qu'on leur disait, et l'ont alors écouté sans poser de questions. Il avait ce « charme de paysan » qui faisait de lui quelqu'un d'aimé par le peuple. Au moment où il a industrialisé le pays et qu'il a amené les gens de la campagne qui n'avaient pas de quoi boire ni de quoi manger et qu'il leur a donné de quoi manger de quoi boire et où dormir, c'était une chose qui... Par exemple, moi j'étais parmi les fâchés parce que pourquoi diable le gouvernement devrait-il me payer un appartement, mais pour ensuite retirer des sous de ma paie. (BB8).

Tel qu'il a été mentionné ultérieurement, les baby-boomers sont partagés de façon égale entre une grande appréciation face à Ceausescu et entre un regard très négatif envers ce dernier. En effet, tel qu'il est possible de constater dans les propos recueillis, les baby-boomers sont très nostalgiques d'une période où ils avaient un accès égal à l'éducation, un logement et un travail. D'un autre côté, ils expriment un dédain envers cette omniprésence du gouvernement dans tous les aspects de leur existence.

À la lumière des opinions recueillies quant au leadership de Ceausescu et aux remarques quant à l'appréciation des Roumains face aux leaders autoritaires, il semblerait que le peuple à l'étude valorise à la fois un leader qui se soucie du bien-être de ses employés et de sa compagnie, mais qui est toutefois strict. À cet effet, House et ses collègues nous mentionnent le *Nurturant-task oriented model (NT)* mis de l'avant par le chercheur indien Sinha, (1980, 1984) qui incorpore ces branches du leadership :

*The model suggests that an ideal [Indian] leader is both nurturant and task-oriented. According to the theory, a nurturant-task-oriented (NT) leader needs to show affection, care for subordinates, and commit toward their growth. However, the leader's nurturance is contingent on the subordinate's task accomplishment – the leader becomes a benevolent source of support provided that the subordinate respects and obeys the supervisor, works hard, and is highly productive. (House et al., 2004 : 63).*

Les remarques de Sinha peuvent donc s'appliquer au contexte roumain, puisqu'il semble qu'à la lumière de nos résultats, les Roumains recherchent un leader qui est à la fois paternaliste, mais autoritaire.

## 5.5 Implications pour la recherche

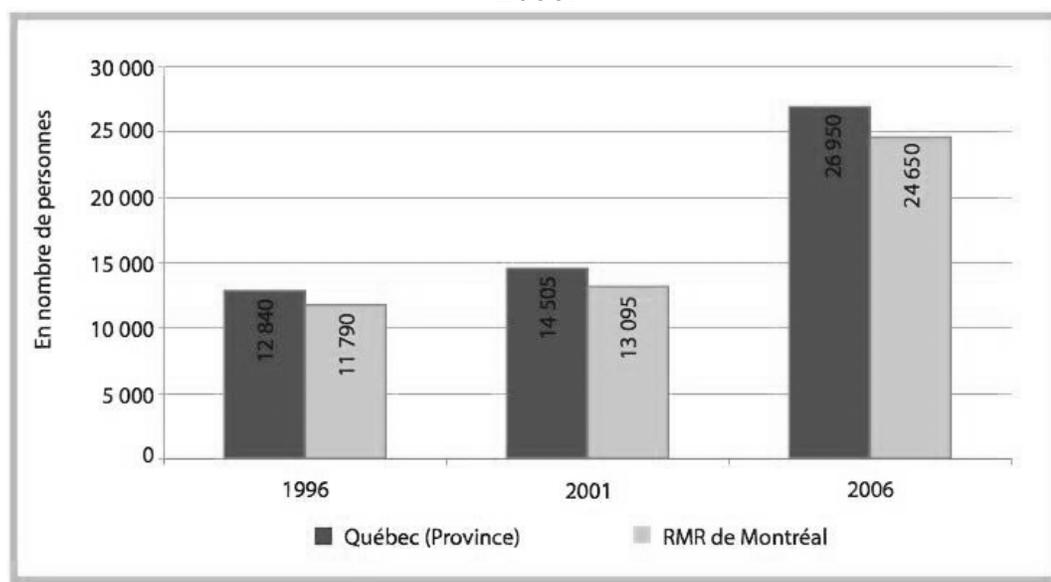
Aux résultats de ce mémoire ainsi qu'aux réflexions apportées ci-haut se rattachent de nombreuses questions, qui pourraient potentiellement donner naissance à de nouvelles pistes de recherches.

Dans notre quête de compréhension des attributs recherchés chez les leaders par les différentes générations de la Roumanie, nous avons soulevé dans le chapitre IV de ce mémoire les attributs qui semblaient être prônés par nos répondants, alors que le chapitre V a plutôt démenti les dires de nos répondants en soulevant les nombreuses contradictions dans les propos de ceux-ci.

Ainsi, nous avons pu analyser nos résultats aux yeux du projet d'ampleur mondiale *GLOBE*, qui avait pour but d'établir un parallèle indubitable entre culture et leadership. Cependant, il semblerait que quelques facettes méthodologiques de ce projet seraient à réviser. Effectivement, puisque l'étude fut uniquement effectuée auprès de managers dans les divers pays à l'étude (House et al., 2004 : 6), le présent mémoire avait plutôt pour but de démontrer la pertinence de l'opinion des subordonnés dans l'établissement de traits culturellement recherchés du leadership (CLT). Effectivement, nous trouvons la proposition de caractéristiques du leadership universellement acceptées contre-intuitive si celle-ci est uniquement basée sur l'opinion et la vision que les leaders ont d'eux-mêmes. L'implication des travailleurs dans une étude concernant le leadership est au contraire fort pertinente puisqu'elle permet à ceux-ci de faire valoir leurs opinions et leurs désirs quant aux attentes qu'ils ont envers leurs leaders.

De plus, l'aspect générationnel de ce mémoire nous démontre que la neutralité générationnelle n'existe pas. Les leaders doivent donc adapter leur mode de gestion en fonction des membres de leur équipe, malgré leurs ressemblances culturelles. Cette réflexion est particulièrement pertinente, puisque le taux d'immigrants roumains dans la province de Québec ne cesse d'augmenter, tel que nous pouvons le constater à la figure 5.1.

**Figure 5.1 : Évolution des immigrants nés en Roumanie, 1996-2006.**



Source : Ville de Montréal, 2010

Nécessairement, la situation oblige à se pencher sur les idéaux du leadership recherchés par la population roumaine si nous désirons nous engager dans des activités commerciales avec brio avec cette dernière.

De plus, ayant pour but l'établissement du lien entre le régime communiste et la vision du leader des générations présentes de la Roumanie, les

résultats de cette recherche nous ont permis d'observer qu'effectivement, les manières et les souvenirs de l'ancien dictateur de la Roumanie ont encore de nombreuses répercussions dans le quotidien des Roumains. En effet, que ce soit dans le comportement des leaders organisationnels, ou dans la vision des répondants du leadership, il semblerait que la sévérité, l'autorité et la dureté de Ceausescu se fassent encore sentir parmi le peuple roumain. L'influence de l'appareil politique d'un pays sur la vision du leadership des habitants est donc puissante et ne peut être niée. Ainsi, la présente recherche pourrait donner naissance à de futurs projets axés sur la primauté de l'influence politique face aux pratiques managériales.

## CONCLUSION

Les préoccupations qui ont donné naissance à ce mémoire visaient l'identification des traits du leadership recherchés par les différentes générations de la Roumanie, afin de répondre à la question de recherche suivante : « **Quelles sont les attentes envers les leaders des différentes générations de la Roumanie ?** ».

Au travers des nombreux écrits et auteurs recensés, nous avons pu déterminer le cadre d'analyse qui nous semblait le plus approprié afin de répondre à notre question, soit le projet *GLOBE*, de par son ampleur mondiale et de par la volonté des auteurs d'identifier six dimensions du leadership culturel implicitement acceptées (CLT). Notre analyse suggère que les quatre générations de la Roumanie identifiées dans le cadre de ce mémoire ont des attentes semblables envers le leadership, puisque les deux principales dimensions du leadership recherchées sont le leadership orienté vers l'équipe, suivi du leadership charismatique/basé sur les valeurs. D'ailleurs, nos trouvailles concordent avec celles des auteurs du projet *GLOBE*.

Par contre, nous trouvons que la généralisation des attributs se classifiant parmi les six dimensions du leadership culturel pose problème. Effectivement, la catégorisation finale des attributs du leadership recherchés par les différentes générations ne permet point la mise en évidence de la véritable signification des attributs soulevés par les répondants. Une illustration de ce fait est observable lors de l'analyse de la classification des attributs se rapportant au style de leadership « orienté vers l'équipe ». En effet, des caractéristiques telles que « un leader humain », ainsi que « un

leader communicatif », finissent toutes deux par se rapporter au style de leadership mentionné ci-haut, alors que leur raison d'être n'est point la même. Effectivement, alors que la génération Z préfère un style de leadership orienté vers l'équipe de par leur appréciation d'un leader motivant et qui apprécie ses subordonnés, les baby-boomers recherchent quant à eux un leader orienté vers l'équipe puisqu'ils subissent généralement un traitement ignoble de la part de leurs gestionnaires.

Dans le même ordre d'idées, les éléments faisant partie du style de leadership identifié comme étant charismatique/basé sur les valeurs par House et ses collègues nous semblent parfois opposés. En effet, des caractéristiques telles que « exigeant » et « dynamique » cadrent toutes deux dans la définition de ce style de leadership, sans toutefois avoir la même signification de fond. Alors que le dynamisme fait plutôt référence à l'attribut charismatique d'un leader, le côté exigeant de celui-ci vient plutôt se classer dans l'optique « basé sur les valeurs » dans le cadre de cette étude, dans la mesure où le peuple roumain a historiquement démontré son appréciation face aux leaders qui étaient téméraires et combattants.

Cette propension face au caractère exigeant et assidu du leader soulève une autre piste de questionnement face aux attentes envers les leaders. En effet, quatre des six dimensions identifiées par House et ses collègues : charismatique/basé sur les valeurs, orienté vers l'équipe, participatif et orienté vers l'humain sont des dimensions aux attributs positifs. Pourtant, tel que nous avons pu le constater lors des chapitres IV et V de ce présent mémoire, le peuple roumain semble accorder une forte importance à l'autorité, ainsi qu'au pouvoir absolu du leader. Suite aux témoignages recueillis, nous avons de fortes raisons de croire que ce penchant envers

l'autorité peut s'expliquer par l'exposition du peuple roumain à la dictature de Ceausescu pendant près de trente ans. En effet, puisque notre première génération à l'étude, soit les baby-boomers, a connu le règne de Ceausescu et était adulte sous celui-ci, ils se sont heurtés de plein fouet au régime totalitaire et aux façons de vivre fort contraignantes imposées par Ceausescu et son appareil politique. Ce faisant, l'éducation qu'ils ont inculquée aux générations subséquentes, soit leurs enfants ou petits-enfants, découle immédiatement du mode de vie qu'ils ont eux-mêmes connu. La primauté de la culture dans l'étude du leadership prend alors tout son sens et nous la considérons essentielle si l'on a la présomption d'attribuer à un certain peuple des attributs du leadership recherchés par celui-ci.

De plus, tel que nous l'avons mentionné lors du chapitre V, il n'existe point de méthode de gestion applicable à toutes les générations. Effectivement, alors que les baby-boomers semblent être des personnes plus sensibles et plus réservées, les répondants de la génération X et Z semblent quant à eux apprécier un leader professionnel et discipliné. Le leader devra donc adapter son comportement en conséquence, ce qui implique qu'il peut être plus exigeant envers les plus jeunes générations, alors qu'il devra certainement se montrer plus indulgent et patient avec les baby-boomers.

Le présent mémoire a certes permis de décortiquer les attentes envers le leadership des différentes générations de la Roumanie, mais il amène aussi la réflexion suivante : se pourrait-il que l'autorité et la dureté du leader ne soient pas des attributs uniquement désirés par les répondants du pays à l'étude ? Se pourrait-il que le leadership autoritaire soit bien accueilli dans plusieurs cultures de ce monde ?

Cette présente remarque vient s'inscrire dans les limites de cette recherche. En effet, le terrain sollicité pourrait faire l'objet d'une étude longitudinale, afin d'assurer la justesse de nos résultats. Tel que nous avons pu le constater, de nombreux autres facteurs peuvent influencer les attentes envers le leadership : le sexe, le niveau d'étude, la provenance, le statut social, etc. Ainsi, nous croyons qu'un autre projet de recherche permettrait la vérification des résultats obtenus. Ce faisant, dans l'optique où nous pourrions poursuivre cette étude, nous observerions les participants sur une période de temps prolongée, en plus d'agrandir notre échantillonnage. Évidemment, l'auteure de ce mémoire visait la représentation la plus juste possible des attentes envers le leadership de la part des Roumains, mais dans les circonstances données, seulement trente-sept personnes ont pu être interviewées, alors que nous trouverions pertinent d'en inclure un nombre nettement supérieur.

À la lumière de ces questionnements, le leadership nous semble un phénomène fort captivant. Effectivement, alors que les répondants avaient une tendance à y attribuer des traits positifs, la réalité se veut tout autre, et les comportements désirés par un leader semblent également comporter des éléments dits « négatifs ». Notre incapacité à expliquer ce phénomène marque notre intérêt grandissant pour cette discipline des sciences sociales.

## **ANNEXES**

### **Annexe I : Guide d'entrevue**

#### **DÉMOGRAPHIE**

1. Quel âge avez-vous ?
2. Avez-vous des frères et sœurs ?
  - a. Combien et où vous situez-vous parmi eux ?
  - b. Qui détenait l'autorité dans la maison et de quelle façon cette autorité se démontrait-elle ?
3. Dans quelle ville habitez-vous et dans quelle ville avez-vous grandi ?

#### **QUALITÉS ET DÉFAUTS – PERÇUES ET VALORISÉES**

1. Quelles qualités admirez-vous chez un leader ?
2. Quels sont les défauts que peut avoir un leader ?
3. Qui a été le meilleur manager de votre carrière et pourquoi ?
4. Quel a été le pire manager de votre carrière et pourquoi ?
5. En général, quel genre de leader pensez-vous que l'on retrouve en Roumanie ?

#### **FAÇONS DE FAIRE**

1. Qu'est-ce qui vous fait sentir confortable dans votre entreprise ?
2. Quand il y a des décisions à prendre dans le cadre de votre entreprise, quels sont les processus de prise de décision ?
  - a. Selon vous, un leader doit-il TOUJOURS communiquer ses idées avant de prendre une décision ?

3. Quelles sont pour vous, les composantes essentielles d'une communication efficace ?

### **CEAUSESCU**

1. Croyez-vous que Ceausescu avait des qualités qui faisaient de lui un bon leader ? Lesquelles ?
2. Quelles impressions/émotions avez-vous lorsque vous écoutez ses discours ?

### **FINALE**

1. Vous considérez-vous comme étant un leader ? Pourquoi ?
  - a. Quelles qualités croyez-vous qu'il vous manque pour être un leader exemplaire ?
2. Nommez-moi un leader de l'histoire de la Roumanie, ce qu'il a fait et pourquoi vous le considérez comme étant un leader digne de ce nom.

## Annexe II : Formulaire de consentement

### 1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant :  
Les attentes à l'égard des leaders chez les différentes générations vingt-cinq ans après une transition sociodémographique : Le cas de la Roumanie.

Ce projet est réalisé par :

**Étudiant à la maîtrise à HEC Montréal :**

RUXANDRA IOANA MIRBAUER

Tél : xxx-xxx-xxxx

Courriel : ioana-ruxandra.mirbauer@hec.ca

**Directeur :**

CYRILLE SARDAIS

Tél : 514-340-6598

Courriel : cyrille.sardais@hec.ca

### Résumé :

Ce mémoire s'intéressera aux différentes caractéristiques attribuées à un leader par ses subordonnés. Nous nous intéresserons aux différences qu'il peut y'avoir entre les générations et les zones géographiques du pays à l'étude, soit la Roumanie. L'étude sera menée auprès de dirigeants d'entreprise et d'employés et les résultats seront comparés à la littérature existante à propos des traits attribués à un leader en Amérique du Nord.

### 2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

### 3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus, les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue ont signé un engagement de confidentialité.

Votre nom et vos coordonnées furent fournis par votre employeur. Par contre, afin de garantir votre confidentialité ainsi que la protection de votre anonymat, ce dernier ne sera point mis au courant de votre participation à cette étude, puisque la chercheuse vous contactera personnellement.

#### **4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats**

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

##### **Niveau de confidentialité**

- **J'accepte de participer à ce projet de recherche.**
- **Je ne veux pas que mon nom apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Vous pourrez compter sur la protection de votre anonymat.

##### **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

- **J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue**
- **Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

**Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.**

##### **SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :**

Prénom et nom :

\_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

##### **SIGNATURE DU CHERCHEUR :**

Prénom et nom : RUXANDRA IOANA MIRBAUER

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

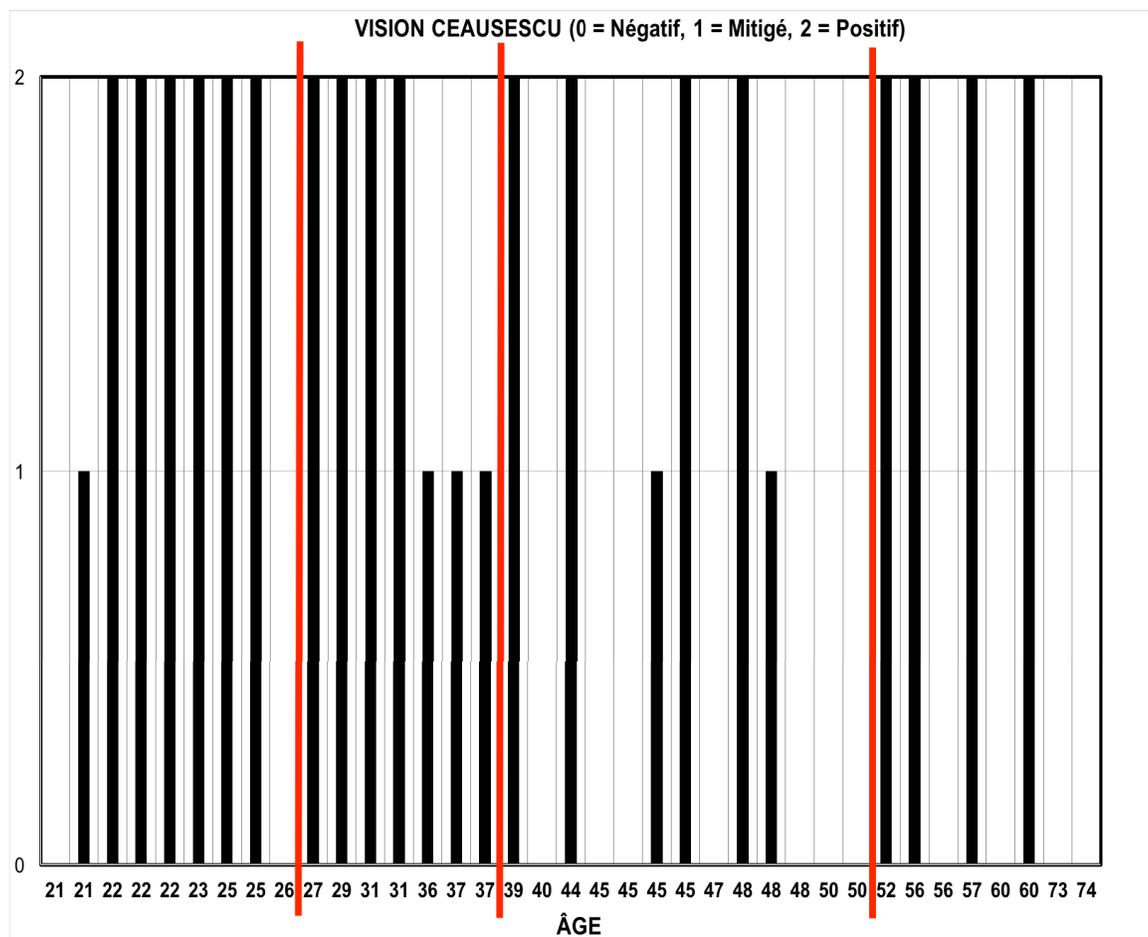
**\*Il est à noter que le formulaire fut traduit en roumain afin que les participants le comprennent\***

**Annexe III : Les générations américaines**

<b>Génération</b>	<b>Année de Naissance</b>
Traditionalistes/Silencieux	Avant 1945
Baby-Boomers	1946-1964
Génération X	1965-1976
Milléniaux/Génération Y	1977-1995
iGen/Génération Z	Après 1996

Source : *Center for Generational Kinetics*, 2016 (traduction libre)

## Annexe IV : Nos générations et leur vision de Ceausescu



## BIBLIOGRAPHIE

- Aioanei, I. (2006, No. 6). Leadership in Romania. *Journal of Organizational Change Management*, pp. 705-712.
- Banai, R. M., & Probst, T. M. (2004). A Managerial and Personal Control Model : Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 375-392.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Biddle, B. J. (1979). *Role Theory : Concepts and Research*. Florida: Krieger Pub Co.
- Biddle, B. J., & Thomas, E. J. (1966). *Role theory; concepts and research*. New Jersey: Wiley.
- Center for Generational Kinetics. (2016). *Generational Breakdown : Info about all the Generations*. Récupéré sur <http://genhq.com/faq-info-about-generations/>
- Central Intelligence Agency. (2017, 08 01). *Europe : Romania*. Retrieved from *The world Factbook*: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ro.html>
- Coman, A. (2013, 08). Le rôle de la culture populaire de la Transylvanie dans la consolidation de l'unité nationale. *On-line Journal Modelling the New Europe*, pp. 31-41.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. New York: Sage Publications.
- Desrosiers, M. (2008). *Conflits potentiels entre les générations au travail*. *Mémoire de maîtrise*, 131.
- D'Iribarne, P. (1989). *Principes universels et traditions locales*. Paris: Le Seuil.

- Domenach, G. (2015, 02 16). La Répression : La société décapitée. Récupéré sur Carnet d'Art: <http://www.carnetdart.com/la-prison-de-sighetu-marmatiei-episode-2/>
- Durandin, C. (1990, jan-mars). Le système Ceausescu : Utopie Totalitaire et Nationalisme Insulaire. *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, pp. 85-96.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal: Chenelière Éducation.
- Frigioiu, N. (2009). La Culture Politique de Roumanie - passé, présent et avenir. *Journal for Communication Studies*, 151-158.
- Gélineau, A., Grimaud, J., & Toffol, B. (2008, 02). Knowledge, attitudes and practise of the general practitioners with the epileptic patients: Qualitative research with 11 semi-structured interviews. *Revue Neurologique*, pp. 156-161.
- Giatzidis, E. (2002). *An Introduction to Post-Communist Bulgaria : Political, Economic and Social Transformations*. Manchester: Manchester University Press.
- Gotcheva, N., & Miettinen, A. (2008). Achieving styles of Bulgarian managers and politicians : a longitudinal perspective. *Human Resource Development International*, 135-149.
- Graeff, C. L. (1983, 8). The Situational Leadership Theory : A Critical View. *Academy of Management Review*, pp. 285-291.
- Grove, C. N. (2017). Introduction to the GLOBE research project on leadership worldwide. Retrieved from Grovewell: <https://www.grovewell.com/wp-content/uploads/pub-GLOBE-intro.pdf>
- Guay, J.-H. (2016). Chute du régime de Todor Jikov en Bulgarie. Récupéré sur Perspective Monde: <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMEve?codeEve=584>
- Harvey, S. (2004). *La gestion intergénérationnelle : perspective managériale*. Mémoire de maîtrise, 150.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et Organisations : Nos programmations mentales*. Paris: Pearson Education .
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations : The GLOBE Study of 62 Societies*. Californie: Sage Publications, Inc.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe : An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, pp. 3-10.
- Huntington, S. P. (1996). *The Clash of Civilizations? The Debate*. New York: Foreign Affairs.
- Hurduzeu, R.-E. (2015, 06). *Culture and Leadership : The Case of Romania*. *The Romanian Economic Journal*, pp. 119-134.
- Ionescu, V. (2016, 10 03). *Studiu: Generațiile Boomers, X și Y în România și raportarea la muncă și la viața personală. Comparatie la nivel global*. Récupéré sur *Curs de Guvernare*: <http://cursdeguvernare.ro/studiu-generatiile-boomers-x-si-y-in-romania-si-raportarea-la-munca-si-la-viata-personala-comparatie-la-nivel-global.html>
- Institut National de Statistique Roumain. (2013). *Populatia Stabila dupa etnie - judete, municipii, orase, comune*. Récupéré sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Roumanie>
- Irimie, R. C. (2014). *Daily life under communism : The case of Romania*. *SEA - Practical Application of Science*, 266-283.
- Jeoffrion, C., Hamard, J.-P., Barre, S., & Boudoukha, A. H. (2014). *Diagnostic organisationnel et prévention des risques psychosociaux dans un établissement d'accueil pour personnes âgées : l'intérêt d'une méthodologie mixte et participative*. *Le Travail Humain*, 373-399.
- Katz , D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Lancaster, L., & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide : Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Business.
- Management Study Guide. (2017). Blake and Mouton's Managerial Grid. Retrieved from <https://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm>
- Mannheim, K. (1990). *Le problème des générations*. Paris: Nathan.
- Martin, G. S., Resick, C. J., Keating, M. A., & Dickson, M. W. (2009). Ethical Leadership across cultures : a comparative analysis of German and US perspectives. *Business Ethics*, 127-144.
- Matthijs, M. (2016). The Three Faces of German Leadership. *Survival : Global Politics and Strategy*, 135-154.
- Mihalache, A. (2009, 10 14). Sur les usages publics du secret : les archives du Service Secret Communiste Roumain. Récupéré sur L'Atelier du Centre de recherches historiques: <http://acrh.revues.org/1721>
- Miller, C., & Poole, E. (2011). *Ethical Leadership : Global Challenges and Perspectives*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Murdock, G. P. (1981). *Atlas of World Cultures*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership : Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Paun, I. (2016, 02 18). Generațiile X, Y, Z. Nu vă ghidați copiii spre un anumit tip de succes, cel mai bun lucru e să vă dați din calea lor. Récupéré sur <https://republica.ro/generatiile-x-y-z-nu-va-ghidati-copiii-spre-un-anumit-tip-de-succes-cel-mai-bun-lucru-e-sa-va-dati-din>
- Petit, M. (2009). Les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans le secteur du commerce de l'alimentation. *Mémoire de maîtrise*, 307.

- Razi, G.-M. (1951, 3). La Constitution de la République Populaire de Roumanie. Récupéré sur Persée: [www.persee.fr/doc/ridc\\_0035-3337\\_1951\\_num\\_3\\_2\\_6360](http://www.persee.fr/doc/ridc_0035-3337_1951_num_3_2_6360)
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches Qualitatives*, pp. 127-140.
- Tocila, C. (2015, 01 22). Care sunt generatiile X, Y si Z si ce urmeaza dupa ele? Récupéré sur <http://claudiatocila.ro/generatiile/>
- Ville de Montréal. (2010, 05). Portraits démographiques : Coup d'oeil sur les immigrants nés en Roumanie. Récupéré sur Division des affaires économiques institutionnelles: [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/mtl\\_stats\\_fr/media/documents/ROUMANIE.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/mtl_stats_fr/media/documents/ROUMANIE.PDF)
- Virkus, S. (2009). Tallinna Ulikool. Retrieved from Leadership Dimensions : Culture and Leadership: <http://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Leadership%20Dimensions/index.html>
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw-Hill.
- Yukl, G. (2001). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work : Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, Nexters in your workplace*. Washington: American Management Association.

