

IDENTIFICATION DES IMPACTS DU COVID-19 SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE À FIANARANTSOA

Ousman RAZAFIMAMONJY ANDRIANIMBAHOAKA

Université de Fianarantsoa, Madagascar

andryousman@gmail.com

&

Vololonirina Alisambatra RABEMANANJARA

Université de Fianarantsoa, Madagascar

alisambatra@gmail.com

Résumé : L'objectif du présent article est d'identifier le changement socio-culturel au sein des organisations suite au fléau du Covid-19. Pour ce faire, nous avons utilisé les grilles de typologie de Quinn et Rohrbaugh et la matrice de profilage de la Harvard Business Review auprès de 18 groupes différents. En outre, une analyse de contenu a été mise en œuvre puis des croisements corrélationnels. Sachant que 53,6 % des établissements ont une estimation moyenne de la frappe du virus, avant le Covid-19, nous avons un Khi-carré de 0.00 qui est largement inférieur au seuil de 0.05, c'est-à-dire que la culture était stable, contre Khi-carré de 0.423 après la crise sanitaire. Cette dernière indique qu'il y a un bouleversement majeur dans la culture organisationnelle. Par ailleurs, des distorsions socio-culturelles ont été décelé à travers l'analyse de contenu sans pour autant d'en être toujours négatif. On a pu mettre en exergue 4 dimensions majeures de distorsion négative et 3 positives. Ces résultats constituent un signal d'alerte pour les décideurs et les invitent à mettre en place des mesures palliatives pour la survie à long terme de l'organisation.

Mots-clés : Culture organisationnelle, typologie culturelle, profil culturel, Covid-19

IDENTIFICATION OF THE IMPACTS OF COVID-19 ON ORGANIZATIONAL CULTURE IN FIANARANTSOA

Abstract : The objective of the present article is to identify the socio-cultural change within organizations following the scourge of Covid-19. To do this, we used the Quinn and Rohrbaugh typology grids and the Harvard Business Review profiling matrix with 18 different groups. In addition, a content analysis was implemented followed by correlational crossovers. Knowing that 53.6% of establishments have an average estimate of the strike of the virus, before Covid-19, we have a Chi-square of 0.00 which is well below the threshold of 0.05, that is to say that the culture was stable, compared to a Chi-square of 0.423 after the health crisis. The latter indicates that there is a major upheaval in organizational culture. Furthermore, socio-cultural distortions were detected through the content analysis without being always negative. We were able to highlight 4 majors dimensions of negative distortion and 3 positive ones. These results are a warning signal for decision-makers and invite them to put in place palliative measures for the long-term survival of the organization.

Keywords : Organizational culture, cultural typology, cultural profile, Covid-19

Introduction

Le 19 mars 2020, le premier cas de Covid-19 a été découvert à Madagascar et l'urgence sanitaire a été décrété le lendemain même afin d'endiguer sa propagation via des mesures de confinement. Par ailleurs, malgré les accueils très mitigés, les différentes mesures prescrites par l'Organisation Mondiale de la Santé (2020) et l'État

Malagasy¹ telles que les ports de masques, la distanciation sociale et la restriction de tout rassemblement avec moins de cinquante individus constituaient de nouveaux défis auxquels toutes les entreprises devront s'y adapter. En effet, elles sont confrontées à des difficultés majeures qu'au cours de cette année 2020, selon une étude de l'INSTAT (2020), sur 2255 entreprises 155 ont dûes définitivement fermées leurs portes, 568 optent à une cessation temporaire des activités et les 1532 restantes ont préféré de travailler partiellement, soit en général une mi-journée de travail. Celles qui sont en activité se doivent alors de respecter les différentes mesures de sécurité sanitaire qui ont apporté des changements intempestifs sur le socioculturel quotidien mondial et particulièrement sur celui des entreprises. Quels sont donc les résultats de cette nouvelle manière de vivre sur la culture déjà solidement soudée aux organisations ? En outre, la célérité fulgurante de la propagation du virus est devenue une psychose sociale par le nombre de victimes qu'il a décimé. L'entreprise comme lieu d'interaction sociale subisse, en effet, des chocs socioculturels. Partant de ce postulat, nous avons mené une étude auprès des entreprises sises à Fianarantsoa.

I. Place de la culture dans l'entreprise

La structure sociale et fonctionnelle d'une organisation est constituée de croyances, de valeurs de symboles et de normes partagées par l'unité organisationnelle formant sa culture (Aktouf, 1990 ; Alvesson, 2011) en réaction ou en réponse à des situations (Thévenet, 2007) et permettant de l'identifier (Allouche et Schmidt, 1995)². Cette culture repose, selon Schein (2017) sur trois éléments principaux : l'artefact culturel, les valeurs et les postulats de base. L'artefact culturel s'opère sur le niveau explicite en se reflétant par les comportements visibles. Par contre, les valeurs et les postulats de base concernent le niveau implicite par les idéologies, les aspirations ou les valeurs que l'entreprise défend. Outre cette caractéristique implicite, Groysberg et al. (2018) en rajoutent que la culture organisationnelle est omniprésente dans l'entreprise, durable et partagée au sein du groupe. Ce qui fait d'elle une composante essentielle de la stratégie contribuant à la performance à long terme de l'organisation. L'entreprise est toujours à la recherche de performance en exploitant toutes les ressources disponibles de façon optimale dans le long terme. Dans une étude de près de 526 entreprises, Kwarteng et Aveh (2018) souligne la contribution de la culture organisationnelle à la performance de l'organisation. Bien érigée elle permet à l'entreprise de s'adapter commodément au changement et à la fois performante (Michels et Murphy, 2021). On reconnaît les entreprises par leur manière de faire les choses ainsi que leur culture qui maintiennent fortement leur performance (Barabel et Meier, 2010, p.114; Thévenet, 2007). Cette manière de faire, accepté par l'ensemble de l'organisation, promeut la dynamique organisationnelle. Dans la performance globale de l'entreprise la culture organisationnelle oriente l'excellence. Et au-delà, la culture organisationnelle concoure aussi à la gestion de la diversité même si ce n'est pas toujours de manière positive (Semache, 2009). Quant à McShane, Steen et Benabou (2013, p. 560-562) relatent que pour que la culture organisationnelle soit source de performance doit répondre à trois conditions qui sont intimement liées. *Primo*, il faut qu'elle cohabite parfaitement aux environnements interne et externe à l'organisation. *Secundo*, elle ne doit pas être un objet de culte pour l'ensemble de l'organisation. *Tertio*, il est

¹ Discours présidentiel du 20 mars 2020 sur le journal télévisé de 20h00 à la TVM

² Cité par Barabel, M. et Meier, O. (2010). In *Manageor*, p.114

primordial qu'elle soit souple permettant ainsi de renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs.

En élaborant sa stratégie, à court ou à long terme, l'entreprise doit tenir compte de sa culture organisationnelle (O'Reilly, 2008 ; Devillar et Rey, 2008, p.183 ; Lehmann-Ortega et al., 2013 p.620 ; Groyberg et al., 2018). La cohérence entre celles-ci est une assurance à la réussite de toute action des organes opérationnels. L'étude menée par McAfee, Glassman et Honeycutt Jr. (2003) a conclu que la culture d'entreprise doit être en parfaite cohérence avec la stratégie de gestion des ressources humaines pour permettre au *supply chain* d'être efficace. Et O'Reilly (2008) a mis l'accent sur le fait qu'elle renforce l'engagement des employés vis-à-vis de l'entreprise. En effet, il est indéniable que la culture organisationnelle contribue à cultiver la loyauté qui préoccupe tant les managers d'aujourd'hui. L'ensemble des organes structurels de l'organisation concoure vers un même objectif en mettant en œuvre leurs compétences respectives dans la mise en œuvre de la stratégie adoptée. Et c'est cette forme de normes, de valeurs, de croyances et de conduite tacites qui rassemble chaque entité dans l'organisation pour n'en faire qu'une.

2. Méthodologie

Cette étude a été menée auprès de 28 établissements de 18 groupes différents dont la taille varie entre 11 et 212 employés. Ces établissements œuvrent dans de domaine diversifié. Le tableau 1 donne un aperçu global de la classification des activités correspondantes. Le plus jeune de ces établissements compte cinq années d'existence à son actif. Pour ainsi dire que chacun des établissements a une culture déjà bien ancrée dans leur mode vie et la façon d'opérer. Notre procédé s'articule donc autour de deux grandes phases : l'analyse et le traitement. Chaque tendance culturelle et valeurs organisationnelles ont été épié par rapport au Covid-19. La première phase de notre étude consistait à analyser la culture organisationnelle dans son ensemble suivant deux étapes distinctes. Dans la première étape, il a été question d'analyse plus spécifique de la culture organisationnelle afin de faire manifester les valeurs véhiculées au sein de chaque organisation en faisant ressortir en même temps les changements potentiels suite au Covid-19. Pour ce faire, nous avons choisi la grille d'analyse de Cable et Judge (1997) composée de 53 items culturels en tenant compte de trois formes d'appréciation (pas du tout, à l'occasion et régulièrement). Pour l'étude des profils culturels nous avons utilisé la grille matricielle de la Harvard Business Review (2018), constituée de 16 items dont chaque item est évalué selon l'échelle de Likert (1 = pas bonne du tout ; 2 = pas très bonne ; 3 = relativement bonne ; 4 = très bonne ; 5 = extrêmement bonne), faisant ressortir 8 profils. Le profil culturel correspondant serait celui qui a le plus de score. La seconde étape de cette phase a été marquée par des entrevues auprès des dirigeants et leurs équipes sur la vie de l'entreprise au cours de la pandémie et postpandémique avec une durée moyenne de trente-cinq minutes à travers des questionnaires semi-directifs. Celles-ci permettent d'approfondir les oblitérations socio-organisationnelles et culturelles sous-jacentes de la culture organisationnelle à travers l'analyse de contenu.

Tableau 1 : Echantillon de l'étude

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Banque et Microfinance	15	53,6	53,6	53,6
	Assistance Sociale	3	10,7	10,7	64,3
	Production	5	17,9	17,9	82,1
	Service	3	10,7	10,7	92,9
	Commerce	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Source : Auteurs (2021)

La seconde phase méthodologique porte sur le traitement des informations issues de la phase précédente qui s'est déroulée aussi en deux étapes. D'abord, nous avons classé chaque phénomène culturel selon les typologies culturelles de Quinn et Rohrbaugh (1983) : type groupal, développemental, hiérarchique et rationnel. Ces typologies appelés communément « typologie de la valeur concurrente » nous permettront de déterminer le caractère de culture dominant.

Tableau 2 : Typologie culturelle de Quinn et Rohrbaugh

Type de culture	Valeur-clé véhiculée	Traits caractéristiques
Groupal	Le social	Relations humaines, cohésion sociale, etc.
Développemental	La flexibilité	Communication du même niveau, Contrôle informel et décentralisation
Hiérarchique	La formalisation	Développement de carrière, sécurité d'emploi, employabilité, etc.
Rationnel	Le résultat	Performance, productivité, engagement

Source : Adapté de Quinn et Rohrbaugh (2021)

Ces typologies sont qualifiées de plus pertinente dans l'étude de la culture organisationnelle (Lund, 2003). C'est enfin que les données ont été croisée et corrélées sur SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

3. Résultats

La présente partie est consacrée à la présentation et à l'interprétation des résultats de notre étude qui sera présenté en trois temps. Dans le but d'avoir un ressenti sur la vie des organisations, le niveau de perception du Covid-19 par chaque établissement a été étudié. Nous savons pertinemment que l'intensité de la menace de la pandémie apporterait un changement culturel (typologie et profil). Et il en découle de tel changement certaine mutation à travers la manière de faire, le fonctionnement habituel de toutes les activités voire la relation interpersonnelle de l'ensemble du corps organisationnel.

3.1 Perception organisationnelle du Covid-19

Sur l'ensemble des établissements étudiés, la majorité ont moyennement évalué l'intensité ou le niveau d'alerte de la frappe du Covid-19 avec une proportion de 53,6%. Les 35,7% ont estimé forte l'ampleur de la menace. Le renforcement des différentes mesures de sécurité sanitaire prise par ces établissements reflète de toute

évidence cette forte estimation³. Seul une faible proportion de 10,7% semble avoir une faible appréciation de la situation. Le détail de l'ensemble de la situation est synthétisé dans le tableau 3.

Tableau 3 : Perception globale du Covid-19 par les organisations

	Niveau de perception interne			Total
	Faible	Moyenne	Forte	
Effectif	3	15	10	28
Fréquence	10,7%	53,6%	35,7%	100%

Source : Auteurs (2021)

3.2 Culture organisationnelle : de la typologie au profil

L'étude descriptive de l'ensemble des organisations fait ressortir la situation d'ensemble des typologies et profils culturels avant et pendant le Covid-19.

Tableau 4 : Typologie culturelle avant et après⁴ le Covid-19

	Type				Total
	Développemental	Groupal	Hierarchique	Rationnel	
Avant Covid-19	1	9	12	6	28
Après Covid-19	4	7	11	6	28

Source : Auteurs (2021)

D'après le tableau 4, la typologie modale de la culture est « hiérarchique » avant le Covid-19 tout comme pendant que le virus se déferle dans le territoire Malagasy. Cette convergence s'explique par le fait de la formalisation et que les dirigeants cherchent à travers une telle valeur la fidélisation et l'engagement de ses collaborateurs en garantissant la sécurité de l'emploi. Toutefois, des légères modifications ont été perçues par rapport à la situation d'avant. On constate que le type « Développemental » est passé de 1 à 4 organisations après le Covid-19 et une baisse sur le type « Groupal » et « Hiérarchique » qui est respectivement de 2 et de 1. L'effectif partiel du type « Rationnel » étant stable. En ce qui concerne le profil culturel, les organisations se concentrent sur une finalité classique de sa raison d'être. En effet, selon le tableau 5, la majorité s'est penché vers le résultat. Néanmoins, le résultat de notre étude montre que 8 établissements se sont concentrés sur ce profil avant le Covid-19 alors qu'après le Covid-19, on relève 17 établissements. C'est-à-dire que 9 autres établissements se sont convertis de profil en « Résultats ». Autrement dit, des basculements majeurs se sont manifestés dans le profil culturel de l'organisation suite à la prise en compte du phénomène Covid-19 dans le fonctionnement organisationnel.

³ Au-delà des mesures de sécurité habituelles, afin de renforcer la sécurité de ses employés et celle des autres, ces établissements n'ont pas hésité d'assigner des gants aux employés, de procéder à des cloisonnement interne ou d'opter pour une distanciation sociale d'au moins 1,50m.

⁴ Pour alléger le texte et faciliter la lecture « après Covid-19 » suppose la prise en considération des mesures de sécurité sanitaire.

Tableau 5 : Profil culturel par activité avant et après le Covid-19

Profil									
	Bienveillance	Finalité	Apprentissage	Plaisir	Résultats	Autorité	Sécurité	Ordre	Total
Avant Covid-19	2	1	4	6	8	4	2	1	28
Après Covid-19	0	1	1	1	17	6	1	1	28

Source : Auteurs (2021)

Sur l'ensemble des organisations, avant l'avènement du Covid-19, la culture organisationnelle étant stable présente un coefficient de Pearson de 54,250 en affichant un P-value de 0,000 qui est largement inférieur au seuil d'approbation de 0,05 avec un degré de liberté 21. Autrement dit, la typologie culturelle concorde indéniablement au profil culturel des organisations. En effet, on peut affirmer que la culture et la vie organisationnelle est stable.

Tableau 6 : Test homogénéité de la typologie et le profil culturel avant le Covid-19

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	54,250	21	,000

Source : Auteurs (2021)

Après que les différentes mesures de sécurité sanitaire et que les meilleures des précautions ont été instauré au sein des organisations, l'étude corrélationnelle entre le type et le profil culturel affiche un coefficient de Khi-carré de 18,498 avec un P-value de 0,423 qui dépasse excessivement le seuil critique de 0,05. Ce résultat confirme le rejet de l'hypothèse de dépendance entre le type et le profil. Ce qui nous permet, en conséquence, de dire qu'il y a distorsion culturelle au sein des organisations à cause du Covid-19.

Tableau 7 : Test homogénéité de la typologie et le profil culturel après le Covid-19

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	18,498	18	,423

Source : Auteurs (2021)

3.3 La tendance socioculturelle face aux enjeux sanitaires

L'analyse de contenu a pu ressortir quatre grandes dimensions des impacts sous-jacents du Covid-19 sur la vie et la culture d'entreprise en ce qui concerne particulièrement la partie négative et trois autres dimensions positives. Face aux enjeux sanitaires, de nouvelles perception et représentation se manifestent au sein des organisations. La représentation des impacts négatifs se manifeste par le cloisonnement. Ce qui implique une nouvelle perception au niveau de la relation intergroupe par l'existence des stéréotypes. L'isolement a atteint un niveau critique que certains employés une nouvelle pathologie d'associabilité. En effet, l'estime de soi collectif se dégrade. La phobie sociale causé par le Covid-19 est trop intense et porta atteinte au climat organisationnel d'où la prolifération de différents réseaux informel de communication. En outre, le stress est de plus en plus fort causant ainsi le

désengagement organisationnel. La baisse de dynamisme professionnel entraîne de toute évidence la chute de la performance individuelle.

L'agencement de la technologie adopté par la plupart des organisations a favorisé l'autonomie malgré que celui-ci consistait à un investissement colossal vu la crise socio-économique. Néanmoins étant autonome, les salariés se développent professionnellement par ses propres ressources que certains ont développé de nouvelles compétences via le télétravail et le travail en réseau interne (Ethernet). Cette nouvelle façon de travailler implique grandement sur la hiérarchie et la subordination en cultivant l'individualisme professionnel. Par ailleurs, la visioconférence n'étant que virtuelle ne peut nouer des interactions sociales ainsi que des contacts humains. Ce qui, *a fortiori*, contient la propagation du virus. Et la nécessité oblige les employés, même qui ne sont pas familiers à la technologie, de travailler.

Tableau 8 : Dimension socioculturelle du changement

Impact	Dimension	Manifestation	Composante
Négatif	<i>Phobie sociale</i>	Cloisonnement	Déclinaison de la prosociabilité ordinaire ; isolement ; méfiance interrelationnelle ; asociabilité.
	<i>Désengagement organisationnel</i>	Implication professionnelle	Baisse de l'entrain professionnel ; niveau de stress élevé ; baisse de la performance individuelle.
	<i>Catégorisation sociale</i>	Stéréotypes	Déclin de l'estime de soi collectif ; distinction exubérante entre endogroupe et exogroupe ; distorsion au niveau de la coalition interne, nouveau stéréotype ; dégradation du collectivisme.
	<i>Climat organisationnel</i>	Communication organisationnelle	Rigidité de la communication ; communication procédurale ; prolifération du réseau informel de communication ; déstabilisation communicationnelle
Positif	<i>Individualisme professionnel</i>	Modération de la supervision	Autonomie au travail ; spécialisation de tâches ; développement professionnel
	<i>Ouverture technologique</i>	La visioconférence	Le télétravail ; développement de nouvelle compétence ; interconnexion interne (Ethernet).
	<i>Hygiène et sécurité</i>	La salubrité	Désinfection systématique des locaux ; l'exigence sanitaire stricte ; la valeur humaine ;

Source : Auteurs (2021)

4. Discussion

Notre étude démontre divers établissements convertis de culture de manière fringante face à l'accentuation de la confusion ressentie dans leur fonctionnement et leur performance habituelle. Ce changement n'est que le fruit de la forte contrainte de ce phénomène macro-environnemental très intense dont les organisations essaient de s'y adapter. A tort ou à raison, les établissements étudiés hasardent de rentabiliser leurs activités en mettant en œuvre les différentes ressources disponibles. A cet égard, sans en être conscient, la culture cherche à s'accommoder implicitement à la vie organisationnelle quotidienne imprégnée de nouvelle règle. Si le profil culturel semble convergé vers le résultat c'est parce que l'atteinte des objectifs a été mis en avant par les managers. D'où la distorsion constatée au niveau de la

communication organisationnelle et le développement du réseau informel de communication. Celle-ci confirme l'étude de Groysberg et al. (2018) que : « L'attachement excessif à la production de résultats peut entraîner une dégradation de la communication et de la collaboration, ainsi que des niveaux de stress et d'anxiété plus élevés ». Et comme ce profil pousse les employés à réaliser une performance individuelle exceptionnelle, le collectivisme professionnel tend à se détériorer puisque chacun cherche à être performant que son collègue et des stéréotypes commencent à être façonnés au sein du groupe et la recherche de signification ou le symbolisme professionnel se prolifère dans l'ensemble de la structure organisationnelle. En conséquence, la prosociabilité des employés diminue en renforçant ainsi le cloisonnement. Tout en se focalisant sur la formalisation par rapport au typologie « hiérarchique », la performance s'achemine à l'encontre de l'esérance et le stress vient vociférer. Il est donc nécessaire de procéder à de coopération intergroupe et ou afin de réduire le fossé en matière de catégorisation sociale. Celle-ci restaure le climat social au sein de l'organisation en éradiquant le cloisonnement et en ranimant la prosociabilité qui impliquent assurément une baisse de la tension au niveau du stress et l'anxiété. Car, à ce titre, pour une logique de performance organisationnelle l'interaction et l'interdépendance sont primordiales (Barabel et Meier 2010 ; p.350)

Le phénomène du Covid-19 n'a pas seulement que d'effet négatif. Malgré le chamboulement au sein des organisations à Fianarantsoa, certaines ont ouvert leurs processus à de nouvelles perspectives en introduisant la technologie comme facteur clé de réussite face à la crise. Elles ont télétravaillé les employés. Certes, aucune organisation ne peut être compétitive en se passant de la technologie. Depuis Hammer et Champy (1993 ; p.19), la technologie est incontournable à la performance et à la viabilité à long terme de l'organisation. Mais Fayard, Weeks et Khan (2021) affirme qu'il ne faut pas trop s'aventurer dans cette voie car à long terme le télétravail nuit à la performance de l'entreprise. Les trois chercheurs assurent que le travail de bureau permet de résoudre des problèmes complexes et de trouver des idées neuves par des entrevues impromptues. Et si l'effet cloisonnement a renforcé l'autonomie professionnelle de certains employés via la philosophie de la débrouillardise, le contact humain reste à privilégier. Évidemment, les différentes règles de sécurité sanitaire demeurent capitales, notamment la distanciation sociale. Toutefois le contact humain est une source d'apprentissage par l'observation et l'interaction (Fayard, Weeks et Khan, 2021). Dans cette optique, les managers ont une immense marge de manœuvre soit en instaurant un bureau hybride soit passer vers une organisation hybride. Ainsi, les règles de sécurité sanitaire demeureront fiables et la valeur humaine sera d'autant plus respectée par le libre choix. Il est fort vraisemblable que les organisations auront beaucoup de difficulté pour y procéder, mais dans de telle situation, Suarez et Montes (2021) préconisent fortement d'adopter l'approche heuristique. D'ailleurs, dans un monde où le numérique a atteint son summum, les entreprises doivent être à la pointe de la technologie.

Conclusion

Dans un contexte de plus en plus propice à des incertitudes grandissantes voire perpétuelles relatif à son devenir, les entreprises ne doivent en aucun cas sous-estimer le moindre phénomène de son macro-environnement et surtout la mutation qu'apporte celui-ci au sein de l'organisation. Le Covid-19 a fortement déstabilisé la

culture en modifiant certains aspects de l'organisation en tentant de s'adapter à cette nouvelle réalité contraignante. La culture organisationnelle s'immisce au système managérial au risque de laquelle le manager ne distingue plus son style de management aux normes nouvellement imposé par le Covid-19. Et comme on a l'habitude de dire « à tout malheur quelque chose de bon », plus l'environnement est complexe et instable plus l'organisation développe de nouvelle compétence dans l'hypothèse où sa structure permettrait de se juxtaposer à la perturbation. Les managers doivent tenir compte de cette mutation dans leur management au quotidien et leur stratégie. Le résultat de notre étude constitue des lignes directrices dans la gestion des changements et des diversités générés par la pandémie du Covid-19. Dans cette perspective, le résultat de ces mutations contradictoires sur le style managérial et la configuration organisationnelle constitue de nouvelle piste de recherche. Et puis, de par l'évidence, il n'est pas assez pertinent de généraliser notre résultat du fait que, en premier lieu, plusieurs domaines d'activité n'ont pas été étudié ; et en second lieu, il est fort probable que ce changement n'est que transitoire jusqu'à ce que les établissements analysent leurs performance antérieure et future.

Références bibliographiques

- Aktouf, O. (1990). Le symbolisme et la culture d'entreprise : des abus conceptuels aux leçons du terrain. In J.-F. Chanlat (Ed.), *l'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, PUL, 553-588
- Alvesson, M. (2011). Organizational Culture : Meaning, Discourse, and Identity. In N.M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Ed.) : *The handbook of organizational culture and climate* Los Angeles, SAGE, 11-28
- Barabel, M. & Meier, O. (2010). *Manageor* (2^{ème} Ed.). Paris : Dunod.
- Cable, D.M. & Judge, T.A., (1997). Interviewers perceptions of person-organization fit and organizational selection decision. *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 546-561.
- Devillard, O. et Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise : un actif stratégique*. Paris, Dunod.
- Fayard, A-L., Weeks, J. & Khan M. (2021). Concevoir le bureau hybride. *Harvard Business Review France*, 45, 94-105.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Yo-Jud Cheng J. (2018). Changez la culture de votre entreprise pour améliorer sa performance. *Harvard Business Review France*, 27, 40-50.
- Hammer, M. et Champy, J. (1993). *Le reengineering*. Paris : Dunod
- Harvard Business Review (2018). Quel est le profil culturel de votre organisation ? *Harvard Business Review France*, 27, 51-55.
- Institut National de la Statistique (2020). *Impact du Covid-19 sur les activités de l'entreprise*. Antananarivo : INSTAT.
- Kwarteng, A. and Aveh, F. (2018). Empirical examination of organizational culture on accounting information system and corporate performance : Evidence from a developing country perspective. *Meditari Accountancy Research*, 26 (4), 675-698
- Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P. et Durand, R. (2013). *Strategor* (6^{ème} Ed.). Paris : Dunod.
- Michels, D. et Murphy, K. (2021). Votre entreprise est-elle bonne pour gérer le changement ? *Harvard Business Review France*, 47, 98-108.
- McShane, S.L., Steen, S.L. et Benabou, C. (2013). *Comportement organisationnel* (2^{ème} Ed.). Montréal, Chenelière.

- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Management et Avenir*, 8 (28), 345-365. DOI : 10.3917/mav.028.0345
- Suarez, F. F. et Montes, J. S. (2021). Développer la résilience organisationnelle. *Harvard Business Review France*, 44, 48-54.
- Thévenet, M. (2007). Culture d'entreprise et dirigeants. In Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., Scaringella, J.-L. (Ed.), *Comités exécutifs : voyage au cœur de la dirigeance d'entreprise* (pp.47-53). Paris, Groupes Eyrolles, Editions d'organisation.
- Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (3), 219-236.
- McAfee, R. B., Glassman, M. et Honeycutt, Jr. E. D. (2003). Influence de la culture d'entreprise et des politiques de ressources humaines sur la stratégie Supply Chain Management (SCM). *Logistique & Management*, 11 (1), 53-65.
- O'Reilly, C. (2008). Corporations, Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 50 (2), 85-101.