

# Enquête mondiale sur la culture des cadres

## **Projet GLOBE** (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project)

France

1998-1999

(Version A)

**G)**

El J' 1/1 Jv

Nancy

BANKIM

## Introduction

L'objet de cette recherche, conduite par le professeur Robert J.HOUSE de la WHARTON BUSINESS SCHOOL de l'Université de Pennsylvanie (USA), est d'approfondir nos connaissances sur les cultures nationales, les pratiques de management et la perception du leadership. Le questionnaire auquel nous vous invitons à répondre prendra environ une heure.

Les résultats de cette recherche seront publiés dans de nombreuses revues scientifiques et dans une série de publications dans les revues d'affaires et de psychologie interculturelle. Ceux-ci pourront être utiles pour les cadres en relation avec les pays étudiés et les autorités de ces pays, mais également pour la formation des étudiants et des enseignants dans les universités et les instituts technologiques à travers le monde. Nous espérons que les résultats de ces travaux vous aideront à être plus efficace, à améliorer la satisfaction dans le travail et vous permettront d'avoir une meilleure connaissance du leadership dans les autres cultures.

Nous apprécierons grandement votre participation à cette recherche. Ceci n'est pas un test et il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Nous nous intéressons principalement aux croyances et aux valeurs des cadres moyens de votre entreprise et à la manière dont vous et les autres cadres participant à cette recherche percevez les diverses pratiques organisationnelles et sociétales. Vos réponses resteront confidentielles. Le nom de votre entreprise ou organisation ne sera pas rendu public.

Nous vous remercions d'avance pour votre participation.

Version Alpha

## Consignes

Il vous est demandé de répondre aux questions concernant l'entreprise dans laquelle vous travaillez en tant que cadre et la perception que vous avez des cadres (leaders) et du leadership.

Ce questionnaire est constitué de 5 sections. Les sections 1 et 3 traitent de votre organisation ou entreprise. Les sections 2 et 4 traitent des cadres et du leadership. La section 5 vous concerne personnellement.

### Les différents types de questions

Il y a différents types de questions dans ce questionnaire. Les sections 1 et 3 ont deux formes de questions.

Premier type:

A. Dans ce pays le temps est généralement

Très Agréable				11oyennement agréable				Très désagréable
1	2	3	4	5	6	7		

Pour ce type de question, vous devez entourer le chiffre entre 1 et 7 qui correspond le mieux à la perception que vous avez. Par exemple si vous pensez que le temps dans votre pays est "très agréable", entourez le chiffre 1. Si vous pensez que le temps est agréable et est meilleur que "moyennement agréable", entourez les chiffres 2 ou 3.

Le second type de question vous demande votre accord ou votre désaccord.

Exemple:

B. Le temps dans votre pays est très agréable:

Fermement en accord				Ni en accord ni en désaccord				Fermement en désaccord
1	2	3	4	5	6	7		

Pour ce type de question, vous devez entourer un chiffre entre 1 et 7 qui correspond fermement à votre accord ou à votre désaccord. Par exemple, si vous êtes fermement d'accord que le temps dans votre pays est très agréable, entourez le chiffre 1. Si vous êtes généralement d'accord avec cela mais légèrement en désaccord vous pouvez entourer les chiffres 2 ou 3. Si vous êtes en désaccord alors vous pouvez entourer les chiffres 5 à 7 (selon votre degré d'accord).

Les sections 2 à 4 ont un type de question différent. Pour ces sections vous avez une liste de comportements et de caractéristiques qu'un cadre (leader) peut avoir. Il vous est demandé d'évaluer ces comportements et caractéristiques. Pour cela choisissez le chiffre entre 1 et 7 qui correspond le mieux à ce que vous pensez être un bon comportement ou une bonne caractéristique d'un cadre efficace.

#### Echelle

- 1 = Ce comportement empêche fortement une personne d'être un leader exceptionnel
- 2 = Ce comportement empêche moyennement une personne d'être un leader exceptionnel
- 3 = Ce comportement empêche légèrement une personne d'être un leader exceptionnel
- 4 = Ce comportement n'entre pas en jeu pour caractériser un leader exceptionnel
- 5 = Ce comportement aide légèrement une personne à être un leader exceptionnel
- 6 = Ce comportement aide moyennement une personne à être un leader exceptionnel
- 7 = Ce comportement aide fortement une personne à être un leader exceptionnel

## Section 1 : Les choses telles qu'elles sont dans votre entreprise.

### Instructions :

Dans cette section nous nous intéressons à ce que, d'après vous, les normes, les valeurs et les pratiques sont dans votre entreprise.

Il n'y a pas de réponses correctes ou incorrectes, et vos réponses ne sont pas une indication de la bonne ou de la mauvaise tenue de votre entreprise.

Veuillez répondre aux questions en entourant le chiffre qui se rapproche le plus de vos observations concernant la façon dont les choses se passent dans votre entreprise et non la façon dont elles devraient se passer.

1.1. Dans cette entreprise, ordre et cohérence sont soulignés, même aux dépens de l'originalité et de l'innovation.

Fermement en accord				Ni en accord ni en désaccord				Fermement en désaccord
1	2	3	4	5		<b>G</b>		7

1.2. Dans cette entreprise, les gens sont plutôt :

agressifs								doux
1	2	3	4	<b>CD</b>	6			7

1.3. Pour réussir dans cette entreprise, il faut :

planifier à l'avance								Prendre les événements comme ils viennent
1	2	3	4	5				

1.4. Dans cette entreprise, la norme est de :

planifier pour le futur								d'accepter le statu quo
1	2	3	4		6			7

1.5. Dans cette entreprise, l'influence d'une personne est basée principalement sur:

Ses capacités et contributions à l'entreprise								L'autorité de sa position
1	2	3	4	5				7

1.6. En général, dans cette entreprise, les gens :

ont de l'assurance								(?\'ont pas d'assurance \\:::_)
1	2	3	4	5				7

1.7. Dans cette entreprise, les dirigeants encouragent la loyauté de groupe même si les buts individuels en pâtissent.

Fermement en accord				Ni en accord ni en désaccord				Fermement en désaccord
1	2	3		5	6			7

1.8. Dans cette entreprise, les réunions sont habituellement :

planifiées à l'avance (2 semaines ou plus)				<b>O</b>		spontanées (moins d'une heure à l'avance)
1	2	3		5	6	7

1.9. Dans cette entreprise, les gens sont généralement :

Très concernés par les autres				<b>G)</b>		Pas du tout concernés par les autres
1	2	3	4		6	7

1.10. Dans cette entreprise, les gens sont généralement :

Dominateurs				<b>5</b>		Soumis
1	2	3	4		6	7

1.11. Dans cette entreprise, les membres d'équipe sont fiers de la réussite de leurs dirigeants.

Fermement en accord						Ni en accord ni en désaccord					Fermement en désaccord
1	2	3	<b>4</b>	5	6		7				

1.12. Dans cette entreprise, la paye et le système de bonus sont destinés à maximiser :

Les intérêts individuels						<b>6</b>		Les intérêts collectifs
1	2	3	4	5		6	7	

1.13. Dans cette entreprise, les subordonnés sont censés :

Obéir à leur patron sans poser de questions								interroger leur patron en cas de désaccords
1	2	3	4	5		<b>6</b>	7	

1.14. Dans cette entreprise, les gens sont généralement :

durs						<b>f:~)</b>		tendres
1	2	3	4		6	7		

1.15. Dans cette entreprise, on encourage les employés à améliorer continuellement leur performance.

<b>&lt;rf</b> Fermement en accord								Ni en désaccord Ni en accord				Ni en désaccord Fermement en désaccord
1	2	3		5	6		7					

1.16. Dans cette entreprise, la plupart des tâches sont très structurées, permettant ainsi à peu de résultats inattendus.

Fermement en accord								Ni en accord Ni en désaccord				Fermement en désaccord
1	2	3	<b>O</b>	5	6		7					



1.17. Dans cette entreprise, on encourage plus les hommes que les femmes à participer à des stages de perfectionnement :

Ferme- ment en accord				Ni en accord ni en désaccord	<b>O</b>		Ferme- ment en désaccord
1	2	3	4			6	7

1.18. Dans cette entreprise, les principales rémunérations sont basées sur :

Uniquement les performances			les performances et d'autres facteurs (l'an eté ou les relations) '(!..)			Uniquement d'autres facteurs que les performances
1	2		4	5	6	7

1.19. Dans cette entreprise, les instructions et les exigences du travail sont expliquées en détail, ainsi les employés savent ce que l'on attend d'eux.

Ferme- ment en accord				Ni en accord ni en désaccord	<b>O</b>		Ferme- ment en désaccord
1	2	3	4			6	7

1.20. Dans cette entreprise, être novateur pour améliorer la performance est généralement

Fortement récompensé				un peu récompensé			pas récompensé
1	2	3	4	5			7

1.21. Dans cette entreprise, les gens sont généralement :

Très sensibles à l'égard d'autrui							Pas du tout sensibles à l'égard d'autrui
1	2	3	4	<b>G</b>	6	7	

1.22. Dans cette entreprise, les tâches physiques sont habituellement réalisées par

Les hommes	<b>O</b>						Les femmes
1		3	4	5	6		7

1.23. Dans cette entreprise, les dirigeants sont fiers de la réussite des membres de leur équipe.

Ferme- ment en accord				Ni en accord ni en désaccord			Ferme- ment en désaccord
1	2	<b>3</b>	4	5	6	7	

1.24. Dans cette entreprise, les gens sont généralement :

Très amicaux							Très froids
1		3	4	5	6		7

1.25. Dans cette entreprise, les personnes en position de force essayent de :

Augmenter leur distance sociale sur les individus les moins puissants				Diminuer leur distance sociale sur les individus les moins puissants	
1	2	3	4	6	7

1.26. Dans cette entreprise, les employés ressentent de la loyauté à l'égard de l'entreprise.

Fermement en accord		Ni en accord ni en désaccord		Fermement en désaccord	
1	2	4	5	6	7

1.27. Dans cette entreprise, la plupart des employés se fixent des objectifs de travail stimulants

Fermement en accord			Ni en accord		Fermement en désaccord	
1	2	3	5	6	7	

1.28. Les membres de cette entreprise,

Ne sont pas fiers de travailler pour cette entreprise			Sont modérément fiers de travailler pour cette entreprise		Sont très fiers de travailler pour cette entreprise	
1	2	3	4	5	6	7

1.29. Dans cette entreprise, les gens sont généralement :

Très généreux				pas du tout généreux		
1	2	3	5	6	7	

1.30. Dans cette entreprise,

La cohésion du groupe est plus valorisée que l'individualisme		Cohésion du groupe et individualisme ont même valeur		l'individualisme est plus valorisé que la cohésion du groupe		
1	2	3	4	5	6	7

1.31. Dans cette entreprise, la plupart des gens croient que le travail serait mieux dirigé si il y avait

Beaucoup plus de femmes aux postes de direction qu'actuellement			Le même nombre de femmes aux postes de direction qu'actuellement		Beaucoup moins de femmes aux postes de direction qu'actuellement	
1	2	3	5	6	7	

1.32. Quand les membres de cette entreprise ont de sérieux problèmes avec d'autres membres, à qui parlent-ils de ces problèmes ?

A personne		Uniquement à des membres de l'équipe			A n'importe qui.	
1	2	3	4	5	6	7

1.33. Cette entreprise montre de la loyauté à l'égard des employés.

Fermement en accord			Ni en accord ni en désaccord			Fermement en désaccord
1	2	<b>Q)</b>	4	5	6	7

1.34. Quel est le pourcentage de postes de direction occupés par des femmes dans cette entreprise ?

Moins de 10%	10-25%	26-44%	45-55%	56-75%	76-90%	Plus de90%
<b>O</b>	2	3	4	5	6	7

## Section 2: Comportements des cadres

Au sein de votre entreprise, vous êtes probablement en contact avec des individus qui ont une certaine facilité pour motiver, influencer et entraîner des gens. On pourrait nommer ces individus des « leaders exceptionnels ».

Dans les pages suivantes, vous trouverez quelques comportements et traits caractéristiques que l'on utilise généralement pour décrire les dirigeants. Chaque comportement ou trait est suivi d'une brève définition explicative.

En utilisant la description de leader exceptionnel donnée ci-dessus pour vous guider, nous vous demandons de noter chacune des caractéristiques suivantes à partir de l'échelle ci-dessous. (Indiquez le chiffre correspondant à l'échelle sur la ligne à gauche).

Echelle	
1	= Ce comportement empêche fortement une personne d'être un leader exceptionnel
2	= Ce comportement empêche moyennement une personne d'être un leader exceptionnel
3	= Ce comportement empêche légèrement une personne d'être un leader exceptionnel
4	= Ce comportement n'entre pas en jeu pour caractériser un leader exceptionnel
5	= Ce comportement aide légèrement une personne à être un leader exceptionnel
6	= Ce comportement aide moyennement une personne à être un leader exceptionnel
7	= Ce comportement aide fortement une personne à être un leader exceptionnel

3: 2.1.	Diplomate	= Spécialiste des rapports humains, subtil
4. 2.2	Evasif	= Se retient de faire des commentaires négatifs pour garder de bonnes relations et pour sauver la face
b 2.3	Médiateur	= Intervient pour résoudre les conflits entre individus
2.4	Autoritaire	= Parle aux subordonnés de manière autoritaire
'3: 2.5	Positif	= Généralement optimiste et confiant
2.6	Compétiteur intragroupe	= Essaye d'augmenter la performance des autres membres de son groupe
2.7	Autonome	= Agit avec indépendance
-.1. 2.8	Indépendant	= Ne compte sur personne
,1,. 2.9	Impitoyable	= Répressif, n'a pas de pitié
.11. 2.10	Fragile	= Facilement blessé ou offensé

## Echelle

- 1 = Ce comportement empêche fortement une personne d'être un leader exceptionnel  
 2 = Ce comportement empêche moyennement une personne d'être un leader exceptionnel  
 3 = Ce comportement empêche légèrement une personne d'être un leader exceptionnel  
 4 = Ce comportement n'entre pas en jeu pour caractériser un leader exceptionnel  
 5 = Ce comportement aide légèrement une personne à être un leader exceptionnel  
 6 = Ce comportement aide moyennement une personne à être un leader exceptionnel  
 7 = Ce comportement aide fortement une personne à être un leader exceptionnel

<b>5</b> 2.11	Orienté vers la performance	= Recherche constamment une amélioration de sa performance
1: 2.12	Inspirateur	= Inspire aux autres des émotions, des croyances, des valeurs et des comportements, encourage les autres à travailler dur
k_2.13	Prévoyant	= Anticipe, essaye de prévoir les événements
5: 2.14	Audacieux	= Prêt à investir des ressources importantes dans des tentatives qui ont peu de chance de succès
1: 2.15	Sincère	= Pense ce qu'il dit, consciencieux.
1- 2.16	Digne de confiance	= Mérite la confiance, tient sa parole
G_2.17	Cultivé	= S'intéresse aux événements historiques, a une vision du monde
4: 2.18	Evite les conflits intra-groupes	= Evite les disputes entre les membres de son groupe
5_2.19	Spécialiste administratif	= Capable de planifier, d'organiser, de coordonner et de contrôler le travail de plus de 75 individus
2.20	Juste	= Agit selon ce qui est juste, équitable

II

Echelle

- 1 = Ce comportement **empêche fortement** une personne d'être un leader exceptionnel
- 2 = Ce comportement **empêche moyennement** une personne d'être un leader exceptionnel
- 3 = Ce comportement **empêche légèrement** une personne d'être un leader exceptionnel
- 4 = Ce comportement **n'entre pas en jeu** pour caractériser un leader exceptionnel
- 5 = Ce comportement **aide légèrement** une personne à être un leader exceptionnel
- 6 = Ce comportement **aide moyennement** une personne à être un leader exceptionnel
- 7 = Ce comportement **aide fortement** une personne à être un leader exceptionnel

- 2.21            Qui trouve des solutions gagnantes            = Capable d'identifier des solutions qui satisfassent des individus d'intérêts opposés
- ..&\_2.22            Clair            \_:\_Facilement compris
- ~~1~~ 2.23            Intéressé            = Qui n'a en vue que son intérêt personnel
- 2.24            Tyrannique            = Agit comme un tyran, impérieux
- \_b\_2.25            Fédérateur            = Intègre aussi bien les individus que les choses dans une entité cohérente
- ☞ 2.26            Calme            = Pas facilement angoissé
- 2.27            Provocateur            = suscite des troubles
- 2.28            Loyal            = Se montre fidèle et sûr pour ses amis même quand ils ont des problèmes importants et des difficultés.
- \_b\_2.29            Unique            = Une personne peu ordinaire, qui n'agit pas comme tout le monde
- 2.30            Coopératif            = Travaille conjointement avec les autres
- 2.31            Encourageant            = Donne du courage, de la confiance ou de l'espoir en rassurant et en donnant des conseils
- 5:\_2.32            Boute-en-train            = Gonfle le moral des subordonnés en offrant des encouragements, des louanges et sa confiance
- 2. 2.33            Arrogant            = Présomptueux et autoritaire

## Echelle

- 1 = Ce comportement empêche fortement une personne d'être un leader exceptionnel  
 2 = Ce comportement empêche moyennement une personne d'être un leader exceptionnel  
 3 = Ce comportement empêche légèrement une personne d'être un leader exceptionnel  
 4 = Ce comportement n'entre pas en jeu pour caractériser un leader exceptionnel  
 5 = Ce comportement aide légèrement une personne à être un leader exceptionnel  
 6 = Ce comportement aide moyennement une personne à être un leader exceptionnel  
 7 = Ce comportement aide fortement une personne à être un leader exceptionnel

	2.34	Ordonné	= Est organisé et méthodique dans son travail
S-	2.35	Prêt	= Est prêt pour tout événement qui pourrait survenir
2.	2.36	Autocratique	= Prend des décisions de manière dictatoriale
-1..	2.37	Cachottier	=Tente de dissimuler des informations
/1.-	2.38	Asocial	= Evite les gens et les groupes, préfère sa propre compagne
	2.39	Fraternel	=Tente d'être très lié avec ses subordonnés
9 .	2.40	Généreux	= Désire donner du temps, de l'argent, des ressources et de l'aide à autrui
5"	2.41	Formaliste	= Agit selon les règles, les conventions
'5:	2.42	Modeste	= Ne se vante pas, se présente de manière humble
b	2.43	Intelligent	= Astucieux, apprend et comprend rapidement
b	2.44	Décidé	= Prend les décisions fermement et rapidement
;""	2.45	Qui demande conseil	= Consulte autrui avant de planifier ou de passer à l'action

## Echelle

- 1 = Ce comportement **empêche fortement** une personne d'être un leader exceptionnel  
 2 = Ce comportement **empêche moyennement** une personne d'être un leader exceptionnel  
 3 = Ce comportement **empêche légèrement** une personne d'être un leader exceptionnel  
 4 = Ce comportement **n'entre pas en jeu** pour caractériser un leader exceptionnel  
 5 = Ce comportement **aide légèrement** une personne à être un leader exceptionnel  
 6 = Ce comportement **aide moyennement** une personne à être un leader exceptionnel  
 7 = Ce comportement **aide fortement** une personne à être un leader exceptionnel

<u>2.</u>	2.46	Irritable	= D'humeur variable, facilement troublé
<b>t</b>	2.47	Solitaire	= Travaille et agit séparément
<b>+</b>	2.48	Enthousiaste	= Manifeste et communique des sentiments positifs à l'égard de son travail
<u>    </u>	2.49	Prudent	= Evite de prendre des risques, déteste le risque
<u>    </u>	2.50	Rancunier	= Vindictif, cherche à se venger quand il a été lésé
<u>5"</u>	2.51	Compatissant	= Disposé à être serviable et à montrer de la pitié; a de l'empathie pour les autres
2.52		Discret	= Qui maîtrise ses émotions, sobre, docile
<u>2</u>	2.53	Egocentrique	= Egoïste, pense essentiellement à lui
<u>lJr</u>	2.54	Non-explicite	= Subtil, ne communique pas explicitement, mais par métaphores, allégories et exemples
<u>2.</u>	2.55	Distant	= Se tient à l'écart des autres, difficile à approcher
<u>&lt;)</u>	2.56	Emancipateur	= Encourage à penser et à réfléchir, remet en question les croyances, les stéréotypes et les attitudes d'autrui

### Section 3 : Les choses telles qu'elles devraient être dans votre Entreprise

Instructions :

Dans cette section, nous nous intéressons à ce que devraient être d'après vous, les normes, les valeurs, et les pratiques dans votre entreprise.

Comme pour les questions précédentes, il n'y a pas de réponses correctes ou incorrectes, et vos réponses ne sont pas une indication de la bonne ou de la mauvaise tenue de votre entreprise.

Veuillez répondre aux questions en entourant le chiffre qui se rapproche le plus de vos normes, valeurs et pratiques telles qu'elles devraient être dans votre entreprise.

3.1. Dans cette entreprise, ordre et cohérence devraient être soulignés, même aux dépens de l'originalité et de l'innovation.

Fermement en accord				Ni en accord ni en désaccord	<b>G)</b>		Fermement en désaccord
1	2	3	4	5	6	7	

3.2. Dans cette entreprise, les gens devraient être encouragés à être:

agressifs				<b>O</b>		pas agressifs
1	2	3	4	5	6	7

3.3. Dans cette entreprise, pour réussir, les gens devraient:

planifier à l'avance						prendre les événements comme ils viennent
1	2	3	4	5	6	7

3.4. Dans cette entreprise, la règle devrait être

de planifier pour le futur						d'accepter le statu quo
1	2	3	4	5	6	7

3.5. Dans cette entreprise, l'influence d'une personne devrait être basée principalement sur:

ses capacités et contributions à l'entreprise						l'autorité de sa position
1	<b>O</b>	3	4	5	6	7

3.6. Dans cette entreprise, les gens devraient être encouragés à être :

assurés						non-assurés
1	2	3	4	5	6	7

3.7. Je crois que dans cette entreprise, les dirigeants devraient encourager la loyauté de groupe même si les buts individuels en pâtissent.

Fermement en accord				Ni en accord ni en désaccord		Fermement en désaccord
1	<b>2</b>	3	4	5	6	7

3.8. Dans cette entreprise, les réunions devraient être:  
planifiées à l'avance  
(2 semaines ou plus)

spontanées  
(moins d'une heure à  
l'avance)

1 3 4 5 6 7

3.9. Dans cette entreprise, les gens devraient être encouragés à être:  
très concernés par  
les autres

pas du tout concernés  
par les autres

1 **O** 3 4 5 6 7

3.10. Dans cette entreprise, les gens devraient être encouragés à être :  
dominateurs

soumis

1 2 3 **O** 5 6 7

3.11. Dans cette entreprise, les membres de l'équipe devraient être fiers de la réussite de leur  
dirigeant.

Ferme-  
ment  
en accord

Ni en accord  
ni en désaccord

Ferme-  
ment  
en désaccord

1 **2** 3 4 5 6 7

3.12. Dans cette entreprise, la paye et le système de bonus devraient être destinés à maximiser

les intérêts  
individuels

les intérêts  
collectifs

1 2 3 4 **5** 6 7

3.13. Dans cette entreprise, les subordonnés devraient :  
obéir à leur patron  
sans poser de questions

interroger leur patron  
ors de désaccords

1 2 3 4 5 **3** 7

3.14. Dans cette entreprise, les gens devraient être encouragés à être:

dur\

tendres

2 3 **G** 5 6 7

3.15. Dans cette entreprise, on devrait encourager les employés à améliorer continuellement  
leur performance.

Ferme-  
ment  
en accord

Ni en accord  
ni en désaccord

Ferme-  
ment  
en désaccord

1 3 4 5 6 7

3.16. Dans cette entreprise, une personne dont la tâche est très structurée avec peu  
d'événements imprévus :

doit en être  
reconnaissante

perd beaucoup  
d'émotions

1 2 3 **4** 5 6 7

3.17. Dans cette entreprise, on devrait encourager plus les hommes que les femmes à participer à des stages de perfectionnement.

Ferme- ment en ac- cord				Ni en accord ni en désaccord				Ferme- ment en désaccord
	2	3			5	6		7

3.18. Dans cette entreprise, les principales rémunérations devraient être basées sur :  
uniquement les performances      les performances et d'autres facteurs      uniquement d'autres facteurs que les performances

1	2	(V_)	4	5	6	7
---	---	------	---	---	---	---

3.19. Dans cette entreprise, les instructions et les exigences du travail devraient être expliquées en détail ainsi les employés sauraient ce que l'on attend d'eux :

Ferme- ment en accord				Ni en accord ni en désaccord				Ferme- ment en désaccord
1	(2)	3	4	5	6			7

3.20. Dans cette entreprise, être novateur pour améliorer la performance devrait être :  
fortement récompensé      un peu récompensé      pas récompensé

1	2		4	5	6	7
---	---	--	---	---	---	---

3.21. Dans cette entreprise, les gens devraient être encouragés à être :  
très sensibles à l'égard d'autrui

1	2	(3)	4	5	6	7
---	---	-----	---	---	---	---

3.22. Dans cette entreprise, les tâches physiques devraient être réalisées par :  
les hommes

1	2	(Q)	4	5	6	7
---	---	-----	---	---	---	---

3.23. Dans cette entreprise, les dirigeants devraient être fiers de la réussite des membres de leur équipe :

Ferme- ment en(!)				Ni en accord ni en désaccord				Ferme- ment en désaccord
	2	3	4	5	6			7

3.24. Je crois que dans cette entreprise, les dirigeants devraient :

Fournir des instructions détaillées concernant la manière d'atteindre les buts								Laisser les subordonnés libres de déterminer la manière d'atteindre les buts
1	2	3	(4)	5	6			7

3.25. Je crois que dans cette entreprise, le travail serait mieux dirigé si il y avait :

beaucoup plus de femmes aux postes de direction qu'actuellement				autant de femmes aux postes de direction qu'actuellement				beaucoup moins de femmes aux postes de direction qu'actuellement
1	2	(3)	4	5	6			7

3.26. Dans cette entreprise, le rang et la place dans la hiérarchie devraient donner droit à des privilèges :

Fermement en accord				Ni en accord ni en désaccord	\...:_/		Fermement en désaccord
1	2	3	4		6	7	

3.27. Dans cette entreprise, les employés devraient ressentir de la loyauté à l'égard de l'entreprise :

Fermement en accord				Ni en accord ni en désaccord			Fermement en désaccord
1	2	3	4	5	6	7	

3.28. Je crois que dans cette entreprise, être accepté par les membres du groupe devrait être très important :

Fermement en accord				Ni en accord ni en désaccord			Fermement en désaccord
1	2	3	4	5	6	7	

3.29. Quelle importance devrait avoir aux yeux des membres de votre entreprise le fait que celle-ci ait une bonne image de marque?

Cela ne devrait pas important				Cela devrait être modérément important		Cela devrait être être important
1	2	3	4	5	6	7

3.30. Dans cette entreprise, les gens devraient :  
s'inquiéter des crises  
actuelles

1	2	3	4	5	6	7
					faire des projets pour l'avenir	

3.31. Comment devraient réagir les membres de votre entreprise si une personne extérieure dénigrerait publiquement votre entreprise ?

Cela ne devrait pas les gêner				Cela devrait les gêner modérément		Cela devrait beaucoup les gêner
1	2	3	4	5	6	7

3.32. Dans cette entreprise, les gens devraient être encouragés à être :  
très tolérants de  
la faute

1	2	3	4	5	6	7
					pas du tout tolérants de la faute	

3.33. Dans cette entreprise, les employés devraient se fixer des objectifs de travail stimulants

Fermement en accord				Ni en accord ni en désaccord		Fermement en désaccord
1	2	3	4	5	6	7

3.34. Dans cette entreprise, les décisions importantes concernant l'entreprise devraient être prises par :

1	2		4	5	6	7
la direction						les employés



## Section 4:

## Instructions :

Cette section suit le même format que la section 2. Dans les pages suivantes, vous aurez à nouveau à évaluer les comportements et caractéristiques de ceux que vous considérez être des dirigeants exceptionnels (leaders). A cet effet, nous vous demandons de noter chacun des qualificatifs suivants à partir de l'échelle ci-dessous. Notez le chiffre correspondant à l'échelle sur la ligne à gauche.

Echelle		
1	=	Ce comportement empêche fortement une personne d'être un leader exceptionnel
2	=	Ce comportement empêche moyennement une personne d'être un leader exceptionnel
3	=	Ce comportement empêche légèrement une personne d'être un leader exceptionnel
4	=	Ce comportement n'entre pas en jeu pour caractériser un leader exceptionnel
5	=	Ce comportement aide légèrement une personne à être un leader exceptionnel
6	=	Ce comportement aide moyennement une personne à être un leader exceptionnel
7	=	Ce comportement aide fortement une personne à être un leader exceptionnel

4.1	Prudent	=Agit avec beaucoup d'attention et ne prend pas de risques.
Ϸ	4.2 Organisé	= Bien organisé, méthodique, ordonné.
3	4.3 Rusé	= Malin, fourbe, plein d'astuces.
§=	4.4 Informé	= Bien informé.
f, _	4.5 Négociateur efficace	= Est capable de négocier efficacement, capable d'effectuer des transactions à l'avantage de tous.
')._	4.6 Prétentieux	=Suffisant, sûr de ces compétences.
_____	4.7 Non-coopératif	=Travaille avec autrui à contre coeur.
___	4.8 Logique	= A recours à la logique dans ses réflexions.
—		
_____	4.9 Attaché à son standing	=Attache de l'importance au statut social

## Echelle

- 1 = Ce comportement empêche fortement une personne d'être un leader exceptionnel  
 2 = Ce comportement empêche moyennement une personne d'être un leader exceptionnel  
 3 = Ce comportement empêche légèrement une personne d'être un leader exceptionnel  
 4 = Ce comportement n'entre pas en jeu pour caractériser un leader exceptionnel  
 5 = Ce comportement aide légèrement une personne à être un leader exceptionnel  
 6 = Ce comportement aide moyennement une personne à être un leader exceptionnel  
 7 = Ce comportement aide fortement une personne à être un leader exceptionnel

<u>  </u>	4.10	Prévoyant	= Anticipe autant que possible les événements.
<u>k;</u>	4.11	Planifie	=Anticipe et prépare à l'avance.
<u>:§</u>	4.12	Conformiste	= Se comporte selon les normes de son groupe, normatif.
<u>2.</u>	4.13	Individualiste	= Soucieux de préserver ses intérêts plutôt que ceux du groupe.
<u>/.</u>	4.14	Non-égalitaire	= Pense que tous les individus ne sont pas égaux, et que seulement certains devraient avoir des droits et des privilèges.
<u>§=</u>	4.15	Intuitif	= A une bonne perspicacité.
<u>5</u>	4.16	Indirect	=Ne va pas droit au but, utilise des métaphores et des exemples pour communiquer.
<u>:1</u>	4.17	Routinier	= Invariable, habituel.
<u>  </u>	4.18	Modeste	=Qui s'efface.
<u>∨</u>	4.19	Capable d'anticiper	= Capable d'anticiper avec succès les besoins futurs
<u>3-</u>	4.20	Motivant	=Mobilise et active les suiveurs.
<u>  </u>	4.21	Sensible	=Limite la discussion afin d'éviter l'embarras, remarque les changements d'humeur d'autrui.

## Echelle

- 1 = Ce comportement **empêche fortement** une personne d'être un leader exceptionnel  
 2 = Ce comportement **empêche moyennement** une personne d'être un leader exceptionnel  
 3 = Ce comportement **empêche légèrement** une personne d'être un leader exceptionnel  
 4 = Ce comportement **n'entre pas en jeu** pour caractériser un leader exceptionnel  
 5 = Ce comportement **aide légèrement** une personne à être un leader exceptionnel  
 6 = Ce comportement **aide moyennement** une personne à être un leader exceptionnel  
 7 = Ce comportement **aide fortement** une personne à être un leader exceptionnel

- b** 4.22 Convaincant = Capable de persuader autrui de son point de vue.
- ,** 4.23 Bavard = Communique avec autrui fréquemment.
- 4.24** Perfectionniste = S'efforce de rechercher l'excellence de ses performances et de ses subordonnés.
- 3** 4.25 Procédurier = Suit les règles établies et les directives :
- ▼** 4.26 Qui génère de la confiance = Inspire confiance aux autres en leur témoignant de la confiance.
- 4.27** Collectif = Soucieux du bien être du groupe.
- 3** 4.28 Conscient des classes = Est conscient des frontières classes des classes et des statuts et agit en conséquence.
- 2.** 4.29 Non participatif = Ne prend pas part avec les autres.
- S** 4.30 Dévoué = Renonce à ses propres intérêts et se sacrifie pour un but ou une vision des choses.
- 5** 4.31 Patient = Possède et montre de la patience.
- S"** 4.32 Honnête = Parle et agit sans mentir.
- 4.33 Dominateur = A tendance à dominer autrui

## Echelle

1 = Ce comportement empêche fortement une personne d'être un leader exceptionnel  
 2 = Ce comportement empêche moyennement une personne d'être un leader exceptionnel  
 3 = Ce comportement empêche légèrement une personne d'être un leader exceptionnel  
 4 = Ce comportement n'entre pas en jeu pour caractériser un leader exceptionnel  
 5 = Ce comportement aide légèrement une personne à être un leader exceptionnel  
 6 = Ce comportement aide moyennement une personne à être un leader exceptionnel  
 7 = Ce comportement aide fortement une personne à être un leader exceptionnel

- 4.34 Qui sauve la face = S'assure que les autres membres du groupe ne sont pas embarrassés ou humiliés.
- 4.35 Dynamique = Fortement impliqué, énergique, enthousiaste, motivé.
- 4.36 Coordinateur = Intègre et gère le travail des subordonnés.
- 4.37 Elitiste = Pense qu'une petite partie de la population ayant les mêmes origines est supérieure et devrait avoir des privilèges.
- :|- 4.38 Créateur d'équipe = Capable d'amener des membres du groupe à travailler ensemble.
- II- 4.39 Cynique = A tendance à penser au pire à propos de personnes ou d'événements.
- k: 4.40 Performant = Se pose de hauts objectifs de performance.
- ▼ 4.41 Ambitieux = Se pose des objectifs importants, travaille dur.
- 4.42 Motivant = Stimule autrui à produire plus d'efforts que ce qui est strictement nécessaire et à faire des sacrifices personnels.
- 2- 4.43 Collant = Supervise de manière extrêmement rapprochée, insiste pour prendre toutes les décisions.

## Echelle

- 1 = Ce comportement empêche fortement une personne d'être un leader exceptionnel  
 2 = Ce comportement empêche moyennement une personne d'être un leader exceptionnel  
 3 = Ce comportement empêche légèrement une personne d'être un leader exceptionnel  
 4 = Ce comportement n'entre pas en jeu pour caractériser un leader exceptionnel  
 5 = Ce comportement aide légèrement une personne à être un leader exceptionnel  
 6 = Ce comportement aide moyennement une personne à être un leader exceptionnel  
 7 = Ce comportement aide fortement une personne à être un leader exceptionnel

- <1-- 4.44 Incapable de déléguer = Incapable d'abandonner le contrôle des projets ou des tâches.
- 4.45 Evite de dire non = Incapable de dire non quand on lui demande quelque chose, même si çane pourra pas être fait.
- 4.46** Visionnaire = A une vision et une idée du futur.
- k> 4.47 Obstiné = Déterminé, résolu, opiniâtre, tenace.
- \_\_\_ 4.48 Souverain = Est responsable et ne tolère aucune question ou désaccord, donne des ordres.
- .-1- 4.49 Malhonnête = Fraudeur, peu sincère.
- 2.. 4.50 Hostile = Agit froidement envers autrui.
- L4.51 Futuriste = Planifie et agit selon des objectifs futurs.
- L**4.52 Bon administrateur = Capable de diriger des travaux d'études complexes et des systèmes administratifs.
- Ç 4.53 Digne de confiance. = Sérieux
- <L 4.54 Dictatorial = Impose ses valeurs et se opinions à autrui.
1. 4.55 Individualiste = Se comporte différemment des autres.
- 2- 4.56 Ritualiste = Utilise un ordre déterminé pour appliquer des procédures.

## Section 5

Les quelques questions qui suivent concernent vos origines personnelle, familiale et professionnelle. Ces questions sont importantes car elles nous permettent de voir en quoi différentes catégories de personnes vont répondre différemment au questionnaire. Elles ne sont pas utilisées pour identifier des individus.

Questions sur votre origine personnelle :

- 5.1. Quel âge avez-vous? 33 ans  
 5.2. Quel est votre sexe ? Masculin Féminin  
 5.3. Quelle est votre nationalité? française  
 5.4. Dans quel pays êtes-vous né? France  
 5.5. Depuis combien de temps vivez-vous dans le pays où vous vivez actuellement ? 33 ans  
 5.6. En dehors de votre lieu de naissance, dans combien de pays avez-vous vécu pendant plus d'un an ? 0 pays  
 5.7. Quelle est votre origine ethnique ? \_\_\_\_\_  
 5.8. Etes-vous croyant? non  
 5.9. Si vous avez répondu oui, indiquez quelle est cette religion \_\_\_\_\_  
 — —

Questions sur votre origine familiale :

- 5.10. Dans quel pays est née votre mère ? \_\_\_\_\_ t.t  
 5.11. Dans quel pays est né votre père? France  
 5.12. Quelle(s) langue(s) étai(en)t parlée(s) à la maison durant votre enfance ?  
français

Questions sur votre expérience professionnelle:

- 5.13. Depuis combien d'années travaillez-vous à plein temps? 16 ans  
 5.14. Depuis combien d'années dirigez-vous des personnes ? \_\_\_\_\_ ans  
 5.15. Depuis combien d'années travaillez-vous pour votre employeur actuel ?  
2 ans 2015  
 5.16. Avez-vous déjà travaillé pour une entreprise multinationale ?  
 /non  
 5.17. Appartenez-vous à une association professionnelle ou à un réseau?  
 oui / non  
 5.18. Participez-vous à des activités associatives professionnelles ?  
 / non

Questions sur votre scolarité :

- 5.19. Combien d'années avez-vous passé à l'école après le primaire ?  
12 années  
 5.20. Si vous avez suivi des études supérieures ou des spécialisations, quelles  
 sont-elles ? \_\_\_\_\_

5.21. Avez-vous reçu une formation en management (direction, gestion)?

oui e;fo-

**Questions sur l'entreprise :**

5.22. Indiquer le type d'activité de l'unité ou du service que vous dirigez ? (Mettez une croix)

- Administration
- Atelier, fabrication ou production
- Finance ou comptabilité
- Gestion des ressources humaines
- Commercialisation
- Planification
- Approvisionnement
- Recherche et développement
- Vente
- Logistique (par exemple, maintenance de l'usine et des équipements)

--

--

--

Autre (décrivez) \_\_\_\_\_

5.23. Combien de personnes vous rendent directement des comptes ? =1-

5.24. Combien de personnes dirigez-vous dans la sous-unité de l'entreprise ?

--:..

5.25. Combien de niveau(x) hiérarchique(s) y a-t-il entre vous et votre chef d'entreprise ? ---''''2=---

5.26. Combien de niveau(x) hiérarchique(s) y a-t-il entre vous et les exécutants dans l'entreprise?

5.27. Quelle langue utilisez-vous au travail ? O...:'...'

Nous vous remercions pour le temps que vous avez consacré à répondre à ce questionnaire. Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir le renvoyer à: