

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES
(MBA)

PAR
MAUDE VADEBONCOEUR

Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH
et la performance organisationnelle : le cas des coopératives financières du
Québec et de la France.

2008

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de recherche Monsieur Michel Arcand qui fut pour moi un motivateur hors pair, un guide, mais aussi un ami. Je le remercie pour sa patience et son support tant au niveau professionnel que personnel. Je veux également remercier mon codirecteur de recherche, Monsieur Guy Arcand, pour son aide et sa disponibilité, mais plus particulièrement pour l'aide qu'il m'a apportée pour la compilation et l'analyse de mes données.

Mes remerciements vont également à mes correcteurs Monsieur Jocelyn D. Perreault, ainsi que Monsieur William Menvielle qui ont contribué au bon déroulement de ma recherche.

Je ne saurais oublier ma famille, mes parents Guy et Lise pour leur appui et leur encouragement à chaque étape de cette longue démarche, mon conjoint Refaat pour son soutien, sa compréhension et l'amour qu'il m'a témoigné tout au long de mes études et mes amis Frédéric et Dominique pour leur amitié qui m'est si précieuse.

À vous tous, famille, amis, collègues de travail et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à faire de cette longue démarche un succès, mes sincères remerciements.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
SOMMAIRE	vii
CHAPITRE 1 : LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE	
1. Introduction	p.5
1.1 La théorie des ressources stratégiques	p.6
1.2 Les différentes recherches ayant étudié le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance obtenue par les organisations	p.9
1.3 La culture	p.10
1.4 La culture nationale	p.11
1.5 Notre position	p.12
1.6 La justification de la problématique	p.13
CHAPITRE 2 : LE CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE	
2. Introduction	p.18
2.1 Modèles de la gestion stratégique des RH	p.19
2.1.1 Modèle de la comptabilité des RH	p.20
2.1.2 Modèle de la planification stratégique des RH	p.20
2.1.3 Modèle de la compétitivité des RH	p.21
2.1.4 Modèle de la compétence des RH	p.22

2.2	Les trois approches d'analyse du modèle stratégique	p.24
2.2.1	La perspective universaliste	p.24
2.2.2	L'approche configurationnelle	p.26
2.2.3	L'approche de la contingence	p.27
2.2.4	Recherches réalisées selon la théorie de la contingence	p.28
2.3	La performance	p.29
2.3.1	Performance organisationnelle	p.30
2.4	La culture	p.41
2.4.1	Définition de la culture	p.41
2.4.2	Approche anthropologique	p.43
2.4.3	Les approches comparatives	p.53
2.4.3.1	Geert Hofstede	p.57
2.4.3.2	Stevens	p.89
2.4.3.3	Laurent	p.91
2.4.3.4	Trompenaars	p.92
2.4.4	Les études empiriques dans un contexte culturel	p.96
2.4.4.1	Newman & Nollen (1996)	p.98
2.4.4.2	Schuler & Rogovski	p.100
2.4.4.3	Arcand, Arcand, Fabi, Bayad	p.102
2.5	Le modèle de recherche	p.104

2.5.1	La variable indépendante	p.105
2.5.1.1	la rémunération incitative	p.106
2.5.1.2	la formation	p.106
2.5.1.3	la dotation et la sélection	p.107
2.5.2	La variable dépendante	p.108
2.5.2.1	la performance sociale	p.108
2.5.2.2	la performance économique	p.108
2.5.2.3	la performance financière	p.108
2.5.3	La variable modératrice	p.108
2.6	Hypothèse de recherche	p.110
2.6.1	La rémunération	p.111
2.6.2	La formation	p.113
2.6.3	La sélection/dotation	p.114

CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE

Introduction	p.116
3.1 Stratégie de recherche	p.116
3.2 Terrain de l'étude	p.118
3.2.1 Les coopératives financières	p.118
3.2.2 Définition de la banque	p.119
3.3 Phases opérationnelles de la recherche	p.123
3.3.1 Échantillonnage	p.123
3.3.2 Construction de l'instrument de mesure	p.124

3.3.3 Mesure des concepts	p.125
3.3.3.1 variable indépendante : mesure de la GRH	p.126
3.3.3.2 variable dépendante	p.127
3.3.3.3 variable modératrice	p.129
3.3.4 Administration du questionnaire	p.130
3.3.5 Analyse des données d'enquête	p.130
 CHAPITRE 4 : LES RÉSULTATS	
Introduction	p.133
4.1 La rémunération incitative	p.134
4.1.1 Vérification de nos hypothèses de recherche	p.154
4.1.2 Conclusion de la rémunération incitative	p.159
4.2 La formation	p.161
4.2.1 Conclusion de la formation	p.166
4.3 Le recrutement	p.167
4.3.1.1 Conclusion du recrutement	p.172
4.4 La sélection	p.172
4.4.1 Conclusion de la sélection	p.177
Conclusion	p.178
 CHAPITRE 5 : LA CONCLUSION	
Bibliographie	p.189
Annexe 1 Questionnaire de recherche	p.201
Annexe 2 Lettre de confidentialité	p.211

SOMMAIRE

Dans ce mémoire, nous souhaitons apporter un éclairage additionnel sur l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines, en respect avec la culture nationale, sur la performance organisationnelle.

Le premier chapitre a pour but d'exposer la problématique de ce mémoire et constitue la base de ce travail. Nous vous mettons en contexte et justifions l'importance de traiter de ce sujet. Le deuxième chapitre, pour sa part, constitue l'élément central de ce travail. Nous y présentons la revue de la littérature théorique et empirique liée à notre sujet, soit la gestion stratégique des ressources humaines dans un contexte de culture nationale. Nous y énoncerons ensuite nos hypothèses de recherche.

Le troisième chapitre présente la méthodologie que nous avons utilisée pour réaliser cette étude. Nous y décrivons notre stratégie de recherche, la procédure de cueillette de l'information, ainsi que la justification de notre échantillon. Dans le quatrième chapitre, nous vous présentons nos résultats de recherche obtenus suite à l'analyse statistique de nos données.

En guise de conclusion, nous révélons les contributions mais aussi les limites de ce mémoire, tout en exposant des avenues de recherche intéressantes en lien avec notre sujet.

INTRODUCTION

À l'ère de la mondialisation des affaires, les entreprises font face à un environnement très concurrentiel dans lequel elles doivent se démarquer afin de rester dans la course. Les diverses transformations survenues au cours des dernières années ont forcé les firmes à opter pour la voie de la performance. Les transformations technologiques, économiques et sociales obligent les organisations à trouver des stratégies capables de leur procurer un avantage compétitif à long terme.

Ce nouveau contexte d'affaires force plus que jamais les organisations à se trouver un élément qui puisse les différencier de leurs principaux rivaux. Les entreprises doivent donc effectuer le passage à une économie du savoir et développer des compétences uniques (Barney, 1991; Moss Kanter, 1999; Teece, 1998) fondées sur l'innovation et la création de valeur (Moran et Ghoshal, 1996). Pour y arriver, les entreprises devront s'assurer d'un bassin de main-d'œuvre compétente et qualifiée. Un important levier leur permettant de se démarquer et de s'intégrer dans cette nouvelle économie est donc la pratique de la gestion des ressources humaines (GRH), celle-ci étant une solution de choix pour se tailler une place parmi la concurrence.

Après avoir assumé un rôle plutôt secondaire au sein des entreprises pendant plusieurs années, nombreuses sont celles qui considèrent aujourd'hui les ressources humaines comme un élément stratégique essentiel leur assurant un avantage compétitif durable. D'ailleurs, depuis quelques années, les auteurs semblent de plus en plus s'accorder pour affirmer que la gestion des ressources humaines constitue désormais un élément essentiel dans l'atteinte des principaux objectifs organisationnels. Pour certains, la GRH représente même

l'élément central à la base de l'avantage compétitif de la firme (Pfeffer, 1994; Ulrich, 1991).

Dans le contexte actuel, où les entreprises sont plus nombreuses à faire le choix d'internationaliser leurs activités, il devient primordial pour elles de se trouver un avantage stratégique unique et qui leur permette de rester performante où qu'elles se trouvent. Cette problématique est d'autant plus importante du fait qu'un bon nombre d'entreprises éprouvent de la difficulté à mettre en place de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines et ont parfois une faible capacité d'adaptation lorsqu'elles s'établissent dans de nouveaux pays. Les gestionnaires sont toutefois plus conscients, non seulement de l'importance des ressources humaines, mais aussi de l'influence des cultures nationales sur l'utilité des activités de GRH.

Avec la montée de la mondialisation sur les marchés depuis le début des années 1980, le nombre d'entreprises allant s'établir à l'extérieur de leur pays d'origine a augmenté. Nous devons donc nous demander si les pratiques de gestion des ressources humaines que nous utilisons ici pourraient s'adapter ailleurs sur d'autres continents. La culture nationale est donc un élément important à considérer lors de la mise en place des pratiques de gestion des ressources humaines au sein d'une organisation qui désire étendre ses activités.

Malgré le fait que nous aurions dû attendre plusieurs années avant que les sciences de la gestion portent attention à l'influence de la culture nationale sur les pratiques de gestion, c'est avec l'apparition d'études démontrant que la culture nationale influence les pratiques de gestion et conséquemment, la performance organisationnelle, qu'il devenait intéressant pour les chercheurs de continuer la recherche empirique. Notons ici notre intérêt pour un domaine peu exploré jusqu'ici, soit la gestion stratégique des ressources humaines.

Dans ce mémoire, nous souhaitons apporter un éclairage additionnel sur l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines, en respect avec la culture nationale, sur la performance organisationnelle.

Nous pouvons donc nous demander ce qu'il en est lorsque nous utilisons ces pratiques dans un contexte de différences culturelles. Si ces pratiques sont utilisées dans des contextes culturels différents, est-ce qu'elles affecteront de la même manière la performance des firmes? Ainsi, nous voulons répondre à la question de recherche suivante : Est-ce que l'usage de pratiques de gestion des ressources humaines s'harmonisant avec la culture nationale augmente l'efficacité de la firme?

Le premier chapitre aura pour but d'exposer la problématique de ce mémoire et constituera la base de ce travail. Nous vous mettons en contexte et justifierons l'importance de traiter de ce sujet. Le deuxième chapitre, pour sa part, constitue l'élément central de ce travail. Nous présenterons la revue de la littérature théorique et empirique liée à notre sujet, soit la gestion stratégique des ressources humaines dans un contexte de culture nationale. Nous énoncerons ensuite nos hypothèses de recherche.

Le troisième chapitre présentera la méthodologie que nous utiliserons pour réaliser cette étude. Nous y décrirons notre stratégie de recherche, la procédure de cueillette de l'information, ainsi que la justification de notre échantillon. Dans le quatrième chapitre, nous vous présenterons nos résultats de recherche obtenus suite à l'analyse statistique de nos données. En guise de conclusion, nous présenterons les contributions mais aussi les limites de ce mémoire tout en exposant des avenues de recherche intéressantes en lien avec notre sujet.

Chapitre 1

La problématique de la recherche

Chapitre 1

La problématique de la recherche

INTRODUCTION

L'influence de la culture sur les pratiques RH est un phénomène nouveau. La communauté scientifique commence à peine à reconnaître que la gestion des ressources humaines (GRH) constitue en effet un élément stratégique important pour la firme. En 1998, Pfeffer n'hésite pas à déclarer que la GRH s'avèrera dorénavant un élément central dans l'équation stratégique de toute entreprise. Ses conclusions et celles des autres défenseurs de la gestion stratégique des ressources humaines semblent très intéressantes mais ces recherches montrent que la relation entre la gestion des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle constitue encore pour la communauté des chercheurs un terreau fertile pour la recherche (Dyer et Schafer, 1999; Rogers et Wright, 1998). La relation entre la gestion des ressources humaines et l'efficacité de l'entreprise demeure donc un univers à explorer.

Dans cet ouvrage, nous souhaitons apporter un éclairage supplémentaire au domaine de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) et plus précisément à la GSRH dans un contexte culturel. Dans ce premier chapitre, nous exposerons d'ailleurs les concepts de base de ce mémoire.

1. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Bien que les fonctions d'entreprises telles que le management, les finances, le marketing et la comptabilité aient intéressé les chercheurs quant à leur influence sur la performance des entreprises, nous observons depuis quelques décennies

un nouvel intérêt pour la fonction ressources humaines. Elle commence d'ailleurs à se tailler une place dans la structure organisationnelle de l'entreprise. Les ressources humaines sont, contrairement aux autres fonctions, constituent une ressource précieuse qui est rare, difficilement imitable et non substituable par tout autre facteur de production (Dyer et Shafer, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Lawler, 1995; Gibson, 1997), ce qui engendre un intérêt pour celles-ci. Ces propriétés énumérées précédemment font de la GRH une fonction administrative stratégique importante pour les entreprises, face à de grands objectifs économiques, financiers, sociaux et politiques de l'organisation (Baron et Kreps, 1999; Dyer et Shafer, 1999; Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999; Rogers et Wright, 1998; Ulrich, 1997; Dyer et Kochan, 1995; Lawler, 1995; Guérin et Wils, 1992). Le souci d'améliorer cette fonction au sein de la firme pourrait alors avoir un effet positif sur la performance organisationnelle dans son ensemble.

1.1 La théorie des ressources stratégiques

Puisque la gestion des ressources humaines semble constituer un puissant déterminant de l'efficacité organisationnelle (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999), la GRH devient alors un atout stratégique de l'organisation (McMahan, Virick et Wright, 1999). Dans sa théorie sur les ressources stratégiques, Barney (1991, 1995) affirme qu'il est de plus en plus difficile de se positionner confortablement dans un marché concurrentiel en se différenciant strictement par la technologie ou l'accès au capital. Il stipule que pour constituer un avantage concurrentiel pour la firme, un actif organisationnel doit posséder certaines caractéristiques particulières, dont celles de pouvoir générer de la valeur, de constituer un actif rare sur le marché des facteurs et d'être difficilement imitable.

Selon cette théorie, l'utilisation de la technologie, du capital et des marchés ne constituerait plus un avantage compétitif durable pour les entreprises (Pfeffer, 1994 ; Ulrich, 1991). L'environnement dans lequel elles évoluent leur permet de se procurer facilement les atouts économiques nécessaires à une bonne exploitation. En effet, les entreprises d'aujourd'hui peuvent facilement obtenir le financement nécessaire à leur développement et ce, sur l'ensemble des grands marchés financiers mondiaux, elles peuvent aussi bénéficier des mêmes technologies que leurs concurrents et les barrières commerciales sont de plus en plus faciles à franchir (Toffler et Toffler, 1994).

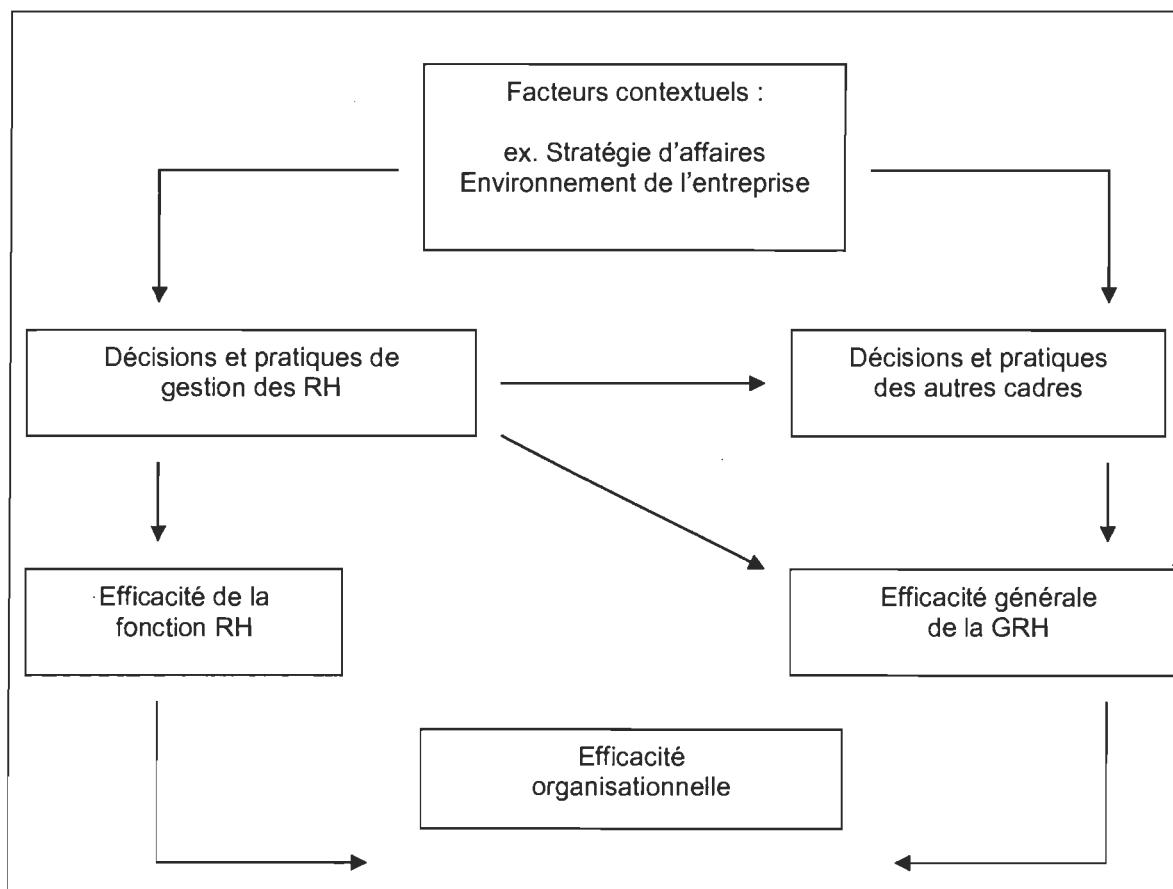
Si ces éléments ne constituent plus un réel avantage compétitif durable pour les firmes, elles doivent donc compter sur une autre ressource pour se démarquer. Selon la théorie des ressources stratégiques, les entreprises doivent mettre l'accent sur la structure sociale de l'organisation, soit sur les ressources humaines de l'entreprise (Becker et Gerhart, 1996; Dyer, 1993; Lado et Wilson, 1994; McMahan, Virick et Wright, 1999; Pfeffer, 1994, 1998b; Ulrich, 1991; Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999; Wright et McMahan, 1992).

Puisque cette théorie sur les ressources stratégiques stipule qu'un actif organisationnel doit générer de la valeur, constituer un actif rare sur le marché des facteurs et être difficilement imitable pour constituer un avantage concurrentiel pour la firme, nous pouvons conclure que les ressources humaines, répondant à ces caractéristiques, constituent une force importante pour les entreprises (Dyer et Shafer, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Lawler, 1995; Barney, 1991, 1995; Ulrich, 1991).

Une adaptation du modèle de Tsui et Gomez-Mejia (1988) (cf. figure 1) montre ici l'importance de la GRH comme intrant dans l'atteinte des objectifs fixés par la firme. La gestion stratégique des ressources humaines peut donc être définie

comme étant un système organisationnel permettant d'atteindre des avantages compétitifs grâce aux individus (Snell, Youndt et Wright, 1996, 62).

Figure 1
Gestion des ressources humaines et efficacité organisationnelle :
modèle de Tsui et Gomez-Mejia (1998)



Source : Adaptée de Tsui, A.S., Gomez-Mejia L.R. (1988).

1.2 Les recherches ayant étudié le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance.

Plusieurs auteurs se sont intéressés au lien qui pouvait exister entre les pratiques de GRH et leurs effets sur la performance de la firme. Voici une synthèse des travaux réalisés dans ce domaine.

Delery et Doty (1996) ont mené une étude auprès de succursales de banques américaines. Ils ont démontré le lien qui existe entre le niveau de performance organisationnelle et les activités de GRH, tout comme Betcherman, McMullen, Leckie, Caron (1994) qui ont prouvé l'existence d'une relation entre la participation des employés, la rémunération incitative et l'amélioration de certains indicateurs de performance.

Même résultat pour Stephen et Verma (1995) qui ont réalisé une étude auprès de grandes entreprises canadiennes syndiquées. Cette étude montre une importante relation entre les pratiques visant la protection de l'emploi, les programmes de qualité de vie au travail et le niveau de profitabilité de ces entreprises. Aussi, Pfeffer et Veiga (1999) supportent l'idée qu'indépendamment du contexte d'affaires, certaines pratiques de GRH permettent d'améliorer la manière avec laquelle les RH sont stratégiquement gérées au sein des organisations et par le fait même, d'accroître la performance de la firme.

De leur côté, Bayad, Arcand et Liouville (2002) ont réalisé une étude auprès de 1983 entreprises françaises. Celle-ci nous permet d'observer une relation importante entre le niveau d'accroissement de l'efficacité organisationnelle et la présence de certaines activités de GRH.

Huselid et Becker (1997) exposent à leur tour une relation significative entre l'investissement réalisé dans certaines pratiques de GRH et l'accroissement de l'avoir des actionnaires d'entreprises américaines. Tout comme pour les précédentes études, Welbourne et Andrews (1996) ajoutent que les politiques de rémunération incitative aident les entreprises nouvellement inscrites en bourse. L'étude de Huselid, Jackson et Schuler (1997), comme celle menée par Huselid en 1995, prouvent l'existence d'une importante relation entre le niveau d'investissement atteint dans certaines innovations RH et divers critères de performance de la firme.

En ce qui concerne la satisfaction au travail, Guérin, Wils et Lemire (1997) et Berg (1999) montrèrent que l'introduction de certaines pratiques de GRH avait pour effet de réduire considérablement le niveau d'insatisfaction des employés au travail. Batt et Applebaum (1995) démontrent d'ailleurs que les organisations plus participatives et plus flexibles peuvent compter sur des employés plus satisfaits et plus engagés.

Bien que tous ces travaux aient étudié le lien entre les pratiques de GRH et leurs effets sur la performance organisationnelle, nous tenons à intégrer la culture nationale comme variable modératrice, afin de voir la façon dont elle peut influencer la première relation. Nous définirons la culture dans les paragraphes qui suivent.

1.3 La culture

Le mot « culture » ne faisait pas partie du vocabulaire utilisé en management jusqu'à tout récemment. Hofstede (1991) mentionne que, dans les années cinquante et soixante, la plupart des théoriciens de l'administration définissaient la gestion comme une activité basée sur des principes universels. Selon eux, la

mondialisation des affaires allait rendre inévitable le renoncement aux pratiques populaires de gestion pour laisser place à de meilleures pratiques. À long terme, ces nouvelles méthodes d'administration et de gestion pourront se rejoindre et aider à réduire les différences culturelles dans les modes de gestion.

Nous avons vu naître à la fin du XIXe siècle la notion de culture. L'anthropologue Edward B. Tylor, en 1871, précurseur en la matière, fut l'un des premiers à présenter une définition de ce concept. Selon Tylor (1924, 38) la culture est un ensemble complexe qui inclut le savoir, la foi, l'art, la morale, le droit, les coutumes et toutes les facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société. De par cette définition, la culture représente le résultat de la vie sociale. Donc, sans société, on ne pourrait parler de culture.

Hofstede (1983, 76), de son côté, définit la culture comme étant une programmation mentale collective, ou plus précisément un conditionnement que les membres d'une société partagent. Il affirme que la culture pourrait être définie par un ensemble interactif des caractéristiques communes qui influencent la réponse d'un groupe humain de la même façon que la personnalité détermine l'individu. Nous élaborerons davantage sur la notion de culture au deuxième chapitre.

1.4 La culture nationale

Maintenant que nous avons défini la culture de façon générale, il est important de préciser ce que nous entendons par « culture nationale ». Hofstede (1983, 75-76) mentionne que le concept de culture nationale est très important puisque les citoyens de chaque pays réagissent différemment en raison des entités politiques distinctes, de la valeur accordée au principe de citoyenneté et des

expériences vécues dans ces pays. Les sociétés, ou nations, représentent des groupes très complets. Il devient donc pertinent de s'intéresser à elles.

Bollinger et Hofstede (1987, 28) avancent qu'« une société est un système social caractérisé par le plus haut niveau d'autosuffisance par rapport à son environnement ». Les valeurs véhiculées par ces sociétés vont influencer les attitudes des individus qui eux, adopteront des comportements acceptables en fonction de la situation (Bergeron, 2001). Cela veut dire que dans chaque culture, certains comportements seront privilégiés et d'autres le seront moins. La norme devient donc l'ensemble des valeurs, des attitudes et des comportements les plus répandus et les plus généralement acceptés et défendus (Adler, 1994). Ainsi, la société se dote de règles formelles (lois) ou informelles (coutumes, habitudes) afin de faire respecter les normes. L'orientation culturelle d'une société est donc définie par les attitudes que la majorité des gens adoptent la plupart du temps (Adler, 1994) suite aux normes édictées au préalable.

Il est donc utile pour nous, dans le cadre de notre étude, de considérer l'aspect culturel dans l'application des pratiques de GRH, puisque ces individus auront tendance à réagir selon leur culture nationale.

1.5 Notre position

L'internationalisation des activités d'affaires et la mondialisation obligent les entreprises à rester à l'affût des nouvelles tendances en matière de gestion des ressources humaines. C'est pourquoi il serait intéressant de connaître l'impact des pratiques de GRH sur la performance des firmes en-dehors des univers locaux ou régionaux et d'étendre la question à un niveau international.

Malgré le fait qu'un grand nombre d'auteurs ait mis en lumière la relation entre le type de pratiques de GRH et son effet sur la performance de l'entreprise, on s'aperçoit que peu d'entre elles ont testé cette même relation dans un contexte national. Seulement un petit nombre de chercheurs s'y est d'ailleurs intéressé. Nous avons donc opté pour une recherche de données allant dans le même sens que les nouvelles études s'interrogeant sur le lien existant entre les pratiques de GRH et la performance de la firme et cela, dans un contexte plus élargi. Pour mieux comprendre le rôle de la culture nationale dans cette relation « pratiques de GRH »/performance, nous poserons donc la question de recherche présentée dans le paragraphe suivant.

Compte tenu de l'importance de l'interpénétration des marchés et du rôle sans cesse grandissant de la GRH comme facteur discriminant à ce sujet, nous aimerais approfondir la question suivante : *Est-ce que le contexte national peut avoir un effet sur l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines?* Nous souhaiterions savoir si la GRH aura le même impact sur la performance d'une firme selon le pays où elle se trouve.

1.6 La justification de la problématique

Du point de vue des connaissances, il est évident qu'il y a une certaine insatisfaction théorique, puisque très peu de chercheurs ont étudié cette relation dans un contexte culturel. Les études qui se sont penchées davantage sur l'effet des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise et ce, dans un contexte culturel ne sont pas suffisantes pour dresser un portrait général qui permettrait de connaître l'impact que les différentes pratiques de GRH auront sur la performance de l'entreprise selon le pays où elle se trouve. Il est donc important de pousser davantage les recherches en ne perdant pas de vue le contexte

d'internationalisation et de mondialisation, afin de contribuer à recueillir le plus d'information possible à ce sujet.

Nous pouvons également remarquer certaines faiblesses du point de vue de la méthodologie de la recherche et des applications, car les recherches menées à ce jour ne nous permettent pas d'effectuer une généralisation des résultats. Arcand, Arcand, Fabi et Bayad (2004) par exemple, se sont concentrés principalement sur les grandes banques d'affaires américaines, françaises et japonaises. Cette étude ne nous permet donc pas à elle seule de faire une généralisation des résultats. Les résultats obtenus dans cette étude ont cependant ouvert la porte sur de nouvelles recherches possibles en gestion stratégique des ressources humaines. En conclusion, les auteurs révèlent que « lorsque les pratiques de gestion des ressources humaines congruent avec la culture nationale, la performance organisationnelle s'en trouve augmentée.¹ »

Schuler (1992), de son côté, a étudié uniquement la variable «rémunération» dans le cadre de son étude, ce qui semble encore une fois insuffisant pour généraliser les résultats. Il faudrait examiner d'autres variables dans d'autres entreprises de plusieurs pays, afin de dresser un portrait plus complet des résultats de recherche et de l'utilité des activités de GRH.

Nollen et Newman (1996) ont aussi examiné le lien entre les pratiques de GRH et la performance, mais toutefois basés que sur une seule firme établie dans plusieurs pays. Encore une fois, nous ne pouvons procéder à une généralisation des résultats de cette étude, car elle s'est effectuée au sein d'une seule entreprise.

¹ ARCAND G., ARCAND M., FABI B., BAYAD M. (2004) : « Étude du rôle médiateur de la culture nationale dans la relation entre GRH et performance sociale des banques Américaines, Françaises et Japonaises. » AIPTLF-BOLOGNA 2004, 13^{ème} Congrès de psychologie du travail et des organisations, Bologne, Italie.

Dans tous les cas, les échantillons choisis ne sont pas suffisants en nombre, en diversité et ils ne permettent pas de bâtir un modèle prenant en considération tous les aspects nécessaires à une généralisation des résultats des différentes recherches. Puisque ces études ne nous ont pas permis de clore les recherches mesurant le lien entre la GRH et la performance dans un contexte national, voilà pourquoi nous devons pousser davantage les recherches d'un point de vue théorique et méthodologique. De plus, les résultats obtenus par ces études et les applications de celles-ci laissent place à l'exploration de nouvelles avenues de recherche dans d'autres pays et de nouveaux secteurs d'activités. Contrairement à Schuler (1994), nous devons prendre en compte un ensemble de variables terminales reflétant la performance sociale, économique et financière de la firme. Il faut maintenant étendre et pousser les recherches à d'autres secteurs d'activités, soit à un plus grand nombre d'entreprises, soit dans de nouveaux pays, afin que les recherches nous permettent d'amener ou de développer un modèle qui parvienne à être généralisable.

Dans le cadre de cette présente étude, nous voulons examiner un secteur qui a été peu étudié pour le moment. Nous voulons vérifier l'utilité stratégique de certaines activités de GRH dans des organisations coopératives financières de petite et de moyenne dimension, réparties dans différents pays européens et nord américains. Cela permettra d'enrichir les connaissances et d'ouvrir la porte à l'analyse du couplet PME-GRH en contexte d'internationalisation des activités affaires.

En conclusion, en effectuant de nouvelles recherches qui tenteront d'approfondir le lien entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et la performance des organisations dans un contexte national, nous espérons participer au développement des connaissances qui permettront d'apporter de nouveaux résultats. Nous désirons également contribuer à une généralisation

des résultats obtenus afin de développer un modèle de performance pour les entreprises.

Suite aux récentes études effectuées par Arcand, Arcand, Fabi et Bayad (2004), il semble que le contexte national influence les pratiques de GRH des firmes. Par contre, à la lumière des résultats obtenus par les différentes recherches effectuées à ce jour, il reste beaucoup de travail à faire avant de pouvoir généraliser les résultats. D'autres chercheurs devront s'intéresser à des secteurs d'activité plus variés, un plus grand nombre d'entreprises devront être interrogées et plusieurs autres pays devront être sondés. Voilà quelques pistes qu'il reste encore à explorer.

Chapitre 2

Le cadre théorique

Chapitre 2

Le cadre théorique

INTRODUCTION

Comme nous l'avons démontré dans le premier chapitre, la gestion des ressources humaines représente un avantage compétitif pour les firmes dans un monde où les barrières tombent et où la nécessité de se différencier se fait sentir. Les entreprises d'aujourd'hui doivent considérer leurs ressources humaines comme une richesse, car celles-ci, comme les études le démontrent, agissent de façon très positive sur la performance des firmes en général. Pour que la gestion stratégique des ressources humaines soit réellement stratégique, elle doit tenir compte d'éléments qui l'influencent dont notamment la culture nationale (Wils, Labelle, Guérin et LeLouarn, 1989). Ainsi, la culture nationale pourrait influencer la façon de gérer les individus.

Or, même si plusieurs études ont déjà démontré un lien important entre les pratiques de GRH utilisées et la performance des entreprises, nous voulons voir si cette relation change lorsque nous prenons en considération le contexte national dans lequel l'entreprise évolue.

Dans ce deuxième chapitre, nous aborderons la notion de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), nous présenterons les principales approches d'analyse du modèle stratégique, nous définirons les notions de performance et de culture en présentant les approches et les études s'y rattachant, nous exposerons notre modèle conceptuel et terminerons avec la présentation de nos hypothèses de recherches.

2. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.1 Les modèles de la gestion stratégique des ressources humaines

Bien que le concept de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) existe depuis fort longtemps déjà, ce ne serait qu'au début des années quatre-vingts qu'on lui aurait attribué le rôle stratégique qu'on connaît aujourd'hui suite, entre autres, aux travaux effectués par Peters et Waterman (1982). On attribue le développement important de la GSRH depuis quelques années à un changement rapide dans le rythme et l'ampleur des transformations au niveau de l'environnement des organisations, à la nécessité de créer de nouvelles compétences stratégiques et organisationnelles et finalement, à la reconnaissance d'une nouvelle intelligence des RH au sein de l'organisation.

De nos jours, chez les chercheurs, nous pouvons observer un consensus sur le fait que les pratiques de GRH influenceront grandement la performance de l'entreprise. Par contre, tous ne s'entendent pas en ce qui concerne l'aspect théorique à adopter. Depuis les trente dernières années, différents modèles théoriques cherchant à améliorer la performance organisationnelle ont vu le jour. Quatre grands modèles théoriques ressortent de la littérature et tentent d'expliquer la relation entre la stratégie RH et la performance des entreprises. Nous parlerons désormais de GSRH.

Voyons maintenant plus en détail chacun de ces modèles, soient le modèle de la comptabilité des RH, le modèle de la planification stratégique des RH, le modèle de la compétitivité des RH et, finalement, le modèle de la compétence des RH.²

² Bayad, Arcand, Arcand, Allani (2004) : Gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles.

2.1.1 Le modèle de la comptabilité des RH

Ce modèle étudie le processus d'intégration stratégique des RH à partir du concept de valeur. Il stipule que l'atteinte des objectifs organisationnels n'est que le produit d'une valorisation de la fonction RH de la part des dirigeants de la firme.

Le développement du modèle de la comptabilité est basé sur certaines conceptions ou postulats. Le personnel constituerait une ressource importante pour les organisations et représenteraient un actif dont les caractéristiques constituaient une valeur monétaire. La nécessité de disposer d'un système d'information et de contrôle concernant le coût et la valeur des ressources humaines est importante et les RH doivent faire l'objet d'un suivi de sa valeur. De plus, le besoin d'évaluer les décisions et les actions d'acquisition, de développement et de stimulation du personnel est nécessaire. Finalement, il est important d'intégrer la dimension RH dans les prises de décisions stratégiques des dirigeants.

Sans système d'information se rapportant aux RH, les dirigeants peuvent être portés à mettre de côté les RH dans leur planification et à leur consacrer peu de ressources. Ainsi, le recentrage sur l'interface individu/organisation comme source de valeur fournit un guide utile à la stratégie RH.

2.1.2 Le modèle de la planification stratégique des RH

C'est au début des années 1980 qu'on assiste à la naissance de l'approche de la planification stratégique des ressources humaines. La planification stratégique des RH est présentement le courant dominant en gestion stratégique des ressources humaines et permet à la GRH de jouer un rôle de partenaire

stratégique au sein de l'organisation, plutôt que de rester une simple fonction de second plan dans l'entreprise. Ainsi, la stratégie RH devient contingente à la stratégie de l'organisation.

L'intégration des RH se fait au niveau stratégique par l'ajustement de la stratégie des RH à la stratégie externe de l'entreprise (ou stratégie de développement) et au niveau opérationnel, par la programmation des moyens nécessaires à la réalisation de ses stratégies internes. Comme l'indiquent Baird et Meshoulam (1988), cette double intégration ouvre la voie à ce qui sera un élément fondamental du modèle de la planification stratégique des RH à savoir la relation d'une cohérence externe entre la stratégie de développement et la stratégie RH, et d'une cohérence interne des activités de GRH entre elles.

2.1.3 Le modèle de la compétitivité des RH

Ce modèle développe une approche interactive de la relation RH/stratégie d'activités à partir de concepts d'interdépendance stratégique, de changement organisationnel et de négociation collective. Il repose lui aussi sur quatre prémisses.

Selon le modèle de la compétitivité des RH, la stratégie ne doit pas être vue comme un « output » préformé auquel la stratégie de RH est amenée à se conformer et le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie. Aussi, la stratégie RH ne doit pas être réactive, mais doit plutôt contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement aussi bien à travers la culture organisationnelle que par son action sur les schémas de référence des dirigeants qui prennent les décisions. Finalement, les relations de pouvoir et les conflits d'intérêt font que la GSRH relève d'une rationalité limitée.

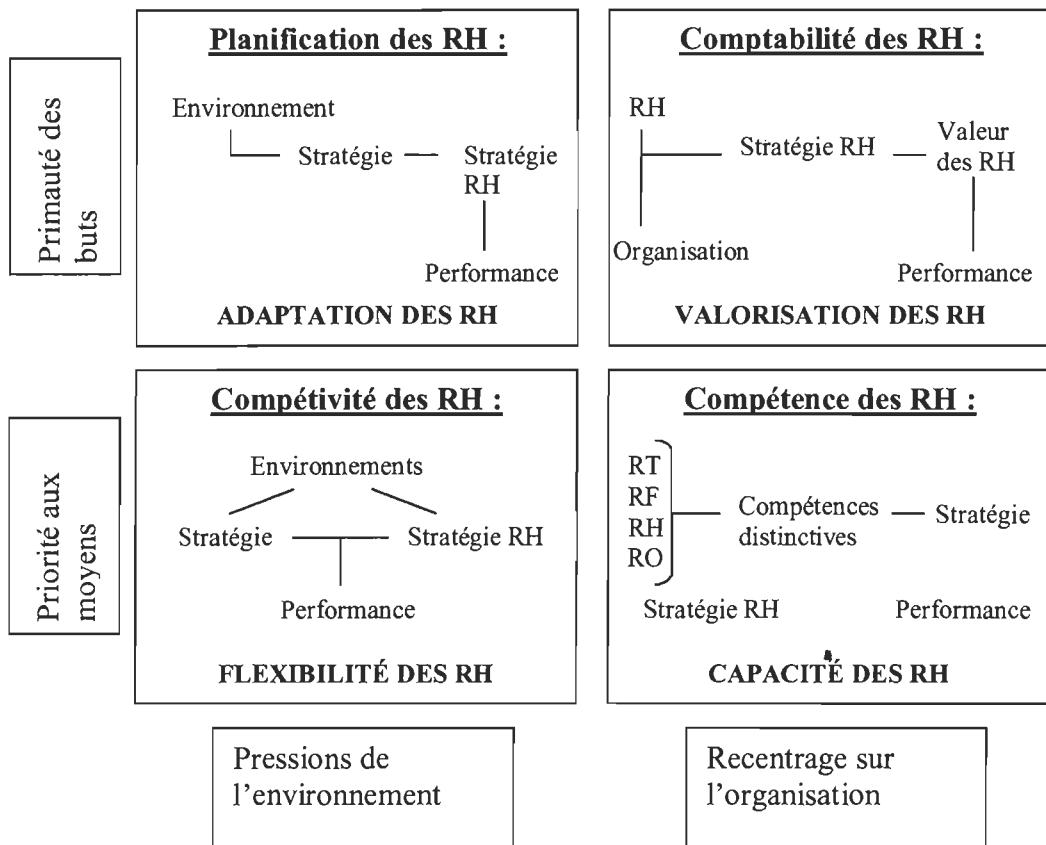
Il faut aussi mentionner que trois approches sont spécifiques au modèle de la compétitivité des RH, soient l'interdépendance stratégique, le changement organisationnel et la négociation collective.

2.1.4 Le modèle de la compétence des RH

Pour sa part, le modèle de la compétence des RH interprète la stratégie RH et l'avantage compétitif à partir du concept de « Ressources » de l'entreprise. Selon cette théorie, développée par Barney (1991), la GRH constitue un avantage compétitif pour la firme. Elle peut facilement constituer une variable génératrice de valeur, rare et difficilement imitable ou substituable. Il est donc justifié, en partant du principe que les ressources humaines créent de la valeur à l'entreprise, de valoriser davantage le capital humain au sein des entreprises.

Voici une démonstration (cf. figure 2) qui résume bien les quatre typologies présentées.

Figure 2
Typologie des modèles de GSRH selon Bayad, Arcand, Arcand, et Allani (2004)



Source : *Bayad, Arcand, Arcand et Allani (2004).*

Ce modèle fait ressortir quatre conclusions importantes. Premièrement, l'intégration de la « valorisation des RH » est avant tout dictée par la primauté des buts et par le besoin de recentrage sur l'organisation (modèle de la comptabilité des RH). Aussi, l'intégration de l'« adaptation des RH » insiste sur la primauté des buts par rapport aux pressions de l'environnement (modèle de la planification stratégique des RH). De plus, l'intégration de la « flexibilité des RH »

attribue la priorité aux moyens pour répondre aux pressions de l'environnement (modèle de compétitivité des RH) et finalement, l'intégration de la « capacité des RH » développe le besoin d'un recentrage sur l'organisation pour offrir pleinement la priorité aux moyens (modèle de la compétence des RH).

Pour les fins de cette recherche, nous avons choisi de nous inspirer du modèle de la planification stratégique des RH, car c'est ce postulat théorique qui est choisi par l'ensemble des études traitant de la relation GRH/performance en contexte de culture nationale.

2.2 La gestion stratégique des RH et l'efficacité organisationnelle : les approches d'analyse

Trois approches sont souvent utilisées en gestion stratégique. Chacune d'elles tente de faire le lien entre la GRH et l'efficacité organisationnelle. Nous retrouvons les trois approches suivantes : la perspective universaliste, l'approche configurationnelle des RH et finalement, l'approche de la contingence (Delery et Doty, 1996).

2.2.1 La perspective universaliste

La perspective universaliste représente le raisonnement le plus simple en GSRH. Cette approche voudrait que les pratiques les plus reconnues de GRH aient un effet positif chaque fois qu'on les applique. Suivant ce modèle, le simple fait d'appliquer une ou plusieurs de ces pratiques de GRH pourrait influencer directement la performance de la firme. Il existe d'ailleurs autant de types de pratiques universalistes que d'auteurs. Mais certaines pratiques semblent faire l'objet d'un consensus entre les auteurs (Betcherman, Leckie et Verma, 1994; Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Dyer et Kochan, 1995; Levine,

1995; Pfeffer et Veiga, 1999). Certaines pratiques dites « innovatrices » reviennent parmi ces études, dont la rémunération incitative, la formation, la dotation, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, le partage de l'information et la sécurité d'emploi.

L'approche universaliste repose sur deux principales assises. Cette théorie veut que les RH représentent des actifs rares (notre entreprise, notre produit et notre stratégie se démarquent-ils de ceux de la concurrence?), créateurs de valeur (notre valeur ajoutée est-elle suffisante pour contrer la menace et exploiter les opportunités?) et qu'ils soient difficilement imitables (en terme de duplication ou de substitution).

En effet, une entreprise peut perdre beaucoup à vouloir imiter une autre entreprise performante pour trois principales raisons. Premièrement, parce que leur historique diffère, parce que l'accumulation de petites décisions dans le processus décisionnel pour mener au succès sont souvent nombreuses et enfin, parce que les ressources sociales représentent un défi complexe à retrouver d'une entreprise à une autre.

La deuxième est la théorie du capital humain (Becker, 1976; Schultz, 1961). Selon cette théorie, le niveau de connaissance, d'habileté et de compétence détenu par les employés représente, au même titre que d'autres actifs corporatifs, une importante source de valeur économique pour la firme (Ducharme, 1998; Jackson. et Schuler, 1995). Les entreprises doivent de plus en plus considérer les RH comme des partenaires et chercher à obtenir leur coopération dans la mise en œuvre des stratégies poursuivies (Ghoshal, Bartlett et Moran, 1999; Rousseau et Arthur, 1999)³. Il ne faut toutefois pas oublier que

³ Lacoursière R., Fabi B., St-Pierre J., Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME, 5^{ème} Congrès International Francophone sur les PME, Lille, France, 2000.

les pratiques de GRH dans l'entreprise sont le produit d'un contexte historique, social et culturel très difficile à copier (Becker et Gerhart, 1996) puisque chaque firme possède un parcours unique.

2.2.2 L'approche configurationnelle

De son côté, la perspective configurationnelle prétend que pour véritablement accroître le niveau de performance de la firme, les activités de GRH doivent être regroupées dans des systèmes cohérents et finis dans lesquels ces dernières, par leur nature et leur finalité communes, pourront s'influencer mutuellement créant, pour ainsi dire, une véritable réaction en chaîne (Baron et Kreps, 1999). Les pratiques de GRH auraient alors un effet synergique entre elles et cet effet de renforcement mutuel, ajouté à leur interaction avec la stratégie de la firme, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise. Cette approche cherche principalement à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques de GRH individuelles.

Selon Baron et Kreps (1999a, 1999b), il existe deux principales raisons qui justifient le regroupement des pratiques de GRH comme le propose l'approche configurationnelle. En premier lieu, le regroupement de certaines pratiques de GRH permet à l'entreprise de profiter de bénéfices techniques. Selon les auteurs, sans une harmonie entre les pratiques de GRH, l'organisation perdrat des bénéfices importants.

La deuxième raison évoquée relève de certains principes issus de la littérature en psychologie perceptuelle et cognitive. Les auteurs affirment que les pratiques de GRH adoptées par l'entreprise doivent présenter une forte cohérence interne pour véhiculer un seul et même message aux employés. Ceux-ci pourront ainsi mieux comprendre les diverses attentes de l'organisation à leur endroit et

adopter des comportements attendus par l'entreprise.

2.2.3 L'approche de la contingence

Cette approche affirme que, pour avoir une utilité réelle pour la firme, les pratiques de GRH doivent être alignées sur les grandes orientations stratégiques mises de l'avant par les planificateurs et stratégies de l'organisation (McMahan, Virick et Wright, 1999; Snell, Youndt et Wright, 1996; Greer, 1995; Wright et McMahan, 1992; Jackson, Schuler et Rivero, 1989; Schuler, 1987; Schuler, 1992; Schuler, Galante et Jackson, 1987; Schuler et Jackson, 1987) et doivent être contingentes aux autres aspects de l'organisation (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988; Schuler et Jackson, 1987).

L'approche de la contingence s'appuie principalement sur la théorie du comportement des RH qui prétend qu'une organisation ne pourra atteindre ses objectifs que si elle peut compter sur des acteurs dont les comportements peuvent s'arrimer aux exigences stratégiques de l'entreprise (Katz et Kahn, 1978; Schneider, 1985). La GRH ne représente alors qu'une variable instrumentale dont le but est d'encourager et de renforcer le type de comportement désiré par les besoins stratégiques de l'organisation (Delery et Doty, 1996; Schuler, 1992; Schuler et Jackson, 1987).

Malheureusement, peu de recherches empiriques ont véritablement tenté de valider cette approche stratégique en utilisant différentes activités de GRH (Chadwick et Cappelli, 1999; Gerhart, 1999; Wright et Scherman, 1999). Voici quelques recherches réalisées selon l'approche de la contingence au cours des dernières années.

2.2.3.1 Les recherches réalisées selon la théorie de la contingence

En 1996, Delery et Doty ont effectué une étude auprès de 192 succursales de banques américaines. Suite à celle-ci, ils ont pu confirmer le lien existant entre le niveau de performance de la firme et les activités de GRH. Bayad, Arcand et Liouville (2002) ont aussi constaté, suite à leur étude auprès de plus de 1 983 entreprises françaises, que la relation entre le niveau d'accroissement de l'efficacité organisationnelle et la présence de certaines activités de GRH est aussi influencée par la stratégie d'affaires mise en place par l'entreprise.

Arcand (2000) étudie l'approche de la contingence dans le cadre de sa thèse de doctorat portant sur « l'effet des pratiques de GRH sur l'efficacité des Caisses Populaires Desjardins du Québec ». Van Doesbourg (2002) démontrera ensuite que la stratégie privilégiée par la firme représente une importante variable modératrice dans l'utilité possible de certaines pratiques de GRH.

Finalement, Arcand, Arcand, Bayad, et Fabi (2004), ont démontré la pertinence de cette approche stratégique en validant l'approche de la contingence auprès de 46 coopératives financières. En conclusion, les auteurs affirment que l'approche de la contingence des RH constitue, sans l'ombre d'un doute, une approche relativement robuste en gestion stratégique des ressources humaines.⁴

Pour étudier la relation existante entre la GRH et la performance de la firme, dans un contexte national et compte tenu de la relation que nous voulons tester, le modèle le plus approprié est donc le modèle de la contingence. Il constitue le véritable modèle stratégique qui nous permette d'inclure la relation que l'on veut

⁴ Arcand, Arcand, Bayad, Fabi (2004), Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme: une validation de l'approche de la contingence, Revue internationale des relations de travail, 25 pages.

étudier dans l'analyse de plusieurs données les unes par rapport aux autres. L'utilisation de cette position de recherche a d'ailleurs été empruntée à des études similaires à celle-ci.

La théorie de la contingence servira donc de filtre théorique à cette recherche lorsque nous parlerons des pratiques de GRH dans notre analyse. Il est toutefois important de définir d'abord ce que nous entendons par la notion de performance, puisqu'elle constitue le deuxième aspect important de notre question de recherche.

2.3. LA PERFORMANCE

La performance constitue une autre variable à étudier avant de pouvoir statuer sur l'élément à évaluer dans notre étude. On veut cerner davantage le concept de « performance » et pour ce faire, nous présenterons les différents auteurs qui s'y sont attardés.

Le mot « performance » peut être employé pour signifier différentes notions. Il est donc essentiel de bien définir ce que l'on entend par « performance » lorsqu'il est question de la mesurer dans une entreprise ou dans un secteur d'activité pour choisir les indicateurs nécessaires à sa mesure. Par exemple, pour un banquier, une entreprise performante sera une entreprise qui dégagera suffisamment de liquidités pour réaliser des bénéfices, alors que pour le dirigeant d'une entreprise de services, l'indice de performance de l'entreprise sera peut-être davantage lié à un faible taux d'absentéisme.

Elles sont abondantes les disciplines où l'on fait référence à ce concept : l'économie, les sciences comptables, le management, la gestion des opérations ainsi que les sciences du comportement. Chacune des disciplines définit, selon

son point de vue, le terme « performance ». Selon le cas, nous parlerons parfois d'efficience, de rentabilité, de productivité ou d'indicateurs de performance. Dans l'entreprise, la performance peut être abordée autant du point de vue du marketing, de la production que des ressources humaines. Ici, nous commençons par définir la performance au sein d'une entreprise, ce qu'on appelle plus communément la « performance organisationnelle ».

2.3.1 La performance organisationnelle

Selon Pfeffer et Salancik (1978), l'efficacité (ou performance) est :

« ...la capacité de l'organisation d'engendrer des actions et des résultats acceptables pour tous les individus, groupes ou organisations dont elle dépend et l'évaluation de cette efficacité organisationnelle suppose un jugement de valeurs sur les activités et sur les résultats à savoir les produits ou les effets de l'organisation dans son environnement ».

Pour Morin (1989), la performance (ou l'efficacité) organisationnelle « ...est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle. »⁵ L'évaluation de la performance nécessite donc de bien définir au départ les objectifs poursuivis. On remarque que le choix des critères de performance est souvent lié au statut et aux rôles des individus ou des groupes dans l'organisation, à leurs valeurs et à leurs normes, ainsi qu'à leurs intérêts envers la firme.

Il existe trois conceptions de la performance organisationnelle dans le domaine de la gestion; les conceptions sociale, économique et financière. Dans cette section, nous tenterons de définir plus en profondeur ces variables qui seront utilisées dans le cadre de la présente étude.⁶

⁵ Morin E.M., Savoie A., Beaudin G., « L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures », Éditions Gaëtan Morin, 1994, 168 pp.

Certains chercheurs ont porté une attention particulière à la performance organisationnelle dans leurs études. C'est le cas de Morin, Savoie et Beaudin (1994) et des chercheurs Rogers et Wright (1998). On retrouve également les travaux de Dyer (1984) qui porte aussi sur la performance organisationnelle. Reprenons chacune de ces études pour relever les notions importantes afin de mieux situer la performance organisationnelle dans notre présente étude. Commençons d'abord avec les auteurs Morin, Savoie et Beaudin (1994).

Le modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994)⁶

Morin, Savoie et Beaudin (1994), mentionnent que la représentation donnée par les experts praticiens de l'efficacité organisationnelle (ou performance organisationnelle) met au jour quatre constats :

1. Dans les organisations, on reste préoccupé par la stabilité et la croissance de la structure, ces objectifs impliquant la protection des ressources et la poursuite de la qualité (Emery et Trist, 1960; Katz et Kahn, 1978).
2. En ce qui concerne la rationalité de l'organisation, la logique du perfectionnement de l'organisation est celle de l'efficience économique où l'on cherche à minimiser les coûts tout en améliorant la qualité du produit.
3. Afin de protéger les actifs de l'organisation, il faut s'assurer de sa légitimité auprès des groupes externes, en particulier auprès des investisseurs et des consommateurs (Pfeffer et Salancik, 1978; Hirschman, 1970; Nord, 1983). Cette exigence constitue une contrainte pesant sur l'efficacité de l'organisation, car il faut composer avec des exigences potentiellement antagonistes ou contradictoires.

⁶ Morin E.M., Savoie A., Beaudin G., « L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures », Éditions Gaëtan Morin, 1994., 168 pp.

4. Enfin, pour atteindre l'efficience, il importe de veiller à satisfaire le mieux possible les intérêts des employés de façon qu'ils soient et demeurent disposés à contribuer par leurs efforts et leur créativité à la stabilité ainsi qu'à la croissance de l'organisation.

Selon les résultats de la recherche menée par Morin (1989), l'efficacité organisationnelle peut être décrite à l'aide de 4 composantes : 1- la valeur des ressources humaines (dimension psychosociale), 2- l'efficience économique (dimension économique), 3- la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (dimension politique), 4- la pérennité de l'organisation (dimension systémique).

1- La valeur des RH :

La valeur des RH concerne les effectifs d'une organisation, c'est-à-dire toutes les personnes qui sont au service d'une entreprise et qui représentent la valeur ajoutée par les qualités de la main-d'œuvre dans leur rapport avec le travail et l'organisation. La recherche de Morin (1989) a mis en évidence 4 critères rendant compte de la dimension «valeur des RH» : *le moral des employés, le rendement des employés, le développement des employés, la mobilisation des employés.* »

2- L'efficience économique :

L'efficacité économique se rapporte spécifiquement à la notion de productivité organisationnelle. Les critères de l'économie interne (degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système) et de la productivité (quantité de biens ou produits divisée par les ressources utilisées pour leur production) sont manifestement des composantes de l'efficacité organisationnelle.

3- La légitimité de l'entreprise auprès des groupes externes :

Cette dimension renvoie au jugement que portent les principaux constituants externes de l'organisation, à savoir les bailleurs de fonds, la clientèle, les organismes régulateurs et la communauté.

4- La pérennité de l'organisation :

Ce concept renvoie spécifiquement à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité de l'organisation), à la protection et au développement du marché desservi par l'organisation (compétitivité de l'organisation), à la protection et au développement du produit ou service (degré auquel le produit ou service répond aux besoins de la clientèle). Ces critères donnent des indications sur la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement. Le critère de performance financière est utilisé par une dizaine de chercheurs dont Taylor (1971), Katz et Kahn (1978), Quinn et Rohrbaugh (1981) et Scott (1987).

Le modèle de Rogers et Wright (1998)⁷

Le but de l'article de Rogers et Wright est de revoir les mesures de performance qui ont été utilisées dans la recherche en GSRH. Il fournit aussi des recommandations pour mieux comprendre comment ce champ d'intérêts pourrait développer à la fois sa définition conceptuelle de la performance, et élargir les mesures de performance utilisées pour évaluer le construit. Pour évaluer les différents types de mesures de performance qui ont été utilisées en GSRH, les auteurs examinent les liens qui peuvent ressortir des différentes études publiées faisant le lien entre les pratiques RH et les mesures de performance au niveau de l'organisation.

⁷ Edward W. Rogers et Patrick M. Wright (1998), Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management : Looking Beyond the Lamppost , Working paper 98-24, Center for advanced Human Resource Studies, CAHRS/Cornell University

Les présents auteurs ont préalablement identifié 46 études portant sur l'impact des pratiques RH sur la performance de la firme, dont 29 présentaient des variables semblables. L'analyse porte donc sur les résultats de 29 recherches qui contiennent plus de 80 observations sur des liens testés entre la gestion stratégique des RH et la performance organisationnelle.

En cherchant à regrouper les mesures de performance par catégories, les auteurs ont adapté la typologie proposée par Dyer et Reeves (1995) qui avaient séparé les mesures en 4 groupes : 1- les ressources humaines, 2- l'organisation, 3- les finances, 4- le marché et en proposant 4 variables, soient :

1. les résultats de RH;
2. les résultats organisationnels;
3. les mesures comptables;
4. les mesures financières du marché.

Le tableau 1 présente les différentes recherches ayant été réalisées par catégories qu'elles aient été commandées par la firme, une unité d'affaires ou une usine.

Tableau 1
Niveau auquel les études ont été réalisées

Type de variable dépendante	Organisation	Unité d'affaires	Département	Total
Résultats RH	2	0	1	3
Résultats organisationnels	14	4	16	34
Mesures comptables	21	1	2	24
Mesures financières du marché	19	0	0	19
total	56	5	19	80

On voit au tableau 1 la rareté des études qui ont été réalisées au niveau des unités d'affaires. Aussi, on constate que 56 des 80 relations correspondaient au niveau de la firme. La préférence des mesures de performance au niveau de la firme par rapport aux autres types n'est pas surprenante à cause de la volonté de démontrer l'impact des RH sur la performance organisationnelle ainsi que l'accessibilité des mesures qui permettent une analyse au niveau de la firme qui sont facilement disponibles dans les bases de données publiques comme Compustat.

Le tableau 2 présente la source des variables dépendantes utilisées comme mesure de performance organisationnelle parmi les 80 mesures disponibles. Il n'est pas surprenant de constater que la majorité des mesures financières du marché viennent des données publiques et que le questionnaire est davantage utilisé pour recueillir des données sur l'organisation et les RH.

Tableau 2
Provenance des données sur les variables dépendantes

Type de variable dépendante	Questionnaire	Entreprise	Bases de données publiques	Total
Résultats RH	3	0	0	3
Résultats organisationnels	25	7	2	34
Mesures comptables	4	2	18	24
Mesures financières du marché	2	0	17	19
total	34	9	37	80

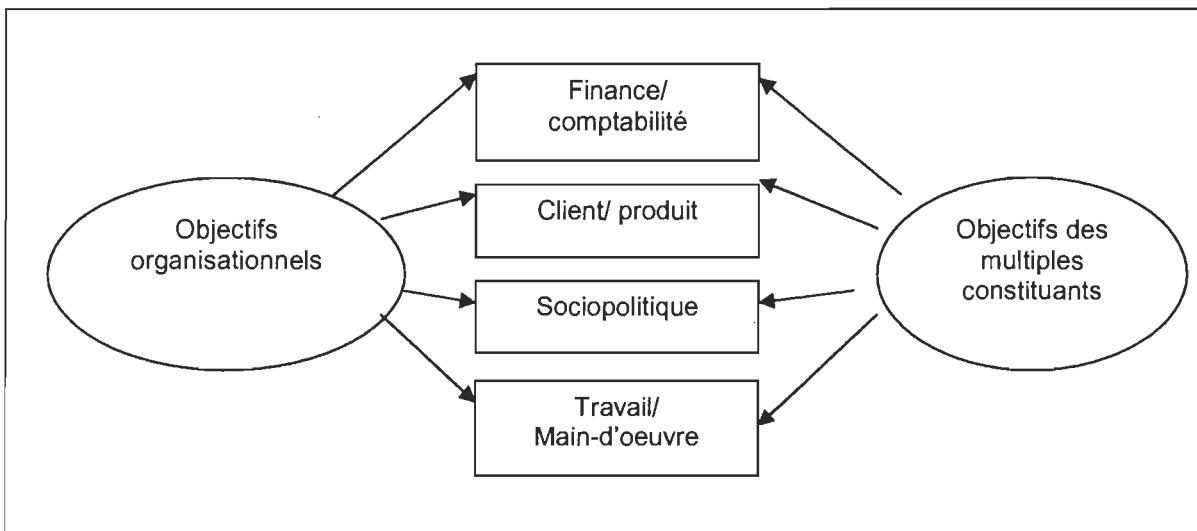
Au tableau 3, les mesures de performance au niveau des ressources humaines ont été réparties dans 6 catégories : 1- l'organisation du travail, 2- les systèmes de travail des employés, 3- la gestion stratégique des RH, 4- la participation et la motivation des employés, 5- la formation et la sélection des employés, 6- les compensations accordées aux employés. On remarque une si bonne distribution parmi les différentes catégories des variables RH que certains auteurs ont d'ailleurs questionné l'efficacité de ce construit RH.

Tableau 3
Variables indépendantes des ressources humaines

Type de variable	Organisa-tion du travail	Syst. de travail haute perfor-mance	Gestion stratégiqu e des RH	Participa-tion et motivation	Formation et sélection	Compen-sation	total
Résultats RH	0	1	1	1	0	0	3
Résultats organisa-tionnels	7	3	8	4	6	6	34
Mesures compta-bles	3	0	3	5	4	9	24
Mesures financières du marché	0	5	2	5	2	5	19
total	10	9	14	15	12	20	80

À la figure 3, on présente la relation importante qui existe entre les objectifs des multiples constituants (les acteurs qui entrent en relation avec l'entreprise) et les objectifs de l'organisation. Les objectifs des deux groupes respectifs doivent se rencontrer afin de satisfaire le plus d'acteurs possible, pour obtenir un impact positif sur la performance organisationnelle.

Figure 3
Information sur la performance organisationnelle



Source : *Edward W. Rogers et Patrick M. Wright (1998), Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management : Looking Beyond the Lamppost.*

Le modèle de Dyer (1984)⁸

Selon Dyer (1984), un moyen de parvenir à d'importants résultats implique la sélection de la variable dépendante. Pour choisir cette variable avec certitude, des théories davantage poussées seront nécessaires, puisque les données dont nous disposons actuellement sont insuffisantes. Afin de faire une meilleure analyse des données dépendantes choisies en gestion des ressources humaines, l'analyse doit se faire à trois niveaux, soient :

⁸ Lee Dyer (1984), *Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda*, Industrial Relations, vol.23, No.2, by the Regents of the University of California.

1. Les résultats provenant des ressources humaines (GRH);
2. les résultats provenant des stratégies organisationnelles;
3. les « *bottom-line results* » (finance).

Les résultats RH font référence aux objectifs fondés sur la gestion stratégique des ressources humaines comme le coût de la main-d'œuvre (productivité, salaire et avantages) ainsi que le moral des employés. Le taux de roulement, le taux d'absentéisme et la sécurité d'emploi en sont d'autres. Ces variables sont les moins susceptibles d'être influencées par des facteurs externes, mais isolés, ils sont insuffisants et donnent l'impression que le seul objectif de la gestion stratégique des ressources humaines est de contribuer au succès de l'organisation.

Les résultats des stratégies organisationnelles sont généralement fondés sur les objectifs de l'entreprise ou des gestionnaires. Ils incluent le rendement, le développement de nouveaux produits, la qualité des produits, les prix, les coûts, les opportunités de pénétrer ou de se retirer d'un marché ou de certaines commandes, la qualité du service, la valeur sur le marché et les flux monétaires. Comme on le fait de plus en plus dans le domaine de la gestion stratégique, ces données servent surtout à des fins comparatives avec les compétiteurs et même sur une période à long terme au sein de l'entreprise (Galbraith et Schendel, 1983). Les résultats « *bottom-line* » sont le plus souvent utilisés comme variable

dépendante. Elles concernent généralement des mesures de profitabilité tels les retours sur investissement, l'équité, les avoirs et les ventes. Ils peuvent être évalués soit tels quels, soit comme élément de comparaison ou évalués dans le temps.

À la lumière de l'information contenue dans les articles présentés à la section 2.3.2 sur les auteurs, il nous est maintenant facile de faire un parallèle avec le modèle proposé par Morin (1994). Les catégories se rejoignent et les données recueillies et distribuées par Rogers et Wright (1998) ainsi que Dyer (1984) pourraient aussi être regroupées dans les mêmes catégories, antérieurement proposées par Morin (1989) dans son étude. Si l'on veut réunir l'ensemble de toutes ces informations dans des grands ensembles pouvant contenir la plupart des facteurs d'influence des pratiques de gestion des RH sur la performance organisationnelle, on pourrait tout regrouper dans trois grandes catégories, soient, l'aspect social de l'entreprise, qui comprend l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise, une deuxième catégorie qui représenterait l'aspect économique de l'entreprise et qui comprendrait la productivité, les ventes et l'économie interne de la firme et finalement, l'aspect financier de l'entreprise qui s'intéresse davantage aux aspects comptables et financiers de l'entreprise.

Un dernier aspect que nous devons aborder est la culture. Pour mesurer son influence sur notre relation pratiques RH/performance, il est important de la définir.

2.4 LA CULTURE

Les dirigeants d'une multinationale ne sont habituellement pas des citoyens des pays où leur entreprise s'est implantée et doivent souvent traiter avec des gens de diverses cultures. Même s'ils se trouvent dans l'un ou l'autre des pays d'accueil de leur entreprise, ils n'y sont que des visiteurs. Pour atteindre la réussite, il leur faut non seulement bien comprendre les coutumes, les normes et la façon de vivre des habitants de l'endroit, mais encore adapter leurs décisions d'affaires au mode de vie de la population et aux mesures administratives du pays. Pour ce faire, elles doivent connaître la culture du pays où elles se trouvent.

2.4.1 La définition de la culture

La culture est constituée, dans ses dimensions populaires, par les différences observables entre les activités et les modes d'expression des membres des différentes sociétés, comme la langue, la perception du temps, l'utilisation de l'espace et de la religion. Dans sa dynamique subjective, la culture représente

les influences profondes qu'exercent ces sociétés distinctes sur la manière de penser et de se comporter de leurs membres. Lorsque nous abordons la notion de culture, nous retrouvons deux termes distincts dans la littérature, soient la culture organisationnelle et la culture nationale.

Hofstede, (1993), explique la double signification de la culture dans le domaine du management :

« ...le terme culture ne s'applique pas seulement au niveau national; il est devenu très fréquent d'attribuer une culture spécifique à une entreprise. Les différences entre les cultures nationales s'opèrent principalement au niveau des valeurs fondamentales, tandis que les cultures organisationnelles varient au niveau des pratiques plus superficielles : symboles, héros, rituels ».⁹ (Hofstede, 1993)

Dans cette section portant sur la culture, nous présenterons d'abord l'approche anthropologique de la culture, les différentes études comparatives effectuées jusqu'à présent, nous exposerons les travaux en gestion culturelle faits par Hofstede (1980) et nous présenterons un aperçu des auteurs de la période «post-Hofstede» et nous terminerons par la présentation des études empiriques.

⁹ Côté M., Mâlo M.-C. (2002), «La gestion stratégique : une approche fondamentale», édition Gaétan Morin, 370 p.

2.4.2 L'approche anthropologique

Les anthropologues ont ouvert la voie en démontrant comment toute culture est un construit social spécifique à chaque groupe d'individus. Le construit social, selon Dupriez et Simons (2002)

« ...s'est élaboré par rapport à un environnement donné, fort et protecteur ou dangereux et menaçant. L'histoire du groupe s'est forgée dans un environnement et a mis en place un système de relations sociales, rarement égalitaires. Ce système social a produit un système de valeurs ou de références qui est le cœur même de la culture. Ce système de valeurs apparaît à la fois comme une protection vis-à-vis des éléments extérieurs et comme une condition de maintien de l'équilibre interne des relations sociales ».¹⁰

Selon les anthropologues, chaque pays possède une culture distincte. Ils considèrent la culture comme l'ensemble des croyances, des règles, des techniques, des institutions et des objets qui caractérisent une population humaine.¹¹ La plupart des anthropologues définissent la culture à l'aide des trois traits suivants : elle n'est pas innée, mais acquise; les divers aspects de la culture constituent un système, c'est-à-dire que tous les éléments de la culture sont solidaires; enfin, elle est partagée et, ainsi, délimite les différents groupes (Dupriez et Simons, 2002; Adler, 1994; Hall, 1979).

¹⁰ Dupriez P., Simons S. (2002): *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck, 2^e édition, 2002.

¹¹ Brady, Isaac: « *A Reader in a Cultural Change* », vol.1, Cambridge, Massachusetts, Schenkman Publishing, 1975.

Cette façon de faire nous permet de classer les différents auteurs de l'approche anthropologique selon différents critères, car

« ...les faits culturels significatifs ne peuvent être réduits à une série de détails plus ou moins véridiques et décrits pour eux-mêmes. Ce qui importe, c'est la fonction précise que les faits observés remplissent dans la culture d'une société donnée. (Dupriez et Simons, 2002) ».¹²

C'est pourquoi un travail colossal de reconstruction de la totalité culturelle doit être fait. Les auteurs que nous analyserons ultérieurement s'y sont consacrés et amènent différentes définitions et points de vue, permettant un avancement de la recherche et de notre compréhension de la culture. Voici ici un aperçu de la culture, vue par Kroeber et Kluckhohn (1952).

L'apport de Kroeber et Kluckhohn (1952)

Une définition de la culture semble servir de dénominateur commun à tous les anthropologues :

« ...la culture est la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et de valeurs qui lui sont attachées ».¹³

Cette définition, élaborée par Kroeber et Kluckhohn (1952), servira aussi de base pour notre recherche.

¹² Dupriez P., Simons S. (2002): La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles, De Boeck, 2^e édition, 2002.

¹³ Kroeber A., Kluckhohn C. (1952): Culture. New York: Meridian Books.

C'est suite à une étude menée par Kluckhohn et Strodtbeck (1961) qu'apparaît le concept de «*Value Orientation Theory*», ce qui signifie que la place principale dans l'approche d'une réalité culturelle est réservée au système de valeurs. L'hypothèse d'un système de valeurs propres à chaque société suppose que l'individu adoptera un comportement individuel en fonction des normes qui lui sont imposées, que ce soit dans ses relations avec les autres, avec son environnement ou dans ses propres activités. Plus tard, Geertz (1993) a ajouté aux définitions connues, sa propre vision de la culture. En voici un résumé.

L'apport de Geertz (1973)

Au lieu de mettre l'accent sur les valeurs, Geertz (1973) retient la symbolique en tant que dimension cognitive. Pour lui, «la culture est un système, transmis historiquement, de significations incarnées dans les symboles, de conceptions reçues en héritage et exprimées sous des formes symboliques grâce auxquelles les gens communiquent, perpétuent et développent leurs connaissances de la vie et leurs attitudes envers elle.»

Comme le mentionnent Dupriez et Simons (2002), Geertz (1973) considèrent que

« la culture correspond à une structure de significations véhiculées par un ensemble de symboles qui forment un système par lequel l'être humain communique avec ses alter ego, perpétue et développe sa connaissance de la vie. Il insiste donc sur le caractère implicite du comportement social et culturel ».¹⁴

Une autre auteure à laquelle les chercheurs se réfèrent souvent lorsqu'il est question de culture est Benedict (1934), qui est certainement une pionnière dans le domaine de la recherche sur la culture organisationnelle.

L'apport de Benedict (1934)

Grâce aux travaux de Benedict (1934), un concept important dans l'approche anthropologique a vu le jour : le concept de pattern. Ce pattern serait une combinaison cohérente d'éléments qui donnent l'orientation générale à une société. Comme le citent Dupriez et Simons (2002), Benedict (1934) affirme :

« Le mouvement culturaliste ne considère pas la culture comme une réalité en soi existant en-dehors des individus, mais comme un modèle global qui confère à la société sa cohésion, lui donne son unité et assure sa continuité. La culture est présente au cœur des individus, elle conditionne un comportement commun à tous ceux qui font partie de la société. Chaque société visant un certain but, chacune d'elle opère un choix, favorisant tel trait plutôt que tel autre. Ces traits particuliers marquent la spécificité de chaque groupe, ils définissent son originalité ».¹⁵

Ses études définissent la culture d'une façon très globalisante et ce, en conformité avec le mouvement culturaliste. Pour elle, il faut faire l'analyse des cultures en tant qu'ensembles organisés, car elle mentionne que «les

¹⁴ Dupriez P., Simons S. (2002): La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles, De Boeck, 2^e édition, 2002.

¹⁵ Dupriez P., Simons S. (2002): La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles, De Boeck, 2^e édition, 2002.

civilisations sont quelque chose de plus que l'ensemble de leurs caractéristiques.» Selon elle, toute société constituerait une configuration intégrée, c'est-à-dire un tout dominé par un pattern général. L'analyse des civilisations selon les critères énoncés par Benedict (1934) ne se fait pas en isolant un critère ou un trait caractéristique de la société étudiée, mais en relevant une configuration d'ensemble qui rend compte des spécificités des sociétés dans ce qu'elles ont d'original (Arcand, 2006, à paraître)¹⁶.

Contrairement à la vision de Benedict (1934), Malinowski (1989) considère plutôt la culture comme une réalité fonctionnelle. Il affirme que «la culture a pour fonction de satisfaire les besoins physiologiques de l'homme».

L'apport de Malinowski (1989)

En faisant référence aux travaux de Malinowski (1989), Deliege affirme que « ...les besoins de l'homme sont ceux de l'animal et le fait de manger, de dormir, de procréer...ne peut trouver de solution que par la culture qui définit pour chaque société un ensemble de «réponses fonctionnelles» à ces besoins élémentaires.»

¹⁶ Thèse de doctorat, Guy Arcand, 2006, à paraître.

Bien que sa contribution à la connaissance soit controversée, Malinowski (1989) a pourtant effectué un travail colossal en ce qui a trait à la compréhension du système d'échange chez les tribus du Pacifique Occidental¹⁷, étant le premier à reconnaître que le principe d'échange est à la base de tout lien social (Dupriez et Simons, 2002). Tout comme Malinowski (1989), Mauss (1950), amènera une nouvelle théorie, celle du potlach¹⁸, donc voici sa théorie.

L'apport de Marcel Mauss (1950)

Mauss (1950) affirme que tout comme la Kula¹⁹, le potlach s'apparente au don, dans la mesure où il comporte trois obligations qui sont à l'origine de l'échange : l'obligation de donner, l'obligation de recevoir et l'obligation de rendre quelles que soient les conséquences. Nous voyons donc que l'apport de Mauss est aussi très important, puisqu'il confirme la démarche anthropologique de pénétrer au cœur de la réalité culturelle (Dupriez et Simons, 2002). Il pose également le

¹⁷ Le Livre : Les argonautes du Pacifique Occidental de Malinowski (1994, 1989) rend compte des grandes expéditions Kula sur les mers du Pacifique Occidental (mers mélanésiennes). Le but de ces voyages était d'échanger des colliers de coquillages rouges (soulava) ou des brassards de coquillages blancs (mwali). Ainsi, le travail de cet anthropologue a permis de dégager un système d'organisation sociale qui repose sur un principe, celui de réciprocité qu'il a baptisé «système de la Kula.»

¹⁸ Cérémonie des tribus indiennes du Nord-Ouest de l'Amérique du Nord où le chef d'une tribu offre à un chef rival un nombre important de cadeaux en vue de la déshonorer ou de l'humilier. Ce don entraîne une dette d'honneur qui oblige le chef rival à organiser lui aussi une cérémonie de potlach plus spectaculaire que la première.

¹⁹ Le mot kula, expliquait Malinovski, signifie cercle, ce grand cercle du commerce symbolique intertribal.

problème de l'échange et grâce à l'étude des peuples autochtones de l'Amérique du Nord, il a pu observer que la logique de réciprocité, qui est une logique rationnelle, peut remplacer la logique marchande. Dupriez et Simons (2002) affirment que dans des sociétés moins perméables à la pénétration de l'économie occidentale, la référence culturelle où l'échange est un acte relationnel et social au lieu d'être marchand et individuel peut coexister largement avec une logique économique.

L'apport de Claude Lévi-Strauss (1967)

Les travaux de Lévi-Strauss s'appuient sur la notion de fait social total, ce qui l'amène à définir la culture comme un ensemble structuré.

Selon lui,

« ...toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science et la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale, et plus encore, les relations que ces deux types de réalités entretiennent les uns envers les autres ».²⁰ (Lévi-Strauss, 1950, XIX).

Il base ses études sur les travaux de Benedict (1934), donc sur le concept de *pattern*.

« Le concept de pattern lui a fourni l'idée d'identifier les invariants de la culture, c'est-à-dire les éléments en nombre limité qui, d'une culture à l'autre, sont identiques

²⁰ Côté M., Mâlo M.-C. (2002), «La gestion stratégique : une approche fondamentale», édition Gaétan Morin, 370 p.

et témoignent du caractère universel de la vie en société. Il considère la culture comme étant une langue, c'est-à-dire un système de signes qui sont inconscients et qui peuvent être analysés indépendamment de leur expression particulière. Ainsi, la société se définit comme un système de communication dont il est possible d'identifier des règles universelles qui correspondent aux principes indispensables à toute vie en société²¹ (Dupriez P. et Simons S., 2002) ».

Strauss cherche les éléments universels, ce qui se traduit par ce qui est commun à toutes les sociétés.

L'apport de Edward T. Hall (1979)

Hall a consacré ses recherches à la fonction qu'occupent les institutions culturelles dans les sociétés. Il est d'ailleurs l'un des chercheurs les plus cités dans le domaine de la gestion. Il considère que toutes les relations entre individus, groupes et États sont soumises à la culture. Selon lui, «...la culture joue un rôle extrêmement sélectif entre l'homme et son extérieur. Dans ses nombreux aspects, la culture définit donc les champs d'attention et les champs d'ignorance. Elle apporte ainsi une structure au monde.» (Hall E.T., 1979). Selon lui,

« ...l'homme communique au moyen de la culture. Aucun aspect de la vie humaine n'échappe à son emprise, qu'il s'agisse de la personnalité, de la manière de s'exprimer, de penser, de bouger, de résoudre les problèmes, de la planification et du tracé des villes, de l'organisation et du fonctionnement du système de communication, ou des structures et du fonctionnement des systèmes économiques et gouvernementaux. Les aspects culturels qui influencent de la manière la plus profonde

²¹ Dupriez P., Simons S. (2002): La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles, De Boeck, 2^e édition, 2002.

et la plus subtile le comportement sont ceux qui semblent les plus évidents et les plus naturels et, de ce fait, sont les moins étudiées ».²² (Hall E.T., 1979)

Dupriez P. et Simons S. (2002) affirment que :

« ...à la lecture de ses travaux, nous pouvons constater que chacune des cultures, la dimension du temps, de l'espace, du contexte de communication diffèrent sensiblement. Ces dimensions étant arbitraires, les entreprises les utilisent et forgent un comportement humain homogène et cohérent. Ces dimensions forment un système d'organisation sociale nettement déterminé par des valeurs qui expriment la culture ».²³

Nous avons exposé l'ensemble des grands points de vue des anthropologues en ce qui a trait à la notion de culture. Nous présenterons maintenant la culture sous un nouvel angle, soit par les approches comparatives de différents auteurs tels que Goodman et Moore (1972), Triandis H. (1982) et Hofstede G. (1980).

À ce niveau, nous présentons un tableau récapitulatif des auteurs ayant une approche anthropologique présentés précédemment et de leurs apports respectifs.

²² Côté M., Mâlo M.-C. (2002), «La gestion stratégique : une approche fondamentale», édition Gaétan Morin, 370 p.

²³ Dupriez P., Simons S. (2002): La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles, De Boeck, 2^e édition, 2002.

Approche anthropologique

Auteurs	Apport théorique
Benedict (1934)	Un concept voit le jour : le concept de pattern. Ce pattern est une combinaison cohérente d'éléments qui donnent l'orientation générale à une société.
Mauss (1950)	Il confirme la démarche anthropologique de pénétrer au cœur de la réalité culturelle.
Kroeber et Kluckhohn (1952)	Définition de la culture élaborée par les deux chercheurs : <i>La culture est la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique; elle inclut les objets concrets produits par le groupe.</i>
Lévi-Strauss (1967)	Il affirme que toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science et la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale, et plus encore, les relations que ces deux types de réalités entretiennent les uns envers les autres
Geertz (1973)	Pour Geertz, la culture est : <i>un système, transmis historiquement, de significations incarnées dans les symboles, de conceptions reçues en héritage et exprimées sous des formes symboliques grâce auxquelles les gens communiquent, perpétuent et développent leurs connaissances de la vie et leurs attitudes envers elle.</i>
Hall (1979)	A consacré ses recherches à la fonction qu'occupent les institutions culturelles dans les sociétés.
Malinovski (1989)	Il a effectué un travail colossal en ce qui a trait à la compréhension du système d'échange chez les tribus du Pacifique Oriental, étant le premier à reconnaître que le principe d'échange est à la base de tout lien social.

2.4.3 Les approches comparatives

L'approche comparative est différente de l'approche anthropologique, puisque contrairement à la première approche qui visait davantage à comprendre la culture et à expliquer que la culture est un construit social, elle cherche plutôt à relever des ressemblances et des différences entre les peuples. Bien que les anthropologues aient critiqué vivement cette approche parce que, selon eux, elle ne pousse pas suffisamment dans le sens de la culture, ils ont été dans l'obligation de constater que cette approche aide à effectuer une meilleure analyse des différences culturelle, donc des changements entre deux groupes analysés.

Nous retrouvons trois approches distinctes dans les études comparatives de la culture. Nous trouvons tout d'abord celle de Goodman et Moore (1972) qui tentait de comparer la variation qu'exerce la culture dans l'analyse des groupes. Ensuite, celle de Triandis (1972, 1997), qui traitait de la dimension subjective de la culture et finalement, celle de Hofstede (1984, 1987 et 1994) qui portait sur le logiciel mental hiérarchisé et qui a fait l'objet de plusieurs études.

L'apport de Goodman et Moore (1972)²⁴

Selon Goodman et Moore (1972), la culture n'est utilisée que pour faire ressortir les différences et les similitudes entre les pays, sans pour autant que la culture soit considérée comme indépendante. À l'époque, ils étaient les précurseurs de cette approche comparative et mentionnent en 1972 «...qu'il est rare que la culture soit considérée comme un modérateur dans les études.» Malheureusement, à cette époque, la culture ne servait qu'à formuler des comparaisons «*a posteriori*» comme aucun outil ne permet d'établir que les hypothèses formulées «*a priori*» se vérifient mieux pour certains groupes que pour d'autres. (Dupriez et Simons, 2002)

Pour les auteurs, la culture représente d'abord un agent de différenciation (Goodman et Moore, 1972). Mais l'approche comparative peut aussi permettre, lors d'études dans le domaine de la gestion, de faire ressortir les similitudes qui s'observent au niveau des structures industrielles, ainsi que les différences apparaissant en terme de variables culturelles (Negandhi et Prasad, 1971).

²⁴ Côté M., Mâlo M.-C. (2002), «La gestion stratégique : une approche fondamentale», édition Gaétan Morin, 370 p.

L'apport de H. Triandis (1972)²⁵

Au cours de la même année, Triandis (1972) tentera d'isoler la culture et de la considérer comme un élément d'interprétation possible de l'analyse des sociétés et proposera des définitions prenant en compte la dimension subjective que d'aucuns reconnaissent à la culture (Dupriez et Simons, 2002, 28). Cet auteur définit la culture subjective comme étant «un moyen caractéristique pour un groupe de répondre à son environnement social. Elle correspond à un ensemble de valeurs qui varient d'un groupe à un autre. Ces valeurs confèrent au groupe une certaine spécificité» (Triandis, 1997). Il définira également le concept de culture subjective en affirmant que :

« La notion de culture subjective fait référence à des variables qui sont des attributs des structures cognitives de groupes de personnes. L'analyse de la culture subjective se base sur des variables établies à partir de l'uniformité des réponses de ces groupes de personnes et a pour résultat une sorte de «carte» élaborée par un scientifique, et qui permet d'avoir un aperçu de la culture subjective d'un groupe d'individus. En quelques mots, nous pourrions dire que, lorsque l'on observe des réponses de même type à des classes de stimuli qui ont certaines qualités en commun, on suppose que certains «médiateurs» (attitudes, normes, valeurs) sont à l'origine de l'uniformité de ces réponses. C'est la structure cognitive qui sert de médiateur entre les stimuli et les réponses dans les différents contextes culturels que nous désirons étudier. Ces éléments de culture subjective sont des constructions hypothétiques qui nous permettent de simplifier nos observations du comportement humain. Ils n'existent que dans l'esprit du scientifique. Il n'y a pas d'entités physiques qui constituent la culture subjective, et cependant les variables rassemblées pour cette construction nous aident vraiment à comprendre, prédire, et peut-être même à contrôler le comportement humain ». (Triandis H., 1997)

²⁵ Côté M., Mâlo M.-C. (2002), «La gestion stratégique : une approche fondamentale», édition Gaétan Morin, 370 p.

Selon lui, les dimensions de la culture qui apparaissent au travers de ces valeurs sont des paramètres qui permettent de proposer une analyse des différences entre les groupes. Ces paramètres doivent prendre en compte l'environnement social où les valeurs se manifestent (Triandis, 1997). «La complexité des phénomènes culturels est ainsi rendue plus accessible par une analyse de terrain plus pragmatique qui lui permettra d'offrir une vision globalisante des processus culturels d'un groupe donné.» (Dupriez et Simons, 2002).

Triandis (1997) développera une typologie reposant principalement sur trois dimensions, soient la différenciation dans la perception, qui se veut l'identification de l'individu dans le groupe, la famille, la nation. La deuxième porte sur l'utilisation et l'évaluation que fait l'individu et qui établit la distinction entre la pragmatisme et l'idéologisme, l'individualisme et le collectivisme. Enfin, la troisième dimension consiste à observer les différents modèles d'action, ce que Triandis (1997) appelle les «*patterns of action*». Cette étude qui relève les trois dimensions de Triandis (1997) servira d'ailleurs de base à d'autres études subséquentes, en plus d'amener une approche pragmatique de la culture.

Afin d'effectuer une bonne analyse de la structure organisationnelle, il faudra ensuite isoler certaines dimensions qui permettront de spécifier la culture d'un groupe ou d'une société. Le premier essai qui tente de classer les éléments constitutifs de la culture a été réalisé par Hofstede (1980). La prochaine section

nous permettra de mieux connaître les études menées par cet auteur qui a fait avancer considérablement les recherches en ce qui concerne la culture et qui a servi de modèle de base à plusieurs autres recherches empiriques dans le domaine de la gestion stratégique et en gestion des ressources humaines.

2.4.3.1 L'apport de Hofstede (1980)

Dans cette section, nous développerons davantage sur les travaux de Hofstede (1980) puisque nous avons choisi d'utiliser ses travaux comme cadre de référence sur la culture.

De nombreux chercheurs ont tenté d'évaluer les attitudes et les valeurs qui pourraient être associées aux comportements en milieu professionnel. Geert Hofstede, universitaire et expert-conseil hollandais, s'est intéressé, entre 1967 et 1970 et aussi entre 1971 et 1973, aux 116 000 employés de la multinationale IBM, établie aux États-Unis et oeuvrant dans plus de 72 pays. C'est avec son ouvrage «*Culture's Consequences*», publié en 1980, que le monde de la recherche a été confronté aux résultats de cette grande enquête remettant en question les modèles de gestion de l'époque.

Selon lui, il était important d'effectuer une étude qui permette d'étudier la gestion dans un contexte national pour trois principales raisons : à cause de raisons

d'ordre politiques (forme de gouvernement, système juridique, système d'éducation, système d'associations de travailleurs), de raisons d'ordre sociologiques (appartenance à une nation, à une région) et de raisons d'ordre psychologique (nationalité et facteurs culturels acquis depuis l'enfance).

En effet, selon lui, les nations sont des entités politiques, enracinées dans l'histoire, avec leurs institutions propres : institutions gouvernementales, systèmes juridiques, systèmes d'éducation, systèmes d'association des travailleurs. Non seulement les institutions officielles diffèrent mais selon Bollinger et Hofstede (1987, 16), même si elles étaient considérées comme similaires les unes aux autres, la manière de les utiliser différerait (ordre politique).

L'appartenance à une nation ou à une région a une valeur symbolique pour les citoyens. Ils en tirent une part de leur identité. Toujours selon Bollinger et Hofstede (1987, 16), la valeur symbolique d'appartenance à une nation ou à une région a été, et demeure toujours, une raison suffisante pour partir en guerre lorsque l'identité commune apparaît menacée. Ainsi, les différences nationales et régionales sont ressenties comme une réalité et sont, de ce fait, une réalité (ordre sociologique).

Selon Hofstede (1980, 1994), la pensée des individus est en partie conditionnée par des facteurs culturels nationaux. C'est l'expérience acquise depuis l'enfance au sein d'une famille, dans le cadre d'un système d'éducation, au travail, etc. Ces systèmes varient d'un pays à l'autre et font en sorte que l'individu se développe et acquiert une culture différente à celle d'un individu vivant dans un autre milieu. Nous sommes donc programmés mentalement depuis notre enfance à réagir d'une façon précise à différentes situations. Lorsque nous partageons une programmation mentale avec les autres membres de notre nation, nous obtenons ce que Hofstede appelle la programmation mentale collective (ordre psychologique).

Ainsi, selon Hofstede (1980, 1994), la culture est une sorte de programmation mentale, c'est-à-dire que chacun d'entre nous porte en lui des modes de pensées, de sentiments et d'actions potentielles qui sont le résultat d'un apprentissage continu (1994, 18).

Toujours selon Hofstede (1994),

« ...le terme culture peut avoir plusieurs sens. (...) Dans la plupart des langues occidentales, «culture» est équivalent de «civilisation ou de raffinement de l'esprit» et désigne souvent les résultats de ce raffinement tels le savoir, l'art, la littérature.» C'est la culture au sens étroit du terme, ce que Hofstede G. appelle «culture 1 »». ²⁶

²⁶ Hofstede G. (1994), Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales, Paris, Les Éditions d'Organisation, Paris, France, 351 p.

Dans les prochains paragraphes, nous approfondirons davantage sur la notion de culture définie par Hofstede (1980). Nous traiterons de la manifestation de la culture, des différents niveaux de programmation mentale définis par celui-ci, et nous élaborerons sur les quatre dimensions lui ayant servi de mesure pour ses travaux. Nous terminerons en exposant les critiques ayant fait suite à ses travaux.

a) ***La manifestation de la culture***

La nature humaine comme l'indique Hofstede (1994, 20) représente tout ce qui est commun à tous les individus et est par le fait même, acquis. Alors que le niveau individuel, ou la personnalité, est en partie acquise et en partie héritée (Hofstede, 1991, 1994). Il n'y a donc que le niveau culturel qui est exclusivement acquis et propre à chaque nation ou groupe régional. L'étude des cultures nous démontre que les groupes humains pensent, sentent et agissent de façons différentes (Hofstede, 1994). Alors, les différences culturelles se manifestent de plusieurs façons. Selon Hofstede (1994, 1991), nous pouvons retenir quatre formes de manifestation de la culture soient les symboles, les héros, les rituels et les valeurs.

Il définit les symboles comme étant «...des mots, des attitudes, des dessins ou des objets porteurs d'une signification particulière, identifiable uniquement par ceux qui partagent cette culture» (Hofstede, 1994), les héros comme étant

« ...des personnes mortes ou vivantes, réelles ou imaginaires qui possèdent des caractéristiques hautement appréciées dans une culture et qui servent donc de modèles de comportement» (Hofstede G., 1994), *les rituels* comme «...des activités collectives, techniquement superflues pour parvenir au but désiré, mais considérées comme socialement essentielles à l'intérieur d'une culture ».

Finalement, il définit les valeurs comme étant :

« ...la tendance à préférer un certain état de chose à un autre. C'est un sentiment orienté, avec un côté positif et un côté négatif». Il ajoute que «du fait de leur acquisition précoce, la plupart de nos valeurs sont inconscientes; il nous est donc difficile d'en parler, et elles ne sont pas directement perceptibles de l'extérieur. Elles ne peuvent qu'être déduites de notre comportement face à des situations variées ».²⁷ (Hofstede G. 1994)

Dans la prochaine section, nous présentons les niveaux de programmation mentale définis par Hofstede (1980).

b) Les niveaux de programmation mentale

Puisque nous appartenons souvent à plusieurs groupes à la fois, nous possédons différents niveaux de programmation mentale et selon Hofstede (1991-1994), cela correspond à différents niveaux de la culture. Hofstede (1991, 1994) spécifie six différents niveaux de programmation mentale, soient

²⁷ Hofstede G. (1994), Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales, Paris, Les Éditions d'Organisation, Paris, France, 351 p.

- 1- le niveau national (dépend du pays auquel on appartient);
- 2- le niveau correspondant à l'appartenance à un groupe régional et/ou ethnique et/ou religieux et/ou linguistique;
- 3- le niveau correspondant à l'appartenance à un sexe, masculin ou féminin;
- 4- le niveau relevant de la génération;
- 5- le niveau correspondant à l'origine sociale, au niveau d'instruction, à la profession exercée;
- 6- le niveau lié à l'organisation ou l'entreprise et à la façon dont les salariés y sont scolarisés.

Tout comme Benedict (1954) que nous avons analysée précédemment, Hofstede affirme que «...les problèmes sont communs à toutes les sociétés, seules les solutions diffèrent.» (Hofstede, 1994) Ce que nous appelons les «différences culturelles» sont en fait ce qui différencie un groupe d'un autre dans sa façon de résoudre des problèmes.

Maintenant que nous avons défini la manifestation de la culture et les niveaux de programmation mentale définis par Hofstede (1991, 1994), nous présentons maintenant les quatre dimensions utilisées par Hofstede (1991) dans la réalisation de ses recherche et qui nous serviront de mesure.

c) ***Les quatre dimensions définies par Hofstede G. (1994)***

Inkles et Levinston (1954) avaient identifié trois catégories représentant les problèmes fondamentaux de l'humanité, alors que Hofstede (1994) identifie plutôt quatre catégories, qu'il nomme «dimensions» et qui sont similaires aux trois catégories relevées par Inkles et Levinston (1954). Dans son étude effectuée en 1994, les employés de IBM occupant des postes identiques dans des pays différents ont répondu à des questions concernant leurs valeurs (Hofstede, 1994). C'est suite à l'analyse statistique des réponses des 116 000 questionnaires que Hofstede (1994) a pu démontrer l'existence de problèmes communs et de solutions différentes selon les pays où se trouvaient les employés de IBM.

Hofstede (1991) a étudié les différentes cultures nationales entre un grand nombre de pays et, pour ce faire, il a eu recours à quatre principales mesures :

- 1- la distance dans les relations de pouvoir (distance hiérarchique);
- 2- l'individualisme ou le collectivisme;
- 3- la masculinité ou la féminité;
- 4- la propension à refuser l'incertitude (contrôle de l'incertitude).

Ces quatre dimensions de Hofstede (1994) seront définies en détail plus loin. Comme le mentionne Hofstede (1980, 1994), chacune des dimensions regroupe un certain nombre de phénomènes de société dont l'observation a montré qu'ils sont liés, même si la nécessité logique de leur combinaison n'apparaît pas à priori. Voyons plus en détail chacune de ces dimensions.

La synthèse de ses recherches révèle de grandes différences entre les pays dans chacune de ces quatre mesures. Il conclut ainsi :

« Les notes concernant la distance dans les relations de pouvoir ont tendance à être plus élevées pour les pays latins, asiatiques et africains, et plus faibles pour les pays germaniques. L'individualisme prévaut dans les pays développés et occidentaux, alors que le collectivisme prime dans les pays développés et orientaux; ici, le Japon occupe une position moyenne. La masculinité est élevée au Japon et dans certains pays d'Europe tels l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse, et relativement élevée dans les pays de culture anglaise; elle est basse dans les pays nordiques et aux Pays-Bas, relativement basse dans certains pays latins et asiatiques comme la France, l'Espagne et la Thaïlande. La propension à écarter l'incertitude est plus forte dans les pays latins, au Japon et dans les pays germanophones, plus faible dans les pays de culture anglaise, nordiques et chinoises... »²⁸ (Hofstede, 1993)

Malgré plusieurs critiques à l'endroit de Hofstede (1993) suite à son étude, la popularité de cette enquête ne fait aucun doute, puisque plusieurs autres auteurs s'en sont servis pour tenter d'approfondir le concept de culture en milieu de travail. Son travail colossal a permis l'avancement de la recherche en gestion des ressources humaines et servira aussi de base à la présente recherche.

²⁸ Hofstede G. (1993): « Cultural constraints in management theories », *The Executive*, Vol.7, No.1, p.81-95.

Au tableau 4, nous présentons les quatre dimensions de Hofstede (1993) sous forme de tableau, afin de mieux cerner les quatre dimensions de la culture nationale. Chaque colonne présente les extrêmes (faibles et forts) de chacune des dimensions. Nous reprendrons ensuite chacune des quatre dimensions afin d'approfondir chacune d'elles.

Tableau 4
Exemples des quatre dimensions de la culture nationale
selon Hofstede²⁹

DISTANCE HIÉRARCHIQUE

Faible distance hiérarchique	Grande distance hiérarchique
<ul style="list-style-type: none"> • Les supérieurs considèrent les subordonnés comme des personnes semblables à eux; • les supérieurs sont accessibles; • tous doivent bénéficier des mêmes droits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les supérieurs considèrent les subordonnés comme des personnes différentes d'eux; • les supérieurs sont inaccessibles; • les détenteurs de pouvoir ont le droit à des priviléges.

INDIVIDUALISME/COLLECTIVISME

Individualisme	Collectivisme
<ul style="list-style-type: none"> • La conscience du « je » domine; • l'identité s'appuie sur l'individu; • les décisions de l'individu priment. 	<ul style="list-style-type: none"> • La conscience du « nous » domine; • l'identité s'appuie sur le système social; • les décisions du groupe priment.

²⁹ Schermerhorn, Templer, Cattaneo et al. (1994) : « Comportement humain et organisation ».

MASCULINITÉ/FÉMINITÉ

Masculinité	Féminité
<ul style="list-style-type: none"> • Les rôles sociaux attribués à chaque sexe sont clairement définis; • l'idéal réside dans l'indépendance; • vertus du grand et de rapide. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les rôles sociaux attribués à chaque sexe sont souples; • l'idéal réside dans l'interdépendance; • vertus du petit et du lent.

CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE

Faible maîtrise de l'incertitude	Forte maîtrise de l'incertitude
<ul style="list-style-type: none"> • Le temps est utilisé librement; • les travailleurs sont disposés à prendre des risques; • il devrait y avoir aussi peu de règlements que possible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le temps, c'est de l'argent; • la sécurité en général est une préoccupation importante; • les travailleurs ont besoin de règles et de règlements écrits.

1. La distance hiérarchique :

Dans toutes les sociétés nous pouvons voir des différences. Nous constatons parfois que certains individus ont plus de pouvoir que d'autres. Certains font plus d'argent, possèdent davantage de biens matériels, alors que d'autres ont plus de prestige. Dans les sociétés où la majorité de la population se situe dans la classe moyenne (ou sociétés pluralistes), nous avons un sentiment d'égalité entre les individus qui la composent. Nous observons toutefois le phénomène contraire dans les sociétés élitistes qui maintiennent principalement l'inégalité. Dans les

sociétés pluralistes, l'accès à la strate supérieure de la société est relativement facile mais c'est tout le contraire dans les sociétés élitistes.

La distance hiérarchique est définie par Hofstede (1994, 47) comme étant : « la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir³⁰ ». Il s'agit en fait de la perception que l'employé a du pouvoir de son patron.

Dans les pays où les subordonnés paraissent peu craintifs et les patrons rarement autocratiques ou paternalistes, les employés préfèrent un style de leadership consultatif. Alors que dans les pays où les employés sont souvent craintifs et les patrons autocratiques ou paternalistes, les subordonnés préfèrent ces types de leadership. De ce fait, la distance hiérarchique nous informe sur les relations de dépendance dans un pays (Hofstede, 1994). Dans un pays où l'indice est faible, la dépendance des employés face à leur patron est limitée. Dans ce cas, les patrons consultent régulièrement les employés. La relation en est une d'interdépendance. Par contre, dans un pays où l'on observe une distance hiérarchique élevée, Hofstede (1994) soutient que les subordonnées dépendent beaucoup de leurs supérieurs. Nous y voyons de la part des employés des réactions extrêmes, soit en affirmant leur préférence pour cette

³⁰ Les institutions sont les éléments fondamentaux d'une société, tels que la famille, l'école et la communauté : les organisations sont les différents lieux de travail (Hofstede, 1994, 47).

dépendance, soit en la rejettant totalement³¹. La distance émotionnelle étant élevée entre les patrons et les employés, ces derniers ont peu d'occasions d'approcher ou de contredire ouvertement leur patron.

La distance hiérarchique est mesurée à partir des systèmes de valeur de ceux qui ont le moins de pouvoir dans la société, alors que la répartition du pouvoir, quant à elle, est généralement expliquée à partir du comportement de ceux qui en ont plus. Il est important de rappeler, comme le mentionnent Bollinger et Hofstede (1987, 81) : « que l'autorité n'existe que si elle rencontre la soumission et le pouvoir ne se maintient que s'il satisfait un besoin de dépendance ». Les principales caractéristiques de cette dimension sont présentées dans le tableau 5. Dans les pays où la distance hiérarchique est grande, le pouvoir est un fait de base (Bollinger et Hofstede, 1987). Les patrons n'ont pas à obéir aux mêmes règles que les autres. Dans ces pays, les priviléges accordés à la classe dirigeante peuvent paraître démesurés en comparaison avec ceux que l'on accorde aux dirigeants dans les pays à faible distance hiérarchique. Dans ce type de pays (faible distance hiérarchique), les dirigeants d'entreprise essayent de paraître le moins puissant possible (Bollinger et Hofstede, 1987, 93).

³¹ Il s'agit d'une attitude connue en psychologie sous le terme de contre-dépendance, c'est-à-dire d'une dépendance, mais avec une connotation négative (Hofstede, 1994, 47).

Tableau 5
Les éléments caractéristiques de la dimension de la distance hiérarchique

PAYS À FAIBLE DISTANCE HIÉRARCHIQUE	PAYS À FORTE DISTANCE HIÉRARCHIQUE
Les inégalités dans la société doivent être réduites.	L'inégalité est naturelle dans ce bas monde dans lequel chacun a droit à une place! Ceux d'en haut et ceux d'en bas sont protégés par cet ordre.
La hiérarchie signifie l'inégalité des rôles. Elle est établie par commodité.	La hiérarchie est une inégalité naturelle.
Tout le monde devrait être en dépendance mutuelle.	Seules quelques personnes sont complètement indépendantes. La plupart des gens dépendent d'autres personnes.
Les subordonnés considèrent leurs supérieurs comme des gens comme eux.	Les subordonnés considèrent leurs supérieurs comme une catégorie de gens à part.
Les supérieurs sont facilement accessibles.	Les supérieurs sont inaccessibles.
L'utilisation du pouvoir et de la force ne sont légitimes que pour faire le bien et non le mal. Ainsi le droit prime la force.	Le pouvoir est la base de toutes sociétés. Il est antérieur au bien et au mal. Sa légitimité ne se discute pas. La force prime le droit.
Tout homme a des droits égaux.	Les détenteurs du pouvoir sont en droit d'avoir des priviléges.
Ceux qui détiennent le pouvoir essayent de paraître moins puissants qu'ils ne le sont.	Ceux qui détiennent le pouvoir doivent apparaître aussi puissant que possible.
La meilleure façon de changer un système social est de redistribuer le pouvoir.	La meilleure façon de changer un système social est de renverser ceux qui détiennent le pouvoir.

Une harmonie latente existe entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui ne l'ont pas.	Un conflit latent existe entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui ne l'ont pas.
La participation entre les gens sans pouvoir peut être basée sur la solidarité.	La participation entre des gens sans pouvoir est difficile à obtenir à cause de leur manque de confiance dans les autres.

Tiré de Bollinger et Hofstede, (1987, 94).

En ce qui a trait à l'autorité, les pays à forte distance hiérarchique présentent des autorités de contrainte et de référence, contrairement aux pays à faible distance hiérarchique où nous retrouvons davantage l'autorités de récompense, légitime et de compétence (Hofstede, 1987, 94-95). Hofstede (1987, 95) soutient que : « il existe un conflit latent, dans les pays à forte distance hiérarchique, entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui le subissent. Il y a une suspicion permanente, même si elle ne se concrétise que rarement en explosion ». Dans les pays à faible distance hiérarchique, les conflits existent aussi, mais ils servent à résoudre les problèmes.

Le tableau 6 présente les résultats obtenus par pays durant l'enquête de Hofstede auprès des employés de IBM. Ces résultats nous indiquent les indices de la distance hiérarchique pour chacun des pays.

Tableau 6
Indices de la distance hiérarchique pour 50 pays et régions
de la plus grande à la plus faible distance hiérarchique

Rang	Pays/région	Indice	Rang	Pays/région	Indice
1	Malaisie	104	27/28	Grèce	60
2/3	Guatemala	95	27/28	Corée du Sud	60
2/3	Panama	95	29/30	Iran	58
4	Philippines	94	29/30	Taiwan	58
5/6	Mexique	81	31	Espagne	57
5/6	Venezuela	81	32	Pakistan	55
7	Pays arabophone ³²	80	33	Japon	54
8	Équateur	78	34	Italie	50
9	Indonésie	78	35/36	Afrique du Sud	49
10/11	Inde	77	35/36	Argentine	49
10/11	Pays d'Afrique de l'Ouest ³³	77	37	Jamaïque	45
12	Yougoslavie	76	38	USA	40
13	Singapour	74	39	Canada	39
14	Brésil	69	40	Pays-Bas	38
15/16	Hong-Kong	68	41	Australie	36
15/16	France	68	42/44	Costa Rica	35
17	Colombie	67	42/44	Allemagne de l'Ouest	35
18/19	Salvador	66	42/44	Grande-Bretagne	35
18/19	Turquie	66	45	Suisse	34
20	Belgique	65	46	Finlande	33
21/23	Pays d'Afrique de l'Est ³⁴	64	47/48	Norvège	31
21/23	Pérou	64	47/48	Suède	31
21/23	Thaïlande	64	49	Irlande	28
24/25	Chili	63	50	Nouvelle-Zélande	22
24/25	Portugal	63	51	Danemark	18
26	Uruguay	61	52	Israël	13
				Autriche	11

Tiré de Hofstede, (1994, 45).

³² Arabie Saoudite, Égypte, Émirats Arabes Unis, Irak, Koweït, Liban, Libye.

³³ Ghana, Nigeria, et Sierra Leone.

³⁴ Éthiopie, Kenya, Tanzanie et Zambie.

2. L'individualisme/ collectivisme :

La deuxième dimension de Hofstede concerne la relation entre l'individualisme en opposition avec le collectivisme dans les sociétés. Cette dimension représente la relation entre l'individu et son groupe d'appartenance. Puisque les sociétés sont toutes différentes, la vie en communauté à l'intérieur de ces sociétés varie beaucoup. Selon les pays, les individus ne démontrent pas la même manière de vivre ensemble. Parfois, les individus vivent à l'intérieur d'une famille nombreuse où tous les membres de la famille (oncles, tantes, cousins, grands-parents) vivent sous le même toit et préfèrent le mode de vie et les activités en famille. C'est ce que l'on appelle la culture collectiviste. D'un autre côté, dans la culture individualiste, les gens vivent dans une famille nucléaire (restreinte) et les activités autres que les activités familiales sont souvent privilégiées, comme le travail.

Nous observons un lien important entre le fait de vivre dans un pays développé et avoir une culture individualiste. Le contraire est aussi vrai, soit de vivre dans un pays en voie de développement et avoir une culture collectiviste (Bollinger et Hofstede, 1987). Hofstede (1994) mentionne qu' « il n'y a rien d'étonnant dans cette constatation puisque l'individu provenant d'une culture individualiste est rapidement, au cours de son existence, appelé à vivre de nouvelles expériences en-dehors de sa famille et qu'il doit tout aussi rapidement prendre des décisions

en-dehors du contexte familial. De plus, dans la société individualiste, les gens croient au fait que la science peut dominer la nature. »

Le tableau 7 représente les différents éléments caractéristiques de la dimension individualisme/collectivisme de Hofstede.

Tableau 7

Les éléments caractéristiques de la dimension de l'individualisme/collectivisme.

SOCIÉTÉS COMMUNAUTAIRES	SOCIÉTÉS INDIVIDUALISTES
On naît pour prolonger une famille et renforcer un clan qui nous protégera en échange de notre fidélité.	Chacun doit s'occuper de lui-même et de sa proche famille.
On penche pour le nous.	On penche pour le je.
L'identité est fonction du groupe social d'appartenance.	L'identité est basée sur l'individu.
L'implication personnelle dans une organisation est morale.	L'implication personnelle dans une organisation est calculée.
La force vient de l'appartenance à un groupe. En faire partie est l'idéal.	La force vient des initiatives et réalisations individuelles. Être le chef est l'idéal.
Le groupe empiète sur la vie privée.	Chacun a le droit d'avoir une vie privée.
Nous traitons différemment ceux qui sont dans notre groupe et ceux qui n'en font pas partie (particularisme).	Nous sommes censés traiter tout le monde de la même façon (universalisme).

Tiré de Bollinger et Hofstede, (1987, 125).

Le tableau 8, quant à lui, expose les résultats obtenus par Hofstede pour différents pays. Il est à noter le clivage entre les pays développés, qui ont obtenus des résultats très élevés en ce qui concerne le degré d'individualisme et les pays d'Amérique latine et d'Afrique, sociétés très collectivistes, qui ont obtenu des résultats très faibles.

Tableau 8
Indices de l'individualisme pour 50 pays et 3 régions
du plus fort au plus faible

Rang	Pays/région	Indice	Rang	Pays/région	Indice
1	USA	91	28	Turquie	37
2	Australie	90	29	Uruguay	36
3	Grande-Bretagne	89	30	Grèce	35
4/5	Canada	80	31	Philippines	32
4/5	Pays-Bas	80	32	Mexique	30
6	Nouvelle-Zélande	79	33/35	Afrique de l'Est	27
7	Italie	76	33/35	Yougoslavie	27
8	Belgique	75	33/35	Portugal	27
9	Danemark	74	36	Malaisie	26
10/11	Suède	71	37	Hong Kong	25
10/11	France	71	38	Chili	23
12	Irlande	70	39/41	Afrique de L'Ouest	20
13	Norvège	69	39/41	Singapour	20
14	Suisse	68	39/41	Thaïlande	20
15	Allemagne de l'Ouest	67	42	Salvador	19
16	Afrique du Sud	65	43	Corée du Sud	18
17	Finlande	63	44	Taiwan	17
18	Autriche	55	45	Pérou	16
19	Israël	54	46	Costa-Rica	15
20	Espagne	51	47/48	Pakistan	14
21	Inde	48	47/48	Indonésie	14
22/23	Japon	46	49	Colombie	13
22/23	Argentine	46	50	Venezuela	12
24	Iran	41	51	Panama	11
25	Jamaïque	39	52	Équateur	8
26/27	Brésil	38	53	Guatemala	6
26/27	Pays arabophones	38			

Tiré de Hofstede, (1994, 79).

Cette dimension entraîne un certain nombre de conséquences dans la gestion d'entreprises. Comme le soulignent Bollinger et Hofstede (1987, 132) :

« [...] si l'on veut installer une sorte d'harmonie dans les méthodes et les objectifs, entre un individu et l'entreprise qui l'emploie, il convient d'utiliser des mécanismes spécifiques d'adaptation réciproque. Voilà pourquoi les entreprises vont fonctionner d'une façon différente selon le pays où elles sont implantées. »

Selon Hofstede (1983, 1991, 1994), les relations entre les patrons et les employés se font sur une base morale dans les pays communautaires, alors que dans les pays individualistes, les relations se nouent sur la base d'un calcul personnel. Dans les cultures communautaires, étant donné que les relations employeur-employé ressemblent à ce que l'on retrouve dans une famille (base morale), les individus vont donc transférer spontanément une partie de leur allégeance familiale ou ethnique à l'entreprise pour laquelle ils travaillent (Bollinger et Hofstede, 1987, 132-133), comme le Japon. Dans les cultures individualistes, comme la France ou le Canada, les relations employeur-employé se limitent au travail où chacun y tirera des avantages (Hofstede, 1983).

Un aspect intéressant concernant la gestion d'entreprise entre ces deux cultures touche la gestion des conflits. Dans une culture individualiste, le conflit débouchant sur une confrontation ouverte est considéré comme « salutaire pour tous » (Hofstede, 1994, 94). Au sein d'une culture communautaire, le conflit signifie qu'une des deux parties pourrait perdre la face (perte de dignité, perte de fierté, perte de l'honneur). Dans ces cultures, tous les moyens seront mis en place pour éviter les conflits, du moins en apparence.

3. La masculinité/ féminité

Cette dimension est définie par la différenciation entre les rôles (homme-femme) dans la société. Plus les rôles sont différenciés, plus la société sera considérée comme masculine. Au contraire, plus les rôles sont interchangeables, plus la société montre des traits féminins. Dans les différents textes de Hofstede (1983, 1991, 1994) les sociétés à caractère masculin possèdent certaines caractéristiques communes. Il est d'ailleurs plus fréquent de retrouver dans ce type de culture des formes de rémunération où un individu peut obtenir un salaire élevé grâce à des primes. Cet employé voudra être reconnu pour le travail qu'il accomplit et souhaitera que des possibilités d'avancement et des opportunités de relever des défis lui soient offertes.

Du côté de la culture féminine, on privilégie les bonnes relations entre les patrons et les employés et le travail s'effectue dans un climat de coopération plutôt que dans un climat de confrontation. Cela fait en sorte que dans la culture féminine, les gens préfèrent travailler dans un milieu où l'harmonie et la qualité de vie au travail sont présentes. Dans cette culture, on accorde aussi une grande importance à la sécurité d'emploi.

Le tableau 9 démontre les caractéristiques associées à la culture masculine et à la culture féminine. Pour sa part, le tableau 10 indique les résultats obtenus par

chacun des pays lors de l'enquête des employés de IBM. On constate que les pays scandinaves sont des pays à caractère très féminin. Au contraire, le Japon et les pays germanophones ont plus tendance à avoir une culture masculine.

Tableau 9
Les éléments caractéristiques de la dimension de la masculinité

CULTURE FÉMININE	CULTURE MASCULINE
L'homme n'a pas besoin de se faire valoir et peut s'occuper de l'éducation des enfants.	L'homme doit se faire valoir. La femme doit s'occuper de l'éducation des enfants.
Les rôles attribués aux hommes et aux femmes s'entremêlent.	Les rôles des hommes et des femmes sont clairement différenciés.
La qualité de la vie est une chose importante.	La réussite est la seule chose qui compte.
On travaille pour vivre.	On vit pour travailler.
Les hommes et l'environnement sont importants.	L'argent et les biens matériels sont importants.
Égalisation : ne pas essayer d'apparaître meilleur que les autres.	Dépassement : essayer d'être le meilleur.
Solidarité.	Indépendance.
L'idéal, c'est de rendre service.	L'idéal, c'est de réaliser son ambition.
Intuition.	Esprit de décision.
On doit compatir avec les malheureux.	On doit admirer les gens qui réussissent.
L'idéal, c'est l'androgynie et l'unisexe.	L'idéal, c'est le machisme (virilité ostentatoire).
Ce qui est petit et va doucement est beau.	Ce qui est grand et va vite est beau.

Tiré de Bollinger et Hofstede, (1987, 149).

Tableau 10
Indices de masculinité pour 50 pays et 3 régions
du plus fort au plus faible

Rang	Pays/région	Indice	Rang	Pays/région	Indice
1	Japon	95	28	Singapour	48
2	Autriche	79	29	Israël	47
3	Venezuela	73	30/31	Indonésie	46
4/5	Italie	70	30/31	Afrique de l'Ouest	46
4/5	Suisse	70	32/33	Turquie	45
6	Mexique	69	32/33	Taiwan	45
7/8	Irlande	68	34	Panama	44
7/8	Jamaïque	68	35/36	Iran	43
9/10	Grande-Bretagne	66	35/36	France	43
9/10	Allemagne de l'Ouest	66	37/38	Espagne	42
11/12	Philippines	64	37/38	Pérou	42
11/12	Colombie	64	39	Afrique de l'Est	41
13/14	Afrique du Sud	63	40	Salvador	40
13/14	Équateur	63	41	Corée du Sud	39
15	USA	62	42	Uruguay	38
16	Australie	61	43	Guatemala	37
17	Nouvelle-Zélande	58	44	Thaïlande	34
18/19	Grèce	57	45	Portugal	31
18/19	Hong Kong	57	46	Chili	28
20/21	Argentine	56	47	Finlande	26
20/21	Inde	56	48/49	Yougoslavie	21
22	Belgique	54	48/49	Costa-Rica	21
23	Pays arabophones	53	50	Danemark	16
24	Canada	52	51	Pays-Bas	14
25/26	Malaisie	50	52	Norvège	8
25/26	Pakistan	50	53	Suède	5
27	Brésil	49			

Tiré de Hofstede, (1994, 116).

4. Le contrôle de l'incertitude

On entend par le contrôle de l'incertitude la perception qu'ont les individus face à l'avenir (Hofstede, 1983, 81). Le futur nous sert à projeter : « nos espoirs et nos craintes. En d'autres termes, nous vivons dans l'incertitude de ce qui va arriver et nous en sommes parfaitement conscients. Ce phénomène crée dans l'esprit de l'homme une anxiété souvent intolérable. » (Bollinger et Hofstede, 1987, 101). Dans une société où les individus ont une tendance naturelle à se sentir en sécurité, nous disons qu'ils font partie d'une société où il existe un faible contrôle de l'incertitude. Au contraire, lorsque les membres d'une société réagissent mal face à l'incertitude et qu'ils mettent en place des moyens pour l'éviter, nous parlons donc d'une société ayant un fort contrôle de l'incertitude. Nous observons dans les sociétés ayant un fort contrôle de l'incertitude des mécanismes mis en place afin de réduire l'incertitude. Hofstede (1983 1991, 1994) spécifie trois grands moyens soit : la mise en place de technologies sécurisant le travail ainsi que les dangers de la nature, l'instauration d'un système juridique (lois, règlements) nous protégeant de l'imprévisibilité du comportement humain et la présence d'une religion (au sens large du terme) ou d'une idéologie qui permet de rendre l'incertitude tolérable.

Ce que nous définissons comme étant le contrôle de l'incertitude représente le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée

par des événements futurs (Hofstede, 1983). Nous remarquons que lorsque la tolérance est faible, le contrôle de l'incertitude est fort.³⁵ Le tableau 11 présente les résultats obtenus par Hofstede auprès des employés de IBM. Nous constatons que les pays d'origine latine obtiennent des résultats élevés démontrant un fort contrôle de l'incertitude contrairement aux pays anglo-saxons et scandinaves qui ont tendance à avoir un faible contrôle de cette dimension.

³⁵ Ce concept ressemble à celui que les anthropologues appellent les sociétés ouvertes et les sociétés fermées.

Tableau 11
Indice du contrôle de l'incertitude pour 50 pays et 3 régions
du plus fort au plus faible

Rang	Pays/région	Indice	Rang	Pays/région	Indice
1	Grèce	112	28	Équateur	67
2	Portugal	104	29	Allemagne de l'Ouest	65
3	Guatemala	101	30	Thaïlande	64
4	Uruguay	100	31/32	Iran	59
5/6	Belgique	94	31/32	Finlande	59
5/6	Salvador	94	33	Suisse	58
7	Japon	92	34	Pays de l'Afrique de l'Ouest	54
8	Yougoslavie	88	35	Pays-Bas	53
9	Pérou	87	36	Pays de l'Afrique de l'Est	52
10/15	France	86	37	Australie	51
10/15	Chili	86	38	Norvège	50
10/15	Espagne	86	39/40	Afrique du Sud	49
10/15	Costa Rica	86	39/40	Nouvelle-Zélande	49
10/15	Panama	86	41/42	Indonésie	48
10/15	Argentine	86	41/42	Canada	48
16/17	Turquie	85	43	USA	46
16/17	Corée du Sud	85	44	Philippines	44
18	Mexique	82	45	Inde	40
19	Israël	81	46	Malaisie	36
20	Colombie	80	47/48	Grande-Bretagne	35
21/22	Venezuela	76	47/48	Irlande	35
21/22	Brésil	76	49/50	Hong Kong	29
23	Italie	75	49/50	Suède	29
24/25	Pakistan	70	51	Danemark	23
24/25	Autriche	70	52	Jamaïque	13
26	Taiwan	69	53	Singapour	8
27	Pays arabophones	68			

Tiré de Hofstede, (1994, 151).

Les caractéristiques reliées à cette dimension sont regroupées dans le tableau 12.

Tableau 12
Les éléments caractéristiques de la dimension du contrôle de l'incertitude

FAIBLE CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE	FORT CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE
L'incertitude inhérente à la vie s'accepte plus facilement; chaque jour est pris comme il vient.	L'incertitude inhérente à la vie est perçue comme une menace qui doit être combattue.
Moins d'anxiété et de stress.	Plus d'anxiété et de stress.
Le temps, c'est la liberté.	Le temps, c'est de l'argent
Travailler avec acharnement n'est pas en soi une vertu.	L'homme a une impulsion intérieure qui le pousse à travailler avec acharnement.
Des sur-moi faibles.	Des sur-moi forts.
Je désapprouve ceux qui ont un comportement agressif.	J'accepte les comportements agressifs de moi-même et des autres.
Il est essentiel de cacher ses émotions.	Il est permis d'extérioriser ses émotions.
Les conflits et la concurrence peuvent être maintenus au niveau du jeu et utilisés d'une façon constructive.	Les conflits et la concurrence peuvent dégénérer en agression et, de ce fait, doivent être évités.
On accepte ceux qui ont un avis contraire.	On encourage les opinions qui font l'unanimité.
La différence n'est pas considérée comme une menace. On montre une grande tolérance.	Les opinions et personnes non conformes sont dangereuses. On penche pour l'intolérance.

Pour être bien, il faut un faible nationalisme.	Le nationalisme est un ciment qui rassemble les hommes.
Les jeunes sont encouragés.	Les jeunes sont suspectés.
Il y a une acceptation à prendre des risques dans la vie.	Il y a un grand souci pour maintenir la sécurité dans la vie.
On est pour le relativisme et l'empirisme.	On est pour des valeurs et des vérités absolues et fondamentales.
Il doit y avoir le moins de règles possibles.	On a besoin de règles écrites et de lois.
Si les règles ne peuvent pas être observées par la majorité, il faut en changer.	Si les règles ne peuvent pas être observées, ceux qui les enfreignent sont des pécheurs qui doivent se repentir.
Croyances dans les généralistes et le bon sens.	Croyances dans les experts et leur savoir spécialisé.
Les autorités sont là pour servir les citoyens.	L'homme de la rue est incomptént par rapport aux autorités.

Tiré de Bollinger et Hofstede, (1987, 112).

Encore une fois, il est évident que cette dimension aura des répercussions importantes sur la gestion des entreprises. Bollinger et Hofstede (1987) indiquent qu'en ce qui a trait à la gestion, le fait d'être dans un pays où le contrôle de l'incertitude est élevé entraîne des comportements différents de ceux observés dans un pays où le contrôle est faible. Les populations à contrôle élevé auront tendance à automatiser la production, à instaurer des règlements précis et à résister plus fortement aux changements. En ce qui concerne l'autorité, des

différences marquées peuvent être observées. Dans ces pays, comme la France ou le Japon, les détenteurs du pouvoir sont plus puissants que dans les cultures où le contrôle est faible (Canada, Suède), car ils contrôlent entre autre l'incertitude du futur (Bollinger et Hofstede, 1987).

Il est aussi plus fréquent de voir une structuration des activités beaucoup plus poussée dans les cultures craignant l'incertitude (Hofstede, 1983). Ainsi, le modèle idéal de structure organisationnelle dans ce type de culture doit être relativement uniforme alors que la diversité est vue comme menaçante. De plus, le contrôle sera formel et les dirigeants voudront être informés de tout (Horovitz, 1978).

d) *Les critiques de l'analyse de Hofstede*

Selon Hofstede (1991), quand les multinationales s'adaptent à la culture du pays dans lesquels elles oeuvrent, les chances de succès d'une implantation s'en trouvent augmentées. En respectant les quatre dimensions énoncées par Hofstede (1991) dans son étude, il est plus facile pour les firmes de choisir le type de gestion approprié et la structure organisationnelle appropriée. Même si les études de Hofstede (1991) ont soulevé un intérêt auprès des universitaires en gestion et chez les gestionnaires d'entreprises, il reste encore des interrogations face à cette nouvelle approche en matière de gestion (Sondergaard, 1994).

La première critique soulevée concerne la période de collecte des données de l'enquête (Warner, 1981; Baumgartel et Hill, 1982; Lowe, 1981). Le fait que Hofstede ait recueilli ses données entre 1968 et 1973 nous pousse à nous demander si ces résultats ne sont valides que pour cette période précise. Hofstede (1994), ainsi que d'autres auteurs (Adler, 1994; Schuler et Ragovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996) se défendent en affirmant que la stabilité de la culture reste sensiblement la même dans le temps, puisque le fondement de toute culture nationale est formé des valeurs d'une société et que ces valeurs mettent beaucoup de temps à changer. Il est donc possible de croire que la culture est relativement stable dans le temps et que, la période d'étude (1968-1973) n'est pas un artéfact de cette période.

La deuxième grande critique des travaux de Hofstede se rapporte à la population de l'étude, soit les employés de la multinationale IBM (Robinson, 1983; Sorge, 1983; Triandis, 1982; Rose, 1986; Banai, 1982; Kidd, 1982; Merker, 1982; Schooler, 1983; Korman, 1985; Blakenberg, 1983). Hostede répond à cette critique en affirmant que (1994, 321) :

« il est vrai que le personnel de IBM ne forme pas un échantillon représentatif de la population nationale. Mais, pour ce type d'étude, les échantillons n'ont pas besoin d'être représentatifs, du moment qu'ils ont une équivalence fonctionnelle. Les salariés d'IBM représentent des échantillons étroits mais parfaitement assortis. Le personnel des multinationales (et d'IBM en particulier) est une source d'information intéressante pour une comparaison des caractères nationaux, parce qu'il a énormément de points communs, mise à part la nationalité : le même employeur et donc la même culture d'entreprise, le même type de travail et, à emploi comparable, le même niveau de formation. Le seul élément qui permet de rendre compte des différences de façon

constante et systématique entre des groupes nationaux à l'intérieur d'une population aussi homogène est la nationalité, c'est-à-dire plus précisément l'environnement national dans lequel ces personnes ont grandi avant de travailler chez cet employeur. Une comparaison des filiales IBM fait donc apparaître les différences de culture nationale avec une clarté exceptionnelle. »

La troisième critique adressée à l'étude de Hofstede concerne cette fois l'utilisation exclusive de questionnaires d'attitude pour la collecte de l'information (Smucker, 1982; Triandis, 1982; Krewaras, 1982; Schooler, 1983). À ce sujet, Bollinger et Hofstede (1987) mentionnent qu'il est toujours préférable d'utiliser simultanément plusieurs approches méthodologiques pour accroître la validité de la recherche. Par contre, dans le cas d'une étude de cette envergure, il aurait été difficile d'utiliser d'autres approches méthodologiques³⁶. Le questionnaire s'avérant la solution la plus adéquate selon Bollinger et Hofstede (1987, 36), il peut néanmoins être pertinent, afin d'augmenter la validité de l'étude, de comparer les résultats de l'enquête avec d'autres études. Hofstede dans son ouvrage « Culture's Consequences » (1980) affirme qu'il a comparé les résultats de son étude avec ceux d'autres études traitant de la culture et que la corrélation constatée entre les dimensions de l'enquête de IBM et celles d'autres analyses étaient suffisamment forte pour éliminer toute explication due au hasard³⁷.

³⁶ Dans leur ouvrage « les différences culturelles dans le management », Daniel Bollinger et Geert Hofstede (1987, 36) décrivent les quatre stratégies pour l'étude de la programmation. Ils font la distinction entre les comportements provoqués et les observations d'état naturel ainsi que la distinction entre les paroles et les actes.

³⁷ Hofstede a comparé ses résultats avec 38 autres études qui présentaient les critères suivants : elles comparaient entre cinq et trente-neuf pays chacune et étaient corrélées d'une façon significative avec au moins une des quatre dimensions (Bollinger et Hofstede, 1987).

Bien entendu, une étude comme celle de Hofstede comprend des limites que l'on ne peut écarter. Par exemple, il est impossible de tenir compte des différences à l'intérieur même des pays. Prenons comme exemple une étude qui serait réalisée au Canada anglais. Une telle étude présenterait sûrement des résultats différents de ceux obtenus au Québec, puisque ces sociétés comportent des différences importantes. Ainsi, les différences à l'intérieur d'un même pays ne sont pas toujours divulguées. Aussi, les résultats obtenus ne doivent pas être analysés comme étant un résultat absolu, mais bien comme un indicateur nous permettant de connaître le rang de chacun des pays par rapport aux autres.

2.4.3.2 Les travaux de Stevens (1991)

Un auteur qui a aussi traité de la culture est Stevens (1991). Dans une étude réalisée en 1991 auprès d'étudiants de l'INSEAD (école de gestion, Fontainebleau, France) venant d'Allemagne, de Grande-Bretagne et de France, a identifié des différences dans le choix de structures. Il a posé un problème de cas aux étudiants, lesquels devaient soumettre une solution. Selon le pays où ils se trouvaient, les étudiants ont relevé des problématiques différentes et des solutions différentes également.

À partir de ces découvertes, Stevens (1991) a décrit ce qu'il appelle le «modèle implicite» de l'organisation et ce, en fonction de chacune des cultures. Il le définit comme suit :

« L'entreprise s'apparente à une «pyramide de personnes» (formalisée et centralisée) en France, à une «machine bien huilée» (formalisée mais non centralisée) en Allemagne, l'intervention du management y étant rare, car les règles suffisent à résoudre les problèmes. Le modèle anglais, pour sa part, ressemble à un «marché de village» (sans formalisation ni centralisation) où les besoins propres à la situation déterminent la structure ».³⁸

Alors que Hofstede (1994) a tenté de déterminer les dimensions pouvant servir à catégoriser les différentes cultures, Stevens (1991) a quant à lui choisi d'observer les différentes cultures pour en découvrir les profils culturels émergents. Bien que son travail soit intéressant, il reste très limité en ce qui a trait à l'étendue de la recherche, si on la compare à celle de Hofstede (1994). Toutefois, ces deux études présentent certains résultats similaires. Si nous prenons le cas de la Grande-Bretagne, le marché de village de Stevens démontre une faible distance hiérarchique, ainsi qu'un degré d'individualisme important. Tout comme le degré de masculinité supérieur à la moyenne de ce pays se retrouve dans le marché de village par l'orientation axée sur les résultats. Plus encore, l'absence de règles formelles dans les firmes correspond à la faible aversion pour l'incertitude démontrée dans l'étude de Hofstede (1994).

Tout comme l'étude de Hofstede (1994), le travail de Stevens est intéressant, mais il faudrait étendre davantage la recherche pour que son apport soit significatif, comparativement au travail de Hofstede (1994).

³⁸ Schneider S., Barsoux J.-L. (2003): Management interculturel, 2ème Édition, Pearson Education, Paris, France.

2.4.3.3 Laurent (1983)

Laurent (1983) a réussi à déceler des modèles de comportement très différents d'un pays à l'autre, dans une étude menée en 1983, auprès de dirigeants de diverses compagnies et des employés d'une compagnie ayant des activités dans neuf pays européens et les États-Unis. Il a développé un questionnaire visant à relever les différences entre les comportements et les philosophies managériales de ces dix pays. Suite à l'analyse, il a présenté ses résultats en trois points, soient la conception de l'organisation comme une structure hiérarchique, la conception de l'organisation comme un système politique et finalement, la conception de l'organisation comme un système où les rôles sont formalisés.

Laurent (1983) mentionne que :

« ...pour les gestionnaires d'Europe latine, les organisations sont considérées comme des systèmes sociaux où les réseaux de contacts personnels sont importants. L'organisation atteint ses objectifs à travers les relations interpersonnelles et la façon dont elle est gérée. Les rôles, tout comme les relations interpersonnelles, sont définis de manière formelle par la hiérarchie. » Il ajoute que « les gestionnaires anglo-saxons et scandinaves, pour leur part, conçoivent l'organisation comme un ensemble de tâches. Il est donc plus important de savoir ce qu'il faut accomplir que de savoir qui a le pouvoir et l'autorité de l'accomplir. La structure est définie par activités, la hiérarchie est là uniquement pour assigner les responsabilités ». ³⁹

Cette étude présente elle aussi beaucoup de similitudes avec celle de Hofstede (1994). Tout comme Hofstede (1994), Laurent (1983) parle de la conception de l'organisation comme une structure hiérarchique. De plus, sa conception de

³¹⁻³² Schneider S., Barsoux J.-L. (2003): Management interculturel, 2ème Édition, Pearson Education, Paris, France.

l'organisation comme étant un système politique qui touche une partie de la dimension collectivisme/individualisme. Hofstede (1994) mentionne que dans les cultures collectivistes, les relations et le pouvoir sont privilégiées dans l'organisation au détriment des résultats. La troisième conception de Laurent, la formalisation des rôles, se rapporte directement à la dimension de Hofstede qui porte sur le contrôle de l'incertitude, puisque cette peur face à l'incertitude pousse les organisations à procéder à des descriptions de postes détaillées et à des fonctions bien définies.

2.4.3.4 Trompenaars (1994)

Fons Trompenaars (1994) a mené une étude auprès de plus de 15 000 professionnels répartis dans 50 pays différents. Il voulait étudier les principaux écarts culturels entre ces pays, ce qu'il a fait selon sept dimensions. Il souhaitait analyser l'impact des différences culturelles sur les pratiques de gestion. Son apport dans le domaine du management n'est pas négligeable lorsque nous parlons de culture.

Les sept dimensions relevées par Trompenaars F. sont :

- 1- l'universalisme (on met l'accent sur les règles à suivre) vs le particularisme (on met l'accent sur les relations interpersonnelles);
- 2- l'individualisme (accomplissement personnel et imputabilité personnelle) vs le communautarisme (prise de décisions en groupes et responsabilités partagées);

- 3- l'affectivité (démonstration des émotions) vs la neutralité (sentiments neutres);
- 4- le spécifique (relations directes) vs le diffus (relation où l'ambiguïté est tolérée);
- 5- l'orientation basée sur l'accomplissement (la compétence est de mise) vs l'orientation basée sur l'attribution (le titre est le plus important);
- 6- l'attitude à l'égard du temps (vision du temps);
- 7- les cultures orientées vers le contrôle interne (inconfortables face à un environnement changeant) vs les cultures orientées vers le contrôle externe (attitude flexible et recherche de compromis).

1- L'universalisme vs le particularisme

La première dimension se nomme universalisme vs particularisme. Selon cette dimension, les cultures de type « universaliste » se caractérisent dans leur milieu de travail en mettant l'accent sur les règles plutôt que sur les relations. Trompenaars mentionne que les États-Unis, le Canada et les pays d'Europe du Nord correspondent à la dimension « universaliste ». En ce qui a trait au particularisme, l'accent est mis davantage sur les relations que sur les contrats. Les pays d'Asie, ainsi que les pays d'Europe de l'Est peuvent être identifiés à cette dimension.

2- L'individualisme vs le communautarisme

La deuxième dimension énoncée par Trompenaars (1994) concerne l'individualisme vs le communautarisme. L'individualisme est une forme d'orientation fondamentale vers soi-même. L'utilisation du « je »,

l'accomplissement individuel et l'imputabilité personnelle sont des caractéristiques de cette dimension. Le pays le plus individualiste, selon Trompenaars, est le Canada, suivi de près par les États-Unis. De son côté, le communautarisme est caractérisé par l'utilisation du « nous » ainsi que par la prise de décision en groupe et les responsabilités partagées.

3- L'affectivité versus la neutralité

La troisième dimension fait référence à l'affectivité par opposition à la neutralité. C'est l'intensité avec laquelle on laisse paraître nos émotions. Les Européens du nord ainsi que les Canadiens adoptent habituellement des sentiments neutres, alors que les Européens du sud ont tendance à montrer davantage leurs sentiments.

4- Le spécifique et le diffus

Comme quatrième dimension, l'auteur présente le spécifique et le diffus. Selon lui, certaines cultures sont « spécifiques » c'est-à-dire que les relations sont directes, qu'il y a de la transparence dans les relations professionnelles et une ouverture d'esprit quel que soit l'interlocuteur. Les cultures dites « diffuses » ont des relations plutôt indirectes où l'ambiguïté est tolérée. L'ouverture d'esprit est considérée comme situationnelle.

5- L'orientation basée sur l'accomplissement vs l'orientation basée sur l'attribution

La cinquième dimension se rapporte à l'orientation basée sur l'accomplissement, par opposition à l'orientation basée sur l'attribution. Dans une culture basée sur l'accomplissement, les individus ne mentionnent leurs titres que lorsque cela s'avère vraiment nécessaire. Les supérieurs obtiennent le respect de leurs subordonnées seulement s'ils possèdent les compétences pour occuper le poste. Dans les cultures

basées sur l'attribution, les titres sont utilisés de façon abusive. Le respect des supérieurs est vu comme une mesure de l'engagement de l'employé.

6- L'attitude à l'égard du temps

La sixième dimension concerne l'attitude à l'égard du temps. Pour coordonner leurs activités professionnelles, les hommes d'affaires doivent, dans une certaine mesure, avoir la même vision du temps. Ainsi, le respect du temps pour les peuples du nord de l'Europe et de l'Amérique du Nord peut déranger les hommes d'affaires du Sud qui en ont une conception différente.

7- Les cultures orientées vers le contrôle interne vs cultures orientées vers le contrôle externe

La dernière dimension se rapporte aux cultures orientées vers le contrôle interne versus celles orientées vers le contrôle externe. Dans les cultures orientées vers le contrôle interne, comme les États-Unis, la Norvège, le Canada, les gens ont souvent une attitude dominante et agressive par rapport à l'environnement. Les conflits en milieu de travail sont perçus comme une preuve de conviction. Les individus sont également inconfortables face à un environnement changeant. Toutefois, dans les cultures orientées vers le contrôle externe, les individus ont une attitude plus flexible et recherchent le compromis tout en essayant de garder la paix.

Cette étude est particulièrement intéressante pour ceux qui étudient la culture dans le management. Nous constatons, à la lecture de cette recherche, que les résultats sont semblables aux résultats présentés par Hofstede (1994), bien

qu'elle puisse être complémentaire à celle de Hofstede (1994), par la présence de nouvelles dimensions.

La prochaine section présentera les études empiriques en gestion des ressources humaines, qui ont porté une attention particulière au contexte culturel dans leur recherche.

2.4.4 Les études empiriques dans un contexte culturel

Malgré le fait que le capital humain représente un avantage compétitif pour les entreprises (Barney, 1991), des études montrent que les départements RH ne considèrent pas suffisamment le capital humain comme une source de valeur ajoutée pour l'entreprise (Towers-Perrin, 1992; Sparrow et Hiltrop, 1995).

Des raisons pour lesquelles les entreprises tarderaient à employer des pratiques RH qui s'harmoniseraient avec la culture nationale ont été relevées dans l'étude de Schuler et Rogovsky (1998). Premièrement, les entreprises ne comprennent pas toujours l'importance de développer un environnement de travail en conformité avec la culture nationale (Punnett et Ricks, 1992). Deuxièmement, les entreprises craignent aussi que si elles utilisent des pratiques de gestion de ressources humaines respectant la culture nationale, il se créera des conflits lorsque viendra le temps de communiquer ou de travailler avec des filiales

situées dans un autre pays où la culture diffère (Schneider, 1986). Les organisations croient aussi que les employés locaux, travaillant pour une entreprise étrangère, vont mettre de côté leur culture afin d'adopter la culture organisationnelle de l'entreprise mère (Doz et Prahalad, 1986) et ne savent généralement pas comment faire le lien entre les différences culturelles et les pratiques de gestion des ressources humaines à utiliser afin de tirer profit de cette situation (Hendry, 1992).

Selon Schuler et Rogovsky (1998), le rôle de la culture nationale semble important dans l'explication des différences de pratiques RH entre les pays pour deux raisons : la relation entre la culture nationale et les pratiques RH est très forte (Hofstede, 1983; Denison et Mishra, 1995; Schuler, Dowling et DeCieri, 1994; Schuler et Florkowski, 1996; Rogovsky, 1996; Schuler, Jackson, Slocum et Jackofsky, 1996) et aussi parce que les valeurs associées à la culture nationale font en sorte qu'il est plus facile de prédire les comportements humains des travailleurs et ainsi, augmenter leur performance (Wright et Mischel, 1987; Earley, 1994).

Donc, en respectant la culture nationale dans les pratiques de gestion, les employés deviennent plus performants (Newman et Nollen, 1996). La culture nationale apporte une contribution non négligeable qui aide à mieux comprendre les différences dans les pratiques de gestion des ressources humaines (Adler,

1997; Evans, 1992), puisque les cultures varient d'un pays à l'autre et que les pratiques de gestion des ressources humaines varient aussi (Luthans, Welsh et Rosenkrantz, 1993; Sparrow et Hiltrop, 1995; Newman et Nollen, 1996).

Même si plusieurs études viennent appuyer la thèse de la relation entre les pratiques de gestion harmonisées à la culture nationale et la performance organisationnelle (Jaeger, 1986; Slocum et Lei, 1993; Earley, 1994; Schuler, Slocum et Jackofsky, 1996; Sparrow et Budhwar, 1995; Brown, 1996; Brewster, 1994; Zhu et Dowling, 1994; Sparrow, 1995; Hansen et Wernerfelt, 1989; Denison, 1990; Morris et Pavett, 1992; Schneider et DeMeyer, 1991; Morris, Davis et Allen, 1994 et Lawler, 1990), l'impact a particulièrement été ressenti lors de la parution de l'étude de Newman et Nollen (1996). C'est pourquoi nous nous arrêterons davantage sur cette étude dans la prochaine section.

2.4.4.1 Newman et Nollen (1996)⁴⁰

Cette recherche étudie les pratiques de gestion dans 176 filiales d'une multinationale américaine réparties dans plus de dix-huit pays d'Europe et d'Asie et a pour but de vérifier leur performance financière. Selon Newman et Nollen (1996), la congruence entre les pratiques de gestion et la culture nationale

⁴⁰ Newman K.L., Nollan S.D. (1996): « Culture and congruence : the fit between management practices and national culture », Journal of International Business Studies, Vol.27, No.4, p.753-779.

expliquerait la performance financière de l'entreprise. Ils ont d'ailleurs repris les quatre dimensions de Hofstede (1994) pour mener leur étude.

Les résultats de cette étude révèlent entre autre que le retour sur l'investissement, l'augmentation du profit sur les ventes tout comme la part consacrée aux bonus à la performance se trouvent à être supérieurs lorsque la culture nationale est respectée dans l'élaboration des pratiques de gestion au sein de l'entreprise. Ils ont soulevé que dans les pays où l'on observe une faible distance hiérarchique, les employés sont plus performants lorsque la gestion est plus participative, tandis que dans les pays à forte distance hiérarchique, c'est plutôt le contraire.

Ils ont également observé que la performance organisationnelle se trouve augmentée lorsque les entreprises de pays à caractère individuel mettent l'emphase sur la contribution de l'employé plutôt que sur le groupe comme dans les pays davantage à caractère collectiviste. Aussi, les pays affichant un profil masculin arrivaient à obtenir de meilleurs résultats lorsque le système de rémunération est axé sur les primes au mérite et quand les promotions sont attribuées aux plus méritants. Pour les pays à caractère plus féminin, moins la rémunération et les promotions sont attribuées au mérite, plus elles affichent une meilleure performance organisationnelle et financière.

Selon eux, certains pays fonctionnent mieux en basant leurs objectifs sur du court ou du long terme. Il faut donc tenir compte de cet élément dans l'élaboration des stratégies puisque la performance organisationnelle en dépend. Cette étude de Newman et Nollen (1996) portant davantage sur la performance organisationnelle a encore une fois validé les théories amenées par les auteurs précédents à l'effet que la culture nationale et les pratiques de gestion ont un effet certain sur la performance de la firme et cette étude a aussi permis à Schuler et Rogovski (1998) de poursuivre sur leur lancée en se concentrant cette fois sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Voici un aperçu de leurs conclusions de recherche.

2.4.4.2 Schuler et Rogovski (1998)⁴¹

Les auteurs Schuler et Rogovski (1998) ont mené une étude d'envergure en se consacrant exclusivement à des pratiques de gestion des ressources humaines. Ils se sont servi des quatre dimensions d'Hofstede (1994) pour mener leur étude et se sont attardés à analyser les pratiques de rémunération. Encore une fois, nous relevons ici les résultats de cette étude.

⁴¹ Schuler R.S., Rogovsky N. (1998): « Understanding Compensation Practice Variation across Firms: The Impact of National Culture. » Journal of International Business Studies, Vol.29, No.1, p.159-177.

En ce qui concerne la distance hiérarchique, ils ont trouvé des relations significatives entre le fait d'avoir, sur les lieux de travail, un service de garderie pour les cadres, ainsi que des programmes de participation à l'actionnariat pour toutes les classes de travailleurs. Plusieurs relations ont été relevées dans le cas de la dimension masculinité versus féminité. En ce qui concerne les performances individuelles, les pays à profil masculin utilisent davantage les commissions comme mode de rémunération. Aussi, les résultats de leurs recherches font ressortir clairement la relation entre les pays féminins et l'utilisation de rémunérations indirectes (on fait ici référence aux avantages sociaux).

En ce qui a trait à la troisième dimension d'Hofstede G. aussi observée dans cette étude, l'individualisme versus le collectivisme n'a réservé aucune surprise. En effet, il n'est pas surprenant de constater la relation entre les pays individualistes et la rémunération basée sur la performance individuelle et les programmes de participation à l'actionnariat. Chez ces mêmes sociétés individualistes, nous observons, par contre, un intérêt contraire lorsqu'il est question de programmes de bénéfices sociaux.

Enfin, l'étude confirme que dans les pays qui démontrent un contrôle de l'incertitude élevé, la rémunération basée sur le statut (ancienneté, poste) est une forme privilégiée de rémunération alors que dans les pays à faible contrôle

de l'incertitude, les entreprises privilégient des formes de rémunérations basées sur la performance individuelle et on y observe également une participation à l'actionnariat plus présente.

2.4.4.3 Arcand, Arcand, Fabi et Bayad (2004)⁴²

Les auteurs Arcand, Arcand, Fabi et Bayad (2004) ont souhaité, quant à eux, mesurer le niveau de performance sociale de 107 banques américaines, japonaises et françaises en faisant la relation entre la GRH et la culture nationale de ces pays. Ils ont voulu vérifier si « ...les institutions bancaires utilisant des pratiques de gestion de ressources humaines cohérentes avec la culture nationale, devraient obtenir une meilleure performance sociale. » (Arcand, Arcand, Fabi et Bayad, 2004)

Pour ce faire, ces auteurs se sont basés sur l'étude de Hofstede (1994) et ont utilisé les quatre dimensions proposées par celui-ci, soient la distance hiérarchique, la dimension individualisme/collectivisme, la dimension masculinité/féminité et la maîtrise de l'incertitude comme variables modératrices. Enfin, les résultats de leur étude viennent valider l'idée voulant que

⁴² ARCAND G., ARCAND M., FABI B., BAYAD M. (2004) : « Étude du rôle médiateur de la culture nationale dans la relation entre GRH et performance sociale des banques Américaines, Françaises et Japonaises. » AIPTLF-BOLOGNA 2004, 13^{ème} Congrès de psychologie du travail et des organisations, Bologne, Italie.

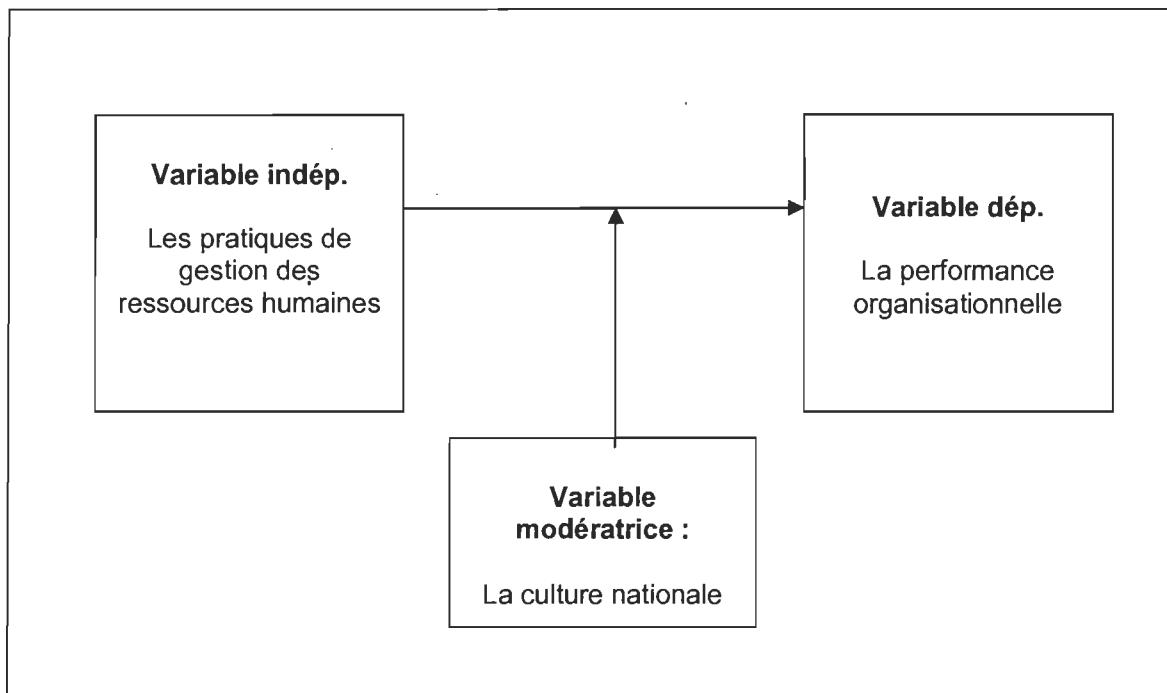
«...l'utilisation de pratiques de gestion des ressources humaines, alignées sur la culture nationale, a un impact sur la performance organisationnelle.⁴³ »

Brewster (1994) avance aussi que les pratiques RH mises de l'avant aux Etats-Unis sont impossibles à appliquer dans les pays européens, principalement à cause des grandes différences culturelles entre les Etats-Unis et l'Europe.

Après avoir présenté les différentes variables, les théories, ainsi que les études empiriques reliées à notre problématique, nous pouvons mieux positionner notre travail dans l'avancement des connaissances. Nous pouvons en effet affirmer que, malgré le fait que certaines recherches aient démontré le lien existant entre les pratiques de GRH alignées à la culture nationale et leur impact sur la performance de l'entreprise, il est évident que nous ne pouvons généraliser les résultats obtenus à ce jour. C'est pourquoi il est important d'élargir la recherche afin d'ajouter des données aux connaissances actuelles. Notre étude s'inscrit justement dans un tel processus. Voyons maintenant notre modèle conceptuel de recherche à la figure 4.

⁴³ARCAND G., ARCAND M., FABI B., BAYAD M. (2004) : « Étude du rôle médiateur de la culture nationale dans la relation entre GRH et performance sociale des banques Américaines, Françaises et Japonaises.» AIPTLF-BOLOGNA 2004, 13^{ème} Congrès de psychologie du travail et des organisations, Bologne, Italie.

Figure 4
Modèle de contingence choisi



2.5 Le modèle de recherche

Comme nous pouvons le constater suite à la revue de ces études, il semble exister une réelle relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle et quand nous ajoutons à cette relation la culture nationale, elle semble encore plus forte. Nous souhaitons donc analyser, dans ce mémoire, la relation entre les pratiques de GRH, la culture nationale et la performance organisationnelle.

Les 3 pratiques retenues concernant la dimension RH sont : 1- la rémunération incitative; 2- la formation et 3- la dotation et la sélection. Dans les prochains paragraphes, nous définirons en détail chacune de ces trois pratiques. Nous

présenterons également la variable liée à la performance organisationnelle ainsi que notre variable modératrice.

2.5.1 La présentation des variables RH (variables indépendantes)

Plusieurs pratiques RH ont été utilisées dans les différentes études sur la performance des entreprises. Nous devons choisir des variables qui s'appliquent bien au milieu coopératif financier et qui ont été utilisées dans le passé afin d'apporter de nouveaux résultats aux études existantes. Comme variables indépendantes, nous avons sélectionné certaines variables utilisées dans l'étude menée par Arcand, Bayad et Fabi (2002)⁴⁴ auprès de coopératives financières canadiennes, puisque nous nous adresserons, tout comme eux, à des organisations coopératives.

Parmi les sept pratiques de GRH proposées par les auteurs (la rémunération incitative, la formation, la dotation, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, le partage de l'information et la sécurité d'emploi), nous en avons retenu trois, soient le la rémunération incitative, la formation et la dotation/sélection. Nous présentons ici chacune de ces trois variables.

⁴⁴ ARCAND M., BAYAD M., FABI B. (2002): « L'effet des pratiques de GRH sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes. » Annals of Public and Cooperative Economics, Vol.73, No.2, p. 215-240

2.5.1.1 La rémunération incitative

La littérature en GSRH a identifié la rémunération incitative comme étant un élément capable d'accroître le niveau d'efficacité de la firme (Blinder, 1990; Fossum et McCall, 1997; Ledford, 1995; Weber, 1994; Weitzman et Kruse, 1990). Ainsi, la littérature retient comme rémunération incitative le partage des profits, le partage des gains de productivité et les bonus liés à l'évaluation de la performance individuelle comme façon permettant d'accroître l'efficacité de la firme (Jones, Kato et Pliskin, 1997). Le partage des profits consiste en une redistribution d'une partie des profits réalisés par l'entreprise (Kanungo et Mendonca, 1997). Le partage des gains, quant à lui, est une redistribution d'une partie des gains de productivité engendrés par l'entreprise (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998). De son côté, la redistribution des bonus de performance peut être interprétée de multiples façons (Kanungo et Mendonca, 1997).

Dans cette recherche, elle relève de la redistribution d'un pourcentage du salaire annuel proportionnel au niveau de performance atteint par l'employé. De plus, nous retiendrons les pratiques concernant le partage de l'actionnariat avec les employés et celles concernant l'achat d'options d'actions. Les programmes d'avantages sociaux flexibles ainsi que la mise en place d'un régime de retraite collectif feront également partie de cette variable indépendante.

2.5.1.2 La formation

On croit souvent que l'investissement dans des programmes de formation et le perfectionnement des ressources humaines devrait accroître le rendement des travailleurs et, du même fait, la performance organisationnelle. Plusieurs études empiriques ont relevé cette relation (Arthur, 1994; Barrette et Simeus, 1997; Delery et Doty, 1996; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997). Barrette et Simeus (1997) ont d'ailleurs démontré le lien entre la formation et l'augmentation de la

productivité. Cependant, Delery et Doty (1996) n'ont pu démontrer aucune relation significative entre la formation et la performance financière dans les entreprises.

Dans notre étude, les activités de formation peuvent être spécifiques au travail ou générales. Elles sont généralement proposées dans le but de combler les besoins futurs de l'organisation. Cette pratique permet aussi d'accroître l'employabilité et la flexibilité des employés.

2.5.1.3 La dotation et la sélection

Les pratiques de dotation peuvent aussi être reconnues comme étant des variables stratégiques (Ostroff et Rothausen, 1997; Pfeffer, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999; Schneider, 1987). Ichniowski, Shaw et Prunushi (1997) et Barrette et Simeus (1997) ont démonté la relation entre les pratiques de dotation et l'accroissement de la performance de la firme. Pour nous, la dotation fait référence à toute pratique visant à sélectionner l'individu ayant des attributs (KSA)⁴⁵. L'élargissement du bassin des postulants, par le biais d'un recrutement externe à l'entreprise, représente une pratique largement reconnue comme étant une pratique « innovatrice » en gestion des ressources humaines (Pfeffer et Veiga, 1999). Le recours à des procédures formelles de sélection comme l'utilisation de tests dans le processus de sélection semble être un moyen permettant à l'organisation de sélectionner le meilleur candidat capable de répondre aux exigences de l'organisation. Les tests sont perçus comme des échantillons de travail où le travailleur doit effectuer des tâches représentatives de l'emploi (Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron, 1993).

⁴⁵ Nous retiendrons le terme « attribut » pour spécifier ce que la littérature américaine désigne par l'appellation de KSA c'est-à-dire Knowledge, Skills, Abilities.

2.5.2 La présentation des variables liées à l'efficacité organisationnelle (variables dépendantes)

Nous utiliserons trois types de variables afin de mesurer la performance de l'organisation, soit la performance sociale, la performance économique et la performance financière.

2.5.2.1 La performance sociale

Cette première variable sert à mesurer l'efficacité sociale de l'entreprise. Celle-ci est mesurée à l'aide d'un inventaire de satisfaction au travail allant du degré de mobilisation du personnel jusqu'au taux de roulement des employés, en passant par le niveau de satisfaction des employés, le nombre de plaintes ou de griefs et le taux d'absentéisme.

2.5.2.2 La performance économique

Cette deuxième variable mesure la performance de l'entreprise du point de vue de la productivité des employés ainsi que le degré de satisfaction de la clientèle et ce, par rapport aux institutions concurrentes.

2.5.2.3 La performance financière

La troisième variable mesure la performance financière de l'entreprise, c'est-à-dire tout ce qui touche à la rentabilité, au niveau de profitabilité ainsi qu'à la valeur des actions de l'institution.

2.5.3 Présentation de la variable modératrice

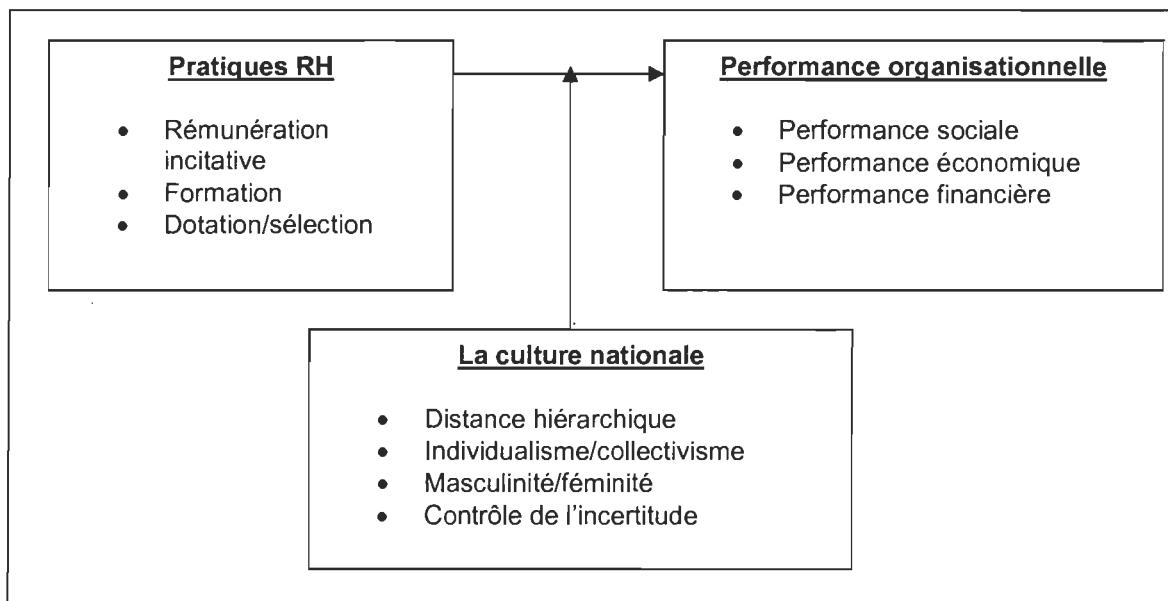
La culture nationale, telle qu'énoncée par Hofstede, nous servira de variable modératrice pour notre étude. Nous utiliserons les quatre dimensions définies

par Hofstede pour mesurer la culture nationale de chacun des deux pays analysés. Nous utiliserons les quatre dimensions de Hofstede, car la plupart des études dans ce domaine s'y sont référées et les utilisent encore comme référence. Aussi, il sera plus facile pour nous de comparer les résultats de ces études si nous utilisons les mêmes variables modératrices. Comme le mentionnent Schneider et Barsoux (2003) : « le modèle d'observation de Hofstede est de plus en plus employé pour des recherches en management international ». Nous nous servirons des données dichotomisées par Newman et Nollen (1996) pour déterminer si un pays possède un indice faible ou élevé pour chacune des quatre dimensions de la culture nationale. Ces auteurs mentionnent que :

« Parce que l'étude de Hofstede a été réalisée auprès d'une seule entreprise, plusieurs chercheurs remettent en doute la validité des données sur la culture nationale. Par contre, les résultats obtenus par Hofstede demeurent encore les meilleurs et les plus fiables données pouvant servir à une étude empirique sur le sujet de la culture nationale ». Voici donc un schéma synthèse de notre modèle de recherche (Newman et Nollen (1996). »

Voici un schéma synthèse de notre modèle de recherche à la figure 5.

Figure 5
Le modèle de recherche



Après avoir défini et présenté chacune des variables retenues pour notre étude, nous sommes maintenant en mesure de proposer nos hypothèses de recherche.

2.6. Les hypothèses de recherche

Dans cette section, nous présentons nos hypothèses de recherche. Elles sont essentielles pour bien délimiter le sujet. Nous les présentons par catégorie de pratiques de gestion des RH pour aider à la lecture et la compréhension. Les hypothèses énumérées sont basées sur des conclusions de différents auteurs. Ainsi, chacune des hypothèses est en lien avec ce qu'affirme, ou a affirmé, un de ceux-ci. À la fin de chacune des hypothèses de recherche, le nom d'un ou plusieurs auteurs sera mentionné et ce, pour spécifier à partir de quel(s) auteur(s) nous pouvons énoncer cette proposition. Le tableau 13 propose une

vue d'ensemble des hypothèses selon les quatre dimensions de la culture nationale.

Tableau 13

Tableau synoptique des hypothèses ayant trait à la performance organisationnelle

	Distance hiérarchique	Contrôle de l'incertitude	Masculinité-féminité	Individualisme-Collectivisme
Rémunération incitative	Hypothèse 1.1	1.3	1.6	1.2
		1.4	1.7	1.5
		1.8	1.9	
		1.10		
Formation		2.2	2.1	
		2.4	2.3	
Dotation/sélection				3.1 3.2 3.3

2.6.1 La rémunération :

Hypothèse 1.1 : Dans les pays où la distance hiérarchique est faible, les pratiques de rémunération comportant une participation aux bénéfices augmentent la performance organisationnelle. (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996)

Hypothèse 1.2 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les programmes de rémunération comportant une participation aux bénéfices augmentent la performance organisationnelle. (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996)

Hypothèse 1.3 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, les programmes de rémunération comportant une participation aux bénéfices augmentent la performance organisationnelle. (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996)

Hypothèse 1.4 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, les pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle. (Schuler et Rogovsky, 1998)

Hypothèse 1.5 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle. (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Early, 1994)

Hypothèse 1.6 : Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, les pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle. (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996)

Hypothèse 1.7 : Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, les pratiques de rémunération comportant des programmes d'avantages sociaux flexibles augmentent la performance de la firme. (Schuler et Rogovsky, 1998)

Hypothèse 1.8 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, les programmes de rémunération comportant des programmes d'avantages sociaux flexibles augmentent la performance de la firme. (Schneider et Barsoux, 2003)

Hypothèse 1.9 : Dans les pays où le niveau de masculinité est faible, les pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite

collectif augmentent la performance de la firme. (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002)

Hypothèse 1.10 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, les pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite collectif augmentent la performance de la firme. (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002)

2.6.2. La formation :

Hypothèse 2.1 : Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, les programmes de formation portant sur la formation spécifique à la tâche augmentent la performance de la firme. (Hofstede, 1994)

Hypothèse 2.2 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, les programmes de formation portant sur la formation spécifique à la tâche augmentent la performance de la firme. (Hofstede, 1994)

Hypothèse 2.3 : Dans les pays où le niveau de masculinité est faible, les programmes de formation portant sur la formation générale augmentent la performance de la firme. (Hofstede, 1994)

Hypothèse 2.4 : Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, les programmes de formation portant sur la formation générale augmentent la performance de la firme. (Hofstede, 1994)

2.6.3. La dotation/ la sélection

Hypothèse 3.1 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, le recours au recrutement externe augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003)

Hypothèse 3.2 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, le recours à l'impartition comme pratique de recrutement augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003)

Hypothèse 3.3 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, le recours à des pratiques de sélection structurées augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003)

Chapitre 3

La méthodologie de recherche

Chapitre 3

La méthodologie

INTRODUCTION

Ce troisième chapitre nous permettra d'exposer les principaux aspects méthodologiques retenus pour cette étude. En premier lieu, nous exposerons la stratégie ainsi que la méthode de recherche choisie pour cette étude, mais aussi le terrain et le contexte dans lesquels l'étude sera réalisée. Ensuite, nous présenterons les étapes opérationnelles de la recherche, soient l'échantillonnage, la construction des instruments de collecte de données, la mesure des concepts, l'administration des instruments, l'analyse des données de l'enquête et finalement, l'opérationnalisation des variables.

3.1 La stratégie de recherche

Depuis quelques années, l'intérêt pour mieux connaître l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de la firme s'accroît. Même si plusieurs auteurs ont présenté des recherches portant sur l'effet des pratiques RH sur la performance de la firme, peu d'entre elles ont considéré le contexte national comme variable modératrice. Selon Fortin (1996: 367), une telle étude présente toutes les caractéristiques d'une étude corrélationnelle/explorative, car elle « porte sur l'étude des relations entre au moins deux variables, sans que le chercheur n'intervienne activement pour influencer ces variables ». On pourrait aussi la définir comme étant « hypothético-déductive », car elle tente de vérifier de façon empirique des modèles théoriques acceptés et reconnus (Emory et

Cooper, 1991; Gauthier, 1997). L'ensemble des études en gestion stratégique des ressources humaines utilisent cette même procédure de recherche (Becker et Gerhart, 1996), tout comme les études qui tiennent en compte la culture nationale (Newman et Nollen , 1996 ; Schuler et Rogovsky, 1998).

Notre stratégie de recherche se fait par le biais d'études de cas multiples (Schmitt et Klimoski, 1991; Gauthier, 1997). Elle porte sur plus de 25 coopératives financières, situées en France et au Québec. Comme critères d'éligibilité à la recherche, nous sélectionnons les coopératives ayant plus de 50 employés, possédant un siège social dans le pays étudié et offrant des services financiers tels que les prêts, l'épargne, les valeurs mobilières, l'assurances et la fiducie. En procédant de cette façon, nous obtenons plus facilement les institutions les plus importantes, ce qui augmente nos chances d'y retrouver des pratiques de GRH formelles.

Même si le fait d'effectuer notre recherche auprès d'un nombre limité d'organisations faisant partie d'un terrain homogène (les coopératives financières) nous limite quant à la généralisation de nos résultats, elle présente toutefois certains avantages que nous n'aurions pas pu retrouver en utilisant un terrain d'étude plus hétérogène. Parmi les principaux avantages, notons que ce type de recherche nous permet de contrôler plus adéquatement les effets engendrés par les variables étrangères (ces dernières étant tenues constantes, du fait que nous n'étudions dans cette recherche qu'un seul type d'entreprise) (Kalleberg, Knoke, Marsden et Spaeth, 1994), tout en nous permettant également de recourir à des mesures plus précises pour l'ensemble des autres variables (Cameron, 1978; Campbell, 1977; Hunter et Pil, 1995; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997; Schmitt et Klimoski, 1991).

3.2 Le terrain à l'étude : Les coopératives financières de la France et du Québec

Nous avons choisi pour terrain d'étude les coopératives financières de 2 pays, soit la France et le Canada. Pour des raisons de commodités (temps et argent), nous nous sommes limités à la province de Québec au Canada. Nous avons sélectionné ces deux pays pour 4 raisons :

- 1 La France et le Canada faisaient partie de l'enquête menée par Hofstede; il était alors possible pour nous de connaître les dimensions culturelles de chacun de ces deux pays.
- 2 Ces deux pays présentent de grandes différences sur le plan culturel, toujours selon l'étude de Hofstede, ce qui nous permettra une comparaison des résultats.
- 3 Les coopératives financières se doivent également de suivre des normes relativement similaires entre ces deux pays afin de faciliter les transferts monétaires et assurer une certaine sécurité pour les clients. Ainsi, les données concernant les performances tant financière qu'économique sont calculées sur les mêmes bases de comparaison, ce qui constitue un autre avantage pour nous.
- 4 Ces institutions financières ont une certaine capacité à se permettre d'acquérir les dernières innovations concernant les pratiques de gestion des ressources humaines.

3.2.1 Les coopératives financières

Ici, nous décrirons plus en détail le milieu des coopératives financières, comme justificatif de notre champ d'étude. Nous spécifierons en quoi ce secteur économique est intéressant à étudier dans une recherche portant sur les

différences de cultures en gestion des ressources humaines. Nous verrons le rôle des normes nationales et internationales dans l'uniformité des pratiques courantes des banques et, par le fait même, des coopératives financières. Cette uniformité permet donc de mieux analyser les différences occasionnées par la culture nationale. Pour ce faire, nous nous baserons sur la définition de De Coussergues (2002).

3.2.2 La définition de la banque par De Coussergues (2002)

Afin de mieux définir la coopérative financière, nous nous baserons sur l'explication de De Coussergues (2002) qui expose sa définition de la banque. Nous la retiendrons, car elle se rapproche grandement de la coopérative financière, si l'on considère les activités, le soutien et les services offerts par la banque à sa clientèle. Nous ne parlons pas ici de la structure organisationnelle, mais bien de l'organisation générale des services.

Selon lui, la banque (tout comme la coopérative financière) peut être considérée selon trois approches soit une approche théorique où la banque est vue comme un intermédiaire financier, une approche institutionnelle, selon laquelle la banque est perçue comme un établissement de crédit ou encore une approche professionnelle qui elle, reconnaît la diversité du métier des banques. L'approche théorique considère les banques comme des intermédiaires financiers. Il y a d'un côté les détenteurs de capitaux qui sont disposés à prêter de l'argent. De l'autre côté, il y a les gens qui ont des projets d'investissement et qui ont besoin de ces capitaux pour investir, ce sont les emprunteurs.

Il existe deux processus distincts de financement. Premièrement, la finance directe, appelée également finance désintermédierée ou économie de marchés de

capitaux. Ce processus stipule que les prêteurs émettent des titres qui sont achetés par les emprunteurs. De cette façon, les deux parties concluent un contrat sur le marché des capitaux, ce qui signifie qu'ils se sont mis d'accord sur un montant, une date de remboursement et un prix que l'on appelle le taux d'intérêt. La finance directe se retrouve principalement dans les pays développés. Les pays de notre étude se trouvent dans cette catégorie de financement. Le second processus est celui de la finance indirecte, appelée également finance intermédiaire ou économie d'endettement. Dans ce cas, un intermédiaire, ou organisme de financement, se place entre le prêteur et l'emprunteur. Il n'y a donc plus ce « face à face » entre les deux principaux acteurs lors de cette transaction. Nous retrouvons cette situation principalement dans les pays en voie de développement.

Selon l'approche théorique, la banque joue un rôle d'intermédiaire financier qui permet de maximiser la relation prêteur-emprunteur. Ainsi, les banques développent une relation privilégiée de long terme avec leurs clients tout en développant une solide expertise en matière de suivi et d'évaluation du risque, tout en fournant une assurance de liquidité en cas de besoin. L'approche institutionnelle voit les banques comme des établissements de crédit. C'est-à-dire que la banque est perçue comme une institution devant respecter des législations nationales spécifiques au secteur d'activité comme par exemple la loi bancaire française ou la loi sur les banques au Canada. Ces diverses lois distinguent différentes activités que les institutions bancaires sont susceptibles d'accomplir : les opérations de banques ; les activités connexes (valeurs mobilières, investissement, etc.) ; les activités non bancaires (assurance, voyages) et les prises de participation, c'est-à-dire : « la détention durable pour des motifs stratégiques d'actions émises par d'autres sociétés, établissement de crédit ou entreprises ne relevant pas de ce statut » (De Coussergues, 2002, 7).

Les institutions bancaires ou financières appartiennent à un secteur réglementé. Ces institutions sont soumises à des règles nationales et internationales strictes afin de procurer une stabilité économique (De Cousserges, 2002). Comme le mentionne Lamarque (2003), malgré une vague de déréglementations ayant touchés plusieurs secteurs d'activité (transport aérien, énergie, télécommunication, etc.), le secteur bancaire demeure fortement soumis à la réglementation. Que ce soit aux États-Unis, au Canada, en France ou au Japon, les institutions bancaires sont soumises à des règles permettant une stabilité de ce secteur d'activité.

La réglementation a pour principal objectif, selon De Cousserges (2002), de maintenir le système bancaire (ou financier) le plus stable possible, d'harmoniser les conditions de la concurrence et d'améliorer les relations avec la clientèle. Pour ce faire, divers organismes ont été mis en place afin d'atteindre ces objectifs dont notamment des organismes ministériels et les banques centrales. Les normes nationales, comme l'indique Martin (1985), servent à stabiliser un secteur d'activité qui autrement risquerait d'être fort instable. Les pays possèdent donc une loi bancaire qui comprend habituellement des normes concernant les produits, les services, la protection des consommateurs, les organismes de protection, etc. (Lamarque, 2003 ; Martin, 1985 ; De Cousserges, 2002 ; Labrecques, 1983). Ces mêmes normes sont relativement similaires d'un pays à l'autre étant donné la nature du produit et de l'interdépendance entre les institutions bancaires à travers le monde (Martin, 1985).

Malgré une certaine uniformité en ce qui concerne les lois sur les banques il est paru nécessaire, au fil des ans, d'uniformiser davantage la réglementation. Ainsi, l'Union Européenne s'est dotée d'un cadre législatif pour harmoniser les pratiques bancaires à la suite de la création de l'union monétaire. Les travaux menés à Bruxelles en matière de gestion bancaire ont pour but l'instauration de

conditions identiques de concurrence entre les établissements de crédit des pays membres de l'Union Européenne. La Commission Européenne a statué sur les sujets suivants : l'accès et l'exercice de l'activité bancaire, les fonds propres, la solvabilité, la surveillance et le contrôle des grands risques, la lutte contre le blanchiment des capitaux et la garantie des dépôts (De Coussergues, 2002).

Des normes internationales ont été instaurées et ce, toujours dans le but d'uniformiser les pratiques et de sécuriser ce secteur d'activités. Ce comité a deux rôles majeurs : la surveillance de l'activité bancaire internationale, et la fixation de normes prudentielles (par exemple des normes sur le ratio de solvabilité). Cependant, comme le mentionne De Coussergues (2002), malgré le fait que les normes sont relativement similaires d'une institutions à l'autre, il est possible de développer des avantages concurrentiels pour chacune des banques ou institution financière. Que ce soit la flexibilité organisationnelle ou la qualité du management. À ce chapitre, elle mentionne (2002, 247) :

« [...] la gestion des ressources humaines crée des occasions d'avantages concurrentiels. Dans les métiers de la banque d'affaires ou de la gestion d'actifs, la compétence et la technicité des équipes sont déterminantes. Savoir recruter, former, motiver et conserver ses équipes est un facteur de compétitivité décisif d'autant plus que sur certaines activités pointues, les spécialistes sont rares et peuvent à tout moment être attirés par un concurrent. »

La gestion des ressources humaines dans le secteur financier nous semble donc être un sujet à considérer dans les études. De plus, le choix de ce secteur d'activité est d'autant plus justifié que la gestion des ressources humaines semble être un des seuls avantages concurrentiels permettant un accroissement de la performance organisationnelle.

3.3 Les phases opérationnelles de la recherche

3.3.1 L'échantillonnage

Le nombre important de coopératives financières présentes dans les deux pays analysés (France et province de Québec au Canada) nous a permis de sélectionner un échantillon de coopératives financières de façon aléatoire. Nous avons donc recensé toutes les institutions financières répondant à nos critères de sélection comme population de départ et à partir de cette sélection, avons formé un échantillon de 109 coopératives financières. Nous avons fait parvenir un questionnaire à chacune de ces 109 coopératives financières retenues.

Voici le tableau 3.1 présentant les deux pays faisant partie de l'enquête et le taux de réponse obtenu.

Tableau 3.1
Taux de réponse obtenu par pays

Pays	Nombre de questionnaires envoyés	Nombre de questionnaires retournés	Taux de réponse en pourcentage (%)
Québec	49	11	22,44%
France	60	14	23,33%
total	109	25	22,94%

Comme nous pouvons le constater, 109 ont été sollicitées lors de notre recherche. Nous avons obtenu 25 réponses pour un taux de réponse de 22,94%. Ce résultat est très satisfaisant. Mais comme l'indique Blais (1993), le taux de réponse lors d'une enquête par questionnaire peut être très élevé lorsque l'on s'adresse à des répondants homogènes et lorsque l'enquête peut avoir un

impact positif sur leur organisation. Dans notre cas, nous nous adressons aux vice-présidents RH ou au directeur des ressources humaines.

Comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 3.1, la proportion de coopératives financières ayant retourné le questionnaire est similaire entre les deux pays.

3.3.2 La construction des instruments de mesure et pré tests

Pour effectuer la cueillette de données auprès des coopératives financières, nous avons repris en partie le questionnaire élaboré par Arcand (2005), dans sa thèse de doctorat, qui avait comme sujet « L'étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle des banques d'affaires ». Puisqu'il avait déjà effectué un pré test dans le cadre de son étude, nous avons procédé directement à l'envoi des questionnaires dans les deux pays concernés.

Nous avons choisi certaines variables parmi celles étudiées par Arcand (2005). Nous avons donc supprimé certaines sections du questionnaire de départ, afin de l'adapter en fonction de nos variables à analyser. La version finale du questionnaire a été rédigée en français et a été distribuée dans les deux pays qui sont entièrement francophones (voir annexe 1). Bien qu'il existe déjà quelques études qui proposent une palette de pratiques RH susceptibles de se rencontrer dans les institutions financières (Grant, 1992; Jalette, 1997; Lévesque, 1991), nous avons opté pour une méthode qui nous semble plus adaptée à notre terrain d'étude et qui nous permet d'éliminer les pratiques de gestion des ressources humaines superflues, inadaptées ou marginale (McDuffie, 1995).

Le questionnaire comporte en tout 14 questions traitant 4 dimensions distinctes des pratiques RH sur une échelle continue allant de « pas du tout implantée » jusqu'à « fortement implantée ». Ce type d'échelle nous oblige à mesurer chacune des réponses obtenues, mais par contre, elle nous permet d'effectuer des régressions linéaires sans entraver les principes de l'analyse statistique. Nous employons une échelle continue de 0 à 5, sans que les répondants ne soient influencés par les chiffres indiqués sur les échelles traditionnelles de type Likert. Afin d'être certain des résultats obtenus, nous devons mesurer le résultat obtenu et le faire contre vérifier par une deuxième personne. En cas de désaccord, il faut recommencer le processus jusqu'à ce que les deux personnes soient d'accord.

Le questionnaire comprend également des mesures de la performance organisationnelle. Trois aspects de la performance, la performance sociale, la performance économique et la performance financière sont mesurés par le questionnaire. Tout comme pour les pratiques de gestion des ressources humaines, des échelles continues ont été utilisées allant de « nettement inférieur à la compétition » à « nettement supérieur à la compétition ». Dix questions mesuraient les trois formes de performance organisationnelles.

3.3.3 La mesure des concepts

La présente partie expose en détail les processus utilisés pour opérationnaliser les différents concepts à l'étude. Nous présenterons successivement les mesures liées aux variables indépendantes, aux variables dépendantes et à la variable modératrice.

3.3.3.1 Les variables indépendantes : la mesure de la GRH

Comme pour la majorité des recherches en gestion stratégique des ressources humaines, c'est par le biais d'un questionnaire (voir annexes 1) que nous avons mesuré le niveau d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines. Tel que mentionné précédemment, il a été demandé aux participants de répondre à 14 questions couvrant quatre dimensions que nous avons expliqué en détail au chapitre deux. Ces pratiques sont la rémunération incitative, la formation, le recrutement et la dotation/sélection (Arcand, 2005).

Le tableau 3.2 de la page suivante présente ces 14 questions regroupées en quatre dimensions (voir tableau 3.2).

Tableau 3.2
Dimensions et indicateurs du questionnaire portant sur les pratiques de GRH

Dimensions	Indicateurs
1. Rémunération incitative	1.1 partage des gains de performance 1.2 partage des profits 1.3 primes individuelles 1.4 partage de l'actionnariat 1.5 pratiques d'achat d'options d'actions 1.6 compétences individuelles 1.7 avantages sociaux flexibles 1.8 régime de retraite collectif
2. Formation	2.1 programmes spécifiques de formation 2.2 programmes généraux de formation
3. Recrutement	3.1 recrutement externe 3.2 impartition des ressources humaines
4. Dotation/sélection	4.1 tests structurés 4.2 entrevues structurées

3.3.3.2 La variable dépendante

Comme nous l'avons mentionné précédemment, notre questionnaire mesure également la performance organisationnelle des institutions bancaires en divisant cette dernière en trois types de performance soit : la performance sociale, la performance économique et la performance financière (Arcand, 2005).

La performance sociale

Dans le questionnaire que nous avons fait parvenir aux différentes institutions financières, nous avons mesuré la performance sociale à l'aide de cinq questions. Ces cinq questions représentent nos cinq indicateurs de la performance sociale : la satisfaction du personnel, le degré de mobilisation de

celui-ci, le nombre de plaintes des employés, le taux d'absentéisme, ainsi que le taux de roulement du personnel. Pour ces trois dernières questions, nous avons utilisé une échelle inversée afin de compiler les statistiques⁴⁶. La sommation de ces cinq réponses divisée par le nombre de questions (5) nous donne notre indice de performance sociale (Arcand, 2005).

La performance économique

La deuxième dimension de notre variable dépendante concerne la performance économique. Nous avons demandé aux responsables des ressources humaines des coopératives financières sondées d'évaluer la productivité de leurs employés ainsi que le niveau de satisfaction de leurs clients. Nous avons additionné les réponses obtenues à ces deux questions et divisées par deux (le nombre d'indicateurs) pour obtenir la mesure de la performance économique (Arcand, G., 2005).

La performance financière

Cette dernière dimension est constituée de trois indicateurs soit la rentabilité de l'institution bancaire, la profitabilité et le rendement de la valeur de l'action de l'institution bancaire. Les résultats ont été additionnés et divisés par trois afin d'obtenir notre indicateur (Arcand, 2005).

Le tableau 3.3 présente une synthèse des dimensions et des indicateurs composants notre variables dépendante. Il est à noter que nous ne créons pas un indice spécifique pour la performance organisationnelle. En effet, nous pensons que combiner les trois types de performance risque de nous faire

⁴⁶ Ces trois questions étant négatives par rapport aux deux premières, nous avons, dans le traitement statistique utilisé la formule suivante : résultat = (10 – résultat obtenu)

perdre de l'information : une pratique de gestion des ressources humaines peut avoir un impact direct sur la performance sociale mais pas sur les performances économique et financière. Par contre, si une pratique a de l'impact sur une, deux ou même les trois formes de performance il est indéniable qu'il y aura accroissement de la performance organisationnelle (Arcand, 2005)

Tableau 3.3

Dimensions et indicateurs se rapportant à la performance organisationnelle

Dimensions	Indicateurs
1. Performance sociale	1.1 satisfaction du personnel 1.2 degré de mobilisation 1.3 nombre de plaintes ou griefs 1.4 taux d'absentéisme 1.5 taux de roulement
2. Performance économique	2.1 productivité des employés 2.2 niveau de satisfaction des clients
3. Performance financière	3.1 rentabilité de la banque 3.2 niveau de profitabilité de la banque 3.3 rendement des actions de la banque

3.3.3 La variable modératrice: la culture nationale

La culture nationale sera notre variable modératrice. Étant donné que nous utilisons les dimensions mesurées par Hofstede (1994), nous n'avons pas eu besoin de mesurer à l'aide du questionnaire cette variable modératrice. Nous employons, comme l'ont fait avant nous des auteurs comme Schuler et Rogovsky (1998) et Newman et Nollen (1996), les résultats de l'étude de

Hofstede (1994). Ces résultats ont été présentés en détails dans le deuxième chapitre de ce mémoire.

3.3.4 L'administration du questionnaire

L'administration du questionnaire est une étape primordiale de la recherche. Elle s'est déroulée durant l'automne 2007. Les premiers questionnaires ont été postés à la mi-octobre 2007 et les derniers à la fin octobre de la même année. Chacun des questionnaires (voir annexes) était accompagné d'une lettre de confidentialité (voir annexes 2) mentionnant qui nous étions et le but de la recherche. De plus, les répondants étaient invités à nous fournir une adresse électronique afin que nous puissions leur envoyer un résumé des résultats de notre enquête. Nous avons accepté tous les questionnaires qui nous sont parvenus. Les derniers que nous avons reçus sont arrivés au mois de mars 2008. Afin de maximiser nos chances d'obtenir un taux de réponse élevé, l'adresse de retour que nous avons utilisée était celle de l'Université du Québec à Trois-Rivières (notre unité de rattachement durant cette enquête).

Comme le mentionnent Kaplowitz, Hadlock et Levine (2004) afin d'augmenter le taux de réponse d'un questionnaire postal, il est primordial de bien cibler les répondants, il faut que ceux-ci y voient un avantage à y répondre et finalement, il faut que celui qui envoie le questionnaire jouisse d'une certaine crédibilité. Nous avons donc respecté ces trois critères et nous croyons que c'est ce qui explique notre taux de réponse qui dépasse les 20%.

3.3.5 L'analyse des données d'enquête

Les méthodes d'analyse retenue pour vérifier les hypothèses de recherche sont principalement de nature quantitative. C'est cette méthode qui fut privilégiée par la quasi-totalité des études répertoriées dans notre revue de la littérature. La

nature de notre problématique nous laisse d'ailleurs peu de choix quant à la méthode d'analyse. Nous avons utilisé l'analyse de régression simple comme instrument statistique tout au long de cette recherche (notons que les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS manager).

Nous avons réalisé trois régressions simples pour chacune des questions de notre questionnaire traitant des pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, nous avons effectué une régression simple par type de performance (sociale, économique et financière) afin de voir l'impact de l'implantation de cette pratique de gestion des ressources humaines sur chacun de ces trois types de performances. Donc, pour chacune des 14 questions du questionnaire, nous avons fait trois régressions pour un total de 42 régressions simples.

Par la suite, nous avons analysé ces régressions en fonction des dimensions de la culture nationale pour chacun des deux pays faisant l'objet de notre étude. Ainsi, en fonction de nos hypothèses de départ, nous avons été en mesure de savoir si les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées qui se conformaient à la culture nationale avaient un impact sur l'efficacité organisationnelle. Il nous est donc possible de vérifier nos hypothèses de recherche par l'analyse de ces régressions linéaires.

Chapitre 4

L'analyse des résultats

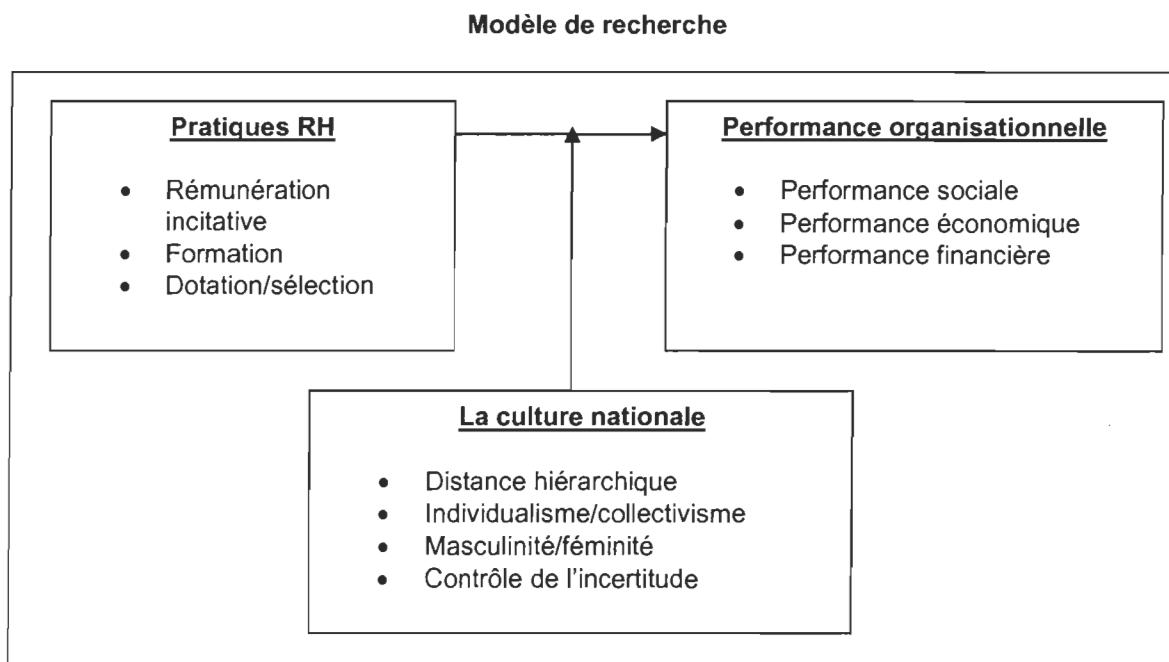
Chapitre 4

L'analyse des résultats

INTRODUCTION

Nous avions fait parvenir un questionnaire à 109 coopératives financières situées en France et au Québec. Parmi celles-ci, 25 coopératives financières questionnaires nous ont retourné le questionnaire dûment rempli, ce qui représente un taux de réponse de 22,94%.

Le modèle de recherche que nous avons retenu est présenté ici, afin de faciliter la lecture des résultats.



Dans ce chapitre, nous présentons les résultats des analyses statistiques obtenus suite à la compilation des 25 questionnaires reçus. Dans un premier temps, nous avons réalisé trois régressions simples pour chacune des 14 questions de notre questionnaire traitant des pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, nous avons effectué une régression simple par type de performance (sociale, économique et financière) afin de voir l'impact de l'implantation de cette pratique de gestion des ressources humaines sur chacun de ces trois types de performances. Nous avons effectué cette première étape en considérant les résultats du Québec et de la France confondus.

Nous avons ensuite repris la même démarche mais cette fois, en prenant soin de séparer les deux pays dans notre analyse, formant ainsi deux groupes d'analyse distincts (*SPSS output splitfile*). Nous présentons nos résultats par question.

Dans la première section, les résultats obtenus seront présentés en trois parties. Celles-ci représentent les quatre groupes distincts de pratiques de gestion des ressources humaines, soit la rémunération incitative, la formation, le recrutement et la sélection des employés. Chacune de ces sections comporte les questions s'y rattachant.

4.1 LA RÉMUNÉRATION INCITATIVE

Dans cette section, nous présentons les résultats obtenus en reprenant chacune des questions du questionnaire de recherche présenté aux répondants.

4.1.1 *Est-ce que le partage des gains de performance avec les employés a une influence sur la performance sociale, économique et/ou financière de l'entreprise?*

Les deux pays en un seul groupe:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant) partage des gains de performance	2,424 ,160	,185 ,089		,351	13,096 1,796	,000 ,086

a. Dependent Variable: PERFSOC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant) partage des gains de performance	2,205 ,139	,216 ,104		,270	10,229 1,342	,000 ,193

a. Dependent Variable: PERFEC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant) partage des gains de performance	1,775 ,254	,224 ,108		,440	7,929 2,351	,000 ,028

a. Dependent Variable: PERFFIN

La France et le Québec distincts :

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	-.475	1.769	-.268	.795
		PERFSOC	.681	.644	.332	.318
france	1	(Constant)	-.393	1.637	-.240	.814
		PERFSOC	.833	.595	.375	.187

a. Dependent Variable: partage des gains de performance

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	.618	1.650	.375	.717
		PERFEC	.293	.639	.151	.459
france	1	(Constant)	.123	1.248	.098	.923
		PERFEC	.725	.504	.383	.176

a. Dependent Variable: partage des gains de performance

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	-1.097	1.013	-1.083	.307
		PERFFIN	1.107	.437	.645	.032
france	1	(Constant)	.601	1.065	.564	.583
		PERFFIN	.573	.462	.337	.239

a. Dependent Variable: partage des gains de performance

Lorsque l'on regarde les résultats des deux pays confondus, le partage des gains de performance semble influencer la performance sociale (sig. 0.086*) et

financière (sig. 0.028**), mais pas la performance économique (sig. 0.193) de la coopérative financière.

Par contre, lorsque nous séparons en deux groupes distincts le Québec et la France dans l'analyse de nos résultats, on voit que le partage des gains de performance influence cette fois assez fortement la performance financière (sig. 0.032**) de la coopérative financière au Québec, mais ce n'est pas le cas en France. La performance sociale est donc la seule dimension significative ici.

4.1.2 Est-ce que le partage d'une partie des profits avec les employés a une influence sur la performance sociale, économique et/ou financière de l'entreprise?

Les deux pays en un seul groupe:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2,425	,181			13,414	,000
partage profits avec employés	,159	,086	,362		1,860	,076

a. Dependent Variable: PERFSOC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2,236	,213			10,492	,000
partage profits avec employés	,120	,101	,241		1,190	,246

a. Dependent Variable: PERFEC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant) partage profits avec employés	1,764 .259	,216 .102	,467	8,157 2,532	,000 .019

a. Dependent Variable: PERFFIN

La France et le Québec distincts :

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1 (Constant)	-.142	1.930	.271	-.073	.943
	PERFSOC	.594	.703		.846	.420
france	1 (Constant)	-.877	1.652	.429	-.531	.605
	PERFSOC	.989	.601		1.647	.126

a. Dependent Variable: partage profits avec employés

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1 (Constant)	1.516	1.785	-.012	.849	.418
	PERFEC	-2.46E-02	.691		-.036	.972
france	1 (Constant)	-.195	1.267	.425	-.154	.880
	PERFEC	.832	.512		1.625	.130

a. Dependent Variable: partage profits avec employés

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
quebec	1	(Constant)	-1.147	1.089	.641	-1.053	.320
		PERFFIN	1.174	.469		2.502	.034
france	1	(Constant)	.370	1.089	.369	.340	.740
		PERFFIN	.650	.473		1.374	.194

a. Dependent Variable: partage profits avec employés

Le partage d'une partie des profits avec les employés influence les performances sociale (sig. 0.076*) et financière (sig. 0.019**) des coopératives financières, mais pas la performance économique (sig. 0.246) lorsque nous considérons les deux pays dans le même groupe.

Cependant, Le partage des profits semble influencer la performance financière (sig. 0.034**) au Québec, mais pas en France, si l'on considère les deux pays séparément.

4.1.3 Est-ce que l'octroi de primes individuelles aux employés performants a une influence sur la performance sociale, économique et/ou financière de l'entreprise?

Les deux pays en un seul groupe:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant) primes aux employés performants	2,196 ,160	,386 ,121		,267	5,688 1,328	,000 ,197

a. Dependent Variable: PERFSOC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant) primes aux employés performants	2,201 7,577E-02	,451 ,141		,111	4,880 ,538	,000 ,596

a. Dependent Variable: PERFEC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant) primes aux employés performants	1,863 ,107	,500 ,156		,141	3,722 ,682	,001 ,502

a. Dependent Variable: PERFFIN

La France et le Québec distincts :

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	-2.90E-02	1.310	-.022	.983
		PERFSOC	1.246	.477	.657	.028
france	1	(Constant)	3.223	1.084	2.974	.012
		PERFSOC	-.144	.394	-.105	.721

a. Dependent Variable: primes aux employés performants

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	1.233	1.371	.899	.392
		PERFEC	.831	.531	.463	.152
france	1	(Constant)	3.518	.808	4.354	.001
		PERFEC	-.288	.327	-.246	.396

a. Dependent Variable: primes aux employés performants

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	1.176	.974	1.207	.258
		PERFFIN	.967	.420	.609	.047
france	1	(Constant)	3.506	.667	5.255	.000
		PERFFIN	-.309	.290	-.295	.307

a. Dependent Variable: primes aux employés performants

À première vue, l'octroi de primes individuelles aux employés performants n'influence pas la performance de la coopérative.

Cependant, on voit que les performances sociale (sig. 0.028**) et financière (sig. 0.047**) de la coopérative financière semblent en être plutôt influencées au Québec, contrairement à la France, où l'octroi de primes ne semble pas affecter la performance.

4.1.4 Est-ce que le partage de l'actionnariat a une influence sur la performance sociale, économique et/ou financière de l'entreprise?

Les deux pays en un seul groupe:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2,447	,264			9,255	,000
partage de l'actionnariat	9,728E-02	,096	,206		1,009	,323

a. Dependent Variable: PERFSOC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2,165	,300			7,228	,000
partage de l'actionnariat	,109	,109	,204		1,000	,328

a. Dependent Variable: PERFEC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1,661	,318			5,227	,000
partage de l'actionnariat	,216	,116	,362		1,861	,076

a. Dependent Variable: PERFFIN

La France et le Québec distincts :

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	-.121	1.708	-.071	.945
		PERFSOC	1.020	.622	.480	.135
france	1	(Constant)	2.288	1.653	1.384	.191
		PERFSOC	7.121E-03	.601	.003	.991

a. Dependent Variable: partage de l'actionnariat

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	1.315	1.674	.786	.452
		PERFEC	.519	.648	.801	.444
france	1	(Constant)	1.671	1.250	1.337	.206
		PERFEC	.268	.505	.152	.605

a. Dependent Variable: partage de l'actionnariat

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	-.195	.965	-.202	.845
		PERFFIN	1.270	.416	.713	.014
france	1	(Constant)	1.893	1.051	1.801	.097
		PERFFIN	.191	.456	.120	.682

a. Dependent Variable: partage de l'actionnariat

On voit que le partage de l'actionnariat a une faible influence, mais tout de même présente, sur la performance financière de la coopérative financière (sig. 0.076*) lorsque nous considérons les deux pays dans un même groupe.

Quand nous séparons en deux groupes distincts les deux pays, on observe alors une influence importante du partage de l'actionnariat sur la performance financière au Québec (sig. 0.014**), mais pas en France (sig. 0.682).

4.1.5 Est-ce que les pratiques d'achat d'option d'actions ont une influence sur la performance sociale, économique et/ou financière de l'entreprise?

Les deux pays en un seul groupe:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2,475	,270			9,158	,000
achat d'options d'actions	8,333E-02	,096	,178		,866	,396

a. Dependent Variable: PERFSOC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2,221	,307			7,229	,000
achat d'options d'actions	8,413E-02	,109	,158		,769	,450

a. Dependent Variable: PERFEC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1,692	,327			5,180	,000
achat d'options d'actions	,197	,116	,333		1,696	,103

a. Dependent Variable: PERFFIN

La France et le Québec distincts :

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
quebec	1 (Constant)	1.328	1.724			.770	.461
	PERFSOC	.538	.628	.275		.857	.414
france	1 (Constant)	1.607	1.726			.931	.370
	PERFSOC	.261	.628	.119		.416	.685

a. Dependent Variable: achat d'options d'actions

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
quebec	1 (Constant)	2.710	1.596			1.698	.124
	PERFEC	2.512E-02	.618	.014		.041	.968
france	1 (Constant)	1.341	1.298			1.033	.322
	PERFEC	.407	.525	.219		.777	.452

a. Dependent Variable: achat d'options d'actions

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
quebec	1	(Constant)	.602	1.016	.598	.592	.568
		PERFFIN	.980	.438		2.237	.052
france	1	(Constant)	1.674	1.096	.175	1.526	.153
		PERFFIN	.292	.476		.614	.551

a. Dependent Variable: achat d'options d'actions

Le premier groupe ne montre aucune influence de l'achat d'option d'actions sur la performance sociale, économique ou financière de la coopérative financière.

Toutefois, nous remarquons encore une fois l'influence de l'achat d'option d'actions sur la performance financière de la coopérative financière au Québec (sig. 0.052*), sans toutefois s'appliquer du côté de la France (sig. 0.551).

4.1.6 Est-ce que la rémunération basée sur les compétences individuelles a une influence sur la performance sociale, économique et/ou financière de l'entreprise?

Les deux pays en un seul groupe:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,882	,412	,389	4,562	,000
	rémunération basée sur compétences	,240	,119		2,024	,055

a. Dependent Variable: PERFSOC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant) rémunération basée sur compétences	2,174 7,714E-02	,504 ,145		,110	4,314 ,532	,000 ,600

a. Dependent Variable: PERFEC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant) rémunération basée sur compétences	1,464 ,217	,543 ,156		,278	2,699 1,387	,013 ,179

a. Dependent Variable: PERFFIN

La France et le Québec distincts :

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
quebec	1	(Constant)	-.822	1.532		-.536	,605
		PERFSOC	1.477	.558	,662	2.648	,027
france	1	(Constant)	3.474	.678		5.121	,000
		PERFSOC	6.892E-03	.247	,008	,028	,978

a. Dependent Variable: rémunération basée sur compétences

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
quebec	1	(Constant)	1.473	1.726	.315	.853	.416
		PERFEC	.667	.669		.997	.345
france	1	(Constant)	3.727	.514	-.136	7.248	.000
		PERFEC	-9.89E-02	.208		-.476	.643

a. Dependent Variable: rémunération basée sur compétences

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
quebec	1	(Constant)	.556	1.127	.626	.493	.634
		PERFFIN	1.169	.486		2.406	.040
france	1	(Constant)	3.773	.426	-.198	8.855	.000
		PERFFIN	-.129	.185		-.699	.498

a. Dependent Variable: rémunération basée sur compétences

La rémunération basée sur les compétences individuelles semble affecter la performance sociale chez les coopératives financières du premier groupe analysé (sig. 0.055*).

Au niveau des résultats obtenus dans le deuxième groupe qui sépare les deux pays, nous observons cette fois une influence de la rémunération basée sur les compétences individuelles sur la performance sociale (sig. 0.027**) et financière (sig. 0.040**) des coopératives financières québécoises. Cependant, encore une

fois, ce type de rémunération ne semble pas affecter la performance des coopératives françaises.

4.1.7 Est-ce que les programmes d'avantages sociaux flexibles ont une influence sur la performance sociale, économique et/ou financière de l'entreprise?

Les deux pays en un seul groupe:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant) programmes d'avantages sociaux	2,113 ,180	,512 ,157	,233	4,130 1,148	,000 ,263

a. Dependent Variable: PERFSOC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant) programmes d'avantages sociaux	1,579 ,269	,567 ,174	,307	2,784 1,546	,011 ,136

a. Dependent Variable: PERFEC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1,142	,625			1,827	,081
programmes d'avantages sociaux	,330	,192	,338		1,722	,098

a. Dependent Variable: PERFFIN

La France et le Québec distincts :

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
quebec	1 (Constant)	1.485	.773			1.920	,087
	PERFSOC	,585	,282	,569		2.076	,068
france	1 (Constant)	3.009	1.138			2.643	,021
	PERFSOC	9.260E-02	,414	,064		,224	,827

a. Dependent Variable: programmes d'avantages sociaux

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
quebec	1 (Constant)	1.423	.622			2.286	,048
	PERFEC	,650	,241	,669		2.699	,024
france	1 (Constant)	2.777	,861			3.227	,007
	PERFEC	,202	,348	,166		,582	,571

a. Dependent Variable: programmes d'avantages sociaux

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
quebec	1	(Constant)	2.260	.604	.417	3.740	.005
		PERFFIN	.359	.260		1.378	.201
france	1	(Constant)	2.509	.694	.314	3.616	.004
		PERFFIN	.346	.301		1.147	.274

a. Dependent Variable: programmes d'avantages sociaux

Suite aux résultats obtenus dans notre premier ensemble qui combine les deux pays, nous constatons que les programmes d'avantages sociaux flexibles implantés dans les coopératives financières ont une influence sur la performance financière (sig. 0.098*) de celles-ci.

Toutefois, quand nous considérons les deux pays séparément, il semble que l'implantation d'avantages sociaux flexibles ait une influence sur les performances sociale (sig. 0.068*) et économique (sig. 0.024**) chez des coopératives financières québécoises, mais n'influencerait pas la performance chez les coopératives financières françaises.

4.1.8 Est-ce que la mise en place d'un régime de retraite collectif a une influence sur la performance sociale, économique et/ou financière de l'entreprise?

Les deux pays en un seul groupe:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2,429	1,758			1,382	,181
régime de retraite collectif	7,068E-02	,470	,032		,150	,882

a. Dependent Variable: PERFSOC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1,537	1,946			,790	,438
régime de retraite collectif	,232	,520	,095		,446	,660

a. Dependent Variable: PERFEC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	3,522	2,128			1,655	,112
régime de retraite collectif	-,368	,569	-,137		-,647	,524

a. Dependent Variable: PERFFIN

La France et le Québec distincts :

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	3.507	.170	20.675	.000
		PERFSOC	.130	.062	.573	.065
france	1	(Constant)	3.811	.422	9.025	.000
		PERFSOC	-6.67E-02	.152	-.131	.670

a. Dependent Variable: régime de retraite collectif

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	3.603	.163	22.136	.000
		PERFEC	.100	.063	.468	.147
france	1	(Constant)	3.724	.327	11.373	.000
		PERFEC	-4.05E-02	.135	-.090	.771

a. Dependent Variable: régime de retraite collectif

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	4.009	.136	29.490	.000
		PERFFIN	-6.99E-02	.059	-.370	.263
france	1	(Constant)	3.756	.275	13.675	.000
		PERFFIN	-5.98E-02	.123	-.145	.637

a. Dependent Variable: régime de retraite collectif

La mise en place d'un régime de retraite collectif ne semble avoir aucune influence sur la performance des coopératives financières dans leur ensemble.

Par contre, elle semble avoir une certaine influence sur la performance sociale (sig. 0.065*) des coopératives financières québécoise, mais ne semble pas influencer la performance des coopératives financières françaises.

4.1.1 La vérification de nos hypothèses de recherche

Dans cette section, nous présentons chacune des hypothèses de recherche présentées précédemment au chapitre 2, en lien avec la rémunération incitative. Nous les reprendrons une à une (rémunération incitative, formation, dotation/sélection), afin de les vérifier.

Hypothèse 1:

Dans les pays où la distance hiérarchique est faible, les pratiques de rémunération comportant une participation aux bénéfices augmentent la performance organisationnelle. (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996)

Suite aux résultats obtenus, notre hypothèse est vérifiée. Au Québec, où nous observons une distance hiérarchique plus faible qu'en France, la participation aux bénéfices semble avoir une influence sur la performance organisationnelle.

Hypothèse 2 :

Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les programmes de rémunération comportant une participation aux bénéfices augmentent la performance organisationnelle. (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996)

Notre hypothèse est vérifiée. Au Québec, où le degré d'individualisme est plus élevé qu'en France, nous observons une certaine influence d'une participation aux bénéfices sur la performance financière de la firme.

Hypothèse 3 :

Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, les programmes de rémunération comportant une participation aux bénéfices augmentent la performance organisationnelle. (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996)

Suite aux résultats obtenus, notre hypothèse est vérifiée. Au Québec, où le besoin de contrôler l'incertitude est moins élevé qu'en France, nous observons une certaine influence d'une participation aux bénéfices sur la performance financière de la firme.

Hypothèse 4 :

Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, les pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle. (Schuler et Rogovsky, 1998)

Notre hypothèse est vérifiée. Au Québec, où le besoin de contrôler l'incertitude est moins élevé qu'en France, nous observons une certaine influence de la rémunération basée sur la performance individuelle sur la performance de la firme.

Hypothèse 5 :

Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle. (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Early, 1994)

Notre hypothèse est encore vérifiée. Au Québec, où le degré d'individualisme est plus élevé qu'en France, nous observons une certaine influence de la rémunération basée sur la performance individuelle sur la performance de la firme.

Hypothèse 6 :

Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, les pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle. (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996)

Notre hypothèse est une fois de plus vérifiée. Au Québec, où le degré de masculinité est plus élevé qu'en France, nous observons une certaine influence de la rémunération basée sur la performance individuelle sur la performance de la firme.

Hypothèse 7 :

Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, les pratiques de rémunération comportant des programmes d'avantages sociaux flexibles augmentent la performance de la firme. (Schuler et Rogovsky, 1998)

Notre hypothèse est vérifiée. Au Québec, où le niveau de masculinité est plus élevé qu'en France, nous observons une certaine influence de la rémunération comportant des programmes d'avantages sociaux flexibles sur la performance de la firme.

Hypothèse 8 :

Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, les programmes de rémunération comportant des programmes d'avantages sociaux flexibles augmentent la performance de la firme. (Schneider et Barsoux, 2003)

Ici, notre hypothèse n'est pas vérifiée. Au Québec, où le besoin de contrôler l'incertitude est plus faible qu'en France, nous observons une certaine influence de la rémunération comportant des programmes d'avantages sociaux flexibles sur la performance de la firme. Ceci est donc contraire à notre hypothèse.

Hypothèse 9 :

Dans les pays où le niveau de masculinité est faible, les pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite collectif augmentent la performance de la firme. (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002)

Ici, notre hypothèse n'est pas vérifiée. Au Québec, où le niveau de masculinité est plus élevé qu'en France, nous observons une certaine influence des pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite collectif sur la performance de la firme. Ceci est donc contraire à notre hypothèse.

Hypothèse 10 :

Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, les pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite collectif augmentent la performance de la firme. (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002)

Ici, notre hypothèse n'est pas vérifiée. Au Québec, où le besoin de contrôler l'incertitude est plus faible qu'en France, nous observons une certaine influence des pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite collectif sur la performance de la firme. Ceci est donc contraire à notre hypothèse.

4.1.2 La conclusion de la rémunération incitative

À la vue des résultats obtenus dans cette première section portant sur la rémunération incitative, nous pouvons conclure que les coopératives financières québécoises sont beaucoup plus influencées par des mesures RH portant sur une rémunération incitative que les coopératives financières françaises.

La performance sociale des coopératives financières au Québec serait influencée principalement par l'octroi de primes à la performance aux employés, par la rémunération basée sur les compétences individuelles, les programmes

d'avantages sociaux flexibles et la mise en place d'un régime de retraite collectif. La performance économique des coopératives financières québécoises, de son côté, serait principalement influencée par les programmes d'avantages sociaux flexibles.

Quant à la performance financière des coopératives financières québécoises, on constate que plusieurs facteurs peuvent l'influencer. Nous voyons entre autres que le partage des gains, la partage de l'actionnariat et le partage des profits avec les employés en constitue un aspect important. Aussi, l'octroi de primes aux employés performants, la possibilité d'acheter des options d'actions par les employés, une rémunération basée sur les compétences de chaque employé et des programmes d'avantages sociaux flexibles sont toutes des pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles d'accroître la performance financière des coopératives financières au Québec.

En ce qui concerne la France, la rémunération incitative ne semble pas constituer un aspect important, susceptible d'influencer fortement la performance des coopératives financières françaises.

Finalement, nous avons pu constater que les hypothèses émises au chapitre 2 sont en grande partie vérifiées.

4.2 LA FORMATION

4.2.1 Est-ce que l'utilisation de programmes spécifiques de formation a une influence sur la performance sociale, économique et/ou financière de l'entreprise?

Les deux pays en un seul groupe:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant) programmes spécifiques de formation	2,192 ,148	,598 ,176		,173	3,665 ,842	,001 ,409

a. Dependent Variable: PERFSOC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant) programmes spécifiques de formation	1,347 ,326	,648 ,191		,336	2,079 1,711	,049 ,101

a. Dependent Variable: PERFEC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant) programmes spécifiques de formation	1,508 .205	,752 .222	,189	2,005 .923	,057 .366

a. Dependent Variable: PERFFIN

La France et le Québec distincts :

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1 (Constant)	3.317	.530	.190	6.254	.000
	PERFSOC	.112	.193		.580	.576
france	1 (Constant)	2.378	1.032	.201	2.305	.040
	PERFSOC	.266	.375		.710	.491

a. Dependent Variable: programmes spécifiques de formation

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1 (Constant)	3.131	.451	.347	6.944	.000
	PERFEC	.194	.175		1.111	.295
france	1 (Constant)	2.199	.759	.334	2.896	.013
	PERFEC	.377	.307		1.228	.243

a. Dependent Variable: programmes spécifiques de formation

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	3.676	.381	9.637	.000
		PERFFIN	-2.61E-02	.164	-.053	.878
france	1	(Constant)	2.487	.648	3.836	.002
		PERFFIN	.280	.282	.276	.340

a. Dependent Variable: programmes spécifiques de formation

Nous constatons ici que l'utilisation de programmes spécifiques de formation auprès des employés n'ont aucune influence sur les performances sociale (Québec sig.0.576, France sig. 0.491), économique (Québec sig.0.295, France sig. 0.243) et financière (Québec sig. 0.878, France sig.0.340) des coopératives financières québécoises et françaises (tant lorsque nous considérons les deux pays dans le même ensemble que lorsque nous les analysons séparément).

Hypothèse 1 :

Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, les programmes de formation portant sur la formation spécifique à la tâche augmentent la performance de la firme. (Hofstede, 1994)

Hypothèse 2 :

Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, les programmes de formation portant sur la formation spécifique à la tâche augmentent la performance de la firme. (Hofstede, 1994)

Ici, les deux hypothèses n'ont pu être vérifiées, puisque les résultats n'indiquent aucune influence particulière de ces variables sur la performance des la firme ni au Québec, ni en France.

4.2.2 Est-ce que l'utilisation de programmes généraux de formation a une influence sur la performance sociale, économique et/ou financière de l'entreprise?

Les deux pays en un seul groupe:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2,236	,544			4,109	,000
programmes généraux de formation	,136	,161	,174		,845	,407

a. Dependent Variable: PERFSOC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1,638	,602			2,719	,012
programmes généraux de formation	,241	,178	,271		1,352	,189

a. Dependent Variable: PERFEC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1,758	,691			2,545	,018
programmes généraux de formation	,130	,205	,132		,637	,530

a. Dependent Variable: PERFFIN

La France et le Québec distincts :

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	3.241	.581	5.576	.000
		PERFSOC	.164	.212	.250	.458
france	1	(Constant)	2.282	1.075	2.124	.055
		PERFSOC	.262	.391	.190	.515

a. Dependent Variable: programmes généraux de formation

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	3.116	.498	6.258	.000
		PERFEC	.225	.193	.363	.272
france	1	(Constant)	2.340	.815	2.873	.014
		PERFEC	.272	.329	.232	.425

a. Dependent Variable: programmes généraux de formation

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	3.685	.424	8.680	.000
		PERFFIN	-1.33E-03	.183	-.002	.994
france	1	(Constant)	2.571	.690	3.729	.003
		PERFFIN	.191	.299	.181	.535

a. Dependent Variable: programmes généraux de formation

Encore une fois, nous constatons que l'utilisation de programmes généraux de formation n'auraient aucune influence sur les performances sociale (Québec sig.0.458, France sig. 0.515), économique (Québec sig.0.272, France sig. 0.425) et financière (Québec sig. 0.994, France sig.0.535) des coopératives financières

québécoises et françaises (tant lorsque nous considérons les deux pays dans le même ensemble que lorsque nous les analysons séparément).

Hypothèse 3 :

Dans les pays où le niveau de masculinité est faible, les programmes de formation portant sur la formation générale augmentent la performance de la firme. (Hofstede, 1994)

Hypothèse 4 :

Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, les programmes de formation portant sur la formation générale augmentent la performance de la firme. (Hofstede, 1994)

Ici, encore une fois, les deux hypothèses n'ont pu être vérifiées, puisque les résultats n'indiquent aucune influence particulière de ces variables sur la performance des la firme ni au Québec, ni en France.

4.2.1 Conclusion de la formation

Il semble donc que la formation par l'utilisation de programmes spécifiques ou généraux de formation n'aurait aucune influence sur la performance sociale, économique ou financière, tant chez les coopératives financières québécoises que françaises.

4.3 LE RECRUTEMENT

4.3.1 *Est-ce que le recours au recrutement externe a une influence sur la performance sociale, économique et/ou financière de l'entreprise?*

Les deux pays en un seul groupe:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	2,790	,294		9,504	,000
recrutement externe	-3,75E-02	,095	-,082	-,395	,697

a. Dependent Variable: PERFSOC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	2,323	,333		6,982	,000
recrutement externe	3,890E-02	,108	,075	,362	,721

a. Dependent Variable: PERFEC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	2,123	,371		5,717	,000
recrutement externe	2,320E-02	,120	,040	,193	,848

a. Dependent Variable: PERFFIN

La France et le Québec distincts :

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	3.483	.518	6.730	.000
		PERFSOC	5.357E-02	.188	.284	.783
france	1	(Constant)	3.118	1.834	1.700	.115
		PERFSOC	-.353	.667	-.151	.606

a. Dependent Variable: recrutement externe

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	3.681	.462	7.962	.000
		PERFEC	-2.15E-02	.179	-.120	.907
france	1	(Constant)	2.010	1.419	1.417	.182
		PERFEC	6.787E-02	.574	.034	.908

a. Dependent Variable: recrutement externe

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	3.875	.357	10.846	.000
		PERFFIN	-.112	.154	-.726	.487
france	1	(Constant)	1.889	1.185	1.593	.137
		PERFFIN	.130	.515	.073	.804

a. Dependent Variable: recrutement externe

Encore une fois, nous constatons ici que le recours au recrutement externe n'a aucune influence sur les performances sociale (Québec sig.0.783, France sig. 0.606), économique (Québec sig.0.907, France sig. 0.908) et financière (Québec sig. 0.487, France sig.0.804) des coopératives financières québécoises et

françaises (tant lorsque nous considérons les deux pays dans le même ensemble que lorsque nous les analysons séparément).

Hypothèse 1 :

Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, le recours au recrutement externe augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003)

L'hypothèse n'a pu être vérifiée, puisque les résultats n'indiquent aucune influence particulière de cette variable sur la performance des la firme ni au Québec, ni en France.

4.3.2 Est-ce que le recours à l'impartition des RH a une influence sur la performance sociale, économique et/ou financière de l'entreprise?

Les deux pays en un seul groupe:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,768	,297		9,337	,000
impartition des RH	-3,65E-02	,118	-,064	-,309	,760

a. Dependent Variable: PERFSOC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2,395	,336		7,121	,000	
impartition des RH	1,597E-02	,134	,025	,119	,906	

a. Dependent Variable: PERFEC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2,103	,374		5,618	,000	
impartition des RH	3,717E-02	,149	,052	,250	,805	

a. Dependent Variable: PERFFIN

La France et le Québec distincts :

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
quebec	1	(Constant)	2.380	.829		2.870	,018
		PERFSOC	5.153E-02	.302	,057	,171	,868
france	1	(Constant)	2.747	1.693		1.622	,131
		PERFSOC	-.236	.616	-,110	-,383	,709

a. Dependent Variable: impartition des RH

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
quebec	1	(Constant)	2.967	.723	-.208	4.104	.003
		PERFEC	-.179	.280		-.639	.539
france	1	(Constant)	1.832	1.300	.065	1.409	.184
		PERFEC	.119	.526		.226	.825

a. Dependent Variable: impartition des RH

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
quebec	1	(Constant)	2.521	.587	-.002	4.293	.002
		PERFFIN	-1.22E-03	.253		-.005	.996
france	1	(Constant)	1.888	1.089	.064	1.734	.108
		PERFFIN	.104	.473		.220	.829

a. Dependent Variable: impartition des RH

Nous constatons ici que le recours à l'impartition des RH n'a aucune influence sur les performances sociale (Québec sig.0.868, France sig. 0.709), économique (Québec sig.0.539, France sig. 0.825) et financière (Québec sig. 0.996, France sig.0.829) des coopératives financières québécoises et françaises (tant lorsque nous considérons les deux pays dans le même ensemble que lorsque nous les analysons séparément).

Hypothèse 2 :

Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, le recours à l'impartition comme pratique de recrutement augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003)

L'hypothèse n'a pu être vérifiée, puisque les résultats n'indiquent aucune influence particulière de cette variable sur la performance des la firme ni au Québec, ni en France.

4.3.1 Conclusion du recrutement

Il semble donc que le recrutement externe et le recours à l'impartition des RH n'aient aucune influence sur la performance sociale, économique ou financière, tant chez les coopératives financières québécoises que françaises.

4.4 LA SÉLECTION

4.4.1 Est-ce que l'usage de tests structurés a une influence sur la performance sociale, économique et/ou financière de l'entreprise?

Les deux pays en un seul groupe:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant) tests structurés au recrutement	2,669 4,522E-03	,556 ,158	,006	4,800 ,029	,000 ,977	

a. Dependent Variable: PERFSOC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant) tests structurés au recrutement	1,734 ,203	,612 ,174		,237	2,834 1,169	,009 ,254

a. Dependent Variable: PERFEC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant) tests structurés au recrutement	1,447 ,216	,683 ,194		,226	2,117 1,112	,045 ,278

a. Dependent Variable: PERFFIN

La France et le Québec distincts :

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
quebec	1	(Constant)	3.076	.247	.664	12.457	.000
		PERFSOC	.239	.090		2.661	.026
france	1	(Constant)	3.644	1.274	-.101	2.861	.014
		PERFSOC	-.163	.463		-.351	.732

a. Dependent Variable: tests structurés au recrutement

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	3.293	.255	12.914	.000
		PERFEC	.170	.099	.497	.120
france	1	(Constant)	2.541	.959	2.651	.021
		PERFEC	.281	.388	.205	.483

a. Dependent Variable: tests structurés au recrutement

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	3.379	.201	16.801	.000
		PERFFIN	.153	.087	.507	.112
france	1	(Constant)	2.623	.800	3.277	.007
		PERFFIN	.270	.347	.219	.453

a. Dependent Variable: tests structurés au recrutement

Nous constatons ici que l'usage de tests structurés afin d'évaluer les candidats influence positivement la performance sociale au Québec (sig.0.026), mais pas en France (sig. 0.732).

Toutefois, cet usage n'aurait aucune influence sur les performances économique (Québec sig.0.120, France sig. 0.483) et financière (Québec sig. 0.112, France sig.0.453) des coopératives financières québécoises et françaises (tant lorsque nous considérons les deux pays dans le même ensemble que lorsque nous les analysons séparément).

Hypothèse 1 :

Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, le recours à des pratiques de sélection structurées augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003)

L'hypothèse n'a pu être vérifiée, puisque les résultats n'indiquent aucune influence particulière de cette variable sur la performance des la firme ni au Québec, ni en France.

4.4.2 Est-ce que l'usage d'entrevues structurées a une influence sur la performance sociale, économique et/ou financière de l'entreprise?

Les deux pays en un seul groupe:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)					
1	2,590	,537			4,820	,000
	entrevues structurées	2,764E-02	,153	,038	,181	,858

a. Dependent Variable: PERFSOC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)					
1	1,657	,586			2,828	,010
	entrevues structurées	,226	,167	,273	1,359	,187

a. Dependent Variable: PERFEC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant) entrevues structurées	1,367 .240	,655 .186		,259	2,087 1,287	,048 .211

a. Dependent Variable: PERFFIN

La France et le Québec distincts :

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
quebec	1 (Constant)	2.769	.350		7.901		.000
	PERFSOC	.343	.128	.668	2.691		.025
france	1 (Constant)	3.653	1.310		2.789		.016
	PERFSOC	-.164	.476	-.099	-.343		.737

a. Dependent Variable: entrevues structurées

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
quebec	1 (Constant)	3.025	.351		8.613		.000
	PERFEC	.266	.136	.546	1.953		.083
france	1 (Constant)	2.474	.982		2.519		.027
	PERFEC	.312	.397	.221	.786		.447

a. Dependent Variable: entrevues structurées

Coefficients^a

pays	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
quebec	1	(Constant)	3.199	.285	11.220	.000
		PERFFIN	.222	.123	.516	.104
france	1	(Constant)	2.565	.819	3.131	.009
		PERFFIN	.299	.356	.236	.416

a. Dependent Variable: entrevues structurées

Nous constatons ici que l'usage d'entrevues structurées afin d'évaluer les candidats influence positivement les performances sociale (sig. 0.025) et économique (sig.0.083), au Québec mais pas en France.

Toutefois, l'usage d'entrevues structurées n'aurait aucune influence sur la performance financière des coopératives financières québécoises et françaises (tant lorsque nous considérons les deux pays dans le même ensemble que lorsque nous les analysons séparément).

4.4.1 Conclusion de la sélection

À la suite des résultats obtenus, nous sommes en mesure d'affirmer que certaines mesures reliées à la sélection des employés influence en partie la performance des coopératives financières québécoises, mais pas celle des coopératives françaises. L'usage d'entrevues structurées par exemple, a une influence positive sur les performances sociale et économique des coopératives financières situées au Québec. L'aspect « sélection des employés » n'est donc pas à ignorer si l'on veut accroître la performance.

CONCLUSION

Nous avons présenté dans ce chapitre 4 l'analyse de nos résultats de recherche.

Nous constatons que les pratiques RH en lien avec une rémunération incitative semblent avoir une influence sur la performance des coopératives financières québécoises et avoir peu d'impact sur la performance du côté des coopératives financières françaises.

Nous constatons également que ni au Québec, ni en France, les programmes de formation, les techniques de sélection des candidats et le type de recrutement utilisé par les firmes ne semblent avoir un impact important sur la performance générale de la coopérative financière.

Chapitre 5

La conclusion

Chapitre 5

La conclusion

Ce mémoire nous a permis de revoir les auteurs s'intéressant à la gestion stratégique des ressources humaines dans son ensemble. Il est intéressant de constater que tous s'entendaient pour affirmer que la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) représente un phénomène qui est fort complexe (Arcand, 2000) et qui mérite que l'on s'y intéresse encore davantage. Plusieurs terrains d'études ont été explorés, mais il reste encore beaucoup à faire pour pouvoir généraliser les données actuelles en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines et son impact sur la performance organisationnelle.

Au départ, la question n'était pas de savoir si la gestion des ressources humaines constituait un déterminant et important affectant la performance organisationnelle, mais bien de savoir ce que nous pouvions apporter comme connaissances supplémentaire pour pouvoir mener à une possible généralisation des résultats de recherche.

Les recherches en gestion, notamment en gestion des ressources humaines, se sont faites plutôt rares au cours des dernières années. En effet, très peu

d'études ont été consacrées à la relation entre la GRH, la performance organisationnelle et la culture nationale. Le débat est relativement jeune et nous n'en sommes donc qu'aux premiers balbutiements. Nous avons donc tenté d'apporter notre contribution.

Dans ce travail, nous avons divisé les pratiques de gestion des ressources humaines en trois groupes distincts⁴⁷ (rémunération incitative, formation et recrutement/sélection) correspondant aux pratiques répertoriées dans diverses études parmi lesquelles nous en avons retenu quatre (Betcherman, Leckie et Verma, 1994; Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999; Arcand, 2000).

En ce qui concerne la rémunération incitative, les résultats que nous avons obtenus sont particulièrement intéressants. Nous avons divisé les pratiques de rémunération incitative en quatre blocs soit : la participation aux bénéfices; la rémunération sur la performance individuelle; les programmes d'avantages sociaux flexibles et la mise en place d'un régime de retraite collectif.

Premièrement, en ce qui concerne la rémunération incluant une participation aux bénéfices, trois hypothèses se rapportaient à ce concept. Nous voulions savoir si

⁴⁷ Ces huit groupes sont : la rémunération incitative; la formation; le recrutement; la sélection; l'évaluation du rendement; l'organisation du travail; la communication et la sécurité d'emploi.

la distance hiérarchique, le degré d'individualisme et le contrôle de l'incertitude avaient un impact sur la relation entre ce type de pratiques de rémunération et la performance organisationnelle⁴⁸. Pour les fins de notre recherche, les pratiques de rémunération incluant une participation aux bénéfices sont composées du partage des gains de performance; du partage d'une partie des profits; du partage de l'actionnariat et des pratiques d'achat d'option d'actions.

Il a donc été démontré dans cette section de la recherche que dépendamment de la culture nationale, mesurée à l'aide des dimensions de Hofstede (la distance hiérarchique, du degré d'individualisme et du contrôle de l'incertitude), l'utilisation de telles pratiques avaient une influence marquée sur la performance organisationnelle, principalement au Québec. Nous avons constaté que ces pratiques influencent la performance organisationnelle lorsqu'elles sont appliquées dans les pays ayant une distance hiérarchique faible, un degré d'individualisme élevé et un faible contrôle de l'incertitude.

Dans l'ensemble, il nous a été possible de constater qu'en ce qui concerne l'utilisation des pratiques de rémunération incitative, la prise en compte de la culture nationale devient un élément de la toute première importance. Selon les résultats obtenus, il y a relation entre l'utilisation de pratiques de rémunération

⁴⁸ La performance organisationnelle est composée, dans cette étude, des performances sociale, économique et financière.

incitative en harmonie avec la culture nationale et la performance organisationnelle.

Le deuxième groupe de pratiques de gestion des ressources humaines traite des pratiques de formation que l'on retrouve dans les organisations. Ainsi, nous voulions savoir si conformément à Hofstede (1994), l'utilisation de programmes de formation spécifique à la tâche donnait de meilleurs résultats dans les pays où le niveau de masculinité est élevé et où le contrôle de l'incertitude est également élevé. Inversement, dans les pays où ces deux dimensions sont faibles, les programmes de formation générale devraient dans ce cas augmenter la performance organisationnelle.

À la lumière de nos résultats, notre étude n'a démontré aucune relation significative entre le fait d'offrir de la formation spécifique dans les pays répondant à nos critères culturels et l'obtention d'une bonne performance organisationnelle. Ainsi, nos deux hypothèses concernant la formation spécifique n'ont pu être vérifiées.

Le recrutement portait sur le recrutement externe et le recours à l'impartition des ressources humaines. Nous n'avons pas été en mesure de valider nos hypothèses, obtenant des résultats non significatifs dans les deux pays.

Du côté de la sélection, la théorie mentionne que dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, le recours à des pratiques de sélection structurées a pour effet d'augmenter la performance de la firme (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003). Nous n'avons pas été, ici non plus, en mesure de valider nos hypothèses, obtenant des résultats non significatifs dans les deux pays.

Selon la perspective universaliste, certaines pratiques de gestion des ressources humaines, indépendamment du contexte d'affaires, font en sorte d'aider les entreprises à accroître de manière significative le niveau de performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996). Nous n'avons qu'à penser aux 16 pratiques de GRH identifiées par Pfeffer (1994). De son côté, la perspective de contingence, comme le mentionne Baron et Kreps (1999a), n'est pas un prêt-à-porter organisationnel. Ainsi, dépendamment du contexte d'affaires, dans ce cas-ci, la culture nationale, les pratiques de gestion des ressources humaines n'auront pas le même effet sur la performance organisationnelle (Wils, Labelle, Guérin et LeLouarn, 1989).

Nous pouvons affirmer, que l'approche de la contingence semble, à la lecture des résultats, s'harmoniser parfaitement à notre recherche. Nous avons pu constater qu'effectivement, comme le mentionnent les tenants de l'approche de contingence, dépendamment de la culture nationale, les pratiques de gestion des ressources humaines n'ont pas le même impact sur la performance des firmes.

À la lumière de ce que nous venons d'énoncer dans cette conclusion, nous sommes en mesure de répondre à notre question de recherche qui était : Est-ce que l'usage de pratiques de gestion des ressources humaines s'harmonisant avec la culture nationale augmente l'efficacité de la firme? La réponse est oui. En effet, il ne fait aucun doute que dans le cas de notre étude, l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines avec la culture nationale permet aux coopératives financières d'obtenir une meilleure efficacité que celles négligeant de le faire.

L'étude que nous avons effectuée comporte tout de même des limites importantes. La première limite qui nous vient à l'esprit est sans aucun doute le biais du chercheur. En effet, comme le mentionne Hofstede (1994), chaque chercheur étant influencé par sa propre culture, introduit un biais, que ce soit dans la façon de poser les questions ou en utilisant certains termes plus ou moins adaptés à certaines cultures.

Une autre limite de cette étude est sa capacité à généraliser les résultats à un autre secteur d'activité. Nous avons étudié le secteur coopératif financier offrant des services aux particuliers et aux entreprises, mais pouvons-nous prétendre que les résultats obtenus sont généralisables? Sommes-nous en présence d'un cas particulier? Il faudrait donc répéter cette expérience à d'autres secteurs afin de pouvoir généraliser ou non nos résultats. Par contre, les résultats obtenus lors

de cette recherche nous permettent de croire, du moins d'espérer, qu'il y a effectivement une relation significative lorsque nous utilisons des pratiques de gestion des ressources humaines en conformité avec la culture nationale et la performance organisationnelle.

Une troisième limite se situe au niveau de l'utilisation d'un questionnaire afin d'amasser l'information. Nous sommes tous conscients que cette façon de recueillir l'information n'est pas optimale. Par contre, pour une recherche qui avait un terrain d'étude outre-mer, il était difficile de faire autrement. Évidemment, le fait de distribuer un questionnaire par la poste comporte certains problèmes. Le taux de réponse est habituellement plus faible, quoique pour notre étude ce taux ait été acceptable pour une telle recherche. Les raisons justifiant ce bon taux de réponse pourrait résider dans le fait que nous nous adressions à une clientèle homogène et que les répondants étaient, pour la plupart fortement scolarisés (Blais, 1993). Par contre, un questionnaire distribué en personne ou des entrevues nous aurait permis de recueillir une information qualitative à laquelle nous n'avions pas accès à l'aide de questionnaires postaux.

Une dernière limite à laquelle nous avons été exposés est la taille de l'échantillon. En effet, malgré le fait que nous ayons eu dès le départ l'intention d'amasser plus de 109 questionnaires, le résultat final, suite à la réception des

25 questionnaires remplis, nous a obligé à travailler avec un nombre limité de données.

Bien entendu, cette recherche n'a pas que des limites, elle a également des forces qu'il faut mentionner. Une des forces de cette étude réside dans le choix des institutions étudiées. Analyser des coopératives financières sur deux continents permet, dans une certaines mesure, d'isoler les effets de la culture nationale. Le milieu coopératif financier ayant sa propre culture organisationnelle, les différences en ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines sont généralement dues à la culture nationale.

Nous avons utilisé, pour traiter nos données, des analyses de régression simple. Nous avons pu mesurer la relation qu'avait chacune des variables indépendantes sur la performance sociale, économique et financière en tenant compte de la culture nationale. Cette façon de faire nous a permis de voir l'impact de chacune des pratiques de gestion des ressources humaines. L'utilisation de régressions multiples, par exemple, nous aurait obligé à faire une analyse plus poussée de la relation qu'il existe entre chacune de nos variables indépendantes. L'utilisation de ce type de régression aurait fait ressortir inévitablement le problème de la multicolinéarité. Par contre, dans une étude subséquente, il serait très intéressant de faire cette analyse avec cette même

base de données et par la suite, nous attaquer à une étude utilisant des méthodes statistiques plus poussées.

Bien que certaines études aient étudié le cas d'une seule pratique de gestion des ressources humaines dans différents pays, il faudrait approfondir l'étude de certaines pratiques qui donnent, à première vue, des résultats intéressants. La rémunération, par exemple, devrait faire l'objet d'études spécifiques puisque cette pratique semble avoir un impact majeur sur la performance organisationnelle dans un contexte de culture nationale. Ainsi, il serait possible de refaire l'étude mais en ne travaillant que sur une pratique à la fois et tenter de faire ressortir toutes les possibilités et toute l'information pertinente.

Certains chercheurs dans des domaines aussi variés que la finance et le marketing devraient également s'intéresser au sujet et essayer de trouver des relations entre les pratiques de gestion liées à leur domaine et la performance organisationnelle dans un contexte de culture nationale.

Cette recherche visait à explorer un nouveau terrain d'étude (les coopératives financières) pour ajouter des données aux résultats des études passées. Nous espérons qu'elle aura permis de confirmer ou d'inflammer certains éléments observés en gestion des ressources humaines et qu'elle motivera d'autres chercheurs à poursuivre les recherches.

BIBLIOGRAPHIE

- ADLER, N.J. (1994). *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle.* Repentigny, Canada: Les éditions Reynald Goulet inc.
- AMIT R. and SCHOEMAKER J.H. (1993): «Strategic assets and organizational rent. » *Strategic Management Journal*, Vol.14, p.33.
- ARCAND G. (2005) : *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle des banques d'affaires*, Thèse de doctorat (non publiée), Université Paul-Verlaine, École supérieure de management, France.
- ARCAND, M. (2000): *L'effet des pratiques de GRH sur l'efficacité des Caisses Populaires Desjardins du Québec*, Thèse de doctorat, Université de Metz, Sciences de la gestion, France.
- ARCAND M., ARCAND G., BAYARD M., (2004) : « Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000*, No. 2, p. 121-13.
- ARCAND M., ARCAND G., BAYAD M. (2004) : « Gestion Stratégique des Ressources Humaines: Fondements et modèles », *Revue Internationale des relations de travail*, Vol.2, No.1, p. 74-93.
- ARCAND G., ARCAND M., FABI B., BAYAD M. (2004) : « Étude du rôle médiateur de la culture nationale dans la relation entre GRH et performance sociale des banques Américaines, Françaises et Japonaises.» *AIPTLF-BOLOGNA 2004, 13^{ème} Congrès de psychologie du travail et des organisations*, Bologne, Italie.
- ARCAND M., ARCAND G., BAYAD, FABI B. (2004), «GRH et performance de la firme: une validation de l'approche de contingence.» *Revue Internationale des relations de travail*, Vol.2, No.2, p. 14-25.
- ARCAND M., BAYAD M., FABI B. (2002): « L'effet des pratiques de GRH sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes. » *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol.73, No.2, p. 215-240.
- ARCAND M., ARCAND G., MOREAU É. (): « Le rôle des la gestion des ressources humaines dans le développement des Caisses populaires Desjardins du Québec : une validation de l'approche universaliste des ressources humaines» *XXVIII^{ème} Colloque annuel de l'Association de science régionale de la langue française*, Trois-Rivières, Québec, Canada.
- ARTHUR, J.B. (1994). Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*. 37(3): 670-687.
- BAIRD L.S. and MESHOULEM I. (1988): «Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management», *Academy of Management Review*, Vol.13, No.1, p.116-128.

- BARRETTE J. et SIMEUS M. (1997): «Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie», in *ASAC* 1997, St. John's, TN, p. 23-33.
- BARNEY JAY B. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management Executive*, Vol.9, No.1, p.99-120.
- BARNEY JAY B. (1995): «Looking inside for competitive advantage.» *The Academy of Management Executive*, Vol.9, No.4, p.49.
- BARON J.N. and KREPS D.M. (1999): «Consistent Human Resource Practices», *California Management Review*, Berkeley, Vol.41, 3, p.29-53.
- BATT R. and APPLEBAUM E. (1995): «Worker Participation in Diverse Settings: Does the Form Affect the Outcome, and If So, Who benefits? », *British Journal of Industrial Relations*, Vol.39, No.4, p.331-378.
- BAYAD M., ARCAND G., ARCAND M., ALLANI-SOLTAN N. (2004): «Gestion stratégique des ressources humaines: Fondements et modèles. »
- BAYAD M., ARCAND M., LIOUVILLE J. (2002): « L'effet des pratiques de GRH sur la performance de la firme : le cas de 1985 entreprises françaises », *Ministère de l'emploi et de la solidarité français, Direction de l'Animation, de la Recherche et des Études Statistiques* (DARES), Paris, France.
- BECKER G.S. (1976): «The Economic Approach to Human Behavior. » *University of Chicago Press*, Chicago, IL.
- BECKER B. and GERHART B. (1996): «The impact of human resources management on organizational performance process and prospects. » *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, p.779.
- BENEDICT R. (1934): *Patterns of Culture*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- BERG P. (1999): «The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry», *Relations Industrielles*, Vol.54, No.1, p.111-134.
- BERGERON, P.G. (2001). *La gestion dynamique: Concepts, méthodes et applications*. Boucherville, Qué: Gaëtan Morin éditeur.
- BETCHERMAN G., McMULLEN K., LECKIE N., CARON C. (1994): «The Canadian workplace in transition», *The Workfile Report*, Vol.9, No.4, p.1.
- BLINDER, A.S. (1990). Introduction. In A.S. Blinder (Ed.), *Paying for Productivity : A look at the Evidence*, 1-13. Washington DC: The Brookings Institution.
- BOLLINGER, D. et HOFSTEDE, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris: Les éditions d'organisation.
- BREWSTER CHRIS (1994): «Toward a European model of human resource management», *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No.1, pp.1-21.

- BREWSTER, C. and HEGEWISCH, A. (1994). *Policy and practice in European human resource management, the evidence and analysis from the Price-Waterhouse Cranfield survey*. London: Routledge.
- BROWN, M.P. (1996). International performance appraisal : Transitional process with cross-cultural considerations. Paper presented at *Academy of management* in Cincinnati.
- CAMERON, K.S. (1978). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*. 23: 604-632.
- CAMPBELL, J.P. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness. In P.S. Goodman, and Penning (Eds.), *New Perspective of Organizational Effectiveness*, 13-62. San Francisco: Jossey-Bass.
- CAMERON K.S. and WHETTEN D.A. (1983): «Organizational effectiveness: One model or several?» In *Organizational effectiveness. A comparison of Multiple Models*, New York, Academic Press, p.1-26.
- CHADWICK C. and CAPPELLI P. (1999): «Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management», in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau and G.T. Milkovich (ed.), *Research in Personal and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Stamford, CT: Jai Press Inc., p.1-29.
- CÔTÉ M. et MÂLO M.-C. (2002): *La gestion stratégique : une approche fondamentale*. Édition Gaëtan Morin, Montréal, Canada.
- DE COUSSERGUES, S. (2002). *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*. Paris: Dunod.
- DELANEY J., LEWIN D., ICHNIOWSKI C. (1989): «Human Resource Policies and Practices in American Firms. » *Bureau of Labor-Management Relations*, No.137.
- DELARY J.E. and DOTY J.H (1996): «Modes of theorizing in strategic human resources management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions.» *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pg.802.
- DENISON, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: J. Wiley.
- DENISON, D.R. and MISHRA, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*. 6: 204-223.
- DOZ, Y.L., and PRAHALAD, C.K. (1986). Controlled variety : A challenge for human resource management in the MNC. *Human Resource management*. 25: 55-71.
- DUCHARME L.M. (1998): «Introduction: Main Theories and Concepts», in *Measuring Intangible Investment*, OCDE, Paris.
- DUPRIEZ P. et SIMONS S. (2002): *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck, 2^e édition, 2002.

- DYER L. (1984): «Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda», *Industrial Relations*, vol.23, No.2, by the Regents of the University of California.
- DYER L. (1993): «Human Resources as a Source of Competitive Advantage.» *Kingston, Ontario: Industrial Relations Centre Press*, Queen's University.
- DYER, L., and KOCHAN, T.A. (1995). Is There a New HRM ? Contemporary Evidence and Future Directions. In B. Downie, and M.L. Coates (Eds.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed ?*, 132-163. Queen's University at Kingston, On.: IRC Press.
- DYER L. and SHAFER R.A. (1999): «From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility», in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau and G.T. Milkovich (ed.), *Research in Personal and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Stamford, CT: Jai Press Inc., p.145-154.
- DYER L. and REEVES T. (1995): «Human Resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?» *Paper presented at the 10thWorld Congress of the International Industrial Relations Association, Washington, DC*.
- EARLEY, C.P. (1994). Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*. 39: 89-117.
- EMERY F.E. and TRIST E.L. (1960): «Socio-technical systems in Management Science Models and Techniques», *London, Pergamon*, Vol.2.
- EMORY, C.W., and COOPER, D.R. (1991). *Business Research Methods*. Boston, MA.: Irwin.
- ENGLAND, G.W. (1967): «Organizational goals and expected behaviour of American managers», *Academy of Management Journal*, vol.10, p.107-117.
- EVANS, P.A.L. (1992). Management development as glue technology. *Human Resource Planning*. 15: 85-105.
- FABI B., RAYMOND L., LACOURSIÈRE R., ARCAND M. (2004) : «Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH?» *Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, France.
- FOSSUM, J.A., and McCALL, B.P. (1997). Pay and Reward for Performance. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, and M.A. Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook, Part III*, 111-143. Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- GALBRAITH C. and SCHENDEL D. (1983): «An Empirical Analysis of Strategy Types», *Strategic Management Review*, VIII (April-June, 1983), p.153-173.
- GAUTHIER, B., ED. (1997). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Ste-Foy, Qc: Presses de l'Université du Québec.

- GEERTZ C. (1973): *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. Basic Books, New York.
- GERHART B. (1999): «Human Resource Management and Firm Performance: Measurement Issues and their Effects on Causal and Policy Inferences», in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau and G.T. Milkovich (ed.), *Research in Personal and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Stamford, CT: Jai Press Inc., p.31-51.
- GHOSHAL S., BARTLETT C.A., MORAN P. (1999): «A New Manifesto For Management», *Sloan Management Review*, Spring, p.9-20.
- GOODMAN, P.S., and MOORE, B.E. (1972). Critical Issues of Cross-Cultural Management Research. *human organization*. 1: 39.
- GRANT, M. (1992). Les relations de travail dans les caisses populaires : affrontement ou coopération. *Coopératives et développement*. 23(2): 7-30.
- GREER C.R. (1995): «Strategy and Human Resource: A General Managerial Perspective», Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- GUÉRIN G. et WILS T. (2002): *La gestion stratégique des ressources humaines*, Gestion, vol.27, No.2.
- GUÉRIN G., WILS T., LEMIRE L. (1997): «L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec», *Relations Industrielles*, Vol.52, No.1, p.61-90.
- HALL, E.T. (1977). *Beyond Culture*. Garden City N.Y.: Anchor Press.
- HANSEN G.S. and WERNERFELT B. (1989): «Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors», *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.5, p.399-411.
- HENDRY(1992). *Human Resource Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- HIRSHMAN A.O. (1970): «Exit, Voice and Loyalty. Response to Decline in Firms, Organizations and States. » *Harvard University Press*, Cambridge (Mass.).
- HOFSTEDE G. (1983): “The cultural relativity of organizational practices and theories”, *Journal of International Business Studies*, Vol.14, No.2.
- HOFSTEDE G. (1993): “Cultural constraints in management theories”, *The Executive*, Vol.7, No.1, p.81-95.
- HOFSTEDE G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*, Paris, Les Éditions d’Organisation, Paris, France.
- HOFSTEDE G. (2001) : *Culture consequences*, Sage Publications, Californie, Etats-Unis.
- HUNTER., and PIL F.K. (1995). How do you Survey Firm? Paper presented at *IRRA 47th Annual Proceedings* in Madison, WI.

- HUSELID M.A. (1995): «The impact of human resources management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. » *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, p.635.
- HUSELID M.A. and BECKER B.E. (1997): «The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth», *Document non publié, Rutgers University*, New Brunswick, NJ.
- HUSELID M.A., JACKSON S.E., SCHULER R.S. (1997): «Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance», *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.1, p.171.
- ICHNIOWSKI, C., SHAW, K., PRENNUSHI, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity : A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*. 87(3): 291-313.
- JACKSON S.E. and SCHULER R.S (1995): « Understanding human resources management in the context of organizations and their environments », *Annual Reviews of Psychology*, Vol.46, p.237-265.
- JACKSON S.E., SCHULER R.S, RIVERO J.C. (1989): « Organization characteristics as predictors of personnel practices. » *Personnel Psychology*, Vol.42, p. 727-786.
- JAEGER, A.M. (1986). Organization development and national culture : where's the fit? *Academy of Management Review*. 11: 178-190.
- JALETTE, P. (1997). L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec. Montréal: Université de Montréal.
- JONES, D.C., KATO, T., PLISKIN, J. (1997). Profit Sharing and Gain Sharing : A Review of Theory, Incidence, and Effects. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, and M.A. Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook*, Vol. 1, 153-173. Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- KALLEBERG, A.L., KNOKE, D., MARSDEN, P.V., and SPAETH, J.L. (1994). The National Organization Study. *American Behavior Scientist*. 37(7): 860-871.
- KANUNGO, R.N., and MENDONCA, M. (1997). *Compensation : Effective Reward Management*. New York, NY.: Wiley.
- KAPLOWITZ, M.D., HADLOCK, T.D., and LEVINE, R. (2004). A Comparison of Web and Mail Survey Response Rates. *Public Opinion Quarterly*. 68(1): 94-101.
- KATZ D. and KAHN R.L. (1978), « The Social Psychology of Organizations. », 2e éd., New York, John Wiley.
- KROEBER A. and KLUCKHOHN C. (1952): *Culture*. New York: Meridian Books.
- LABRECQUE, G. (1983). *Monnaie, banque et crédit au Canada*. Québec: Les presses de l'Université Laval.

- LACOURSIÈRE R., FABI B., ST-PIERRE J. (2000): « Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME. » *Communication pour le Congrès International PME, 5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME*, Lille, France.
- LADO A., WILSON M. (1994): « Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective. » *Academy of Management Review*, Vol.19, No.4, p.708-709.
- LAMARQUE, É. (2003). *Gestion bancaire*. Paris: Pearson Education.
- LAURENT, A. (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management and Organizations*. 13: 75-96.
- LAWLER, E.E. (1990). *Strategic Pay*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LAWLER, E. E. (1995): « Organizational effectiveness: New realities and challenges. » *H. Risher and C. Fay (eds.), The performance imperative: Strategies for enhancing workforce effectiveness*, p. 51-71 San Francisco, Jossey-Bass.
- LEDFORD, G.E. (1995). Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers. *Compensation and Benefits Review*. 27(4): 52-62.
- LEGNICK-HALL C.A. and LENGNICK-HALL M.L. (1988): « Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. » *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, 1988, p. 454-470.
- LÉVESQUE, B. (1991). Coopération et syndicalisme : le cas des relations de travail dans les caisses populaires Desjardins. *Relations industrielles*. 46(1): 13-43.
- LEVINE, D.I. (1995). Reinventing the Workplace : How Business and Employees can Both Win. 183-243. Washington, DC: Brookings Institution.
- LÉVI-STRAUSS, C. (1967). *Les structures élémentaires de la parenté*. Paris: Mouton.
- LIOUVILLE J. et BAYAD M. (1995) : « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, Vol.1, p. 159-179.
- LUTHANS, F., WELSH, D.B., and ROSENKRANTZ, S.A. (1993). What do Russian managers really do? An observational study with comparisons to U.S. managers. *Journal of International Business Studies*. 24(4): 741-761.
- MACDUFFIE, J.P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*. 48(2): 197-221.
- MALINOWSKI, B. (1968). *Une théorie scientifique de la culture et autres essais*. Paris: Maspero.
- MARTIN, P. (1985). *Inside the Bank of Canada's Weekly Financial Statistic: A technical Guide*. Toronto: The Fraser Institute.

- MARTIN P-L. (2002): « Problématiques du changement culturel (QCF 6014), Extraits de lecture.»
- MAUSS, M. (2001). *Sociologie et anthropologie*. Paris: Presses universitaires de France.
- MCMAHAN G.C., VIRICK M., WRIGHT M. (1999) : « Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited : Progress, Problems, and Prospects », in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich, éd., *Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, 99-122.
- MORAN P. and GHOSHAL S (1996): «Value creation by firms. » *Academy of Management Proceedings*, p. 41-45.
- MORIN E.M. (1989): *Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle: exploration conceptuelle et empirique des représentations*. Thèse de doctorat présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal.
- MORIN E.M., SAVOIE A., BEAUDIN G. (1994): *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Éditions Gaëtan Morin, Montréal, Canada.
- MORRIS, M.H., DAVIS, D.L., ALLEN, J.W. (1994). Foresting corporate entrepreneurship : Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. *Journal of International Business Studies*. 25(1): 65-90.
- MORRIS, T., and PAVETT, C.M. (1992). Management style and productivity in two cultures. *Journal of International Business Studies*. 23(1): 169-179.
- MOSS KANTER, R. (1999): « Change is everyone's job : Managing the extended enterprise in a globally connected world. » *Organizational Dynamics*, Summer, p. 7-23.
- NEWMAN K.L. and NOLLAN S.D. (1996): « Culture and congruence : the fit between management practices and national culture », *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.4, p.753-779.
- NORD W.R. (1983): «A political economic perspective on organizational effectiveness» in K.S. CAMERON et D.A. WHETTEN (dir.), *Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models*, New York, Academic Press, p.95-133.
- OSTROFF, C., and ROTHAUSEN, T.J. (1997). Ostroff C. et Rothausen T.J. (1997), "Selection and Job Matching", in D. Lewin, D.J.B. Mitchell et M.A. Zaidi (éd.), *The Human Resource Management Handbook*, Part III, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.3-51. In D. Lewin, D.J.B. Mitchell, and M.A. Zaidi (Eds.), *The Human Resource Management Handbook*, Vol. 3, 3-51. Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- PAAUWE J. and RICHARDSON R. (1997): «Introduction to special issue: Strategic human resource management and performance», *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.

- PETERS T.J. and WATERMAN R.H. (1982): « In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies », *New York: Harper and Row*.
- PETIT, A., BÉLANGER, L., BENABOU, C., FOUCHER, R., and BERGERON, J.-L. (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Montréal, Qc: Gaétan Morin Éditeur.
- PFEFFER J. (1994): «Competitive advantage through people», *California Management Review*, Vol.36, No.2, p.9.
- PFEFFER, J. (1998): «Seven practices of successful Organizations», *California Management Review*, Vol.40, No.2, p.96.
- PFEFFER J. and SALANCIK G.R. (1978): « The External Control of Organizations», *New York, Herper & Row*.
- PFEFFER J. and VIEGA J.F. (1999): «Putting people first for organizational success», *The Academy of Management executive*, Vol.13, No.2, p.37.
- QUINN R.E. and ROHRBAUGH J. (1981): «A Spacial Model of Effectiveness Criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis», *Management Science*, Vol.29, no.3, p.363-377.
- ROGERS E. and WRIGHT P. (1998): «Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Looking Beyond the Lamppost», *Working paper 98-24, Center for advanced Human Resource Studies, CAHRS/Cornell University*.
- ROGOVSKY, N. (1996). IHRM practices in multinational corporations : Developing IHRM integrative framework: University of Pennsylvania.
- ROUSSEAU D.M. and ARTHUR M.B. (1999): « The boundaryless human resource function : Building agency and community in the new economicera.» *Organizational Dynamics*, Spring, p. 7-18.
- RUSH J. (1983): « Human Resource Planning at Ontario Hydro: A Field Study», *mimeo, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University*.
- SCHMITT, N.W., and KLIMOSKI, R.J. (1991). *Research Methods in Human Resource Management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
- SCHNEIDER, B. (1985): « Interactional psychology and organizational behavior. » *In B. Staw & L.L. Cummings (eds.) Research in Organizational Behavior*, Vol.5, p. 1-31. Greenwich, CT: JAI Press.
- SCHNEIDER, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*. 40(3): 437-453.
- SCHNIEDER S. et BARSOUX J.-L. (2003): *Management interculturel*, 2ème Édition, Pearson Éducation, Paris, France.

- SCHNEIDER, S.C., and DEMEYER, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues : The impact of national culture. *Strategic Management Journal*. 12: 307-320.
- SCHULER, R.S. (1992). Strategic Human Resources Management : Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*. 21(1): 18-32.
- SCHULER, R.S., DOWLING, P.J., DECIERI, H. (1994). An integrative framework of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*. 4(4): 717-764.
- SCHULER, R.S., and FLORKOWSKI, G.W. (1996). International human resource management. In B.J. Punnett, and O. Shenkar (Eds.), *Hanbook for international management research*, 351-390. London: Blackwell.
- SCHULER, R.S., JACKSON, S.E., SLOCUM, J.W., JACKOFSKY, E. (1996). Managing Human Resources in Mexico. *Business Horizons*(May-June): 55-61.
- SCHULER R.S., GALANTE S.P., JACKSON S.E. (1987): « Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy », *Personnel*, Vol.64, No.9, p.18-27.
- SCHULER R.S. and JACKSON S.E. (1987): « Linking competitive strategy with human resource management practices. » In: *Academy of Management Executive*, No.3, p. 207–219.
- SCHULER R.S. and ROGOVSKY N. (1998): « Understanding Compensation Practice Variation across Firms: The Impact of National Culture. » *Journal of International Business Studies*, Vol.29, No.1, p.159-177.
- SCHULTZ T.W. (1961): « Investment in Human Capital ». *The American Economic Review* . Vol.51, No.1, p.1-17.
- SCOTT W.R. (1987): «Organizations: Rational, Natural and Open Systems», 2ème Édition, *Englewood Cliffs (N.J.)*, Prentice Hall.
- SLOCUM, J.W., and LEI, D. (1993). Designing global strategic alliances : Integrating cultural and economic factors. In G.P. Huber, and W.H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign*. New-York: Oxford University Press.
- SNELL S., YOUNDT M., WRIGHT P. (1996): « Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management : Merging Resource Theory and Organizational Learning », *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.14, p. 61-90.
- SONDERGAARD, M. (1994). Hofstede's consequences : A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*. 15: 447-456.
- SPARROW, P. (1995). Competition and change in China : Transitions in Chinese Human resource management. Manchester: Manchester Business School.
- SPARROW, P., and HILTROP, J.M. (1995). *European human resource management in transition*. London: Prentice-Hall.

- STEPHEN, M., and VERMA, A. (1995). Industrial Relations and Financial Performance : Evidence from Unionized Canadian Firms. Paper presented at *Forum on Canadian Workplace Practices* in Ottawa, On.
- ST-ONGE S., AUDET M., HAINES V., PETIT A. (2004) : *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Éditions Gaëtan Morin, Montréal, Canada.
- TAYLOR F.W. (1971): *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1971.
- TEECE D.J. (1998): « Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. » *California Management Review*, Vol.40, No.3, p. 55-79.
- TOFFLER, A., and TOFFLER, H. (1994). *Guerre et contre-guerre : survivre à l'aube du XXI^e siècle*. Paris: Fayard.
- TOWERS-PERRIN. (1992). *Priorities for Competitive Advantage*. New York, NY: Towers-Perrin.
- TRIANDIS, H.C. (1982). Review of culture's consequences. *human organization*. 41: 86-90
- TROMPENAARS, F. (1993). *Riding the waves of culture*. Chicago: Irwin.
- TSUI A.S. and GOMEZ-MEJIA L.R. (1998): "Evaluating human resource effectiveness. » San Francisco.
- ULRICH R.S. (1991): « Effects of healthfacility interior design on wellness: Theory and recent scientific research. » *Journal of Health Care Design*, Vol.3, 97-109.
- VAN DOESBURG L.-J. (2002): *Validation de trois modèles de gestion stratégique des ressources humaines en contexte de PME*, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.
- WARNER, M. (2002). The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management. *Journal of General Management*. 27(4): 79-89.
- WEBER, C.L. (1994). *The Effects of Human Resource Management Practices on Firm Performance : A Review of the Literature*. Queen's University at Kingston, On: IRC Press.
- WEITZMAN, M.L., and KRUSE, D.L. (1990). Profit Sharing and Productivity. In A.S. Blinder (Ed.), *Paying for Productivity : A Look at the Evidence*, 95-141. Washington, DC: The Brookings Institution.
- WELBOURNE T. and ANDREWS A. (1996): «Predicting the performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation? » *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, p.891.
- WILS, T., LABELLE, C., GUÉRIN, G., and LOUAM, J.-Y.L. (1989). La gestion stratégique des ressources humaines : Un reniement du rôle social de l'entreprise ? *Relations Industrielles*. 44(2): 354-375.

- WRIGHT, J.C., and MISCHEL, W. (1987). A Conditional Approach to Dispositional Constructs : The Local Predictability of Social Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. 53: 1159-1177.
- WRIGHT P.M., DYER L., BOUDREAU J.W., MILKOVICH G.T. (1999): « Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century», *Supplement 4, Stamford, CT: Jai Press Inc.*
- WRIGHT P.M. and MCMAHAN G.C. (1992): « Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management », *Journal of Management*, Vol.18, No.2, p.295-320.
- WRIGHT P.M. and SCHERMAN W.S. (1999): « Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management : Theoretical and Empirical Problems », in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau and G.T. Milkovich (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT*, p.53-74.
- ZHU, C.J., and DOWLING, P.J. (1994). The impact of the economic system upon human resource management practices in China. *Human Resource Planning*. 17(4): 1-21.

Annexe 1

Questionnaire

Questionnaire

Phase 1 : Information générale

1. Nom de l'institution financière : _____

2. Adresse principale du siège social _____

4. Nombre de succursales: _____

5. Actif de l'institution (Spécifiez la devise) : _____

6. Nombre d'employés: _____

7. Dans quelle proportion vos employés sont-ils syndiqués ?

- 0 %
- 1-25 %
- 26-50 %
- 51-75 %
- 76-100 %

8. Services offerts :

A : Services aux particuliers (vous pouvez cocher plus d'une case) :

- Épargne (ex. compte d'épargne, placement garantie)
- Prêts (ex. marge de crédit, hypothèque résidentielle)
- Investissement (ex. marché boursier et obligataire, fonds de placement)
- Planification financière
- Assurance
- Fiducie
- Gestion de fortune

- Autres (précisez) _____

B : Services aux entreprises (vous pouvez cocher plus d'une case) :

- Prêts commerciaux et industriels
- Assurances commerciales et industrielles
- Gestion de trésorerie
- Placements internationaux
- Autres (précisez) _____

Phase II : Pratiques de gestion des ressources humaines

Directives : Voici une liste de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) susceptibles d'être présentes dans votre institution financière. Pour chacune des pratiques retenues, une affirmation vous sera proposée.

Pour chaque affirmation, veuillez placer un « X » sur la partie de l'échelle qui, selon vous, décrit le mieux le niveau d'implantation de cette activité de GRH au sein de votre organisation.

Nota Bene : 1. Vous devez répondre en fonction des succursales présentes au Canada.
2. Le présent questionnaire concerne les pratiques de GRH destinées aux employés non cadres.

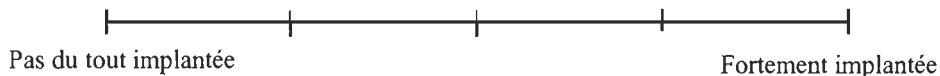
Exemple : Dans votre institution, la pause café du matin est une activité :



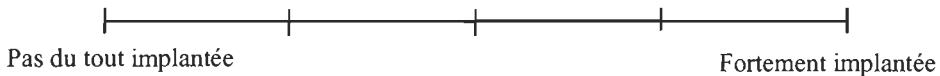
1. RÉMUNÉRATION INCITATIVE

Dans votre institution financière,

- 1.1. le partage des gains (*Gain Sharing*) de performance avec les employés est une activité :



- 1.2. le partage d'une partie des profits (*Profit Sharing*) avec les employés est une activité :



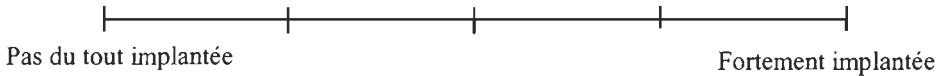
- 1.3. l'octroi de primes individuelles aux employés performants est une activité :



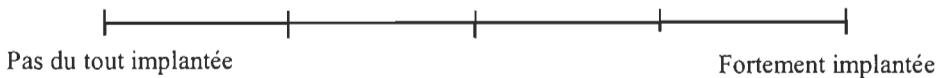
- 1.4. le partage de l'actionnariat (*Stock-Based Plan*) est une activité :



- 1.5 les pratiques d'achat d'option d'actions (*Stock Option Plan*) est une activité :



- 1.6. la rémunération basée sur les compétences individuelles (*Skilled-Based Pay System*) est une activité :



- 1.7. les programmes d'avantages sociaux flexibles sont une activité :



- 1.8. la mise en place d'un régime de retraite collectif est une activité :



2. FORMATION

Dans votre institution financière,

- 2.1 l'utilisation de **programmes spécifiques de formation** permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux exigences de leur poste (ex. cours d'informatique) est une activité :



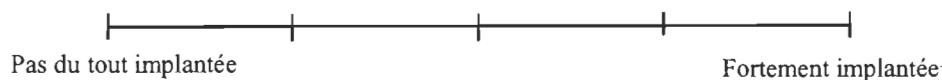
- 2.2 l'utilisation de **programmes généraux de formation** permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux besoins futurs de l'organisation (ex. cours de leadership ou communication) est une activité :



3. RECRUTEMENT

Dans votre institution financière,

- 3.1 le recours au recrutement externe est une activité :



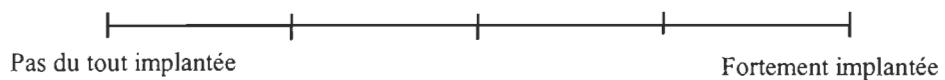
- 3.2 le recours à l'impartition des ressources humaines (ex. agences de placement intérimaire à durée déterminée) est une activité :



4. SÉLECTION

Dans votre institution financière,

- 4.1 l'usage de tests structurés afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité) est une activité :



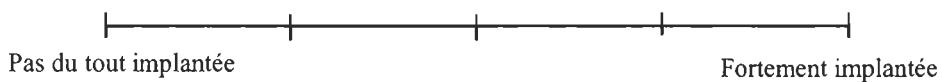
- 4.2 l'usage d'entrevues structurées afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité) est une activité :



5. ÉVALUATION DU RENDEMENT

Dans votre institution financière,

- 5.1 l'évaluation du rendement des employés à l'aide d'une procédure à 360 degrés (i.e. réalisée à la fois par le supérieur, les clients et les collègues) est une activité :



- 5.2 l'évaluation périodique du rendement des employés par les pairs (i.e. les collègues de travail seulement) est une activité :



- 5.3 l'évaluation du rendement des employés uniquement par le supérieur est une activité :



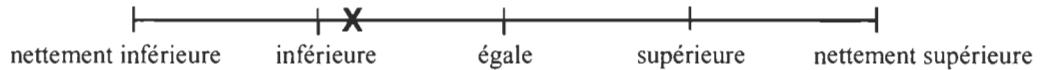
Phase III : Performance de l'institution financière

Directives : Voici une liste de critères de performance concernant votre institution financière. Pour chacun des critères, une affirmation vous sera proposée.

Pour chaque affirmation, veuillez placer un « X » sur la partie de l'échelle qui, selon vous, décrit le mieux le niveau de performance de votre organisation.

Nota Bene : Vos réponses représentent une estimation moyenne du niveau de performance des succursales présentes au pays.

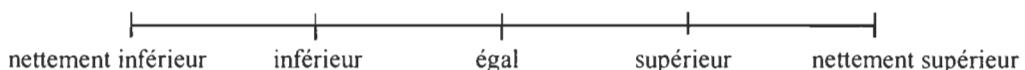
Exemple : Par rapport aux institutions financières concurrentes, comment évaluez-vous votre part de marché ?



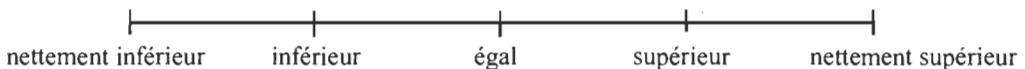
PERFORMANCE SOCIALE

Par rapport aux institutions financières concurrentes, comment évaluez-vous ...

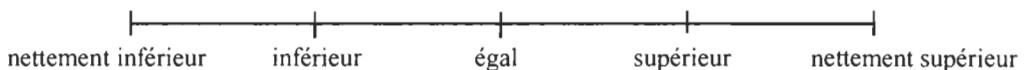
1.1. le niveau de satisfaction de votre personnel ?



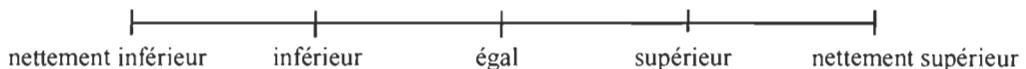
1.2. le degré de mobilisation de votre personnel ?



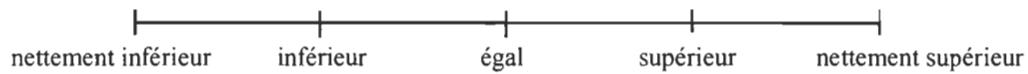
1.3. le nombre de plaintes de vos employés (ou griefs) ?



1.4. le taux d'absentéisme de vos employés ?



1.5. le taux de roulement de vos employés ?



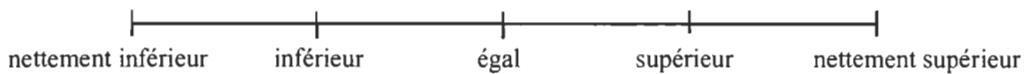
PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Par rapport aux institutions financières concurrentes,

2.1 comment évaluez-vous la productivité de vos employés ?



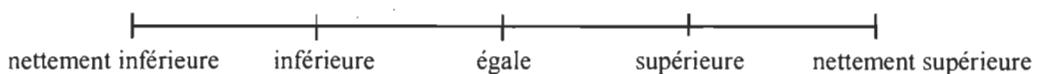
2.2 comment évaluez-vous le niveau de satisfaction de vos clients ?



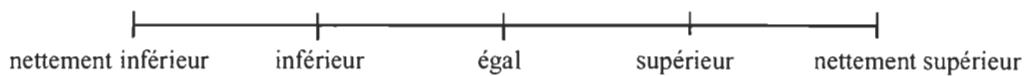
PERFORMANCE FINANCIÈRE

Par rapport aux institutions financières concurrentes, comment évaluez-vous...

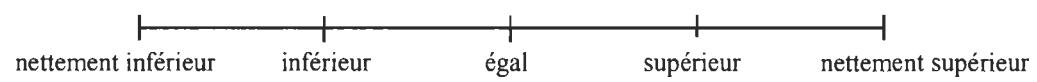
3.1 la rentabilité de votre banque ?



3.2 le niveau de profitabilité de votre banque ?



3.3 le rendement des actions de votre banque ?



Annexe 2

Lettre de confidentialité

Document de confidentialité

Recherche menée par Maude Vadeboncoeur, étudiante à la maîtrise en gestion des PME (M.B.A.) à l'Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, Canada.

ENTRE :

Maude Vadeboncoeur, étudiante à la maîtrise en gestion des PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, Canada.

ET :

Nom de la coopérative financière

Madame, Monsieur,

Voici un ensemble d'informations sur ce projet de recherche auquel nous vous avons demandé de participer.

1. L'objet du projet d'étude permettra de constater si les pratiques de gestion des ressources humaines sont adaptées à la culture nationale du pays dans votre coopérative financière.
2. Votre participation au projet consistera à remplir un questionnaire qui portera sur divers aspects de vos pratiques de gestion des ressources humaines au sein de votre coopérative financière.
3. S'il y a des questions auxquelles vous ne pouvez ou préférez ne pas répondre, vous êtes tout à fait libre de le faire, sans justification et sans inconvénients. Sachez par ailleurs qu'à titre de participant volontaire à cette étude, vous avez la possibilité de vous retirer à tout moment si vous le jugez nécessaire.
4. La confidentialité des résultats sera assurée de la façon suivante :
 - Seulement les participants à cette recherche pourront avoir accès aux résultats;
 - Le nom de la coopérative financière sera remplacé par un numéro;Aucun élément du rapport de recherche ne permettra de retracer votre identité ou celles de tierces personnes directement ou indirectement.

Nous vous remercions de votre collaboration.

Maude Vadeboncoeur