

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
JONATHAN FONTAINE

L'IMPACT DES ACTIVITÉS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA  
PERFORMANCE EN CONTEXTE INTERNATIONAL :  
LE CAS D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES ET DE SERVICES FINANCIERS

DÉCEMBRE 2007

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***

La réalisation de ce mémoire est le résultat d'une démarche rigoureuse qui n'aurait été possible sans le support de plusieurs personnes. Tout d'abord, j'aimerais remercier mes directeurs de recherche monsieur Michel Arcand et monsieur Guy Arcand. Par leurs expériences, ils ont su encadrer et enrichir ma démarche et m'ont permis d'avoir une vision claire de la gestion stratégique des ressources humaines, de la culture nationale et de la performance organisationnelle. L'aide apportée m'a permis de bien cerner les étapes à franchir dans mon cheminement d'apprentissage tout en me permettant de développer mon esprit scientifique. La sélection de cette équipe de direction fut d'ailleurs, sans aucun doute, mon meilleur choix stratégique puisqu'il m'a permis d'analyser adéquatement la problématique que je voulais étudier.

Je voudrais également remercier mes lecteurs monsieur Jocelyn Perreault et monsieur Denis Pettigrew, professeurs à l'Université du Québec à Trois-Rivières, puisqu'ils m'ont permis, par leurs commentaires, d'améliorer grandement la qualité de mon mémoire et la présentation de ma recherche.

J'aimerais aussi remercier madame Marie-Ève Lachapelle pour son aide obtenue au niveau de la vérification orthographique et syntaxique de mon mémoire. J'adresse aussi un remerciement particulier à madame Nathalie Giroux pour son assistance au niveau de la représentation des résultats.

Je me dois aussi de remercier mes anciens employeurs et mon employeur actuel pour la confiance qu'ils m'ont témoignée en me permettant d'occuper des fonctions importantes et très enrichissantes au sein de leur organisation. Cette grande confiance m'a permis d'intégrer et de mettre rapidement en pratique les différents concepts et notions véhiculés dans le cadre de mes études universitaires.

Je voudrais maintenant remercier mes parents, André et Sylvie, et mes frères, Nicolas et Olivier, pour leur contribution et leur support personnel durant mon cheminement. J'aimerais aussi remercier ma conjointe Nathalie pour m'avoir permis d'ouvrir et de développer mon esprit, il y a une dizaine d'années, en me donnant le goût des études universitaires et pour m'avoir offert les plus grandes réalisations de notre vie notre fils de deux ans, Nathan, et notre deuxième garçon qu'elle porte actuellement. La naissance de Nathan a eu lieu durant mon cheminement de maîtrise et à l'aube de mon nouvel emploi et je lui adresse un remerciement bien spécial particulièrement pour son sourire, sa joie de vivre et l'entrain qu'il dégage puisque ceux-ci m'ont permis quotidiennement d'avoir la force de poursuivre parallèlement mon parcours académique, professionnel et familial.

## Table des matières

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>                                                        | <b>1</b>  |
| <b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>                                                        | <b>3</b>  |
| <b>LISTE DES FIGURES .....</b>                                                         | <b>4</b>  |
| <b>RÉSUMÉ DU MÉMOIRE.....</b>                                                          | <b>5</b>  |
| <b>INTRODUCTION.....</b>                                                               | <b>7</b>  |
| <b>CHAPITRE 1 – PROBLÉMATIQUE.....</b>                                                 | <b>9</b>  |
| 1.1 THÈME DE RECHERCHE.....                                                            | 10        |
| 1.2 PROBLÈME GÉNÉRAL DE RECHERCHE .....                                                | 11        |
| 1.3 IMPORTANCE DU PROBLÈME ET OBJECTIF GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE.....                    | 11        |
| 1.4 LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES .....                               | 12        |
| 1.5 LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES (GSRH) ET LA CULTURE NATIONALE..... | 14        |
| 1.6 PERTINENCE ET JUSTIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE.....                               | 15        |
| 1.7 CONCLUSION .....                                                                   | 16        |
| <b>CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE.....</b>                                               | <b>18</b> |
| 2.1 INTRODUCTION.....                                                                  | 19        |
| 2.2 DÉFINITIONS DE LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES (GSRH) .....         | 20        |
| 2.3 LES MODÈLES EN GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES (GSRH).....             | 23        |
| 2.4 LA GSRH ET L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE : TROIS PERSPECTIVES .....               | 29        |
| 2.5 LA CULTURE.....                                                                    | 37        |
| 2.6 LES AUTEURS IMPORTANTS DE LA GESTION CULTURELLE.....                               | 48        |
| 2.6.1 <i>Geert Hofstede (1980, 1984, 1991, 1993, 1994 et 2001)</i> .....               | 49        |
| 2.6.2 <i>O.J. Stevens (1991)</i> .....                                                 | 71        |
| 2.6.3 <i>André Laurent (1983 et 1986)</i> .....                                        | 74        |
| 2.6.4 <i>Fons Trompenaars (1993)</i> .....                                             | 76        |
| 2.7 LES ÉTUDES EMPIRIQUES .....                                                        | 81        |
| 2.7.1 <i>Newman et Nollen (1996)</i> .....                                             | 87        |
| 2.7.2 <i>Randall S. Schuler et Nikolai Rogovsky (1998)</i> .....                       | 88        |
| 2.7.3 <i>Synthèse et critique des études empiriques</i> .....                          | 90        |
| 2.8 MODÈLE DE RECHERCHE .....                                                          | 94        |
| 2.8.1 <i>Les pratiques de GRH (variables indépendantes)</i> .....                      | 94        |
| 2.8.2 <i>L'efficacité organisationnelle (variables dépendantes)</i> .....              | 96        |
| 2.8.3 <i>La culture nationale (variable modératrice)</i> .....                         | 97        |
| 2.8.4 <i>Schéma synthèse de l'étude</i> .....                                          | 98        |
| 2.8.5 <i>Question spécifique, règle de décisions et hypothèses</i> .....               | 99        |

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE .....</b>                                     | <b>102</b> |
| 3.1 INTRODUCTION.....                                                      | 103        |
| 3.2 STRATÉGIE, TYPE DE RECHERCHE, POPULATION ET ÉCHANTILLON À L'ÉTUDE..... | 103        |
| 3.3 MÉTHODE DE COLLECTE, ANALYSE DES DONNÉES ET ÉTHIQUE.....               | 104        |
| <b>CHAPITRE 4 : RÉSULTATS, LIMITES ET SUGGESTIONS .....</b>                | <b>109</b> |
| 4.1 INTRODUCTION.....                                                      | 110        |
| 4.2 LA RÉMUNÉRATION .....                                                  | 112        |
| 4.3 LA FORMATION :.....                                                    | 116        |
| 4.4 LE RECRUTEMENT : .....                                                 | 118        |
| 4.5 LA SÉLECTION : .....                                                   | 120        |
| 4.6 L'ÉVALUATION DU RENDEMENT : .....                                      | 121        |
| 4.7 L'ORGANISATION DU TRAVAIL : .....                                      | 123        |
| 4.8 LE PARTAGE DE L'INFORMATION (LA COMMUNICATION) :.....                  | 125        |
| 4.9 LA SÉCURITÉ D'EMPLOI : .....                                           | 127        |
| 4.10 VÉRIFICATION SYNTHÈSE DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE ET DE L'ÉTUDE.....  | 129        |
| 4.11 CONCLUSION, LIMITES ET SUGGESTIONS.....                               | 133        |
| <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>                                   | <b>136</b> |
| <b>ANNEXE 1: QUESTIONNAIRE.....</b>                                        | <b>149</b> |

## Liste des tableaux

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABLEAU 1 : ÉVOLUTION DES DÉFINITIONS : LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES .....  | 21  |
| TABLEAU 2 : LES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA DIMENSION DE LA DISTANCE HIÉRARCHIQUE .....   | 55  |
| TABLEAU 3 : INDICES DE LA DISTANCE HIÉRARCHIQUE POUR 50 PAYS ET 3 RÉGIONS.....                | 57  |
| TABLEAU 4 : LES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA DIMENSION DU CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE .....  | 59  |
| TABLEAU 5 : INDICE DU CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE POUR 50 PAYS ET 3 RÉGIONS .....               | 60  |
| TABLEAU 6 : LES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE L'INDIVIDUALISME ET DU COLLECTIVISME.....        | 62  |
| TABLEAU 7 : INDICES DE L'INDIVIDUALISME POUR 50 PAYS ET 3 RÉGIONS .....                       | 63  |
| TABLEAU 8 : LES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA DIMENSION DE LA MASCULINITÉ .....             | 66  |
| TABLEAU 9 : INDICES DE MASCULINITÉ POUR 50 PAYS ET 3 RÉGIONS .....                            | 67  |
| TABLEAU 10 : PRÉSENTATION DES AUTEURS IMPORTANTS DE LA GESTION CULTURELLE.....                | 79  |
| TABLEAU 11 : SYNTHÈSE DES ÉTUDES EMPIRIQUES .....                                             | 90  |
| TABLEAU 12 : DIMENSIONS ET INDICATEURS DU QUESTIONNAIRE PORTANT.....                          | 106 |
| TABLEAU 13 : DIMENSIONS ET INDICATEURS SE RAPPORTANT.....                                     | 107 |
| TABLEAU 14 : PRÉSENTATION SYNTHÈSE DES VARIABLES INDÉPENDANTES, HYPOTHÈSES ET QUESTIONS ..... | 111 |
| TABLEAU 15 : RÉGIME DE RETRAITE COLLECTIF / PERFORMANCE SOCIALE .....                         | 114 |
| TABLEAU 16 : RÉGIME DE RETRAITE COLLECTIF / PERFORMANCE ÉCONOMIQUE .....                      | 114 |
| TABLEAU 17 : RÉGIME DE RETRAITE COLLECTIF / PERFORMANCE FINANCIÈRE.....                       | 115 |
| TABLEAU 18 : FORMATION SPÉCIFIQUE AU POSTE / PERFORMANCE SOCIALE.....                         | 117 |
| TABLEAU 19 : FORMATION SPÉCIFIQUE AU POSTE / PERFORMANCE ÉCONOMIQUE.....                      | 117 |
| TABLEAU 20 : FORMATION SPÉCIFIQUE AU POSTE / PERFORMANCE FINANCIÈRE .....                     | 117 |
| TABLEAU 21 : RECRUTEMENT EXTERNE / PERFORMANCE SOCIALE.....                                   | 119 |
| TABLEAU 22 : RECRUTEMENT EXTERNE / PERFORMANCE ÉCONOMIQUE.....                                | 119 |
| TABLEAU 23 : RECRUTEMENT EXTERNE / PERFORMANCE FINANCIÈRE .....                               | 119 |
| TABLEAU 24 : TESTS STRUCTURÉS / PERFORMANCE SOCIALE .....                                     | 120 |
| TABLEAU 25 : TESTS STRUCTURÉS / PERFORMANCE ÉCONOMIQUE.....                                   | 121 |
| TABLEAU 26 : TESTS STRUCTURÉS / PERFORMANCE FINANCIÈRE .....                                  | 121 |
| TABLEAU 27 : ÉVALUATION DU RENDEMENT À 360 DEGRÉS/ PERFORMANCE SOCIALE.....                   | 122 |
| TABLEAU 28 : ÉVALUATION DU RENDEMENT À 360 DEGRÉS / PERFORMANCE ÉCONOMIQUE .....              | 122 |
| TABLEAU 29 : ÉVALUATION DU RENDEMENT À 360 DEGRÉS / PERFORMANCE FINANCIÈRE .....              | 123 |
| TABLEAU 30 : RÉOLUTION DE PROBLÈMES EN ÉQUIPE DE PROJET/ PERFORMANCE SOCIALE .....            | 124 |
| TABLEAU 31 : RÉOLUTION DE PROBLÈMES EN ÉQUIPE DE PROJET/ PERFORMANCE ÉCONOMIQUE .....         | 124 |
| TABLEAU 32 : RÉOLUTION DE PROBLÈMES EN ÉQUIPE DE PROJET/ PERFORMANCE FINANCIÈRE .....         | 124 |
| TABLEAU 33 : INFORMATIONS - CONCURRENCE/ PERFORMANCE SOCIALE.....                             | 125 |
| TABLEAU 34 : INFORMATIONS - CONCURRENCE/ PERFORMANCE ÉCONOMIQUE .....                         | 126 |
| TABLEAU 35 : INFORMATIONS - CONCURRENCE/ PERFORMANCE FINANCIÈRE .....                         | 126 |
| TABLEAU 36 : PROTECTION DES EMPLOIS/ PERFORMANCE SOCIALE .....                                | 127 |
| TABLEAU 37 : PROTECTION DES EMPLOIS/ PERFORMANCE ÉCONOMIQUE .....                             | 128 |
| TABLEAU 38 : PROTECTION DES EMPLOIS/ PERFORMANCE FINANCIÈRE.....                              | 128 |

## Liste des figures

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURE 1 : TYPOLOGIE DES MODÈLES DE GSRH.....                                                   | 27 |
| FIGURE 2 : IMPACT DES PRATIQUES RH SUR LA PERFORMANCE SELON L'APPROCHE UNIVERSALISTE .....      | 29 |
| FIGURE 3 : IMPACT DES PRATIQUES RH SUR LA PERFORMANCE SELON L'APPROCHE DE LA CONTINGENCE .....  | 33 |
| FIGURE 4 : IMPACT DES PRATIQUES RH SUR LA PERFORMANCE SELON L'APPROCHE CONFIGURATIONNELLE ..... | 35 |
| FIGURE 5 : RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS DE STEVENS.....                                               | 72 |
| FIGURE 6 : SCHÉMA SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE.....                                                      | 99 |



## Résumé du mémoire

Ce mémoire vous présentera une analyse de l'élément stratégique que plusieurs auteurs qualifient comme étant le plus important d'une organisation. En effet, Pfeffer (1998) affirme que la gestion des ressources humaines (GRH) est l'élément fondamental de l'équation stratégique de toute entreprise. Par ailleurs, malgré les conclusions de ce dernier, plusieurs recherches démontrent aussi que la relation entre la GRH et la performance demeure encore une « boîte noire » (Dyer et Schafer, 1999; Rogers et Wright, 1998). Plusieurs théories, modèles, fondements et écoles de pensées ont vu le jour au cours des dernières années pour parvenir à déterminer la meilleure façon de gérer cette ressource puisqu'une saine gestion de celle-ci est essentielle à l'accroissement de la performance. Par contre, plusieurs auteurs, tels que Rogers et Wright (1998), Dyer et Shafer (1999) et Arcand (2000) soulèvent que cette science demeure encore insatisfaisante au niveau théorique et méthodologique. En effet, l'applicabilité des résultats des études ne fait pas l'unanimité parmi les chercheurs et théoriciens en GRH.

Dans le cadre de ce mémoire, j'orienterai mon analyse sur une comparaison internationale des activités de gestion des ressources humaines de succursales d'une compagnie d'assurances et de services financiers. Nous savons que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact sur la performance de l'entreprise, mais peu de travaux de recherches traitent de l'influence de la culture nationale sur ce lien. Plusieurs entreprises multinationales ont des activités de GRH uniformes dans tous les pays où elles sont implantées. Lors de mon mémoire, je chercherai à connaître si l'adaptation des pratiques de GRH à la culture nationale peut accentuer l'effet de celles-ci sur la performance d'une firme. Nous utiliserons donc le modèle de contingence pour vérifier les présupposés théoriques reliés à l'impact de l'adaptation des pratiques RH à la culture nationale. Dans mon mémoire, je traiterai principalement des pays européens, asiatiques et nord-américains.

Je recueillerai et analyserai des données portant sur la rémunération, la formation, la dotation, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, le partage de l'information, la sécurité d'emploi que je comparerai à la performance économique, sociale et financière. J'utiliserai ensuite les quatre dimensions de Hofstede (1994) (degré de masculinité, d'individualisme, de contrôle de l'incertitude et de distance hiérarchique) pour me permettre d'effectuer des comparaisons culturelles. Elles me permettront de déterminer si mes résultats corréleront dans le même sens que les données recueillies par plusieurs autres auteurs dont Bayad, Arcand et Arcand (2004). Les données ont été recueillies à partir de questionnaires qui ont été acheminés aux différents bureaux régionaux d'une même compagnie d'assurances. Lors de cette étude nous nous sommes interrogés sur la problématique suivante : Est-ce que l'usage de pratiques de gestion des ressources humaines s'harmonisant avec la culture nationale accentue l'impact de ces pratiques sur la performance de la firme?

Finalement, à partir de mes connaissances du secteur et de celles que j'ai acquises au cours de ma démarche de rédaction de mon mémoire, je proposerai différentes pratiques à privilégier selon le contexte culturel propre du pays étudié. Mon projet de recherche me permettra ainsi de connaître ce qui se fait à l'étranger en matière de gestion des ressources humaines et de me questionner sur l'intégration de ces pratiques ailleurs dans le monde. Je soulèverai principalement des innovations au niveau des activités de GRH et je vérifierai si l'adaptation des pratiques RH à la culture nationale permet de créer un climat propice à une gestion stratégique des ressources humaines qui sera saine et performante.

## Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) est devenue, au cours des dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à la firme (Arcand, 2006). En effet, le travailleur n'est plus qu'un engrenage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais surtout retenir dans notre entreprise. De ce fait, on réalise que les entreprises investissent de plus en plus dans leur capital humain.

Bien gérer l'être humain devient un enjeu tellement important qu'il fait parti intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises innovantes. Par ailleurs, on sait maintenant que l'innovation constante est un enjeu essentiel à la survie d'une entreprise. De ce fait, celle-ci passe inévitablement par la création d'un environnement permettant l'émancipation d'idées innovantes. Mais comment mettre en place un climat de travail propice à cette éclosion? Inévitablement, cet environnement de travail doit être calqué sur des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) qui permettent aux individus d'être des créateurs et des innovateurs. De plus, ces pratiques doivent maintenant intégrer l'ensemble des ressources humaines. En effet, chacun des employés de la firme a un potentiel d'innovation que l'entreprise se doit de profiter pour demeurer concurrentielle. C'est par la concrétisation d'idées innovantes quotidiennes et par la motivation intrinsèque que procure une gestion des ressources humaines (GRH) efficace que la firme obtient un retour sur son investissement.

Notre étude vise donc l'amélioration des connaissances concernant la gestion efficace des ressources humaines (GRH) par l'application adéquate des pratiques permettant à la firme d'être plus performante dans son environnement hautement concurrentiel. La performance

sera présentée, dans le présent mémoire, comme étant l'efficacité organisationnelle, soit un amalgame de la performance économique, sociale et financière. Une définition plus détaillée de ce concept sera présentée ultérieurement.

Plus spécifiquement, nous analyserons comment l'adéquation des activités de gestion des ressources humaines (GRH) à la culture nationale peut avoir un impact sur la performance d'une firme. En somme, par ce mémoire, nous cherchons à connaître comment une PME, désirant s'implanter à l'étranger, devra entrevoir l'adaptation de ses pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) actuelles à ceux d'une culture différente pour atteindre un haut niveau de performance.

## **Chapitre 1 – Problématique**

## **1.1 Thème de recherche**

L'environnement des entreprises s'est métamorphosé au cours des dernières décennies. En effet, plusieurs accords et pactes commerciaux tels que la CEE, l'ALÉNA, l'ASEAN et l'Union Européenne sont venus changer les règles du marché. Les entreprises doivent faire leur place dans cette concurrence plus globale si elles veulent tirer profit du plus grand nombre de consommateurs potentiels que leur offre la mondialisation.

Les entreprises de plusieurs secteurs économiques en sont maintenant à se questionner sur les façons de demeurer concurrentielles afin de conserver et d'accroître leur marché. Pour plusieurs d'entre-elles leur survie passe par l'innovation en exploitant une niche précise à plus haute valeur ajoutée, en offrant de nouveaux produits ou en utilisant de nouvelles façons de faire. Elles sont donc parallèlement en quête d'innovation constante et d'une plus grande productivité. Elles doivent ainsi être plus productives financièrement, économiquement et socialement. De plus, elles ont comme mandat d'offrir plus de qualité, plus rapidement et pour moins cher, tout en demeurant un bon citoyen corporatif.

De ce fait, il demeure indéniable que pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit revoir ses pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) qui constituent un levier important pour se démarquer de la concurrence. Par ailleurs, l'analyse de celles-ci s'avère fort complexe puisqu'elles traitent de comportements d'individus en contexte organisationnel. Ces mêmes individus sont soumis à des influences provenant autant de l'environnement organisationnel que de son environnement culturel et social. De plus, l'organisation est, elle aussi, influencée par son environnement qui lui impose certaines barrières ou contraintes, mais qui lui crée aussi certaines opportunités à déceler et à saisir. C'est dans ce climat de complexité de la nature humaine et de multiplication accentuée de changements, provoquée

en grande partie par la mondialisation des marchés, que nous allons rigoureusement analyser l'adéquation des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans ce contexte d'organisation mondialisée.

## ***1.2 Problème général de recherche***

Plusieurs entreprises internationales utilisent des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) uniformes sans tenir compte du pays où elles sont implantées. En effet, ces firmes n'adaptent pas leurs pratiques au milieu culturel du lieu d'affaire. Elles privilégient l'uniformité à l'adéquation culturelle des pratiques. Dans le présent mémoire, nous chercherons à connaître si l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines à la culture nationale peut accentuer l'effet de ces pratiques sur la performance d'une firme.

## ***1.3 Importance du problème et objectif général de la recherche***

En climat de compétitivité, il est essentiel pour une entreprise de détenir un avantage compétitif durable sur les autres firmes. Selon la théorie des ressources stratégiques (Arcand, 2000; Barney, 1991 et 1995; McMahan, Vrick et Wright, 1999; Ulrich, 1991) pour être en avantage compétitif, une ressource doit avoir la particularité d'être précieuse, difficilement imitable et non substituable. La ressource dont dispose une entreprise qui remplit ces conditions et qui crée le plus de valeurs est inévitablement l'ensemble des ressources humaines. C'est donc l'union des travailleurs d'une entreprise qui formera un avantage compétitif durable. Plusieurs auteurs affirment que la gestion des ressources humaines (GRH) constitue l'élément stratégique le plus important pour l'organisation. En

effet, Pfeffer (1998) affirme que la GRH est l'élément fondamental de l'équation stratégique de toute entreprise. Pour Pfeffer (1994) et Ulrich (1991), la technologie, le capital et les marchés ne permettent plus d'assurer un avantage concurrentiel durable. En effet, les avantages procurés par ces trois éléments ne procurent qu'un avantage à court terme (Becker et Gerhart, 1996; Dyer et Shafer 1999; Lawler, 1995). Pour s'adapter à ces transformations, pour demeurer compétitive et détenir un avantage concurrentiel durable, la firme n'a pas d'autres choix, selon la théorie des ressources stratégiques (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999; MacMahan, Virick et Wright, 1999; Pfeffer, 1994, 1998b, Becker et Gerhart, 1996; Lado et Wilson, 1994; Dyer, 1993; Wright et McMahan, 1992; Ulrich, 1991), que de s'appuyer sur des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) stratégiques efficaces.

#### ***1.4 La gestion stratégique des ressources humaines***

Tel que présenté précédemment, une saine gestion des ressources humaines est essentielle à l'entreprise qui désire accroître sa performance (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). L'efficacité organisationnelle de la firme dépend, par conséquent, de la gestion stratégique des ressources humaines (McMahan, Virick et Wright, 1999).

Le lien principalement étudié en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est celui entre les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et l'efficacité organisationnelle (Gerhart, 1999; McMahan, Leckie et Wright, 1999; Stephen et Verma, 1995; Betchermman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Weber, 1994; Wagar, 1994; McMullen, Leckie et Caron, 1994; Lewin, Mitchell et Sherer, 1992; Kleiner, Block, Romkin et Salsbourg, 1987). Notons aussi que plusieurs grands journaux académiques tels que The Academy of Management Journal (1996, no 4), Industrial Relations (1996, no 3)



et *International journal of Human Resource Management* (1997, no 3) se sont également intéressés à ce sujet.

Malgré la quantité d'articles et d'ouvrages sur ce sujet, notons qu'il ne semble n'y avoir, jusqu'à maintenant, aucune théorie universellement reconnue, capable d'expliquer adéquatement la relation entre la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines et l'accroissement de la performance organisationnelle (Simons, Shadur et Kienzle, 1999; Delery et Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996; Dyer et Kochan, 1995; Dyer et Reeves, 1995 et Wright et McMahan, 1992;).

Par contre, plusieurs études, telles que Ichnioski, Shaw et Penusshi (1997), Huselid (1995), MacDuffie (1995) et Arthur (1994), suggèrent que le fait de donner du pouvoir, de l'autonomie, de la flexibilité et d'investir dans la formation et le perfectionnement de l'employé permet d'accroître sa performance et celle de la firme. En fait, nous pouvons synthétiser les études sur la gestion stratégique des ressources humaines en 3 perspectives théoriques toutes aussi plausibles (Arcand, 2006 et Arcand 2000). Succinctement, nous retrouvons l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche configurationnelle des ressources humaines (Bayad, Arcand et Arcand, (2004); Delery et Doty, 1996).

Selon la perspective universaliste, il y aurait des pratiques de GRH qui, sans tenir compte du contexte d'affaires, pourraient favoriser les firmes à accroître de manière importante leur niveau de performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996). Au niveau de l'approche de contingence, celle-ci réfute l'idée du prêt-à-porter organisationnelle énoncé par les partisans de l'approche universaliste (Baron et Kreps, 1999; Mintzberg, 1979; Galbraith et Nathanson, 1978). Ainsi, selon cette approche, les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) doivent être en harmonie avec la stratégie d'affaires de la firme

(McMahan, Virick et Wright, 1999). L'approche configurationnelle affirme que la gestion des ressources humaines n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle constitue un regroupement cohérent de pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (Baron et Kreps, 1999; Becker et Gerhart, 1996; Dyer et Reeves, 1995; Whitfield et Poole, 1997).

Par contre, malgré ces conclusions, plusieurs recherches démontrent aussi que la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance demeure encore une « boîte noire » (Dyer et Schafer, 1999; Rogers et Wright, 1998). Plusieurs théories, modèles, fondements et écoles de pensées ont vu le jour au cours des dernières années pour parvenir à déterminer la meilleure façon de gérer cette ressource. Malgré cela, nous soulevons que cette science demeure encore insatisfaisante au niveau théorique et méthodologique. Pour plusieurs auteurs, tels que Arcand (2000), Dyer et Shafer (1999) et Rogers et Wright (1998), bien que l'on connaisse mieux la gestion stratégique des ressources humaines depuis quelques années, il demeure néanmoins que les résultats et l'application des conclusions ne font pas l'unanimité.

### ***1.5 La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) et la culture nationale***

Les définitions modernes de la culture remontent essentiellement à celle de l'anthropologue Edward B. Tylor en 1871. Il présentait la culture comme étant un tout complexe qui incluait 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. Ensuite, des sociologues et des ethnologues ont constitué leurs propres définitions et ceux-ci vous seront présentées ultérieurement. Au niveau managérial, selon Hofstede (1987, 15), le

management se définissait comme une activité centralisée sur des principes universels dans les années '50 et '60. Pour les auteurs de cette période, la concurrence mondiale allait rendre les pratiques GRH plus globales et convergentes, ainsi les différences nationales allaient s'amenuiser.

Étant donné cette réalité, il s'avère essentiel de faire avancer cette connaissance afin de vérifier la véracité des différentes théories émises. Essentiellement, l'insatisfaction théorique réside dans le fait que peu d'auteurs se sont attardés sur le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance en contexte de culture nationale. Au niveau méthodologique, plusieurs de ces études ne permettent pas nécessairement de généralisations. Par exemple, Schuler et Rogovsky (1998) ont centralisé leur étude sur une seule variable de gestion des ressources humaines, soit la rémunération, en contexte de culture nationale. Les résultats de Newman et Nollen (1996) sont aussi insatisfaisants, car bien qu'ils présentent les liens entre plusieurs variables de gestion des ressources humaines, les auteurs ont comparé les résultats de plusieurs filiales d'une même entreprise présente internationalement. Finalement, l'étude de Arcand (2000) apporte un éclairage fondamental sur l'analyse de cette problématique, mais il réside tout de même une certaine insatisfaction au niveau de l'application des résultats puisque cette étude évalue le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance dans le secteur bancaire.

### ***1.6 Pertinence et justification de la problématique***

De ce fait, l'application des théories sur ce sujet devient problématique étant donné l'échantillon sectoriel de Arcand (2000), l'échantillon limitatif de Newman et Nollen (1996) et le manque de variables indépendantes pour Schuler et Rogovsky (1998). Ce problème d'application nous permet de douter de la généralisation de l'applicabilité des

résultats. Par ailleurs, notons que l'étude de Arcand (2000) a l'avantage de mettre en relation plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines en contexte de culture nationale et, bien qu'elle se limite au secteur bancaire, elle met en relation les pratiques de plusieurs succursales.

Afin de vérifier les différentes conclusions des auteurs et en ayant comme objectif de limiter l'influence de d'autres éléments externes à ceux étudiés, nous allons vérifier l'importance d'adapter les pratiques de gestion des ressources humaines à la culture nationale dans le domaine des services d'assurances et de services financiers en utilisant une étude de cas unique d'une entreprise présente en Amérique du Nord, en Europe et en Asie. Pour répondre à notre question de recherche, nous utiliserons les quatre dimensions de Hofstede (1994) qui vous seront présentées ultérieurement.

## **1.7 Conclusion**

La présente étude permettra donc de vérifier l'applicabilité des différentes théories émises au sujet de l'importance d'adapter les pratiques de gestion des ressources humaines à la culture nationale afin d'obtenir un plus au niveau de la performance. Pour ce faire, nous recueillerons et analyserons des données portant sur l'impact des activités de gestion des ressources humaines sur la performance d'une compagnie d'assurances et de services financiers. Le but de notre étude sera donc de vérifier si les pratiques de gestion des ressources humaines de cette entreprise sont adaptées au contexte culturel des pays où elle est implantée et comment cette adaptation a un impact sur la performance.

En effet, nous allons nous poser la question de recherche suivante : *Est-ce que l'usage de pratiques RH s'harmonisant avec la culture nationale accentue l'impact de ces pratiques sur la performance de la firme?*

## **Chapitre 2 : Cadre théorique**

## **2.1 Introduction**

Nous savons maintenant que la gestion des ressources humaines s'élève au-delà des différentes tâches administratives, telles que la dotation, la rémunération, la gestion des contrats et du climat de travail, autrefois associées à cette fonction d'entreprise (Rogers et Wright, 1998; Lewin, 1997; Lawler, 1995; Bélanger, Benabo, Foucher et Bergeron, 1993; Kaufman, 1993; Kochan, Katz et McKersie, 1986). En effet, la gestion des ressources humaines (GRH) a été longtemps considérée comme étant une fonction de l'entreprise qui devait être au service des autres (Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron, 1993; Guérin et Wils, 1992). La gestion du personnel s'est nommée ensuite gestion des ressources humaines pour faire maintenant place à une gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). D'ailleurs, plusieurs auteurs s'accordent pour affirmer que cette fonction est devenue un élément prédominant, voir essentiel à l'atteinte des objectifs fixés par la firme. Plusieurs auteurs influents dans le domaine des sciences de la gestion ont souligné l'importance des ressources humaines. Comme le souligne Bayad, Arcand et Arcand (2004), l'école des relations humaines (Mayo, 1949; McGregor, 1960; Likert, 1961; Maslow, 1954; Herzberg, 1966) avait déjà mentionné l'importance de la relation entre le comportement de l'individu et sa performance au travail. Au niveau de l'école socio-technique (Emery et Trist, 1964), ceux-ci ont fait remarquer, il y a longtemps, le besoin d'intégrer le système social au système technique. Par la suite, l'école de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967) rappelait l'importance prédominante d'avoir une organisation flexible face à des environnements instables.

De nombreux chercheurs ont donc présenté le lien entre la stratégie et les activités de gestion des ressources humaines (GRH). Des auteurs tels que Bayad, Arcand et Arcand (2004), McMahan, Virick et Wright(1999), Newman et Nollen, (1996), Delory et Doty

(1996), Youndt, Snell, Dean et Lepak, (1996), Schuler (1993), Schuler et Jackson (1987), Miles et Snow (1984) ont tenté d'éclaircir et de préciser ce lien.

Bien que le chapitre précédent met en place plusieurs informations au sujet du thème de recherche, le présent chapitre nous permettra de vous présenter le cheminement qui nous a permis de définir notre hypothèse de recherche.

## **2.2 Définitions de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH)**

La parution de l'ouvrage *In Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies* de Peters et Waterman (1982) a permis au monde entier de découvrir que la GRH était beaucoup plus qu'une simple fonction de support aux autres fonctions de l'organisation. C'était la première fois que l'on présentait la GRH dans un rôle qui lui était peu familier, soit celui de variable stratégique.

Pour connaître ce qu'est la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), il suffit de lire les principaux ouvrages sur le sujet pour constater qu'il existe plusieurs définitions liées à ce concept. Nous remarquons qu'il semble exister autant de définitions que d'auteurs (McMahan, Virick et Wright, 1999). Par contre, en vérifiant davantage, nous observons qu'elles ne s'opposent réellement que d'un simple point de vue sémantique. Le fondement de ces diverses définitions conceptuelles semble donc similaire à plusieurs égards (Bayad, Arcand et Arcand, 2004).

Voici maintenant un tableau présentant l'évolution des différentes définitions de la gestion stratégique des ressources humaines qui nous permettront de mieux situer cette réalité dans son contexte.



**Tableau 1 : Évolution des définitions : la gestion stratégique des ressources humaines**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Henry et Pettigrew (1986) :</p> <p>La GSRH présente quatre éléments fondamentaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la conception et le management des systèmes RH basés sur des politiques cohérentes et sur une « philosophie »;</li> <li>- l'utilisation de la planification;</li> <li>- l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite du marché;</li> <li>- regarder les employés comme une ressource stratégique indispensable à la réalisation de « l'avantage compétitif ».</li> </ul>                                                                                                                                               |
| <p>Guest (1987) :</p> <p>La GSRH se donne quatre priorités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation;</li> <li>- une structure organisationnelle flexible;</li> <li>- un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité;</li> <li>- une implication forte des employés envers les buts et les activités de l'entreprise</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>Miller (1989)</p> <p>La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'avantages concurrentiels durables.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>Sisson (1990)</p> <p>La GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la tension dans l'intégration des politiques RH tant entre-elles qu'avec la planification stratégique plus généralement;</li> <li>- le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement;</li> <li>- le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeants-employés, du collectivisme à l'individualisme;</li> <li>- l'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de « révélateur », de « responsabilisation » et de « facilitateur ».</li> </ul> |
| <p>Wright et McMahan (1992)</p> <p>La GSRH est un ensemble d'activités et de déploiements planifiés des GRH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Walker (1992)</p> <p>La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Schuler (1992)</p> <p>La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'intégration des activités GRH aux objectifs stratégiques de la firme;</li> <li>- la cohérence entre les politiques GRH et les autres politiques organisationnelles;</li> <li>- la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>Boxal (1994)</p> <p>La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>St-Onge, Audet, Haines et Petit (1998)</p> <p>La GSRH consiste à établir un lien plus organique entre les stratégies de l'entreprise et l'ensemble des pratiques GRH.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Source : tableau adapté de Bayad, Arcand et Arcand, 2004

Nous pouvons constater que l'analyse de ces définitions illustre une véritable démarcation entre les conceptions anciennes de la gestion des hommes au sein des organisations et de la gestion stratégique des ressources humaines (Petit, Bélanger, Benadou, Foucher et Bergeron, 1993). La GSRH se distingue de la gestion des ressources humaines (GRH) même si elle constitue en fait son prolongement<sup>1</sup>, puisqu'en dépit d'un rôle plus valorisant, elle se veut encore un élément subordonné aux autres fonctions de l'organisation (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998).

Au-delà de ces constats, nous remarquons aussi que nous pouvons faire ressortir trois éléments importants. Tout d'abord, les définitions énoncées auparavant mettent en lumière l'idée d'intégration stratégique des RH (Bayad, Arcand et Arcand, 2004). Bayad, Arcand et Arcand (2004) ont d'ailleurs souligné la nécessité d'avoir une cohérence interne entre les pratiques de GRH combinée à une cohérence externe, soit la stratégie corporative.

Deuxièmement, notons que la plupart de ces définitions présentent les ressources humaines (RH) comme ayant un effet structurant sur la dimension culturelle et structurelle de l'organisation. Par cette affirmation, nous pouvons concevoir que les ressources humaines sont maintenant des parties prenantes des grandes orientations stratégiques de la firme et des opérations productives quotidiennes du cours normal de ses activités. Comme le mentionne Bayad, Arcand et Arcand (2004), la GRH devient « une condition nécessaire à la mise en œuvre du changement organisationnel ».

---

<sup>1</sup> Petit, Bélanger, Benadou, Foucher et Bergeron (1993 : 18 et 19) disaient de la GRH que : « (...) malgré sa cohérence quant à l'agencement des activités, malgré la conception de la personne humaine qu'elle véhicule, cette vision empruntée à la théorie des systèmes comporte certaines faiblesses, à un point tel qu'on tente aujourd'hui non pas de lui en substituer une autre, mais plutôt d'en assurer le prolongement par la formulation et la mise en pratique de ce qu'on va décrire comme étant une nouvelle approche : celle de la gestion stratégique des ressources humaines. (...) (ainsi les RH peuvent) procurer à l'entreprise un avantage compétitif ».

Troisièmement, l'ensemble des définitions de la GSRH mentionne inévitablement que cette activité n'a de réel sens uniquement si elle contribue à améliorer les différents paramètres de l'efficacité de l'organisation. De cette façon, la GSRH devient donc un partenaire de premier plan dans le succès de l'entreprise et fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise. Dans la prochaine section, nous vous présenterons les quatre principales façons d'expliquer cette relation.

### ***2.3 Les modèles en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH)***

Après avoir fait une lecture approfondie des différents auteurs dans le domaine de la GRH, nous constatons qu'il existe quatre théories. La première réfère au modèle de comptabilité des ressources humaines (Brummet, Flamholz et Pyle, 1968; Flamholz, 1971, 1972, 1973; Hermanson, 1963). Comme le mentionne Bayad, Arcand et Arcand (2004), « cette conception stratégique fait de l'intégration stratégique (la valorisation) des RH un élément clé du succès des organisations ». Bien que cette théorie fût grandement influencée par l'école des relations humaines (Likert, 1961, 1967; MacGregor, 1960) ainsi que par les théories du capital humain avec Becker (1976) et Schultz (1960). Comme le souligne Bayad, Arcand et Arcand (2004) « (...) il n'est donc pas surprenant de voir dans ce modèle un solide plaidoyer stipulant, entre autre chose, que l'atteinte des objectifs organisationnels ne constitue, en fait, que la résultante d'une valorisation de la fonction RH de la part des dirigeants de la firme ». Ils mentionnent aussi que « (...) le recentrage sur l'interface individu-organisation, comme source de valeur, fournit un guide utile à la stratégie RH ». Cette observation illustre que cette source de valeur aide au processus de gestion courante des RH; planifier et déterminer les besoins en RH; orienter les investissements de formation et de développement du personnel; accroître l'efficacité des politiques de recrutement; connaître le potentiel humain de l'organisation et apprécier son évolution;

favoriser la coopération et la convergence des intérêts des acteurs afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

Malgré ces constats intéressants, le modèle de la comptabilité des ressources humaines n'obtient pas la popularité du modèle de la planification des ressources humaines. Tel que souligné par Bayad, Arcand et Arcand (2004) : « le modèle de la planification stratégique des RH est le courant dominant en GSRH. Il est le plus prolifique en matière de recherches et d'applications (...); ce qui conduit parfois certains auteurs à l'élever au rang de modèle « classique » de la GSRH ». Imprégné par le développement de la pensée stratégique, c'est vers la fin des années 1950 que les premiers modèles de planification stratégique des RH ont vu le jour à l'École de Harvard.

La planification stratégique des RH qui ne correspondait, au départ, uniquement qu'à la planification des RH s'est transformée, vers les années 1960 et 1970, en une planification du maintien de l'équilibre entre l'offre et la demande en main-d'œuvre. Certaines critiques ne qualifient pas cette activité de stratégique étant donné qu'elle relève d'un modèle réactif et par le fait même subordonné aux autres fonctions organisationnelles.

C'est en raison de ces limites que, dès le début des années 1980, l'École de Harvard et l'École du Michigan ont poussé conjointement la notion de stratégie (Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton, 1984, Devanna, Fombrun et Tichy, 1984). Il était maintenant devenu nécessaire d'élaborer un modèle dans lequel la GRH pourrait jouer un rôle de partenaire stratégique et non plus se contenter d'une simple fonction organisationnelle de deuxième ordre.

En effet, l'intégration des RH doit se faire autant au niveau de la stratégie qu'au niveau opérationnel. Ainsi, la pensée derrière cette conception suppose qu'il faut dorénavant

« (...) intégrer la planification stratégique des RH à un ensemble plus vaste, celui de la planification d'entreprise » (Guérin, Le Louarn et Wils, 1998). De ce fait, l'intégration des RH s'effectue, selon ce modèle, à un niveau stratégique par un ajustement de la stratégie RH à la stratégie de développement, mais également au niveau opérationnel par la mise en place des moyens nécessaires à la réalisation des stratégies internes. Tel que le mentionne Bayad, Arcand et Arcand (2004); « cette double intégration ouvre la voie à ce qui sera une question fondamentale du modèle de la planification stratégique des RH, à savoir la recherche d'une cohérence externe entre la stratégie de développement et la stratégie RH, et d'une cohérence interne des activités de GRH entre elles ».

Une autre approche, celle de la compétitivité des RH, développe sur l'interactivité de la relation entre les stratégies RH et les stratégies d'activités. Selon les tenants de celle-ci, le caractère rationnel, consensuel, explicite et linéaire de l'approche de la planification stratégique des ressources humaines cadre mal avec les différentes contraintes que doivent subir, jour après jour, les organisations modernes (Hendry et Pettigrew, 1990). Par leurs conclusions, la logique de l'arrimage interne et externe, soit celle « fit » défendu dans le modèle de la planification stratégique des RH ne donnerait aucun sens.

En fait, Bayad, Arcand et Arcand (2004) font ressortir quatre prémisses ou propriétés qui ressortent de leur analyse des différentes approches stratégiques en GRH. Selon les théoriciens de l'approche de la compétitivité des RH, la spécificité et la complexité des organisations d'aujourd'hui exigent un raisonnement stratégique flexible et global. En effet :

« (...) la stratégie ne doit pas être vue comme un output pré-formé auquel la stratégie RH est amenée à se mouler; le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie; la stratégie RH ne doit pas être réactive mais 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; dans toute organisation sociale, les relations de pouvoir et les conflits d'intérêts font que la GSRH relève d'une rationalité limitée ». (Arcand 2000 :43)

Ces principes se retrouvent donc au cœur même de trois concepts, soit l'interdépendance stratégique, le changement organisationnel et la négociation collective. L'approche de l'interdépendance stratégique de Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988) prétend que le principe voulant que les choix stratégiques « optimaux » ne peuvent découler d'une vision ou d'une gestion préformée. Le choix des solutions dépend donc d'un processus interactif entre les options stratégiques anticipées et la capacité des ressources humaines à les mettre en œuvre.

Pettigrew et Whipp (1991), défenseurs de l'approche du changement organisationnel, endossent également les principes du modèle de compétitivité. Cette école du changement organisationnel rejette, quant à elle, l'idée voulant que les changements auxquels les organisations feront face puissent s'opérer à l'aide d'un modèle stratégique prédéterminé.

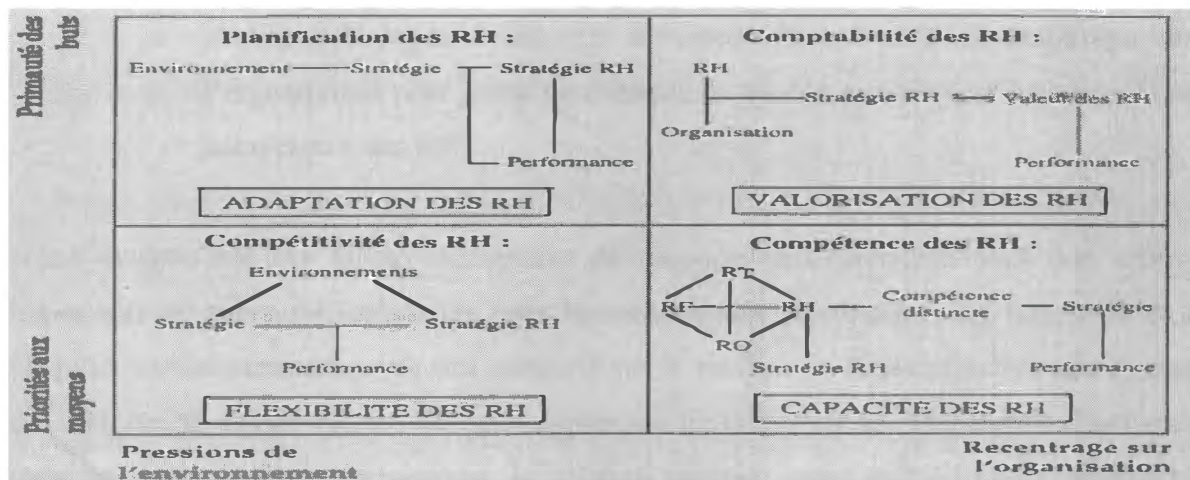
L'approche de la négociation collective (Kochan, McKersie et Capelli, 1984; Kochan, Katz et McKersie, 1986) met l'emphasis sur l'importance des différents acteurs du processus décisionnel. Si nous synthétisons les écrits de cette approche, nous dirions que la GRH n'a de réel caractère stratégique que lorsqu'elle fait l'objet de consensus avec les diverses contraintes de l'organisation et plus particulièrement avec l'institution syndicale.

La toute dernière théorie, celle des compétences des RH (Barney, 1991), présente la GRH comme un élément de premier plan dans l'atteinte des objectifs organisationnels. De ce fait, la GRH serait, sous certaines conditions, un avantage compétitif pour la firme.

Contradictoirement à plusieurs autres éléments organisationnels, la GRH pourrait facilement constituer une variable génératrice de valeur, rare, difficilement imitable ou substituable. Ces différentes considérations sont, selon nous, grandement suffisantes pour justifier une plus grande valorisation du capital humain au sein des organisations.

Voici maintenant une figure, tiré de Bayad, Arcand et Arcand (2004), qui représente un modèle synthétique de ces contributions théoriques présentées précédemment. En utilisant deux axes d'oppositions, soit la primauté des buts versus la priorité aux moyens, les pressions de l'environnement versus le recentrage sur l'organisation, les auteurs distinguent ainsi quatre quadrants positionnant les macro-conceptions associées à la GSRH.

Figure 1 : Typologie des modèles de GSRH



Source: Tiré de Bayad, Arcand et Arcand (2004)

Spécifiquement, ce modèle nous permet de faire ressortir quatre conclusions prédominantes :

- l'intégration valeur 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);
- l'intégration adaptative des RH insiste sur la primauté des buts par rapport aux pressions de l'environnement (modèle de la planification stratégique des RH);
- l'intégration flexible des RH attribue la priorité aux moyens pour répondre aux pressions de l'environnement (modèle de compétitivité des RH);
- l'intégration 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).

Il est évident que ces macro-conceptions développées précédemment sont une source importante de sujets de recherches pour la communauté scientifique. En fait, celle-ci a jusqu'ici particulièrement porté son attention sur le modèle de la planification stratégique des RH, ou du moins, sur ses diverses approches ou composantes. Plusieurs auteurs ont, dans ce sens, tenté de comprendre la relation existant entre la GSRH et l'efficacité organisationnelle. Dans la prochaine section, nous analyserons maintenant la perspective universaliste, de contingence et configurationnelle.

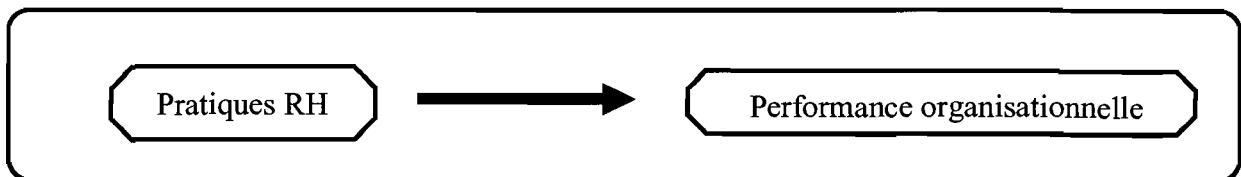


## **2.4 La GSRH et l'efficacité organisationnelle : trois perspectives**

Tel qu'indiqué au chapitre précédent, la gestion des ressources humaines représente un élément stratégique pour les organisations. En tant que fonction essentielle à l'atteinte des objectifs de la firme, nous nous devons de faire une analyse critique poussée sur les écrits concernant la relation entre la gestion des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle. En fait, les chercheurs semblent partagés entre trois perspectives théoriques. Ces trois approches; l'approche universaliste, l'approche de la contingence et l'approche configurationnelle des ressources humaines.

L'approche universaliste présuppose que les pratiques de GRH ont un effet sur la performance organisationnelle, peu importe le contexte stratégique. Cette perspective simpliste ne tient pas compte de d'autres caractéristiques fondamentales pour la performance d'une entreprise. La figure ci-dessous vous présente le modèle de cette approche.

**Figure 2 : Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche universaliste**



Source : Adaptation de McMahan G.C., Virick M., et Wright P.M. (1999)

Cette dernière fut traitée par plusieurs auteurs dont Pfeffer (1994), Batt et Applebaum (1995) et Delory et Doty (1996). Ces auteurs affirment que parmi les pratiques les plus significatives, il y a la rémunération incitative (Pfeffer, 1994, 1998a, 1998b; Pfeffer et

Veiga, 1999), la participation des travailleurs (Levine et Tyson, 1990; Shaiken, Lopez et Mantika, 1997), la formation et le développement de la main-d'œuvre (Lawler, 1992), la communication (Lawler, 1995), la sélection (O'Reilly, 1996) et la sécurité d'emploi (Levine, 1997).

L'approche universaliste se base essentiellement sur deux théories reconnues soit : la théorie des ressources stratégiques (Barney, 1991, 1995) et la théorie du capital humain (Becker, 1976; Schultz, 1960). Ces deux théories semblent constituer de véritables références sur lesquelles s'appuient les défenseurs de l'approche universaliste des ressources humaines (Becker et Gerhart, 1996; McMahan, Virick et Wright, 1999; Wright, McMahan et McWilliams, 1994).

De ce fait, la théorie des ressources stratégiques présente que certaines ressources organisationnelles peuvent, sous certaines conditions, constituer un avantage compétitif durable (Barney, 1991, 1995; Conner, 1991). Par ailleurs, afin de constituer un tel avantage stratégique, les ressources doivent être : génératrices de valeur, rares, difficilement imitables ou substituables (Barney, 1991; Wright et McMahan, 1992).

Les théoriciens de l'école universaliste des ressources humaines affirment que de telles caractéristiques peuvent très bien s'appliquer aux pratiques et politiques de GRH (Ulrich, 1991, 1997; Hamel et Prahalad, 1994; Wright, McMahan et McWilliams, 1994; Amit et Schoemaker, 1993; Wright et McMahan, 1992; Prahalad et Hamel, 1990)

Au niveau de la théorie du capital humain (Becker, 1976; Schultz, 1960), celle-ci représente la seconde argumentation de l'école universaliste des ressources humaines (Baron et Kreps, 1999a; Becker et Gerhart, 1996; McMahan, Virick et Wright, 1999). Celle-ci affirme essentiellement que le niveau de connaissance, d'habileté et de

compétence détenu par les travailleurs représente, au même titre que les autres actifs corporatifs, une importante source de valeur économique pour la firme (Ducharme, 1998; Jackson et Schuler, 1995). Ceux-ci soutiennent donc que l'adoption de certaines pratiques de GRH constitue un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain de la firme et ainsi, augmenter l'efficacité organisationnelle (McMahan, Virick et Wright, 1999; Snell et Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996). Pour certains auteurs, la formation et le développement des ressources humaines représentent un moyen privilégié d'augmenter la valeur du capital humain (Ashenfelter et Lalonde, 1997), ils n'en représentent toutefois pas les seules activités (Baron et Kreps, 1999a). Par ailleurs, certaines autres activités RH peuvent, également, permettre d'accroître la valeur du capital humain de l'entreprise et ultimement, l'efficacité organisationnelle (Baron et Kreps, 1999a; Pfeffer, 1998b). Au niveau théorique, Arcand (2006) précise donc qu'il semble plausible d'avancer que la présence de certaines pratiques de GRH peut, *ceateris paribus*, constituer un déterminant important de l'efficacité organisationnelle.

Au niveau empirique, de nombreuses études viennent supporter l'approche universaliste des ressources humaines. Celle de Barrette et Simeus (1997), réalisée au Canada auprès de 36 entreprises, démontre que les activités de rémunération, de formation, d'évaluation du rendement et de participation sont des déterminants de l'augmentation de l'efficacité organisationnelle. En effet, Batt et Applebaum (1995) abordent dans le même sens en arrivant à des conclusions similaires de celles de Barrette et Simeus (1997), tout comme l'étude de Berg, Applebaum, Bailey et Kalleberg (1996). Une autre étude, celle de Betcherman, McMullen, Leckie et Caron (1994), réalisée auprès de 714 entreprises de différents secteurs industriels, démontre clairement l'importance de pratiques de GRH innovantes dans l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.

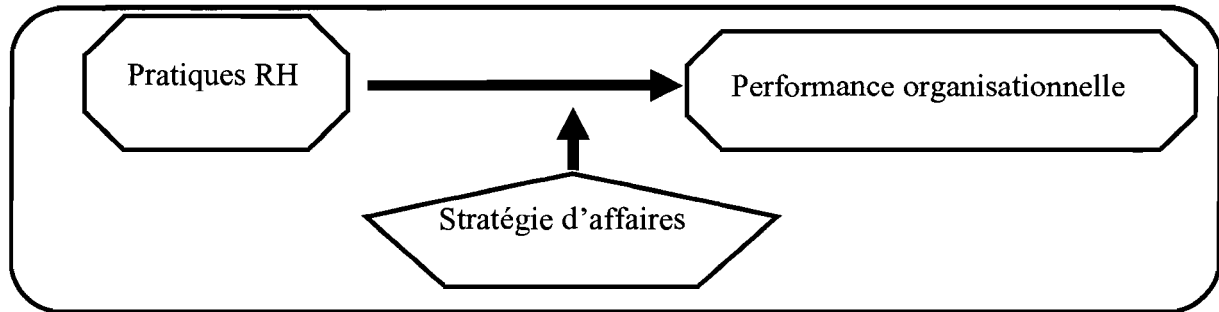
Parmi les études les plus citées, notons celle de Huselid (1995) qui fut réalisée auprès de 968 responsables de GRH répartis dans autant d'entreprises inscrites en bourse aux États-Unis. Cette étude présente des résultats qui démontrent que les firmes dont l'investissement dans les pratiques de GRH est élevé paraissent, en tout point, plus performantes que les entreprises dont le niveau d'investissement est moindre. Deux ans plus tard, Huselid, Jackson et Schuler réalisent une étude qui conforte encore une fois l'approche universaliste.

Plusieurs autres études arrivent à des conclusions semblables à celles que nous venons d'énumérer, citons celles de : Berg, 1999; Guérin, Wils et Lemire, 1997; Ichniowski, 1992; Rondeau et Wagar, 1997; Stephen et Verma, 1995; Welbourne et Andrews, 1996.

Ce grand nombre d'études portant sur l'approche universaliste et l'efficacité de la firme, nous permet d'affirmer que les ressources humaines jouent un rôle majeur dans l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.

La seconde approche, celle de la contingence, émane du fait que la précédente ne tient aucunement compte de l'importance, pour les pratiques, d'être en cohésion avec la stratégie organisationnelle. En effet, « (...) certaines pratiques de GRH sont efficaces si, et seulement si, ces pratiques sont alignées sur la stratégie d'entreprise » (Arcand, 2000; Delory et Doty, 1996; McMahan, Virick et Wright, 1999 ; Schuler et Jackson, 1987). La figure 3 vous illustre d'ailleurs une représentation de cette approche de contingence.

**Figure 3 : Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche de la contingence**



Source : Ibid, p.104

La perspective de la contingence s'oppose à la perspective universaliste puisqu'elle réfute l'idée voulant que certaines pratiques de GRH puissent permettre à l'organisation d'augmenter son efficacité organisationnelle. De ce fait, les partisans de la contingence soutiennent que les pratiques de GRH doivent s'aligner sur la stratégie d'affaires de l'entreprise pour accroître la performance organisationnelle, réfutant ainsi l'existence de meilleures pratiques. (McMahan, Virick et Wright, 1999; Schuler, 1992; Schuler, 1987; Schuler, Jackson, Schuler et Rivero, 1989; Galante et Jackson, 1987; Schuler et Jackson, 1987).

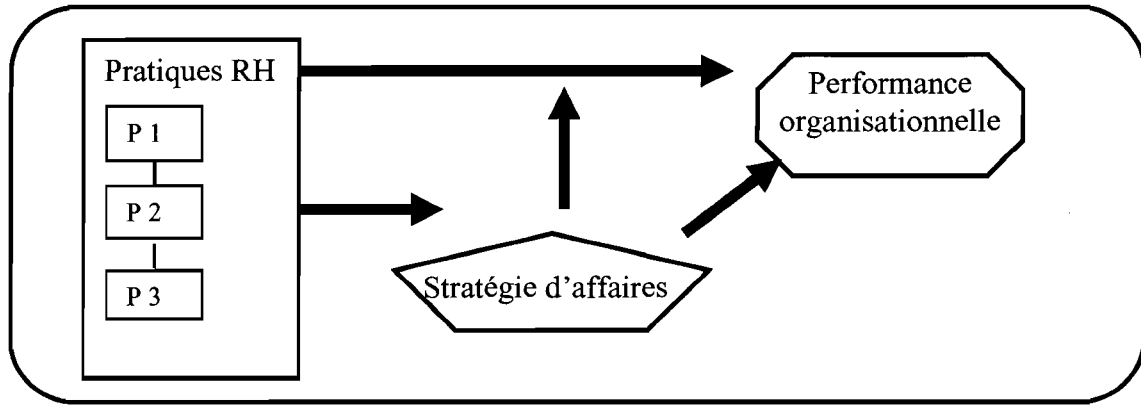
À la base, notons que cette approche découle de la théorie comportementale des ressources humaines (McMahan, Virick et Wright, 1999; Delery et Doty, 1996; Greer, 1995; Schuler, 1992; Fischer, 1989; Schuler et Jackson, 1987; Fombrun, 1983). Plusieurs auteurs confirment donc le principe voulant que l'arrimage entre les pratiques de GRH et l'orientation stratégique soit essentiel pour accroître la performance (Snell, Youndt et Wright, 1996; Wright et McMahan, 1992). Nous remarquons aussi que dans les faits, la théorie comportementale des ressources humaines soutient que l'organisation ne peut atteindre pleinement ses objectifs que si elle peut compter sur la présence d'acteurs ayant

un comportement s'arrimant aux exigences stratégiques de l'entreprise (Katz et Khan, 1978; Schneider, 1985). De ce fait, mentionnons que la GRH devient ainsi qu'une variable instrumentale ayant pour objectif d'encourager et de renforcer un comportement désiré par l'orientation stratégique organisationnelle (Delery et Doty, 1996; Schuler et Jackson, 1987).

Par ailleurs, notons qu'à l'exception de l'étude de Delery et Doty (1996), peu d'études ont vérifié empiriquement cette relation. Bien que les résultats de ces derniers ne soient pas aussi spectaculaires que ceux obtenus pour l'approche universaliste, leurs résultats démontrent l'existence d'un lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle à condition d'être aligné sur la stratégie d'affaires.

Somme toute, nous pouvons constater que l'approche de contingence intègre donc un élément fondamental au niveau des modèles d'analyses de la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, l'approche configurationnelle a vu le jour en affirmant que la « ...GRH n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement (système) cohérent de pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (ex. stratégie d'affaires).» (Arcand, 2000) Cette approche est représentée à la figure 4 qui suit.

**Figure 4 : Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche configurationnelle**



Source : Ibid, p.104

La perspective configurationnelle représente le modèle théorique le plus complet, mais également le plus complexe de toute la littérature en GRH (Purcell, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Delery, 1998; Morris et Pennington, 1998; Delery et Doty, 1996; Becker et Gerhart, 1996). Tel que présenté dans la citation précédente de Arcand (2000), s'il y a une forte complémentarité entre les pratiques de GRH, l'effet global du système sera, pour l'organisation, plus important que la somme des effets individuels que toutes les pratiques auraient engendrés (Barney, 1995; Baron et Kreps, 1999b; Dyer et Kochan, 1995; Dyer et Reeves, 1995; Whitfield et Poole, 1997).

Bien que cette dernière perspective ne repose pas sur des bases théoriques aussi puissantes que les deux précédentes, Baron et Kreps (1999a, 1999b) tentent d'amener des explications théoriques qui démontrent les avantages de réunir sous la forme de systèmes des pratiques de GRH. Ces auteurs mentionnent que le fait de regrouper les pratiques de GRH permet essentiellement à l'entreprise de profiter de bénéfices techniques en instaurant une politique structurée. En effet, en structurant les politiques de formation et de développement de la main-d'œuvre une entreprise peut ainsi éviter le roulement du personnel. De plus, ils

stipulent qu'un regroupement cohérent de pratiques de GRH s'explique par certains principes issus de la littérature en psychologie perceptuelle et cognitive. En effet, plus les pratiques de GRH présentent un niveau élevé de consistance interne, plus elles auront tendance à véhiculer un seul message aux employés. Ce message unique permettra à ceux-ci de mieux comprendre les attentes de l'organisation et ils adopteront ainsi les comportements recherchés par l'entreprise.

Au niveau empirique, certaines études ont tenté de confirmer la relation entre la perspective configurationnelle des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle (McMahan, Virick et Wright, 1999). Celles-ci ont démontré partiellement cette relation, par exemple, Arthur (1992, 1994) illustre que plus l'alignement interne et externe est important, plus l'entreprise présente une performance élevée et ce, particulièrement pour les entreprises qui utilisent un système de GRH orienté sur l'engagement et la valorisation des travailleurs. Pour Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997), les pratiques innovantes de GRH semblent plus performantes que les autres types de regroupements. De leur côté, MacDuffie (1995), Kelly (1996) arrivent eux aussi à des conclusions similaires aux études précédentes. Dans la même lignée, Bird et Beechler (1995), obtiennent des résultats qui supportent partiellement les prétentions de l'école de la configuration en analysant une série d'analyses statistiques qui démontrent que l'arrimage entre les pratiques de GRH et la stratégie d'affaires de l'entreprise influence uniquement les critères liés à l'efficacité sociale de la firme (satisfaction des employés, taux de roulement).

Somme toute, à la lecture des différentes définitions de la GSRH et études sur le sujet, nous devons toujours avoir en tête trois éléments fondamentaux. Tout d'abord, l'importance d'intégrer la GRH à la stratégie (Bayad et al., 2004) en tenant compte de la cohérence interne et externe des pratiques de GRH. Deuxièmement, la contribution structurante des activités RH au niveau culturel. Les pratiques deviennent donc « ...une condition



nécessaire à la mise en œuvre du changement organisationnel » (Bayad et al., 2004). Finalement, que les pratiques ont du sens si elles permettent d'améliorer les différents paramètres qui guident l'efficacité organisationnelle.

Par ailleurs, il faut noter que bien que ce champ d'étude soit relativement nouveau, nous constatons, à la lumière des différentes études présentées précédemment, que la gestion des ressources humaines représente un outil important à la disposition des organisations afin de faire croître l'efficacité organisationnelle. Par contre, nous connaissons peu l'effet de la culture nationale sur les pratiques de GRH et par le fait même, sur l'efficacité organisationnelle. Il devient donc essentiel, en contexte de mondialisation, d'analyser ce dernier élément. Puisque nous voulons ainsi analyser l'impact de la culture nationale sur la performance organisationnelle, il serait pertinent d'utiliser l'approche de contingence puisqu'elle s'avère être la plus complète. De plus, pour les besoins de notre étude, ce modèle serait le plus approprié, car il nous permettrait de remplacer la stratégie d'affaires par la culture nationale. D'ailleurs, Wils et Guérin (1994) ont affirmé qu'il serait pertinent de remplacer la stratégie pour la culture nationale comme variable de contingence. Les objectifs de cette étude seront donc d'approfondir le modèle de contingence en vérifiant l'applicabilité de la culture nationale au lieu de la stratégie d'affaires.

## **2.5 La culture**

La culture, cette diversité de valeurs, de mœurs et de croyance, que l'on se doit d'étudier en profondeur lorsque l'on étudie une problématique imprégnée par le contexte de mondialisation des affaires. Tel que souligné par Dupriez et Simons (2002, 13) : « Le développement des échanges internationaux et, plus largement, la globalisation de l'économie ont mis en évidence l'importance toujours croissante des problèmes nés de la diversité des cultures en présence ».

Mais qu'est-ce que la culture exactement et comment l'étudie-t-on? En fait, tel que mentionné par Braudel (1993, 35), la notion de civilisation est double, car elle désigne à la fois des valeurs morales et des valeurs matérielles. Cette explication nous permet de comprendre pourquoi plusieurs auteurs utilisent les mots « culture » et « civilisation », puisque l'un se charge du spirituel et l'autre du matériel. Toujours selon Braudel (1993, 36-37), la séparation de ces deux concepts peut parfois porter à confusion dépendamment de l'époque et du pays. En Allemagne, le mot culture sera en primauté et le mot civilisation sera dévalué. En fait, le « ...mot civilisation ne représentant qu'un ensemble de connaissances techniques, de pratiques et de collections de moyens pour agir sur la nature, alors que la culture représente tous les principes normatifs, les valeurs et les idéaux.» (Arcand, 2006)

Toujours selon Arcand (2006), cette façon de voir la culture est commune autant aux Allemands, qu'aux Polonais et qu'aux Russes. Par ailleurs, celle-ci devient contradictoire pour un Britannique, un Français, un Canadien ou un Américain, où la prédominance est associée au mot civilisation.

De nombreux auteurs ont cherché à définir la culture (Schneider et Barsoux, 2003; Dupriez et Simons, 2002; Adler, 1994). En fait, Kroeber et Kluckhohn (1952), recensent 164 définitions du mot culture. Par contre, elles s'unissent toutes dans leurs racines provenant du temps moderne. En effet, en gestion plusieurs s'inspirent de la définition qu'a proposé l'anthropologue Edward B. Tylor en 1871 pour définir le concept de culture. Tel que présenté précédemment, il l'a défini comme étant un tout 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 (Tylor 1924). Par ailleurs, on peut regrouper les

définitions des sociologues et anthropologues sous deux approches, l'anthropologique et la comparative.

#### 2.5.1 L'approche anthropologique

L'approche anthropologique décrit très bien le cœur de la culture. Selon les auteurs de cette approche, en s'appuyant sur des recherches anthropologiques on explore plus profondément les dimensions culturelles. La plupart des anthropologues définissent la culture en utilisant trois éléments, tout d'abord, le fait qu'elle n'est pas innée, deuxièmement, que ses éléments constituent un système et finalement, qu'elle est partagée et qu'elle délimite les différents groupes (Dupriez et Simons, 2002; Adler, 1994; Hall, 1979). Pour Dupriez et Simons (2002), le fait de s'appuyer sur les recherches des anthropologues, permet une exploration des dimensions les plus profondes de la culture.

Par l'explication anthropologique, on soulève l'importance d'identifier le système assurant la cohésion sociale. En fait, cette approche soulève que :

« (le construit social) 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. En fait, c'est le 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 ».

Dupriez et Simons, 2002, 31

Dupriez et Simons (2002) mentionnent aussi qu'il faut effectuer un travail de reconstruction de la totalité culturelle à l'étude. Ce travail a été réalisé par plusieurs spécialistes tels que : Kluckhohn et Strodtbeck, Mauss, Malinowski, Benedict, Geertz, Lévi-Strauss et Hall. En effet, Dupriez et Simons (2002) affirmaient que 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)

Notre définition de la culture partira, tout comme Kroeber et Kluckhohn (1952), de celle qui semble servir de dénominateur commun à tous les anthropologues. Celle-ci s'énonce comme suit : « 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 ». (Kroeber et Kluckhohn, 1952)

Voyons maintenant comment cette définition a évolué avec les différentes études. Kluckhohn et Strodtbeck (1961) ont fait apparaître la notion de « Value Orientation Theory », c'est-à-dire que la place principale dans l'approche d'une réalité culturelle est réservée au système de valeurs.

De son côté, Clifford Geertz (1973) souligne la symbolique en tant que dimension cognitive et considère les définitions sous un aspect ethnocentrique. 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 elles ».

Nous retenons essentiellement de cette citation que la symbolique repose en fait sur l'appartenance sociale au groupe ethnique. En effet, cette appartenance sociale noue les liens entre les individus du même groupe ethnique. La structure sociale du groupe est donc créée à partir de ces liens.

Parmi les auteurs de l'approche anthropologique, notons les travaux de Ruth Benedict (1934) qui a introduit la notion de Pattern. Inspiré du courant culturaliste américain, son objectif était de comprendre pourquoi et comment un individu intègre sa propre culture à sa vie individuelle et sociale. Tel que le mentionne Dupriez et Simons (2002, 34) :

« 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 y participent. 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 ».

Dans la même lignée que le mouvement culturaliste, Benedict (1934) définit la culture d'une façon globale. Elle insiste sur l'importance d'analyser les cultures en tant qu'ensembles organisés. Selon Benedict (1934), toute société constituerait une configuration intégrée, c'est-à-dire un tout dominé par un pattern général. Celui-ci serait une combinaison cohérente d'éléments donnant l'orientation générale à une société.

Pour Bronislaw Malinowski (1989), la culture est considérée comme une réalité fonctionnelle. En fait, celle-ci a pour fonction de satisfaire les besoins physiologiques de l'homme. Deliege (1995, 215), en faisant référence aux travaux de Malinowski, énonce 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 ». Marcel Mauss (1950) reprend l'idée de Malinowski (Dupriez et Simons, 2002, 37) en reconnaissant que le principe d'échange est à la base du lien social. L'apport de Marcel Mauss fut considérable puisqu'il confirma la démarche anthropologique qui cherche à pénétrer au cœur de la réalité culturelle (Dupriez et Simons, 2002, 38). Il introduit donc la notion de *fait social total*, c'est-à-dire qu'aucun aspect de la société, que ce soit : religieux, technique, juridique, économique ou familial, ne peut être appréhendé individuellement.

Parmi les auteurs importants s'étant intéressés à la culture, notons Claude Lévi-Strauss qui définit la culture comme un ensemble structuré. Selon lui (1950, XIX) :

« 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, 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 entre eux et que les systèmes symboliques eux mêmes entretiennent les uns avec les autres ».

Basant ses études sur les travaux de Benedict en reprenant la notion de Pattern. En fait, tel qu'indiqué par Dupriez et Simons (2002, 39) : « Le concept de pattern lui a fourni (Lévi-Strauss) 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 et témoignent du caractère universel de la vie en société ».

Lévi-Strauss (1967) prétend donc que l'organisation de la vie en société implique le recours à des règles sociales et il considère la culture comme étant une langue, c'est-à-dire des signes inconscients et qui peuvent être analysés indépendamment de leur expression particulière. La société devient donc un système de communication dont il est possible d'identifier des règles universelles qui correspondent aux principes indispensables à toute vie en société (Dupriez et Simons, 2002, 39).

Le tout dernier anthropologue que nous vous présenterons est celui qui est le plus souvent cité par les différents chercheurs en gestion. Edward T. Hall consacra ses recherches à la fonction occupée par les institutions culturelles de la société. Il mentionne que : « 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, 1979, 87). Cette culture devient donc un outil communicationnel puisque l'homme communique en utilisant sa culture. Il affirme que rien ... « n'échappe à son emprise, qu'il s'agisse de la personnalité, de la manière de s'exprimer (y compris des manifestations d'émotions), 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 » (Hall, 1979, 87). Il synthétise sa pensée en affirmant que la culture est ... « un moule qui nous modèle tous et conditionne notre vie quotidienne, de manière parfois inattendue. La culture cache plus de chose qu'elle n'en révèle ».

### 2.5.2 Les approches comparatives

L'approche comparative ne tente pas, quant à elle, d'expliquer que la culture est un construit social, mais elle se contente plutôt de comparer les ressemblances et les dissemblances entre les peuples. Cette approche permet d'analyser les différences culturelles et les variances entre les groupes. Par ailleurs, les anthropologues diront que cette approche ne permet pas d'aller au cœur de la culture.

Les études comparatives se divisent entre trois approches. Premièrement, nous retrouvons les études tentant de comparer la variation qu'exerce la culture dans l'analyse des groupes (Goodman et Moore, 1972). En deuxième lieu, celles traitant de la dimension subjective de la culture (Triandis, 1972, 1997) et finalement, les études de Hofstede sur le logiciel mentale hiérarchisé (1984, 1987, 1994).

Tout d'abord, pour Goodman et Moore (1972), précurseurs de l'approche comparative, la culture était à cette époque rarement considérée dans les études comme un modérateur (1972, 39). Ce concept s'utilise uniquement pour faire ressortir les différences et les similitudes entre les pays, en n'étant pas considéré comme une variable indépendante. Elle est donc vue par ces auteurs comme une variable multidimensionnelle difficile à mesurer qui n'est qu'en fait, qu'un agent de différenciation.

Durant cette même époque, Negandhi et Prasad (1971), mentionnent que l'approche comparative permet de ressortir les similitudes observées au niveau des structures industrielles et les différences apparaissant en terme de variables culturelles.



Un autre auteur, Triandis (1972), isole la culture et la considère comme un élément d'interprétation possible de l'analyse des sociétés, en proposant des définitions qui prennent en compte la dimension subjective. Ce dernier définit la culture subjective de la façon suivante : « la culture subjective est un moyen caractéristique pour un groupe de répondre à son environnement social. Elle correspond à un ensemble de valeurs qui varie d'un groupe à l'autre. Ces valeurs confèrent au groupe une certaine spécificité ». Il définit ensuite en détail le concept de culture subjective (1997, 3) en précisant 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 stimulus 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 ».

Pour Triandis (1997), les dimensions culturelles qui apparaissent au travers les valeurs sont des paramètres qui permettent de proposer une analyse des différences entre les groupes. On ressort aussi de l'étude de Triandis, sa typologie reposant sur trois dimensions. La première est la « différenciation dans la perception », soit l'identification de l'individu dans le groupe, la famille, la nation. La seconde porte sur l'utilisation et l'évaluation de l'information que fait l'individu et qui, selon Triandis (1997), établit la distinction entre le pragmatisme et l'idéologisme, l'individualisme et le collectivisme. La troisième appelle les « Patterns of action », qui représentent les façons de faire de chacune des cultures observées.

À l'instar des travaux de Triandis (1997), d'autres chercheurs, dont notamment Geert Hofstede, reprendront l'approche taxonomique de Triandis. C'est en effet une première tentative de classification des éléments constitutifs de la culture en référence à diverses dimensions retenues par les chercheurs. En effet, les dimensions permettent de spécifier la culture d'un groupe ou d'une société ce qui devient très utile dans l'analyse des structures organisationnelles. Ainsi, la culture devient une variable permettant de relever les ressemblances et les différences entre les groupes.

La présente partie de ce mémoire vous a permis d'en connaître davantage sur les principales définitions de la culture. Le tableau 2 qui suit vous permettra de situer ceux-ci selon leur approche respective tout en intégrant différentes autres définitions de ce concept.

**Tableau 2 : Évolution des définitions de la culture**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Tylor (1924,38)</p> <p>« ...un tout complexe qui inclut le savoir, la foi, la morale, le droit, les coutumes et toutes les facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société. » (<i>Approche anthropologique</i>)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>Benedict (1934)</p> <p>Une société constituerait une configuration intégrée, c'est-à-dire un tout dominé par un pattern général. Ce pattern serait donc une combinaison cohérente d'éléments qui donne l'orientation générale à une société. (<i>Approche anthropologique</i>)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>Ralph Linton (1945).</p> <p>Sa définition de la culture relie l'individu au processus social puisque selon lui une culture n'est pas innée puisqu'elle résulte de la configuration des comportements appris composés d'éléments partagés et transmis par les membres d'une société (symboles, manière de penser, de sentir et de réagir, par des objets du groupe, des traditions et des valeurs). (<i>Approche anthropologique</i>)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>Lévi-Strauss (1950, XIX) :</p> <p>« 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, 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 entre eux et que les systèmes symboliques eux mêmes entretiennent les uns avec les autres ». (<i>Approche anthropologique</i>)</p>                                                                                                                                                                     |
| <p>Kroeber et Kluckhohn (1952, 22)</p> <p>« La culture est un ensemble de modèles (les uns explicites, les autres implicites) qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir; que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles; qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouverts (ou artefacts) par lesquels ce groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composé d'idées traditionnelles (c'est-à-dire transmises historiquement puis sélectionnées) et particulièrement des valeurs qui y sont attachées. On peut considérer les systèmes culturels tantôt comme les éléments conditionnant d'une action à venir ». (<i>Approche anthropologique</i>)</p> |
| <p>Kluckhohn et Strodtbeck (1961)</p> <p>« Value Orientation Theory »</p> <p>La place principale dans l'approche d'une réalité culturelle est réservée au système de valeurs qui délimite les différents groupes et représente leur identité spécifique. (<i>Approche anthropologique</i>)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>Barnouw (1963, 5)</p> <p>La culture c'est : « le mode de vie d'un groupe d'individus, la combinaison de tous les modèles plus ou moins stéréotypés de comportement appris, que chaque génération transmet à la suivante au moyen du langage et de l'imitation ». (<i>Approche anthropologique</i>)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>Lévi-Strauss (1967)</p> <p>La culture est une langue, soit un système de signes qui sont inconscients et qui peuvent être analysés indépendamment de leur expression particulière. (<i>Approche anthropologique</i>)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>Goodenough (1971, 24)</p> <p>La culture représente « ...un ensemble de croyances et de normes, partagées par un groupe de gens, qui aident l'individu à décider ce qui est, ce qui peut être, comment on doit le ressentir, que faire et comment procéder pour réaliser cela ». (<i>Approche anthropologique</i>)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>Negandhi et Prasad (1971)</p> <p>La culture, dans le domaine de la gestion, permet de faire ressortir les similitudes qui s'observent au niveau des structures industrielles, ainsi que les différences apparaissant en terme de variables culturelles. (<i>Approche comparative</i>)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Triandis (1972)</p> <p>La culture est considérée comme un élément d'interprétation possible de l'analyse des sociétés et propose des définitions qui prennent en compte la dimension subjective. (Dupriez et Simons, 2002).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Goodman et Moore (1972)</p> <p>Ils révèlent qu'il est rare que la culture soit considérée comme un modérateur</p> <p>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 une variable indépendante et un agent de différenciation</p> <p>La culture ne sert qu'à formuler des comparaisons « a posteriori » puisque aucun outil ne permet d'établir que les hypothèses formulées « à priori » se vérifient mieux pour certains groupes que pour d'autres (Dupriez et Simons, 2002).</p> <p>La culture est vue comme une variable multidimensionnelle, ce qui implique que la variable « culture » est difficile à mesurer. <i>(Approche comparative)</i></p>                   |
| <p>Geertz (1973)</p> <p>La culture est système qui est transmis historiquement par de significations incarnées dans les symboles, de conceptions reçues en héritage et exprimées sous des formes symboliques avec lesquelles les gens communiquent, perpétuent et développent leurs connaissances de la vie et leurs attitudes envers elles ». <i>(Approche anthropologique)</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>Selon Hall (1979, 21-22)</p> <p>« 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 (y compris des manifestations d'émotions), 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 et la plus subtile le comportement sont ceux qui, telle la « lettre volée », semblent les plus évidents et les plus naturels et, de ce fait, sont les moins étudiés ». <i>(Approche anthropologique)</i></p> |
| <p>Hofstede (1983, 76),</p> <p>La culture est une programmation mentale collective, soit un conditionnement que les membres d'une société partagent. Elle 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. <i>(Approche comparative)</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>Malinowski (1989)</p> <p>La culture est une réalité fonctionnelle et elle vise à satisfaire les besoins physiologiques de l'homme. <i>(Approche anthropologique)</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>Braudel (1993;35)</p> <p>« La notion de civilisation désigne à la fois les valeurs morales et les valeurs matérielles »</p> <p>La culture réfère au spirituel (normes, valeurs et idéaux) et la civilisation au matériel (techniques, pratiques et moyens). <i>(Approche anthropologique)</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>Benedict (1994, 47)</p> <p>« les civilisations sont quelque chose de plus que l'ensemble de leurs caractéristiques ».</p> <p>Une société constitue une configuration intégrée, soit un tout dominé par un pattern général. Celui-ci serait donc une combinaison cohérente d'éléments qui donne l'orientation générale à une société. <i>(Approche anthropologique)</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Triandis (1997, 2;3)</p> <p>« la culture subjective est un moyen caractéristique pour un groupe de répondre à son environnement social. Elle correspond à des valeurs qui varient d'un groupe à l'autre. Ces valeurs confèrent au groupe une certaine spécificité ».</p> <p>« La notion de culture subjective fait référence à des variables qui sont des attributs et des structures cognitives de groupes de personnes. 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 ». <i>(Approche comparative)</i></p>                                                                              |
| <p>Daniels et Radebaugh (2001, 774)</p> <p>« Culture is the specific learned norms of a society, based on attitudes, values, and beliefs » <i>(Approche anthropologique)</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Griffin et Pustay (2003, 85)</p> <p>« ...culture is the collection of values, beliefs, behaviors, customs, and attitudes that distinguish one society from another ». <i>(Approche anthropologique)</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Intégration de différentes définitions présentées et citées de Arcand, 2006

## 2.6 Les auteurs importants de la gestion culturelle

Tel que mentionné par Schneider et Barsoux (2003, 88), « Plusieurs dirigeants d'entreprise, sinon la totalité, sont prêts à reconnaître l'influence de la culture en ce qui a trait aux relations interpersonnelles. Par contre, ils ont plus de difficulté à admettre l'influence de cette culture sur les rouages de l'entreprise, à savoir sa structure, ses systèmes et ses processus. » Les lignes qui suivent vous présenteront les auteurs importants ayant traité de la culture en milieu organisationnel.

### **2.6.1 Geert Hofstede (1980, 1984, 1991, 1993, 1994 et 2001)**

Geert Hofstede influence grandement l'étude des différences culturelles en matière de management. En publiant l'ouvrage intitulé *Culture's Consequences* en 1980, nous avons été confrontés à une vaste enquête remettant en question les paradigmes de l'époque, dont notamment celui de la convergence des pratiques de gestion (approche universaliste).

En fait, il réalisa une enquête auprès de la multinationale IBM entre 1967-1970 et de nouveau entre 1971-1973. Pendant ces périodes, les filiales de cette entreprise présentent dans 72 pays ont été étudiées. Les employés d'IBM étaient sondés afin d'étudier les différences culturelles entre les pays étudiés et 116 000 questionnaires ont été complétés par ceux-ci.

Pour Hofstede (1980, 1987, 1994), il y a trois principales raisons pour étudier la gestion dans un contexte national. Premièrement, les nations sont des entités politiques ayant des institutions propres : formes de gouvernement, systèmes juridiques, systèmes d'éducation, systèmes d'association des travailleurs. Deuxièmement, au niveau sociologique, l'appartenance à une nation ou à une région a une valeur symbolique pour les citoyens. Ils en tirent une part de leur identité qu'ils sont prêts à défendre s'ils ressentent qu'elle est menacée. Troisièmement, l'importance de la nationalité est d'ordre psychologique. En fait,

la pensée des individus, selon Hofstede (1980, 1987, 1994), demeure en partie conditionnée par des facteurs culturels nationaux.

En effet, tel que mentionné par Arcand (2006), Hofstede affirme que ces facteurs résultent de...« 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 celui 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. Ainsi, selon Hofstede (1980, 1987, 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).»

Pour Hofstede (1994,19), les programmations mentales sont définies par le terme « culture » et ... « 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 ses résultats tels le savoir, l'art, la littérature. C'est la culture au sens étroit du terme, ce que Hofstede appelle « culture 1 ». La culture en tant que programme mental correspond à un sens plus large du terme, acception communément adoptée par l'anthropologie : c'est la « culture 2 » ». Notons que lorsque Hofstede utilise le terme culture, il traite de cette « culture 2 » .

Précédemment, nous avons soulevé, par la présentation de différentes études, que les groupes humains pensent, sentent et agissent de façons différentes (Hofstede, 1994, 22). Selon cet auteur, nous pouvons retenir quatre formes de manifestation de la culture soit :

les symboles, les héros, les rituels et les valeurs. Les symboles propres à chacune des cultures, rassemblent les mots, les attitudes, les dessins ou les objets porteurs d'une signification particulière, identifiables uniquement par ceux qui partagent cette culture (Hofstede, 1994, 23). Les héros, quant à eux, sont des personnes vivantes ou mortes, réelles ou imaginaires qui possèdent des caractéristiques hautement appréciées dans une culture et qui servent donc de modèles de comportement (Hofstede, 1994, 23). Au niveau des rituels, ils sont des activités collectives, techniquement superflues pour parvenir au but désiré, mais considérées comme socialement essentielles à l'intérieur d'une culture (Hofstede, 1994, 23-24). La quatrième forme de manifestation culturelle renferme les valeurs. Tel que mentionné par Hofstede (1994, 24) : « 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 »,

Tel que mentionné par Arcand (2006), nous appartenons à plusieurs groupes simultanément, nous possédons donc différents niveaux de programmation mentale, soit différents niveaux de culture. Hofstede (1991, 1994) mentionne six différents niveaux :

- 1- Un niveau national, dépendant du pays auquel on appartient (des pays pour celui qui a émigré);
- 2- Un niveau correspondant à l'appartenance à un groupe régional et/ ou ethnique et/ ou religieux et / ou linguistique;
- 3- Un niveau correspondant à l'appartenance à l'un des deux sexes, masculin ou féminin;
- 4- Un niveau relevant de la génération;
- 5- Un niveau correspondant à l'origine sociale, au niveau d'instruction, à la profession exercée;
- 6- Un niveau lié à l'organisation ou l'entreprise et à la façon dont les salariés y sont socialisés.

Cette grande quantité de niveau entraîne donc inévitablement un conflit au niveau des programmations mentales. Le changement de génération dans une même société peut même engendrer des conflits de valeurs. Tel que mentionné par Hofstede, Benedict et Mead, bien que les problèmes culturels soient communs, les solutions diffèrent. Hofstede présentent quatre dimensions de problèmes fondamentaux de l'humanité. L'étude de Hofstede (1994) a permis, par le questionnement d'employés de postes identiques chez IBM dans des pays différents, de montrer l'existence de problèmes communs et de solutions différentes et ce, selon les pays. Les quatre dimensions de Hofstede, c'est-à-dire les aspects culturels pouvant être comparés entre les différentes cultures, sont :

- 1- la distance hiérarchique;
- 2- le degré d'individualisme (ou de collectivisme);
- 3- le degré de masculinité (ou de féminité);
- 4- le contrôle de l'incertitude.



#### 2.6.1.1 La distance hiérarchique

Le pouvoir, l'argent et la détention de biens matériels sont distribués selon certaines inégalités dans toutes les sociétés. Nous observons aussi que dans les sociétés pluralistes, soit celles où la classe moyenne est bien développée, nous avons un sentiment d'égalité. Par contre, les sociétés élitistes maintiennent, quant à elles, l'inégalité. L'ascension à une strate supérieure s'avère ainsi plus facile chez la société pluraliste que chez la société élitiste.

Hofstede (1994, 47) présente la distance hiérarchique 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 pouvoir ». En fait, pour Hofstede (1994), les institutions sont des éléments fondamentaux d'une société et représentent essentiellement la famille, l'école, la communauté et les organisations sont les différents lieux de travail (Hofstede, 1994, 47). La distance hiérarchique de l'organisation représente donc le lien de pouvoir entre le patron et l'employé.

Certains pays privilégient le style consultatif puisque les subordonnés paraissent peu craintifs et les patrons sont rarement autocratiques ou paternalistes. La distance hiérarchique nous informe donc des relations de dépendance dans un pays (Hofstede, 1994, 47). Si l'indice de distance hiérarchique est faible dans un pays, la dépendance des employés face à leur patron est limitée. Ainsi, les patrons ont souvent la caractéristique de consulter régulièrement les employés. Une relation d'interdépendance a donc lieu. Par ailleurs, dans un pays ayant une distance hiérarchique élevée, les subordonnées dépendent considérablement de leurs supérieurs, selon Hofstede (1994). La distance émotionnelle entre les patrons et les employés devient grande et ces derniers ont peu d'occasions

d'approcher ou de contredire ouvertement leur patron. Les employés réagissent donc en affirmant leur préférence pour cette dépendance ou en la rejetant totalement. Pour Hofstede, cette attitude est connue en psychologie sous le terme de contre-dépendance, soit d'une dépendance à connotation négative (Hofstede, 1994, 47)

La distance hiérarchique se mesure à partir des systèmes de valeurs de ceux qui ont le moins de pouvoir dans la société et la répartition du pouvoir, quand à elle, s'explique généralement par le comportement de ceux qui ont le plus de pouvoir. Hofstede (1987,81) mentionne aussi : « 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 ».

Reprenons maintenant, dans le tableau 3 qui suit, une représentation utilisée par Daniel Bollinger et Geert Hofstede, (1987, 94) pour observer les caractéristiques de cette dimension qu'est la distance hiérarchique. Premièrement, dans les pays à grande distance hiérarchique, le pouvoir est un fait de base (Hofstede, 1987, 93). Les patrons n'obéissent donc pas aux mêmes règles que les autres. Dans un pays à faible distance hiérarchique, les dirigeants d'entreprise essaient de paraître les moins puissants possibles (Hofstede, 1987, 93).

**Tableau 2 : Les éléments caractéristiques de la dimension de la distance hiérarchique**

| PAYS À DISTANCE HIÉRARCHIQUE COURTE                                                                                            | PAYS À DISTANCE HIÉRARCHIQUE LONGUE                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 de 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 privilèges.                                                                                  |
| Ceux qui détiennent le pouvoir essayent de paraître moins puissant qu'ils ne le sont.                                          | Ceux qui détiennent le pouvoir doivent apparaître aussi puissants 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 deuxième lieu, dans les pays à forte distance hiérarchique, nous retrouvons principalement des autorités de contrainte et de référence. Par contre, dans les pays à faible distance hiérarchique, il est plus fréquent de retrouver des autorités de récompense, légitime et de compétence (Hofstede, 1987, 94-95).

En troisième lieu, tel que mentionné par Hofstede (1987, 95) : « 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 ». Par ailleurs, ce conflit existe aussi dans les pays à faible distance hiérarchique, mais ceux-ci servent à résoudre les problèmes.

Voyons maintenant, dans le tableau 4 qui suit, une classification des résultats obtenus au niveau de la distance hiérarchique pour quelques pays et régions durant l'enquête de Hofstede auprès des employés d'IBM.

**Tableau 3 : Indices de la distance hiérarchique pour 50 pays et 3 régions**

| 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 <sup>2</sup>           | 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 <sup>3</sup> | 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 <sup>4</sup>   | 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)

<sup>2</sup> Arabie Saoudite, Égypte, Émirats Arabes Unis, Irak, Koweït, Liban, Libye.

<sup>3</sup> Ghana, Nigeria, et Sierra Leone.

<sup>4</sup> Éthiopie, Kenya, Tanzanie et Zambie.

#### 2.6.1.2 Le contrôle de l'incertitude

La seconde dimension de Hofstede concerne le contrôle de l'incertitude. Cette dimension représente la perception qu'ont les individus de l'avenir (Hofstede, 1983, 81). En fait, Hofstede (1983,101) maintient que le futur nous sert donc 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.

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, 1987, 1983). En fait, lorsque la tolérance est faible, le désir de contrôler l'incertitude sera fort. Le tableau 5 qui suit illustre les différentes caractéristiques de la dimension du contrôle de l'incertitude.

**Tableau 4 : 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 leurs savoirs spécialisés.                                                         |
| Les autorités sont là pour servir les citoyens.                                                              | L'homme de la rue est incompetent par rapport aux autorités.                                                     |

Tiré de Bollinger et Hofstede (1987, 112)

Voyons maintenant, dans le tableau 6 qui suit, les indices de contrôle de l'incertitude pour quelques pays et régions. Notons que les pays d'origine latine obtiennent des résultats élevés démontrant un fort contrôle de l'incertitude et ce, contrairement aux pays anglo-saxons et scandinaves qui eux, ont tendance à avoir un faible contrôle de cette dimension.

**Tableau 5 : Indice du contrôle de l'incertitude pour 50 pays et 3 régions**

| 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)

Au niveau des activités managériales, Arcand (2006) mentionne que le fait d'être dans un pays où le contrôle de l'incertitude est élevé entraînera des comportements tels que



l'instauration de normes précises, une automatisation de la production, un contrôle formel des dirigeants ou toutes autres formes de structuration des activités. L'autorité aura aussi des différences marquées selon le degré de contrôle de l'incertitude. En effet, dans un pays où il est important de contrôler l'incertitude, 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, en outre, l'incertitude du futur (Hofstede, 1987, 121).

#### 2.6.1.3 L'individualisme/le collectivisme

La troisième dimension de Hofstede concerne la relation entre le côté individualiste des sociétés en opposition avec le côté collectiviste. Nous traitons ainsi de la relation entre l'individu et son groupe d'appartenance. En fait, les sociétés étant toutes différentes, la vie communautaire à l'intérieur de celles-ci varient énormément. Certains pays privilégient de vivre à l'intérieur d'une famille nombreuse, familles élargies où les oncles et les tantes cohabitent tous ensemble. Le temps passé en communauté est ainsi valorisé par le groupe. Ce type de culture est collectiviste. Par opposition, la culture individualiste privilégie la vie de famille nucléaire et à l'occasion, les activités familiales peuvent être remplacées par d'autres activités, notamment le travail.

Hofstede (1987,124) soulève qu'il y a une corrélation élevée entre le fait d'être un pays développé et celui d'avoir une culture individualiste et être un pays en voie de développement et d'avoir une culture collectiviste. Les différents éléments caractéristiques de la dimension individualisme et collectivisme de Hofstede sont présentés au tableau 7.

**Tableau 6 : Les éléments caractéristiques de l'individualisme et du collectivisme.**

| SOCIÉTÉS COMMUNAUTAIRES                                                                                                              | SOCIÉTÉS INDIVIDUALISTES                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| L'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.                                                                  |
| Les convictions sont celles du groupe.                                                                                               | L'individu forge ses propres convictions.                                                                  |
| Les avis, les agencements, les obligations, la sécurité, sont fournis par le groupe.                                                 | L'autonomie, la vérité, les plaisirs et la sécurité financière individuelle sont renforcés par la société. |
| L'amitié est prédéterminée par des relations sociales stables, mais l'on doit faire preuve d'un certain prestige dans ces relations. | On recherche des amitiés qui nous soient propres.                                                          |
| 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)

Voyons maintenant, au tableau 8, la classification des différents pays et régions sur cette dimension. Arcand (2006) soulève l'importance de remarquer que le clivage entre les pays développés, qui ont obtenu 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 eux ont obtenu des résultats très faibles.

**Tableau 7 : Indices de l'individualisme pour 50 pays et 3 régions**

| 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 Geert Hofstede, *Vivre dans un monde multiculturel : Comprendre nos programmations mentales*, 1994, page 79.

Au niveau de la gestion des entreprises, cette dimension amène plusieurs conséquences. Hofstede (1987, 132) souligne que : « ... 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.» Il précise aussi que les relations entre les patrons et les employés se font, dans les pays communautaires, sur une base morale, alors que dans les pays individualistes, les relations se nouent sur la base d'un calcul personnel.

Hofstede (1987) mentionne aussi qu'étant donné que les relations employeur-employés se rapprochent de 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 il travaille. Arcand (2006) présente d'ailleurs l'exemple d'un pays comme le Japon où les entreprises ont calqué le modèle communautaire à l'organisation. Par opposition, les cultures individualistes, telles que celles de la France ou le Canada, entraînent une relation employeur-employés qui se limite au travail et où chacun y tirera des avantages (Hofstede, 1983, 79). Au Canada, nous avons mis en place un système économique de type capitaliste qui s'harmonise parfaitement avec le côté individualiste que nous retrouvons dans ces deux pays.

Finalement, la gestion des conflits se gère différemment selon le type de culture. Dans une culture individualiste, le conflit débouchant sur une confrontation ouverte est considéré comme salutaire pour tous (Hofstede, 1994, 94). Par ailleurs, dans une culture communautaire, le conflit signifie qu'un des deux protagonistes risque de perdre la face (perte de dignité, perte de fierté, perte de l'honneur). Ce déshonneur serait aussi pire qu'un châtement corporel. Ainsi, dans une culture communautaire, on tente d'éviter ou de camoufler les conflits.

#### 2.6.1.4 La masculinité et la féminité

La dernière dimension de Hofstede traite du degré de masculinité d'une société. Cette dimension se définit par la différenciation des rôles dans la société. Si les rôles sont beaucoup différenciés (homme-femme), la société sera considérée comme masculine. Au contraire, quand les rôles sont interchangeables, la société montrera des traits féminins.

Il est courant de retrouver, dans une culture de type masculine, des formes de rémunération où un individu peut obtenir un salaire élevé grâce à des primes. Ce même individu désire être reconnu pour le travail qu'il effectue et recherche des possibilités d'avancement. Ainsi, la possibilité de relever des défis doit constituer une part du travail.

Au niveau de la culture féminine, les bonnes relations entre les patrons et les employés sont valorisées. Ce type de culture préfère un climat de coopération et fait en sorte que les gens préfèrent travailler dans un milieu où l'harmonie et la qualité de vie au travail sont présentes. Chez la culture féminine, la sécurité d'emploi se trouve à être considérée comme un élément important de la vie au travail. Le tableau 9 présente les caractéristiques associées à la culture masculine et à la culture féminine.

**Tableau 8 : 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 différenciation des rôles sexuels n'entraîne pas de différences dans l'exercice de pouvoir. | L'homme doit dominer en toutes situations.                                        |
| 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 Daniel Bollinger et Geert Hofstede, Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes? 1987, page 149.

Voyons maintenant au tableau 10 comment se classe différents pays et régions au niveau de leur degré de masculinité. Nous observons dans ce tableau que les pays scandinaves sont, d'après les résultats de Hofstede, des pays à caractère très féminin. Au contraire, le Japon et les pays germanophones ont plus tendance à avoir une culture masculine. Ce degré de masculinité du Japon sera d'ailleurs repris et intégré à notre étude ultérieurement.

**Tableau 9 : Indices de masculinité pour 50 pays et 3 régions**

| 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 Geert Hofstede, Vivre dans un monde multiculturel : Comprendre nos programmations mentales, 1994, page 116.

#### 2.6.1.5 Critiques des études de Hofstede

Selon la théorie d'Hofstede, si les firmes qui sont présentes internationalement s'adaptent à la culture de chacun des pays dans lesquels elles se trouvent, ils augmentent leurs chances de succès. Le respect des quatre dimensions énoncées par Geert Hofstede, facilite le choix du type de gestion approprié et l'adoption d'une structure organisationnelle adéquate.

L'intérêt pour les travaux de Hofstede est très important pour plusieurs chercheurs universitaires et gestionnaires d'entreprises, par ailleurs plusieurs interrogations ont été soulevées par cette nouvelle approche en matière de gestion (Sondergaard, 1994). Notons trois principales critiques.

Tout d'abord, une critique concerne la collecte de données (Warner, 1981; Lowe, 1981). Les résultats d'Hofstede ont été recueillis entre 1968 et 1973, de ce fait, il convient de s'interroger sur la validité de ces mêmes résultats à l'extérieur de la période d'observation. En réponse à cette critique, Hofstede (1994) et d'autres auteurs (Adler, 1994; Schuler et Ragovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996) maintiennent que la culture est relativement stable dans le temps. En effet, les valeurs d'une société mettent beaucoup de temps à se modifier.

La seconde critique concernant ces travaux se rapporte à la population étudiée, 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). Hofstede répond de la façon suivante (1994, 321) : « C'est vrai, 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 dernière critique répertoriée concerne l'utilisation exclusive de questionnaires d'attitude pour la collecte de l'information (Smucker, 1982; Triandis, 1982; Krewaras, 1982; Schooler, 1983). Bollinger et Hofstede témoignent qu'il est préférable d'utiliser différentes approches méthodologiques simultanément afin d'accroître la validité de la recherche (1987, 36). Le questionnaire s'avérait être la solution la plus adéquate selon Bollinger et Hofstede (1987, 36) afin d'augmenter la validité de l'étude et de comparer les résultats de l'enquête avec d'autres études. De plus, notons que Hofstede a comparé les résultats de son étude avec les résultats de d'autres études concernant la culture et que la corrélation constatée entre les dimensions de l'enquête de IBM et ces autres sources était suffisamment forte pour éliminer toute explication par le hasard<sup>5</sup>.

Cette étude possède une limite au niveau des différences à l'intérieur d'un même pays. Par exemple, au Canada, Hofstede a étudié une filiale de la multinationale IBM située au

---

<sup>5</sup> Hofstede a comparé dans son ouvrage *Culture's Consequences* (1980) 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).

Canada anglais. On aurait inévitablement observé une différence si l'étude avait été réalisée dans une usine du Québec. On doit aussi utiliser prudemment les résultats puisque ceux-ci ne sont pas absolus, mais constituent en fait un indicateur permettant de savoir où se situe chacun des pays par rapport aux autres.

#### 2.6.1.6 Conclusion sur Hofstede

La parution de l'enquête d'Hofstede a entraîné plusieurs répliques. Par exemple, Sondergaard (1994) et d'autres auteurs ont réalisé des recherches ayant pour but de vérifier s'il était possible de constater des différences culturelles chez d'autres populations et de valider les quatre dimensions trouvées par Hofstede (Sondergaard, 1994, 449-450).

L'enquête d'Hofstede est devenue un paradigme pour les chercheurs, en fait « ...ces dernières années, les auteurs d'ouvrages sur des sujets aussi variés que le management, la science politique, la communication, la psychologie des cultures, l'économie du développement, la sociologie des organisations, et bien d'autres, ont adopté le concept de dimension culturelle, utilisant fréquemment la structure présentée dans cet ouvrage (vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales). Ils l'utilisent pour classer et expliquer l'influence de la culture sur l'objet précis de leur étude » (Hofstede (1994, 329). De plus, il faut remarquer que bien que plusieurs auteurs ont tenté d'approfondir le concept de culture en milieu de travail, on peut constater une certaine similitude dans les résultats obtenus par ces chercheurs et les conclusions de Geert Hofstede.

Par ailleurs, il serait intéressant d'envisager d'intégrer d'autres dimensions lors de l'analyse de la culture d'un pays. Cela nous permettrait de mieux différencier la culture d'un pays par rapport à un autre et cela nous amènerait possiblement à expliquer certains résultats qui

semblent jusqu'à maintenant contradictoire en utilisant les quatre dimensions actuelles. Voyons maintenant quelques autres études importantes qui vont dans la même veine que les propos de Hofstede.

### **2.6.2 O.J. Stevens (1991)**

O.J. Stevens a identifié les différences dans le choix de structures dans une étude réalisée auprès d'étudiants de l'INSEAD venant d'Allemagne, de Grande-Bretagne et de France (Hofstede, *Cultures and organizations*, 1991). Ces étudiants ont eu à rédiger leur propre diagnostic et solutions pour un cas présentant un problème d'organisation de l'entreprise, marqué par un conflit entre la direction des ventes et celle du développement des produits.

Les étudiants de MBA français identifiaient un problème d'autorité hiérarchique et ils renvoyaient la solution au président de la compagnie, par contre, les Allemands signalaient plutôt un problème découlant d'un manque de structure et de définition des compétences et proposaient comme solution l'instauration de règles écrites. Par ailleurs, les Britanniques identifiaient comme problème le manque de communication interpersonnelle et proposaient d'inscrire les deux personnes concernées à une formation sur le sujet.

À la lumière de ces découvertes, Stevens réalisa le « modèle implicite » de l'organisation et ce, en fonction de chacune des cultures. Tel que mentionné par Schneider et Barsoux (2003, 97) : « 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 ».

Voyons maintenant, à la figure 5, un résumé des conclusions de Stevens (1991).

**Figure 5 : Résumé des conclusions de Stevens.**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><i>Marché de village</i></b><br/><b><i>(pays anglo-saxons/nordiques)</i></b></p> <p>Décentralisation<br/>Généralisation<br/>Employés autonomes<br/>Esprit d'entreprise<br/>Souplesse<br/>Délégation accrue<br/>Coordination via des communications<br/>personnelles informelles<br/>Contrôle final</p>                                                                                                                                  | <p><b><i>Famille ou tribu</i></b><br/><b><i>(pays asiatiques)</i></b></p> <p>Centralisation<br/>Paternalisme<br/>Loyauté<br/>Généralisation<br/>Rôles sociaux prioritaires sur les tâches<br/>Relations personnelles<br/>Contrôle social</p>                                                                                                                                                     |
| <p><b><i>Machine bien huilée</i></b><br/><b><i>(pays germaniques)</i></b></p> <p>Prise de décision décentralisée<br/>Portée réduite du contrôle<br/>Compétences techniques spécialisées<br/>Liberté proportionnelle aux compétences<br/>Rôle important des experts<br/>Équipe de direction<br/>Connaissance de l'entreprise (secteur)<br/>Compartimentation (cheminées)<br/>Routines et règles<br/>Solutions structurelles<br/>Efficacité</p> | <p><b><i>Bureaucratie traditionnelle</i></b><br/><b><i>(pays latins)</i></b></p> <p>Prise de décision centralisée<br/>Coordination à l'échelon supérieur<br/>Délégation limitée<br/>Spécialisation absolue<br/>Rôle important du personnel<br/>Aptitudes analytiques<br/>Pyramide d'employés<br/>Relations informelles<br/>Système D<br/>Élitisme (pouvoir et autorité)<br/>Contrôle initial</p> |

Tiré de Arcand (2006)

Tel que mentionné par Schneider et Barsoux (2003, 97) : « Pour aller au-delà des questionnaires et observer le comportement des dirigeants et les pratiques des entreprises, les études révèlent des profils culturels semblables ». En comparant l'entreprise française avec l'entreprise allemande ou britannique, elle paraît beaucoup plus centralisée et formalisée, mais avec un sens inférieur de la délégation (Brossard et Maurice, 1976, 18). Pour les français, un PDG a comme rôle principal d'assurer la coordination des activités ainsi que de prendre les décisions stratégiques (Schneider et Barsoux, 2003).

Au niveau des entreprises britanniques, pour Stevens il s'agit de « marché de village », présentant une structure plus souple, plus flexible, décentralisée et beaucoup moins formalisée que les deux types précédents. Contrairement à l'Allemagne, la coordination britannique est faite par des dirigeants individuels et non par des comités qui dirigent les entreprises, qui doivent négocier et tenter de persuader afin de faire valoir leurs idées et d'établir des coopérations.

Au niveau asiatique, les entreprises ressemblent davantage à une famille en raison de l'importance de la hiérarchie et du peu de formalisation (sauf au Japon) qui caractérise la structure organisationnelle (Redding et Pugh, 1986). La gestion est de style autocratique ou paternaliste et il y a rarement des règles formelles concernant l'organisation.

Stevens se différencie de Hofstede qui avait tenté de déterminer les dimensions pouvant servir à catégoriser les différentes cultures. En effet, Stevens observe les différentes cultures afin d'en découvrir les profils culturels émergents, mais son travail est limité au niveau de l'étendue de sa recherche. Par contre, l'étude de Hofstede et de Stevens présentent des similitudes importantes au niveau des résultats. Plus précisément, Arcand (2006) nous fait remarquer que 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. De plus, l'absence de règles formelles dans les organisations correspond à la faible aversion pour l'incertitude démontrée dans l'étude de Hofstede.

### **2.6.3 André Laurent (1983 et 1986)**

André Laurent (1983) est arrivé à des résultats similaires, mais plus modestes que ceux du chercheur Néerlandais. En effet, il a élaboré un questionnaire visant à mesurer les différences comportementales et les philosophies managériales entre neuf pays européens et les États-Unis. Il a administré son questionnaire, décrivant une soixantaine de situations courantes, à deux groupes. Le premier groupe était composé de managers de diverses compagnies et le deuxième d'employés d'une compagnie ayant des activités dans ces mêmes dix pays. Il a étudié leurs réactions sur une échelle en cinq points (de tout à fait d'accord à tout à fait opposé) afin de déceler des modèles de comportement très différents d'un pays à l'autre. Ses conclusions s'énoncent 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.

Tout d'abord, la conception de l'organisation en tant que structure hiérarchique varie grandement selon la région. En effet, chez les pays asiatiques et les pays latins : « le patron doit pouvoir apporter des réponses précises aux interrogations de ses subalternes sur leur travail... ce point est incontournable, car il assure le respect du supérieur et lui permet d'exercer pouvoir et autorité » (Schneider et Barsoux, 2003, 101). Cette réalité est totalement contraire à ce qui se passe dans les pays anglo-saxons et les pays scandinaves.

Dans ceux-ci, la complexité du monde rend impossible l'émission de réponses précises et sans appel.

La seconde conception concerne l'organisation en tant que système politique. Tel que mentionné par Schneider et Barsoux (2003, 102) : « ceux qui envisagent les organisations sous forme de systèmes politiques accordent aux dirigeants un rôle essentiel dans la société, en plus d'être des négociateurs au sein de l'entreprise. » Avoir du pouvoir devient donc plus important qu'atteindre certains objectifs, selon la mentalité des responsables latins (contrairement à leurs homologues anglo-saxons ou nordiques).

La dernière conception de Laurent voit l'organisation en tant que système où les rôles sont formalisés. Selon cette conception, les gestionnaires privilégient une description détaillée de leur travail, des rôles et des fonctions. Chez certaines cultures (pays latins et asiatiques), cette formalisation permet d'empêcher le chevauchement d'activités et augmente l'efficacité. Par ailleurs, dans les pays scandinaves et anglo-saxons, il y a une moins grande formalisation afin de permettre une plus grande flexibilité.

L'étude de Laurent compte beaucoup de similitudes avec celle de Hofstede. En effet, la conception de l'organisation comme une structure hiérarchique de Laurent se rapproche de la distance hiérarchique de Hofstede. En plus, sa conception de l'organisation comme un système politique rejoint une partie de la dimension collectivisme/individualisme. Par les études de Hofstede (1994, 1987), on comprend que dans les cultures collectivistes, les relations et le pouvoir sont privilégiés dans l'organisation au détriment des résultats. Laurent présente comme troisième conception la formalisation des rôles qui se rapporte directement à la dimension d'Hofstede concernant le contrôle de l'incertitude : l'aversion envers l'incertitude amène les firmes à procéder à des descriptions de postes détaillées et à des fonctions bien définies.

#### **2.6.4 Fons Trompenaars (1993)**

Trompenaars (1993) a apporté des notions importantes concernant la culture et le management. Il réalisa une étude portant sur 15 000 professionnels répartis à travers 50 pays. Son objectif était principalement d'analyser de façon systématique l'impact des différences culturelles sur les pratiques de gestion. Il a donc étudié les principaux écarts culturels selon sept dimensions.

La première dimension est nommée universalisme vs particularisme. En fait, les cultures de type universalisme (États-Unis, Canada et les pays de l'Europe du Nord) sont caractérisées par leur milieu de travail qui accorde davantage d'importance aux règles plutôt que sur les relations. L'opposé de cette dimension, le particularisme (Asie et Europe de l'Est), met l'accent sur les relations plutôt que sur les contrats. Ceux-ci peuvent être facilement modifiés puisqu'ils ne constituent qu'une étape dans une négociation.

La seconde dimension présentée concerne l'individualisme et le communautarisme. Pour Trompenaars (1993), l'individualisme constitue l'orientation fondamentale vers soi-même. En utilisant le « je », l'accomplissement individuel et l'imputabilité personnelle sont des caractéristiques de cette dimension. Pour cet auteur, le Canada serait le pays le plus individuel suivi de près par les États-Unis. Par opposition, le communautarisme se caractérise par l'utilisation du « nous » et par la prise de décision en groupe et les responsabilités partagées. La France serait, selon cet auteur, un pays communautaire. Par contre, en observant le cas de la France, il ne faut pas voir de contradiction par rapport à l'étude de Hofstede puisque les termes « communautarisme » utilisé par Trompenaars, et « collectivisme » utilisé par Hofstede n'ont pas la même définition, malgré que leurs noms soient similaires. En effet, Hofstede fait référence : au temps pour soi; à la liberté; au défi; à la formation; aux conditions de travail et à l'utilisation des capacités. Trompenaars, de son



côté, traite uniquement des relations interpersonnelles, de la prise de décision et de l'accomplissement individuel.

La troisième dimension de Trompenaars, traite de l'affectivité et de neutralité. La part visible de l'émotion est, selon Trompenaars (1993), une différence essentielle entre les cultures. En affaires, les Européens du nord ainsi que les Canadiens adoptent habituellement des sentiments neutres, alors que les Européens du sud ont quant à eux tendance à démontrer leurs sentiments affectifs.

La quatrième dimension de Trompenaars présente le spécifique et le diffus. Selon lui, certaines cultures « spécifiques » ont des relations plus directes, transparentes et sont plus ouvertes d'esprit. D'autres cultures dites « diffuses » ont des relations plutôt indirectes et l'ambiguïté est tolérée. Cet auteur présente l'ouverture d'esprit comme étant situationnelle.

La cinquième dimension traite de l'orientation basée sur l'accomplissement, par opposition à l'orientation basée sur l'attribution. Dans une culture basée sur l'accomplissement, les supérieurs obtiennent le respect de leurs subordonnés uniquement s'ils possèdent les compétences pour occuper le poste, le titre d'emploi devient superflu. Les cadres supérieurs sont de tous les âges, à condition d'être compétents. Par opposition, dans les cultures basées sur l'attribution, les titres sont utilisés de façon abusive et les cadres supérieurs sont souvent plus âgés. Le respect des supérieurs est vu comme une mesure de l'engagement du subordonné.

La sixième dimension de Trompenaars présente l'attitude à l'égard du temps. En ayant comme objectif de coordonner leurs activités professionnelles, les hommes d'affaires doivent, dans une certaine mesure avoir la même vision du temps. De ce fait, le respect du

temps pour les peuples d'Europe du nord et de l'Amérique du nord peut déranger les hommes d'affaires du sud qui eux ont une conception différente du temps.

La septième dimension de Trompenaars se rapporte à l'orientation interne ou externe des cultures. Dans les cultures à contrôle interne, comme les États-Unis, la Norvège et le Canada, les gens ont souvent une attitude dominante et agressive par rapport à l'environnement. L'individu en conflit dans son milieu de travail est perçu comme quelqu'un ayant des convictions. L'environnement changeant rend les individus inconfortables. Par opposition, les cultures orientées vers le contrôle externe, ont une attitude plus flexible et recherchent le compromis tout en essayant de garder la paix. Elles sont plus tournées vers l'individu que sur la tâche.

Notre intérêt pour l'étude de Fons Trompenaars (1993) provient du fait qu'il étudie la culture dans le management. Plusieurs similitudes émanent entre son enquête et celle de Geert Hofstede, mais il introduit des dimensions nouvelles et parfois complémentaires aux quatre dimensions originales de Hofstede. Trompenaars va au-delà de la description et examine les conséquences pratiques des différences culturelles. Il mentionne également l'importance de la combinaison des différentes approches culturelles. Par ailleurs, un problème majeur rend incertain les résultats, celui d'avoir utilisé un questionnaire ayant des questions binaires.

Le tableau suivant vous présente une synthèse des auteurs importants de la gestion culturelle présentée dans ce mémoire.

**Tableau 10 : Présentation des auteurs importants de la gestion culturelle**

**Hofstede(1980, 1984, 1991, 1993, 1994 et 2001)**

Trois raisons d'étudier la gestion dans un contexte national :

- Premièrement, les nations sont des entités politiques ayant des institutions propres.
- Deuxièmement, au niveau sociologique, l'appartenance à une nation ou à une région a une valeur symbolique pour les citoyens.
- Troisièmement, l'importance de la nationalité est d'ordre psychologique (la pensée demeure en partie conditionnée par des facteurs culturels nationaux).

La programmation mentale collective : lorsque nous partageons une programmation mentale avec les autres membres de notre nation (la culture est une sorte de programmation mentale)

Les quatre dimensions de Hofstede, c'est-à-dire les aspects culturels pouvant être comparés entre les différentes cultures, sont la distance hiérarchique, le degré d'individualisme (ou de collectivisme), le degré de masculinité (ou de féminité) et le contrôle de l'incertitude.

**Stevens (1991)**

Conclusions de Stevens :

***Marché de village (pays anglo-saxons/nordiques)***

Décentralisation, généralisation, employés autonomes, esprit d'entreprise, souplesse, délégation accrue, coordination via des communications personnelles informelles, contrôle final

***Famille ou tribu (pays asiatiques)***

Centralisation, paternalisme, loyauté, généralisation, rôles sociaux prioritaires sur les tâches, relations personnelles et contrôle social

***Machine bien huilée (pays germaniques)***

Prise de décision décentralisée, portée réduite du contrôle, compétences techniques spécialisées, liberté proportionnelle aux compétences, rôle important des experts, équipe de direction, connaissance de l'entreprise (secteur), compartimentation (cheminées), routines et règles, solutions structurelles, efficacité

***Bureaucratie traditionnelle (pays latins)***

Prise de décision centralisée, coordination à l'échelon supérieur, délégation limitée, spécialisation absolue, rôle important du personnel, aptitudes analytiques, pyramide d'employés, relations informelles, système D, élitisme (pouvoir et autorité) et contrôle initial

Stevens observe les différentes cultures afin d'en découvrir les profils culturels émergents, mais son travail est limité au niveau de l'étendue de sa recherche.

**Laurent (1983 et 1986)**

Ses conclusions s'énoncent 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.

Beaucoup de similitudes avec Hofstede.

**Trompenaars (1993)**

Objectif d'analyser de façon systématique l'impact des différences culturelles sur les pratiques de gestion. Il a donc étudié les principaux écarts culturels selon sept dimensions l'universalisme et le particularisme, l'individualisme et le communautarisme, l'affectivité et de neutralité, le spécifique et le diffus, l'orientation basée sur l'accomplissement, par opposition à l'orientation basée sur l'attribution, l'attitude à l'égard du temps et finalement l'orientation interne ou externe des cultures. Dans les cultures à contrôle interne, comme les États-Unis, la Norvège et le Canada, les gens ont souvent une attitude dominante et agressive par rapport à l'environnement.

Il étudie la culture dans le management.

Plusieurs similitudes émanent entre son enquête et celle de Geert Hofstede, mais il introduit des dimensions nouvelles et complémentaires aux quatre dimensions originales de Hofstede.

Trompenaars examine les conséquences pratiques des différences culturelles. Il mentionne également l'importance de la combinaison des différentes approches culturelles.

Par ailleurs, un problème majeur rend incertain les résultats, celui d'avoir utilisé un questionnaire ayant des questions binaires.

Maintenant que nous avons vu les principales études portant sur les différences de culture dans la gestion des entreprises, voyons maintenant quelques études empiriques portant sur la gestion des ressources humaines dans le contexte interculturel.

## **2.7 Les études empiriques**

La mondialisation a créé une grande complexité du monde des affaires et force les entreprises à axer leurs stratégies sur leurs avantages compétitifs (traditionnels et non traditionnels) afin de demeurer performants (Schuler et Rogovsky, 1998). De ce fait, le capital humain devient un atout essentiel à toute organisation espérant devenir un leader dans son secteur d'activité (Barney, 1991).

Par ailleurs, certaines études démontrent que les départements de ressources humaines ne prennent pas assez en compte le capital humain comme étant une source de valeur ajoutée pour l'entreprise (Towers Perrin, 1992 ; Sparrow et Hiltrop, 1995). La fonction ressources humaines doit donc être vue comme étant un élément de la stratégie de l'organisation (Barney, 1991; Jackson et Schuler, 1995). L'analyse d'études sur les différences de culture en entreprise a amené la naissance de plusieurs études empiriques depuis le début des années quatre-vingt-dix. Il devenait essentiel pour les chercheurs en gestion des ressources humaines de vérifier si les études concernant la gestion culturelle pouvaient être appliquées à des situations et à des cas différents.

Nous observons que certaines études mentionnent que les entreprises sont réticentes à employer des pratiques en gestion des ressources humaines s'harmonisant avec la culture nationale. Plusieurs raisons ont été recensées par Schuler et Rogovsky (1998) pour expliquer cette situation.

Tout d'abord, l'importance de développer un environnement de travail en conformité avec la culture nationale n'est pas toujours bien comprise par les entreprises. Cela expliquerait,

en partie, l'inefficacité de la gestion des ressources humaines et de la gestion en général lorsque nous nous retrouvons dans une situation de gestion interculturelle (Punnett et Ricks, 1992)

Deuxièmement, Schneider (1986) mentionne que les entreprises craignent que l'utilisation des pratiques de gestion des ressources humaines respectant la culture nationale, amènera des conflits lorsque viendra le temps de communiquer ou de travailler avec les filiales situées dans un autre pays où la culture nationale est différente. Les firmes cherchent donc à instaurer un système de gestion qui assurera une uniformité entre les différentes filiales.

Troisièmement, les organisations croient 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).

Quatrièmement, plusieurs firmes reconnaissent l'importance des différences culturelles et de l'existence de pratiques de gestion des ressources humaines différentes d'une culture à l'autre. Par ailleurs, ces mêmes firmes ne font pas le lien entre les différences culturelles et les pratiques RH à utiliser afin de tirer profit de cette situation (Hendry, 1992).

Cinquièmement, jusqu'à l'étude de Newman et Nollen (1996), aucune étude n'avait vraiment fait le lien entre la consistance des pratiques de gestion à la culture nationale et l'efficacité organisationnelle, ce qui laissait planer un doute dans l'esprit des dirigeants d'entreprises.

Malgré les raisons que nous venons de vous présenter, plusieurs études démontrent que les pratiques de gestion diffèrent d'un pays à l'autre en fonction de la culture nationale (Schuler et Rogovsky, 1998). Les études de Schuler, Dowling et DeCieri (1994) et de Pieper

(1991) démontrent la relation entre la culture nationale, la structure d'affaires et la performance organisationnelle. Par ailleurs, l'étude de Sparrow, Schuler et Jackson (1994) présente l'importance des compétences en matière de ressources humaines ainsi que de la prise de décision et ce, en relation avec la culture nationale.

Schuler et Rogovsky (1998) présentent l'importance du rôle de la culture nationale dans l'explication des différences de pratiques RH entre les pays pour deux raisons. Tout d'abord, 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). Deuxièmement, les valeurs associées à la culture nationale facilitent la prédiction des comportements humains des travailleurs et augmentent la performance de ceux-ci (Wright et Mischel, 1987; Earley, 1994). De ce fait, ils concluent qu'en respectant la culture nationale dans les pratiques de gestion, les employés deviennent plus performants (Newman et Nollen, 1996).

Plusieurs auteurs ont d'ailleurs observé qu'autant les cultures que les pratiques de gestion des ressources humaines varient à travers le monde (Luthans, Welsh et Rosenkrantz, 1993; Sparrow et Hiltrop, 1995; Newman et Nollen, 1996). On peut donc conclure que la culture nationale apporte une contribution importante afin de comprendre les différences dans les pratiques de gestion des ressources humaines (Adler, 1997; Evans, 1992).

Plusieurs recherches utilisent les dimensions élaborées par Hofstede afin de définir la culture (Schuler et Rogovsky, 1998) puisque celles-ci sont reconnues pour être les plus pratiques à utiliser, plus faciles à interpréter (Shackelton et Ali, 1990; Triandis, 1982; Schuler et Rogovsky, 1998) et que l'étendu de son utilisation facilite la comparaison.

Denison et Mishra (1995) ont démontré que dans les pays ayant une faible distance hiérarchique, comme notamment les États-Unis et le Canada, les pratiques de gestion ont tendance à refléter cette situation. Par cette étude, il reprend en fait la première dimension de Hofstede, soit la distance hiérarchique. Notons que la participation des employés est beaucoup plus sollicitée que dans les pays ayant une grande distance hiérarchique. Cette dernière situation se trouve d'ailleurs vérifiée par l'étude de Jaeger (1986). En fait, il a démontré que des pratiques de gestion autoritaire étaient beaucoup plus fréquentes dans les pays à grande distance hiérarchique (Asie et dans ceux de l'Amérique latine).

Au niveau du contrôle de l'incertitude, Slocum et Lei (1993) font ressortir une relation entre les pays ayant un haut niveau de contrôle de l'incertitude et le fait que les travailleurs n'aiment pas se retrouver dans une situation risquée ou dans un milieu où la structure n'est pas bien définie. Les règles et les procédures sont donc importantes dans un milieu à grand contrôle de l'incertitude (sud de l'Europe). Ces auteurs affirment aussi que dans les pays à contrôle de l'incertitude faible (Amérique du Nord), les règles et les procédures rigides sont vues comme inutiles et peuvent même être considérées comme nuisibles pour les organisations, l'ambiguïté étant préféré à la règle stricte.

La troisième dimension de Hofstede, soit l'individualisme vs le collectivisme, a amené une étude empirique où les résultats démontrent que chez les sociétés individualistes (Canada, États-Unis, Royaume-Uni et Australie), les entreprises préfèrent laisser le soin à l'individu de s'occuper de ses intérêts et de sa famille plutôt qu'à l'organisation (Earley, 1994). Par opposition, dans les pays collectivistes (Chine, Taiwan, Corée du Sud, Hong-Kong), le groupe a primauté sur l'individu, ce qui fait en sorte que les pratiques de gestion s'harmonise à ce trait culturel (Earley, 1994).



Jeager (1986) démontre que dans les pays ayant une culture féminine (pays scandinaves), les pratiques de gestion favorisant la qualité de vie au travail étaient privilégiées à celles orientées sur la tâche. Cette étude vient appuyer la dernière dimension de Hofstede qui concerne la masculinité vs la féminité.

Schuler, Jackson, Slocum et Jackofsky (1996) démontrent de façon globale que les différences dans les dimensions de Hofstede expliquent les différences dans les pratiques de gestion des ressources humaines entre les États-Unis et le Mexique. Dans le même ordre d'idées, Brewster (1994) démontre, sans toutefois utiliser les dimensions de Hofstede, que les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées aux États-Unis étaient tout simplement inappropriées pour les pays d'Europe. Cette étude vient tout de même renforcer l'idée que la culture est un élément à prendre en compte dans l'élaboration des pratiques de gestion des ressources humaines.

Certaines études ont tenté d'expliquer la stabilité des pratiques de gestion des ressources humaines et ce, malgré un changement majeur survenu dans le pays. En effet, Zhu et Dowling (1994) et de Sparrow (1995) supportent la thèse de stabilité culturelle des anthropologues en proposant que les pratiques de gestion des ressources humaines, utilisées par les entreprises en Chine, sont demeurées constantes malgré les bouleversements sociaux et politiques qu'a connu le pays.

Malgré les études mentionnées précédemment, notons que la relation entre la culture nationale et les pratiques en gestion des ressources humaines n'ont pas beaucoup été étudiées (Hofstede, 1980, 1984, 1993; Brewster, 1994; Sparrow, 1995; Jackson et Schuler, 1995; Schuler et Rogovsky, 1998). Ainsi, on se demande quant est-il de la relation entre la culture, les pratiques en matière de gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise? Voyons quelques études ayant apporté un éclairage sur le sujet.

Au niveau de la distance hiérarchique, Hansen et Wernerfelt (1989) et Denison (1990) ont démontré que dans les pays où cette dimension est faible (États-Unis), la participation des employés est accrue puisque ceux-ci se sentent plus impliqués et satisfaits d'eux mêmes, ce qui accroît le rendement. Ces études soulèvent aussi que ces entreprises ont tendance à croître plus rapidement que celles qui n'appliquent pas une gestion participative. Morris et Pavett (1992) font d'ailleurs ressortir qu'aux États-Unis la gestion participative obtient de bons résultats alors qu'au Mexique, où la distance hiérarchique est élevée, les résultats se trouvent à être corrélés négativement avec la gestion participative. Ces résultats viennent ainsi appuyer l'étude de Jaeger (1986).

Au sujet de la deuxième dimension de Hofstede, soit le contrôle de l'incertitude, l'étude de Schneider et DeMeyer (1991) présente que dans les pays où cette dimension est considérée forte (Europe du Sud), les travailleurs réagissent négativement lorsqu'ils sont confrontés à des situations insécurisantes. Par ailleurs, des travailleurs provenant de pays où cette dimension est considérée élevée, affirment que cette situation affecte directement la performance organisationnelle.

Voyons maintenant la dimension concernant le collectivisme et l'individualisme. De nombreuses études ont établi un lien entre performance et pratiques de gestion appropriées à la culture. Notons Morris, Davis et Allen (1994) qui soulignent le fait que dans les pays individualistes (États-Unis), l'esprit entrepreneurial est plus développé que dans les pays plus collectivistes (Portugal). Earley (1994) mentionne, quant à lui, que la formation individuelle chez des gestionnaires américains entraîne une plus grande performance organisationnelle que le même type de formation qui serait donné à des gestionnaires chinois, donc de culture collectiviste.

La dimension masculinité vs féminité fut vérifiée par Lawler (1990) et il affirme que dans les pays masculins (États-Unis), les politiques de rémunération incitatives ont plus d'impact sur la performance organisationnelle que dans les pays féminins.

Maintenant que nous vous avons présenté quelques études portant sur la relation entre les pratiques de gestion harmonisées à la culture nationale et la performance organisationnelle voyons maintenant l'étude ayant eu le plus d'impact, soit celle de Karen L. Newman et Stanley D. Nollen (1996) qui mesure plusieurs dimensions concernant les pratiques de gestion dans 176 filiales d'une multinationale américaine réparties dans dix-huit pays d'Europe et d'Asie.

### **2.7.1 Newman et Nollen (1996)**

Cette étude fut réalisée en 1996 par ces deux chercheurs américains et avait pour but de vérifier la performance financière d'une multinationale américaine ayant 176 filiales dans dix-huit pays d'Europe et d'Asie. Karen L. Newman et Stanley D. Nollen voulaient vérifier si la congruence entre les pratiques de gestion et la culture nationale expliquerait la performance financière de l'entreprise. Les dimensions d'Hofstede ont été utilisées dans cette étude<sup>6</sup>. Les résultats de l'étude illustrent que quatre des cinq dimensions ont été vérifiées par cette enquête. Uniquement la dimension concernant le contrôle de l'incertitude n'a été que partiellement vérifiée. De ce fait, les hypothèses voulant que la performance se trouve à être supérieure s'il y a congruence entre les pratiques de management et la culture nationale ont été confirmées. Le retour sur l'investissement est donc supérieur si les pratiques de gestion des ressources humaines sont alignées sur la culture nationale. En fait, dans les pays ayant une faible distance hiérarchique, les employés sont plus performants lorsque la gestion est plus participative et le contraire est

---

<sup>6</sup> Newman et Nollen ont utilisé cinq dimensions plutôt que les quatre traditionnelles. Cette cinquième dimension, le long terme vs le court terme, fut découverte par Michael H. Bond (Hofstede et Bond, 1984).

également vrai. Au niveau de la dimension individualisme vs collectivisme, la performance organisationnelle est plus élevée si les entreprises provenant de pays à caractère individuel mettent l'emphasis sur la contribution de l'employé plutôt que sur le groupe, comme c'est le cas pour les entreprises des pays collectivistes. Au sujet de la dimension masculinité vs féminité, l'étude de Newman et Nollen présente que les filiales se situant dans les pays masculins en arrivaient à obtenir de meilleures performances lorsque le système de rémunération était axé sur les primes au mérite ainsi que lorsque les promotions étaient attribuées aux plus méritants. Au niveau des filiales situées dans les pays à caractère féminin, moins la rémunération et les promotions sont attribuées au mérite, plus grande est la performance organisationnelle et financière. Pour ce qui est de la dimension concernant le long terme et le court terme, les auteurs ont démontré que dans les filiales localisées dans les pays orientés vers le court terme, la performance financière se trouvait à être supérieure lorsque l'entreprise privilégie des solutions de court terme aux différents problèmes rencontrés. Alors que l'application de solutions de long terme donnait des résultats supérieurs lorsqu'elles étaient appliquées dans des pays où l'orientation dominante était le long terme. Finalement, la dernière dimension de Hofstede, le contrôle de l'incertitude, n'a pas pu être entièrement vérifiée par cette étude. Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, les pratiques de gestion congruentes avec cette dimension ont entraîné des performances plus élevées. Par ailleurs, aucune relation n'a pu être démontrée dans les filiales situées dans les pays où le contrôle de l'incertitude est bas.

### ***2.7.2 Randall S. Schuler et Nikolai Rogovsky (1998)***

L'étude de Newman et Nollen a ouvert la voie à celle de Schuler et Rogovsky (1998) qui est à la fois similaire, mais se concentrant par contre sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Leur étude d'envergure s'attardait plus précisément à l'analyse des pratiques de rémunération que nous retrouvons dans les entreprises et leur adéquation à la

culture nationale. Cette dernière étant mesurée à l'aide des quatre dimensions de Hofstede. Les auteurs ont utilisé trois bases de données afin de réaliser leur étude<sup>7</sup>. Ils ont aussi utilisé les quatre dimensions classiques de Hofstede soient : la distance hiérarchique; l'individualisme vs le collectivisme; la masculinité vs la féminité et le contrôle de l'incertitude. Au niveau des pratiques de rémunération, celles-ci ont également été divisées en quatre groupes soient les pratiques de rémunération basées sur le statut, les pratiques se rapportant à la performance individuelle, les programmes sociaux (rémunération indirecte) et les pratiques touchant la participation à l'actionnariat des employés. Les résultats de leur étude illustrent qu'au niveau de 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, de l'employé manuel au cadre supérieur. Au niveau de la dimension masculinité vs féminité, il a été remarqué qu'au niveau des performances individuelles, les pays ayant la masculinité comme dimension utilisent beaucoup plus les commissions comme mode de rémunération. En plus, au niveau des avantages sociaux, les résultats illustrent une relation entre les pays féminins et l'utilisation de rémunérations indirectes et ce, pour tous les types de personnels. Pour ce qui est de l'individualisme vs le collectivisme, ils ont également fait ressortir une relation entre les pays individualistes et la rémunération basée sur la performance. En plus, ils remarquent qu'entre ces mêmes pays les programmes de participation à l'actionnariat doivent être favorisés. Il est aussi à noter la relation inverse entre les pays individualistes et les programmes de bénéfices sociaux. Finalement, la dimension du contrôle de l'incertitude présente que dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, la rémunération basée sur le statut (ancienneté, poste) est une forme privilégiée de rémunération. Alors que dans les pays où ce contrôle est faible, les

---

<sup>7</sup> La première base de données est celle utilisée lors d'une vaste enquête mondiale (12 pays) sur les pratiques de GRH conduite par IBM et Towers Perrin (1992). La seconde ayant été utilisée est celle de l'International Social Survey Programme (ISSP) qui regroupe des statistiques de onze pays. La troisième base de données est celle de Price Waterhouse-Cranfield qui a sondé près de mille spécialistes en GRH dans cinq pays.

entreprises présentent des formes de rémunération basées sur la performance individuelle. En plus, dans ces derniers pays, les programmes de rémunération mettant l'accent sur l'actionnariat des employés sont fréquemment présents.

### **2.7.3 Synthèse et critique des études empiriques**

La présentation des études empiriques nous permet de constater que quelques-unes de celles-ci ont tenté d'expliquer la relation entre les pratiques de gestion, principalement les pratiques de gestion des ressources humaines et la culture nationale. Nous remarquons aussi que peu d'auteurs ont établi la relation entre la culture nationale, les pratiques de gestion et la performance organisationnelle. Il est donc évident qu'il reste encore beaucoup de travail à accomplir à ce sujet afin d'être en mesure de comprendre adéquatement toutes ces relations. De plus, tel que mentionné par Arcand (2006), «... en prenant en considération la culture nationale lors de l'élaboration des pratiques de gestion constituerait un avantage important pour les organisations. Plusieurs études abondent dans ce sens. Une première constatation que nous pouvons mentionner dès maintenant à propos de ces études est que très peu s'adressent spécifiquement à la gestion des ressources humaines. Ainsi, plusieurs études en gestion ont tenté de démontrer l'importance de l'arrimage des pratiques de gestion à la culture nationale.»

Voici un tableau synthèse présentant différentes études empiriques traitant du sujet.

**Tableau 11 : Synthèse des études empiriques**

|                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Schuler et Rogovsky (1998)</b><br>Orientation de la stratégie sur les avantages compétitifs traditionnels et non traditionnels.     |
| <b>Barney(1991)</b><br>Le capital humain devient l'atout essentiel de l'organisation aspirant être leader dans son secteur d'activité. |
| <b>Towers Perrin (1992) et Sparrwowe Hiltrop (1995)</b><br>Le capital humain, source sous-estimé de valeur ajoutée.                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Jackson et Schuler (1995)</b><br>La fonction ressources humaine partie prenante de la stratégie.                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Schuler et Rogovsky (1998)</b><br>Les entreprises sont réticentes à harmoniser les pratiques de gestion des ressources humaines à la culture nationale. Le rôle de la culture nationale a une grande importance dans l'explication des différences de pratiques RH entre les pays.                         |
| <b>Punnett et Ricks (1992)</b><br>Inadéquation des pratiques de gestion des ressources humaines avec la culture nationale expliquerait en partie l'inefficacité de la gestion des ressources humaines.                                                                                                        |
| <b>Schneider (1986)</b><br>Crainte chez les entreprises d'utiliser des pratiques de gestion des ressources humaines respectant la culture nationale (risque de conflits avec filiales de d'autres pays).                                                                                                      |
| <b>Doz et Prahalad (1986)</b><br>Les organisations croient 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.                                                                             |
| <b>Hendry (1992)</b><br>Reconnaissance de l'importance des différences culturelles et de l'existence de pratiques de gestion des ressources humaines différentes d'une culture à l'autre sans chercher à maximiser l'impact sur la performance du lien entre les différences culturelles et les pratiques RH. |
| <b>Newman et Nollen (1996)</b><br>Lien entre la consistance des pratiques de gestion à la culture nationale et l'efficacité organisationnelle.                                                                                                                                                                |
| <b>Shuler, Dowling et DeCieri (1994) et Pieper (1991)</b><br>Les études démontrent la relation entre la culture nationale, la structure d'affaires et la performance organisationnelle                                                                                                                        |
| <b>Sparrow, Schuler et Jackson (1994)</b><br>Présentation de l'importance des compétences en matière de ressources humaines ainsi que de la prise de décision et ce, en relation avec la culture nationale.                                                                                                   |
| <b>Adler (1997) et Evans (1992)</b><br>La culture nationale apporte une contribution importante afin de comprendre les différences dans les pratiques de gestion des ressources humaines.                                                                                                                     |
| <b>Denison et Mishra (1995), Slocum et Lei (1993), Earley (1994), Jeager (1986)</b><br>Vérification de certaines relations entre des dimensions d'Hofstede et les pratiques de gestion des ressources humaines.                                                                                               |
| <b>Schuler, Jackson, Slocum et Jackofsky (1996)</b><br>Les différences dans les dimensions de Hofstede expliquent les différences dans les pratiques de gestion des ressources humaines entre les États-Unis et le Mexique.                                                                                   |
| <b>Brewster (1994)</b><br>Il démontre, sans toutefois utiliser les dimensions de Hofstede, que les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées aux États-Unis étaient tout simplement inappropriées pour les pays d'Europe.                                                                        |
| <b>Zhu et Dowling (1994) et de Sparrow (1995)</b><br>Explication de la stabilité des pratiques de gestion des ressources humaines, malgré un changement majeur survenu dans le pays                                                                                                                           |
| <b>Hansen et Wernerfelt (1989) et Denison (1990)</b><br>Vérification du lien entre la distance hiérarchique, de la participation et du rendement des employés.                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Morris et Pavett (1992)</b></p> <p>Au États-Unis la gestion participative obtient de bons résultats alors qu'au Mexique, où la distance hiérarchique est élevée, les résultats se trouvent à être corrélés négativement avec la gestion participative.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>Schneider et DeMeyer (1991)</b></p> <p>Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est considérée fort (Europe du Sud), les travailleurs réagissent négativement lorsqu'ils sont confrontés à des situations insécurisantes.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p><b>Notons Morris, Davis et Allen (1994)</b></p> <p>Dans les pays individualistes (États-Unis), l'esprit entrepreneurial est plus développé que dans les pays plus collectiviste (Portugal)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>Earley (1994)</b></p> <p>La formation individuelle chez des gestionnaires américains entraîne une plus grande performance organisationnelle que le même type de formation qui serait donné à des gestionnaires chinois, donc de culture collectiviste.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>Lawler (1990)</b></p> <p>Dans les pays masculins (États-Unis), les politiques de rémunération incitatives ont plus d'impact sur la performance organisationnelle que dans les pays féminins.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>Newman et Nollen (1996)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La performance se trouve à être supérieure s'il y a congruence entre les pratiques de management et la culture nationale.</li> <li>- La performance organisationnelle est plus élevée si les entreprises provenant de pays à caractère individuel mettent l'emphasis sur la contribution de l'employé plutôt que sur le groupe, comme c'est le cas pour les entreprises des pays collectivistes.</li> <li>- Les filiales se situant dans les pays masculins en arrivaient à obtenir de meilleures performances lorsque le système de rémunération était axé sur les primes au mérite ainsi que lorsque les promotions étaient attribuées aux plus méritants.</li> <li>- Les filiales localisées dans les pays orientés vers le court terme, la performance financière se trouvait à être supérieure lorsque l'entreprise privilégie des solutions de court terme aux différents problèmes rencontrés.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>Schuler et Rogovsky (1998)</b></p> <p>Analyse des pratiques de rémunération et leur adéquation à la culture nationale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au niveau de 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, de l'employé manuel au cadre supérieur.</li> <li>- La dimension masculinité vs féminité, il a été remarqué qu'au niveau des performances individuelles, les pays ayant la masculinité comme dimension utilisent beaucoup plus les commissions comme mode de rémunération. En plus, au niveau des avantages sociaux, les résultats illustrent une relation entre les pays féminins et l'utilisation de rémunérations indirectes et ce, pour tous les types de personnels.</li> <li>- Concernant l'individualisme vs le collectivisme, ils ont également fait ressortir une relation entre les pays individualistes et la rémunération basée sur la performance.</li> <li>- La dimension du contrôle de l'incertitude présente que dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, la rémunération basée sur le statut (ancienneté, poste) est une forme privilégiée de rémunération.</li> </ul> |

Bien que ces études illustrent l'importance de tenir compte du capital humain dans la gestion des entreprises (Barney, 1991; Schuler et Rogovsky, 1998; Jackson et Schuler, 1995), nous sommes à même de constater que les entreprises n'évaluent pas toujours



l'importance des ressources humaines (Sparrow et Hiltrop, 1995). Au sujet des études concernant la culture nationale et les pratiques de gestion des ressources humaines, mentionnons que la plupart de celles-ci ne s'appliquent qu'à une seule dimension culturelle tel que le contrôle de l'incertitude (Schneider et DeMeyer, 1991) ou à une seule pratique ou à un seul groupe de pratiques de gestion des ressources humaines (Schuler et Rogovsky, 1998). Certaines autres recherches, quant à elles, étudient un pays en particulier afin de voir s'il y a une concordance entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la culture nationale. Par exemple, notons l'étude de Zhu et Dowling (1994) réalisée en Chine. D'autres études telles que celle de Morris et Pavett(1992), ont comparé des pratiques de gestion entre deux pays afin de faire une étude comparative exhaustive de ces pratiques.

Au niveau de l'étude de la relation entre la culture nationale, les pratiques de gestion et la performance organisationnelle, elle a été rarement étudiée de façon spécifique. Newman et Nollen (1996) est, jusqu'à ce jour, la recherche la plus complète sur cette triple relations. Malgré qu'elle ne soit pas spécifique à la gestion des ressources humaines, elle présente l'effet que peut avoir la prise en compte de la culture nationale par une entreprise sur l'efficacité de cette dernière. Certaines autres ont fait ce lien, en supposant qu'une plus grande coordination des pratiques de gestion avec la culture nationale ne pourrait qu'avoir un impact positif sur la performance organisationnelle (Earley, 1994).

Il est indispensable d'étudier la triple relations entre la culture nationale, les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. En fait, Schuler et Rogovsky (1998) mentionnent qu'il: « ...est important de faire correspondre les pratiques de gestion des ressources humaines avec la culture nationale parce que : a) il convient d'être conscient et sensible face à la culture nationale, b) il faut être consistant avec les habitudes et les attentes des travailleurs, c) la performance organisationnelle sera plus

élevée ». Ainsi, il devient impératif d'étudier l'impact que peut avoir cette relation sur la performance organisationnelle et ce, dans une optique spécifiquement ressources humaines.

## **2.8 Modèle de recherche**

### **2.8.1 Les pratiques de GRH (variables indépendantes)**

Nous allons maintenant utiliser des pratiques de GRH innovatrices pertinentes pour une analyse des succursales régionales de compagnies d'assurances et de services financiers. À la lumière des différentes lectures sur le sujet et sous le conseil de plusieurs experts, nous avons sélectionné sept pratiques GRH qui convenaient le mieux à l'étude. (Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Dyer et Kochan, 1995; Levine, 1995; Pfeffer et Veiga, 1999).

*1. La rémunération incitative :* Selon plusieurs auteurs tels que Blinder (1990), Fossum et McCall (1997); Ledford (1995), Weber (1994) et Weitzman et Kruse (1990) le partage des gains de productivité (redistribution d'une partie des gains de productivité accomplis par l'entreprise (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998)) , le partage des profits (redistribution d'une partie des profits réalisés par l'entreprise (Kanungo et Mendonca, 1996)) et les bonus associés à la performance individuelle (redistribution d'un pourcentage salarial annuel qui est proportionnel au niveau de performance atteint (Kanungo et Mendonca, 1996)) accroissent l'efficacité de l'entreprise.

*2. La formation :* Selon Arthur (1994) et Barrette et Simeus (1997) investir dans la formation et le perfectionnement contribue à l'accroissement du rendement des employés et de la performance. Par ailleurs, certains autres, tels que Delery et Doty (1996) ont présenté des résultats affirmant qu'il n'y avait pas de relation significative entre la formation et la performance financière. Nous conceptualiserons cette variable en utilisant les activités

formelles (visant l'accroissement spécifique des compétences des travailleurs) et les activités visant un accroissement plus général des compétences (visant à combler des objectifs organisationnels futurs et à accroître la flexibilité du travailleur).

3. *La dotation* : Pour Barrette et Simeus (1997), Ostroff et Rothausen (1997), Pfeffer (1994), Pfeffer et Veiga (1999) et Schneider (1987) les activités de dotation ont une incidence sur l'accroissement de la performance. Nous mesurerons le niveau d'implantation des pratiques de sélection des individus (attributs, attitudes et habiletés), des pratiques visant l'augmentation des postulants (recrutement externe ou interne) (Pfeffer et Veiga, 1999) et des pratiques de sélection, telles que la passation de tests.

4. *L'évaluation du rendement* : Selon plusieurs auteurs dont Heneman et Von Hippel (1997), cette pratique GRH contribue à l'augmentation de l'efficacité organisationnelle. Elle se présente comme étant l'évaluation des résultats quantifiables et des comportements observables.

5. *L'organisation du travail* : Selon Applebaum et Berg (1997), le type d'organisation du travail utilisé par l'entreprise constitue un élément stratégique important pouvant influencer la performance. Cette pratique illustre la configuration des postes, mais aussi s'il y a présence d'équipes de travail et si elles sont intégrées à la structure formelle de l'entreprise ou par projet.

6. *Le partage de l'information* : Pour plusieurs auteurs, dont Pfeffer (1994), le fait de bien partager et communiquer l'information contribue à l'amélioration des performances de la firme. Cette pratique permet d'améliorer la coopération et l'adhésion des travailleurs. Principalement, nous retiendrons les informations du type stratégique dans cette étude.

7. *La sécurité d'emploi* : Pour des auteurs tels que Eaton et Voos (1992) et Greer (1995) la sécurité d'emploi est fondamentale pour augmenter le niveau de performance. Par ailleurs, une autre étude effectuée par Brockner, Grover, Reed et Dewitt (1992) soulève que jusqu'à un certain seuil d'insécurité, il y a un accroissement de l'effort consacré au travail, mais au-delà de ce seuil, le niveau d'insécurité entraîne un désinvestissement des employés au travail. Il sera donc intéressant de vérifier dans les pays à faible contrôle de l'incertitude le lien entre l'implantation de mesures formelles assurant la sécurité d'emploi et la performance organisationnelle

### **2.8.2 L'efficacité organisationnelle (variables dépendantes)**

Voici les trois variables qui permettront de mesurer l'efficacité organisationnelle :

1. *La performance économique* : Nous mesurerons la performance de l'entreprise au niveau de la productivité des employés et du degré de satisfaction de la clientèle par rapport aux concurrents.

2. *La performance sociale* : Cette performance sera mesurée à partir de la satisfaction, de la mobilisation, du nombre de plaintes, du taux de roulement et d'absentéisme.

3. *La performance financière* : Cette dernière mesure vérifiera la rentabilité, le niveau de profitabilité et la valeur des actions de façon comparative avec les concurrents.

### **2.8.3 La culture nationale (variable modératrice)**

Lorsque l'on étudie la culture, il est difficile de se passer des quatre dimensions de Hofstede (1994). Ceux-ci permettent de baser nos éléments de comparaisons culturelles et regroupent plusieurs phénomènes sociétaux liés. Voici ces quatre dimensions :

*1. la distance hiérarchique* : Cette distance hiérarchique caractérise le degré de pouvoir, les inégalités au niveau des ressources financières personnelles et le niveau du prestige. Où il y a égalité, par exemple dans les sociétés où la classe moyenne est importante, on nomme cette culture comme étant pluraliste. À l'opposé, si la culture est de type élitiste, il y a de nombreuses inégalités et il est difficile d'accéder à un niveau supérieur.

*2. le degré d'individualisme (ou de collectivisme)* : La seconde dimension permet de situer la relation entre l'individu et son groupe d'appartenance. Une culture collectiviste met en valeur l'élargissement et la cohabitation de la famille ainsi que la vie collective. À l'opposé, dans une culture individualiste, chaque individu privilégie ses propres activités personnelles, qu'elles soient vécues ou non avec la famille à moins d'importance.

*3. le degré de masculinité (ou de féminité)* : Cette dimension présente la différenciation des rôles sociétaux. Si la différence entre les rôles des hommes et des femmes est forte, on qualifiera cette société de masculine. Par ailleurs, si les rôles se ressemblent, on dira que cette société est féminine.

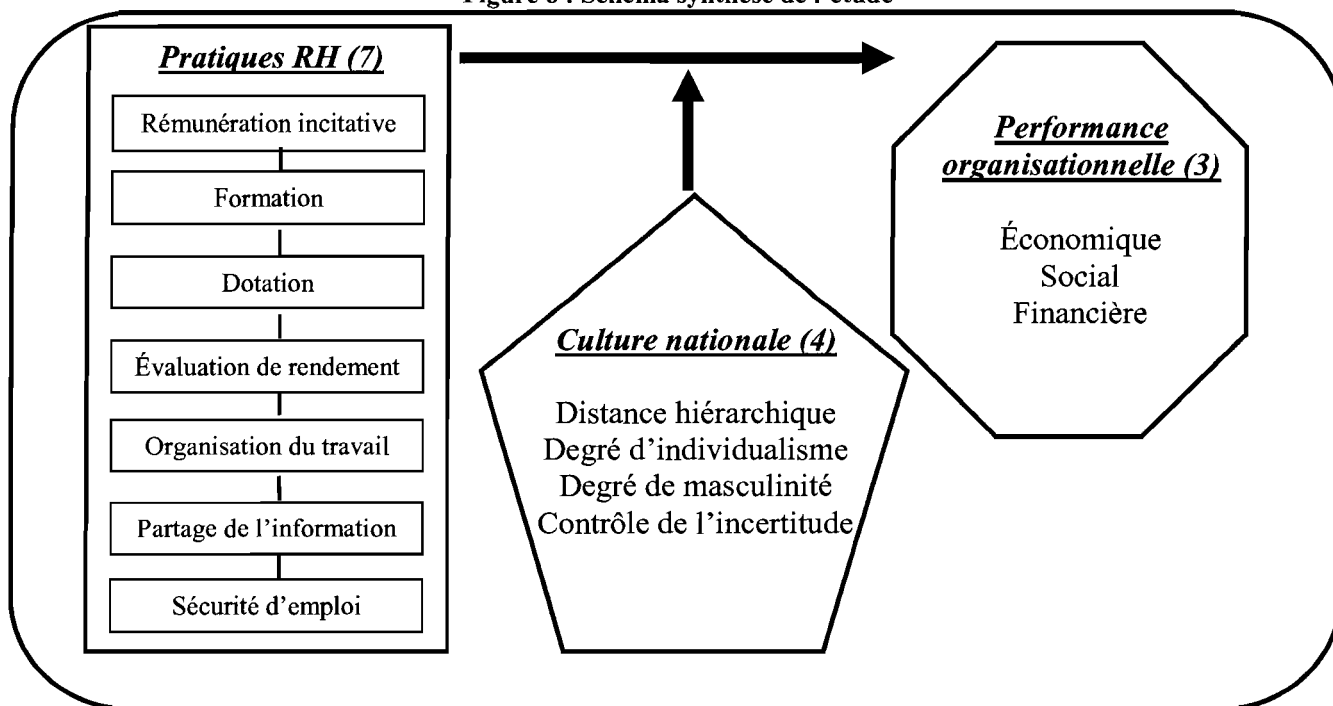
*4. le contrôle de l'incertitude* : Cette dimension illustre la perception que les gens ont face à l'avenir (Hofstede, 1983, 81). Est-ce que la culture nationale est anxieuse à l'avenir ou entrevoit-elle une amélioration sociale?

Selon cet auteur, l'entreprise multinationale augmente ses chances de succès si elle adapte ses pratiques à la culture nationale. Nous utiliserons les dimensions de Hofstede (1994) afin de comparer l'intégration des pratiques à la culture nationale des différents pays et pour comparer les résultats de notre étude aux autres ayant déjà été réalisées et utilisant ce même indicateur.

#### **2.8.4 Schéma synthèse de l'étude**

Voici un schéma vous présentant la structure de l'étude. Celui-ci intègre les sept pratiques de GRH, les niveaux de performance et les quatre dimensions de la culture présentées précédemment.

Figure 6 : Schéma synthèse de l'étude



### 2.8.5 Question spécifique, règle de décisions et hypothèses

La question spécifique de recherche sera : *Est-ce que l'usage de pratiques RH s'harmonisant avec la culture nationale accentue l'impact de ces pratiques sur la performance des bureaux régionaux de la firme?*

Pour qu'une hypothèse soit confirmée, tous les résultats significatifs doivent respecter l'hypothèse émise. Si un seul résultat significatif vient contredire l'hypothèse celle-ci est infirmée.

Dans le cadre de notre étude, nous proposons donc les hypothèses suivantes :

**La rémunération :**

**Hypothèse 1.1 :** *Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, les pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite collectif réduisent la performance de la firme. (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002)*

**Hypothèse 1.2 :** *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)*

**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)*

**Le recrutement :**

**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)*



**La sélection :**

**Hypothèse 4.1 :** *Dans les pays où le niveau d'individualisme est élevé, le recours à des tests structurés lors de la sélection augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003, Arcand, 2006)*

**L'évaluation du rendement :**

**Hypothèse 5.1 :** *Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, le recours à un mode d'évaluation à 360 degrés augmente la performance de la firme.*

**L'organisation du travail :**

**Hypothèse 6.1 :** *Dans les pays à faible distance hiérarchique, la résolution de problèmes à l'aide d'équipes de projet augmente la performance de la firme.*

**Le partage de l'information :**

**Hypothèse 7.1 :** *Dans les pays à faible distance hiérarchique, le partage de l'information lié à la concurrence diminue la performance de la firme.*

**La sécurité d'emploi :**

**Hypothèse 8.1 :** *Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, des mesures assurant la sécurité d'emploi diminuent la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003, Arcand, 2006)*

Maintenant que la question de recherche, les règles de décision et les hypothèses sont présentées, nous vous exposerons la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche.

## **Chapitre 3 – Méthodologie**

### **3.1 Introduction**

Le présent chapitre nous permettra de vous présenter la méthodologie utilisée dans le cadre de notre recherche. Nous vous présenterons donc la stratégie, le type de recherche, la population et l'échantillon à l'étude ainsi que l'outil de cueillette et la façon que nous avons privilégiée pour mesurer les concepts.

### **3.2 Stratégie, type de recherche, population et échantillon à l'étude**

Puisque le domaine d'étude, la problématique et le cadre d'analyse ont bien été définis dans les chapitres précédents, nous allons maintenant vous présenter la méthodologie que nous avons privilégiée. Tout d'abord, une logique hypothético-déductive a été utilisée pour notre recherche, car nous avons trouvé une niche de recherche à partir de notre recension des écrits et nous avons posé une hypothèse que nous avons vérifiée. En effet, l'étude cherche à observer de façon empirique des modèles théoriques acceptés et reconnus (Emory et Cooper, 1991; Gauthier, 1997). En ce sens, nous remarquons que la plupart des études en GSRH utilisent d'ailleurs une telle procédure de recherche (Becker et Gerhart, 1996 ; Newman et Nollen , 1996 ; Schuler et Rogovsky, 1998).

Notre stratégie de recherche visera donc à évaluer le lien entre les pratiques GRH et la performance et à savoir à quel point ce lien est intensifié si les pratiques tiennent compte de la culture nationale. Nous avons donc utilisé le modèle de contingence et les dimensions Hofstede (1994) pour vérifier les présupposés théoriques reliés à l'impact de l'adaptation des pratiques RH à la culture nationale.

La population est composée de toutes les entreprises multinationales et notre échantillon se concentre sur les bureaux régionaux d'une entreprise du secteur des assurances et des services financiers réalisant ses activités aux États-Unis, en Grande-Bretagne et au Japon. Notre échantillonnage étant ciblé et volontaire le nombre de réponses fut égal à l'échantillon, soit à tous les bureaux régionaux de l'organisation. Par ailleurs, nous évitons de mentionner le nombre de répondants et de bureaux régionaux afin d'éviter que la firme soit identifiée. Bien qu'une recherche basée sur une seule organisation risque d'être catégorisée de non-généralisable (Emory et Cooper, 1991; Fortin, 1996; Gauthier, 1997; Schmitt et Klimoski, 1991), nous trouvons que ce type de recherche a l'avantage de contrôler plus adéquatement les effets engendrés par les variables étrangères puisqu'elles demeureront constantes<sup>8</sup> (Kalleberg, Knoke, Marsden et Spaeth, 1994) et permet, par le fait même, de recourir à des mesures plus précises pour toutes les variables (Cameron, 1978; Campbell, 1977; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997; Schmitt et Klimoski, 1991). Par ailleurs, la faiblesse de notre étude réside dans le fait qu'elle porte sur des informations relatives aux pratiques de GRH et à l'efficacité organisationnelle qui se feront dans une période donnée (Hiver 2006) et que les résultats auraient pu être différents si elle avait été réalisée à un autre moment.

### ***3.3 Méthode de collecte, analyse des données et éthique***

Nous avons utilisé le questionnaire postal afin de rejoindre les différents bureaux régionaux de l'entreprise. Par ailleurs, l'entreprise étudiée a demandé aux directeurs de succursales de répondre à ce questionnaire afin que nous nous assurions que les répondants soient des

---

<sup>8</sup> Les variables étrangères ou confondantes, difficilement contrôlables par définition, risquent de nuire à la qualité des résultats d'une recherche. Puisque la plupart des recherches en gestion stratégique des ressources humaines se réalisent dans un cadre non contrôlé ou non expérimental, des effets néfastes risquent d'être engendrés par de telles variables. (Kalleberg, Knoke, Marsden et Spaeth, 1994). Pour une explication française du phénomène, rappelez-vous à Fortin (1996 : 37).

individus qui sont partie prenante des décisions stratégiques de la firme. De ce fait, chaque directeur a eu ainsi une chance égale de répondre au questionnaire. Nous avons utilisé une version modifiée du questionnaire de l'étude de Guy Arcand (2006) afin de recueillir les données. Il était composé de trois sections, tout d'abord, les informations générales, ensuite viennent les questions traitant du niveau d'implantation des pratiques RH, puis ceux où les répondants ont eu à situer leur bureau régional par rapport aux autres au niveau de sa performance.

Il est évident que notre étude est de type corrélationnel, mais pour faciliter l'analyse des résultats, nous l'avons analysée comme étant causale. Pour ce faire, nous avons utilisé les données uniquement au niveau quantitatif à l'aide du logiciel SPSS. Nous avons privilégié l'utilisation d'analyses de régressions simples pour vérifier nos hypothèses. La variable modératrice étant la culture nationale, l'utilisation des dimensions mesurées par Geert Hofstede nous a permis d'éviter de devoir mesurer cette variable à l'aide du questionnaire. (Schuler et Rogovsky, 1998 ; Newman et Nollen, 1996). De ce fait, la plupart des études répertoriées dans notre revue de la littérature ont utilisé cette méthode. La nature même de notre problématique ne nous laisse guère d'autres choix.

Le questionnaire comportait en tout 27 questions traitant des 8 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 elle nous permet d'effectuer des régressions linéaires sans faire une entrave aux principes de l'analyse statistique. Nous employons une échelle continue de 0 à 10, sans que les répondants ne soient influencés par les chiffres indiqués sur les échelles traditionnelles de type Likert.

Voici un tableau synthèse présentant les différentes dimensions et les indicateurs utilisés pour mesurer les variables indépendantes. Il est important de mentionner que certaines variables ont été questionnées dans le but de recueillir des données pour une utilisation ultérieure sans toutefois faire l'objet d'une hypothèse.

**Tableau 12 : Dimensions et indicateurs du questionnaire portant sur les pratiques de GRH**

| <b>Dimensions</b>           | <b>Indicateurs</b>                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Rémunération incitative  | 1.1 partage des gains de performance<br>1.2 partage des profits<br>1.3 primes individuelles<br>1.4 partage de l'actionnariat<br>1.5 pratiques d'achat d'options d'actions<br>1.6 compétences individuelles<br>1.7 avantages sociaux flexibles<br>1.8 régime de retraite collectif |
| 2. Formation                | 2.1 programmes spécifiques de formation<br>2.2 programmes généraux de formation                                                                                                                                                                                                   |
| 3. Recrutement              | 3.1 recrutement externe<br>3.2 impartition des ressources humaines                                                                                                                                                                                                                |
| 4. Sélection                | 4.1 tests structurés<br>4.2 entrevues structurées                                                                                                                                                                                                                                 |
| 5. Évaluation du rendement  | 5.1 évaluation à 360 degrés<br>5.2 évaluation par les pairs<br>5.3 évaluation uniquement par le supérieur                                                                                                                                                                         |
| 6. Organisation du travail  | 6.1 implication dans des équipes de travail<br>6.2 consultation par le biais de comités<br>6.3 résolution de problèmes à l'aide d'équipes de projet<br>6.4 travail sur des postes de niveaux similaires<br>6.5 travail sur des postes de niveaux supérieurs                       |
| 7. Partage de l'information | 7.1 décisions stratégiques<br>7.2 informations financières<br>7.3 nouveaux produits<br>7.4 concurrence                                                                                                                                                                            |
| 8. Sécurité d'emploi        | 8.1 protéger les emplois des travailleurs                                                                                                                                                                                                                                         |

Le questionnaire comprenait aussi 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. Ceux-ci devaient être évalués sur des échelles continues allant de « nettement inférieur » à « nettement supérieur ». dix questions mesuraient les trois formes de performance organisationnelles. Les différents indicateurs et éléments de mesures de performance organisationnelle ont également fait l'objet de pré-test et ont été utilisés dans la thèse de doctorat de Guy Arcand (2006).

Voici maintenant un tableau synthèse présentant les dimensions et les indicateurs des variables dépendantes.

**Tableau 13 : Dimensions et indicateurs se rapportant  
à la performance organisationnelle**

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

Au total, il aurait été possible d'utiliser 3 régressions simples, soit une par variable dépendante, pour les 27 questions, soit un total de 81 régressions. Par ailleurs, les résultats présentés seront ceux en lien avec les hypothèses proposées.

Finalement, au niveau éthique, aucun problème n'est survenu lors de la collecte de données et celle-ci s'est déroulée conformément à ce qui était prévu. Aucun risque imprévu ne s'est manifesté durant la collecte de données. De plus, la méthodologie prévue a été respectée conformément aux prévisions. Au niveau des principes éthiques, les formulaires de consentement ont été complétés et il n'y a eu aucun retrait ou refus. La confidentialité a été assurée puisque les questionnaires nous ont été directement acheminés, intégrés dans notre base de données puis détruits. Le recrutement a été facilité par la communication avec les sièges sociaux qui ont demandé à leurs directeurs de bureaux régionaux de répondre au questionnaire. La cueillette des données et l'analyse se sont très bien déroulées. De plus, aucune inquiétude n'a été manifestée par les participants.

Voyons maintenant les résultats, limites et suggestions de cette recherche.



## **Chapitre 4 : Résultats, limites et suggestions**

## **4.1 Introduction**

Dans ce chapitre, nous vous présenterons les résultats des différentes analyses statistiques qui vont nous permettre de répondre à notre question de recherche: *Est-ce que l'usage de pratiques de gestion des ressources humaines s'harmonisant avec la culture nationale accentue l'impact de ces pratiques sur la performance de la firme?* En fait, l'analyse et la présentation des résultats seront présentées conformément aux hypothèses illustrées précédemment.

En effet, les résultats présentés concerneront chacune des variables indépendantes soit : la rémunération, la formation, le recrutement, la sélection, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, le partage de l'information (communication) et la sécurité d'emploi. Ils seront analysés par rapport à la performance sociale, économique et financière. Les résultats en lien avec les hypothèses à vérifier seront présentés. Pour chacune des hypothèses à vérifier, il y aura donc trois tableaux de résultats, soit un pour chacune des variables dépendantes. La variable modératrice illustrée dans l'hypothèse pourra être identifiée dans le tableau de résultats dans les colonnes DH (distance hiérarchique), IND (degré d'individualisme), CI (contrôle de l'incertitude) ou MASC (masculinité).

Avant de vous présenter les résultats, voyons sous forme de tableau les différentes hypothèses et les questions traduites ayant été utilisées pour vérifier chacune des variables indépendantes.

**Tableau 14 : Présentation synthèse des variables indépendantes, hypothèses et questions**

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>La rémunération :</b> | <b>Hypothèse 1.1 :</b> <i>Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, les pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite collectif réduisent la performance de la firme. (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002)</i>      | Dans votre institution, la mise en place d'un régime de retraite collectif est une activité... (degré d'implantation).                                                                                                                   |
| <b>La rémunération :</b> | <b>Hypothèse 1.2 :</b> <i>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)</i> | Dans votre institution, la mise en place d'un régime de retraite collectif est une activité... (degré d'implantation).                                                                                                                   |
| <b>La formation :</b>    | <b>Hypothèse 2.1 :</b> <i>Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, les programmes de formation portant sur la formation spécifique à la tâche augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994)</i>                                                            | Dans votre institution, 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 ... (degré d'implantation). |
| <b>Le recrutement :</b>  | <b>Hypothèse 3.1 :</b> <i>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)</i>                                                                         | Dans votre institution, le recours au recrutement externe est une activité ... (degré d'implantation).                                                                                                                                   |
| <b>La sélection :</b>    | <b>Hypothèse 4.1 :</b> <i>Dans les pays où le niveau d'individualisme est élevé, le recours à des tests structurés lors de la sélection augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003, Arcand, 2006)</i>                                    | Dans votre institution, l'usage de tests structurés afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité) est une activité ... (degré d'implantation).                                           |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>L'évaluation du rendement :</b>   | <b>Hypothèse 5.1 :</b> <i>Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, le recours à un mode d'évaluation à 360 degrés augmente la performance de la firme.</i>                                                             | Dans votre institution, 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 ...(degré d'implantation). |
| <b>L'organisation du travail :</b>   | <b>Hypothèse 6.1 :</b> <i>Dans les pays à faible distance hiérarchique, la résolution de problèmes à l'aide d'équipes de projet augmente la performance de la firme.</i>                                                           | Dans votre institution, la résolution de problèmes à l'aide d'équipes de projet pilotées par des employés est une activité ...(degré d'implantation).                                                                     |
| <b>Le partage de l'information :</b> | <b>Hypothèse 7.1 :</b> <i>Dans les pays à faible distance hiérarchique, le partage de l'information lié à la concurrence diminue la performance de la firme.</i>                                                                   | Dans votre institution, partager avec les employés les informations concernant la concurrence (ex. produits des concurrents, parts de marché, etc.) est une activité ...(degré d'implantation).                           |
| <b>La sécurité d'emploi :</b>        | <b>Hypothèse 8.1 :</b> <i>Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, des mesures assurant la sécurité d'emploi diminuent la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003, Arcand, 2006)</i> | Dans votre institution, s'engager à protéger les emplois de ses travailleurs, en dépit de tous les changements prévisibles, est une activité ...(degré d'implantation).                                                   |

## 4.2 La rémunération

Voyons, tout d'abord, les deux hypothèses de recherche que nous avons vérifiées concernant la rémunération. Ceux-ci concernent la mise en place de régimes de retraites collectives. La théorie sur cette variable abonde dans le sens que ces pratiques sont présentes dans les pays à faible niveau de masculinité et à fort contrôle de l'incertitude. Les pays étudiés ayant un fort niveau de masculinité et un faible niveau de contrôle de l'incertitude sont les États-Unis et la Grande-Bretagne. Voici les hypothèses de recherche utilisées :

**Hypothèse 1.1 :** *Dans les pays où le niveau de masculinité est fort, les pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite collectif réduisent la performance de la firme. (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002)*

En analysant les résultats du tableau suivant, nous observons que les trois pays étudiés ont un fort degré de masculinité. En observant la significativité des résultats, on remarque que, tel qu'attendu, la Grande-Bretagne présente une relation significative et négative entre le degré d'implantation du régime de retraite collectif et la performance sociale. Cette relation demeure significative et négative en ce qui a trait à la performance économique et financière. Par ailleurs, dans le tableau 14, on observe qu'en opposition avec notre hypothèse, le Japon, pays à fort degré de masculinité présente un lien significatif et positif entre le degré d'implantation de régime de retraite et la performance financière. L'hypothèse 1.1 devient donc infirmée selon la règle de décision établie. Par ailleurs, nous observons que le Japon est le seul pays étudié présentant un fort contrôle de l'incertitude et un fort degré de masculinité. Cette particularité pose problème au niveau de l'analyse puisque les résultats anticipés de l'hypothèse 1.1 et 1.2 s'opposent. Cette particularité nous porte à croire que l'anticipation précise des résultats d'une implantation d'un régime de retraite collectif au Japon est difficilement prévisible étant donnée la nature même de la culture de ce pays ayant un fort degré d'incertitude et un fort degré de masculinité. De ce fait, il serait intéressant de revoir cette relation dans d'autres études afin de s'assurer de l'impact de cette pratique sur la performance. Par ailleurs, nous croyons que le degré de masculinité du Japon est tellement fort qu'il devrait surpasser l'effet du fort contrôle de l'incertitude, l'effet total à prévoir serait donc une baisse de la performance, par contre ce résultat est contraire à ce que l'on a observé. En excluant les résultats du Japon, nos deux hypothèses auraient été confirmées, par ailleurs les règles de décision émises nous obligent

à infirmer la première hypothèse. Afin de mieux comprendre la situation du Japon, voyons maintenant plus précisément le problème occasionné en vérifiant l'hypothèse suivante.

**Tableau 15 : Régime de retraite collectif / Performance sociale**

|                 | CI | MASC | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t        | R Square |
|-----------------|----|------|--------------------------------------|----------|----------|
| USA             | -  | +    | 0,456                                | 1,025    | 0,208    |
| Grande-Bretagne | -  | +    | -0,867                               | -3,011 * | 0,751    |
| Japon           | +  | +    | 0,621                                | 1,120    | 0,386    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

**Tableau 16 : Régime de retraite collectif / Performance économique**

|                 | CI | MASC | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t         | R Square |
|-----------------|----|------|--------------------------------------|-----------|----------|
| USA             | -  | +    | -0,307                               | -0,646    | 0,094    |
| Grande-Bretagne | -  | +    | -0,910                               | -3,807 ** | 0,828    |
| Japon           | +  | +    | -0,585                               | -1,020    | 0,342    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

**Tableau 17 : Régime de retraite collectif / Performance financière**

|                 | CI | MASC | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t        | R Square |
|-----------------|----|------|--------------------------------------|----------|----------|
| USA             | -  | +    | -0,444                               | -0,992   | 0,198    |
| Grande-Bretagne | -  | +    | -0,834                               | -2,619 * | 0,696    |
| Japon           | +  | +    | 0,911                                | 3,115 *  | 0,829    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

**Hypothèse 1.2 :** *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)*

Au niveau de cette deuxième hypothèse, conformément à celle-ci, on observe un lien significatif et positif entre le degré d'implantation d'un régime de retraite collectif et la performance financière dans le pays où le contrôle de l'incertitude est fort. Nous croyons donc que la caractéristique culturelle présentant un fort contrôle de l'incertitude prévaut sur le degré de masculinité lors de l'interprétation du lien entre le degré d'implantation d'un régime de retraite collectif et la performance de la firme du Japon. Par ailleurs, selon la classification d'Hofstede, c'est la masculinité qui aurait dû prévaloir étant donné la prédominance de cette caractéristique culturelle au Japon. La relation, dans un pays à contrôle de l'incertitude faible, entre l'implantation de régime de retraite et la performance est donc évidente et représentative en ce qui concerne la Grande-Bretagne et elle abonde dans le même sens que l'hypothèse. Concernant le Japon l'hypothèse demeure confirmée, par ailleurs, un questionnement demeure au niveau de la primauté entre le degré de masculinité et le contrôle de l'incertitude. L'hypothèse est donc confirmée.

Finalement, l'analyse du lien entre l'adéquation des pratiques de rémunération à la culture du pays et la performance de la firme semble être fortement plausible. En effet, il est évident, pour la Grande-Bretagne, que la culture masculine forte et le contrôle de l'incertitude faible entraîne une relation négative entre la pratique d'implantation de régime de retraite. Par ailleurs, les résultats du Japon devraient être analysés plus en profondeur dans une autre étude au niveau de la primauté entre les variables d'Hofstede étant donné les particularités énoncées précédemment,

#### **4.3 La formation :**

La présente partie nous permettra de vérifier l'hypothèse de recherche concernant la formation spécifique au poste. En effet l'analyse qui suit vérifiera la validité de l'hypothèse suivante :

**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 augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994)*

Selon la théorie, le degré de masculinité joue un rôle primordial dans cette pratique de gestion des ressources humaines. Notre étude nous permet de confirmer notre hypothèse puisque nous observons, dans le tableau suivant, que pour le Japon, pays à forte masculinité, il y a un lien positif et significatif entre l'implantation de formations spécifiques au poste et la performance sociale.



**Tableau 18 : Formation spécifique au poste / Performance sociale**

|                 | MASC | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t       | R Square |
|-----------------|------|--------------------------------------|---------|----------|
| USA             | +    | -0,501                               | -1,156  | 0,251    |
| Grande-Bretagne | +    | 0,098                                | 0,170   | 0,010    |
| Japon           | +    | 0,914                                | 3,191 * | 0,836    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

Par ailleurs, les tableaux suivants reflètent qu'aucune autre analyse n'est représentative ce qui nous porte à croire qu'il serait intéressant de révéfier, au cours d'une autre étude, cette même relation afin de s'assurer que l'hypothèse que l'on vient de confirmer soit généralisable.

**Tableau 19 : Formation spécifique au poste / Performance économique**

|                 | MASC | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t      | R Square |
|-----------------|------|--------------------------------------|--------|----------|
| USA             | +    | -0,216                               | -0,442 | 0,047    |
| Grande-Bretagne | +    | 0,063                                | 0,109  | 0,004    |
| Japon           | +    | 0,289                                | 0,427  | 0,083    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

**Tableau 20 : Formation spécifique au poste / Performance financière**

|                 | MASC | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t     | R Square |
|-----------------|------|--------------------------------------|-------|----------|
| USA             | +    | 0,619                                | 1,577 | 0,383    |
| Grande-Bretagne | +    | 0,307                                | 0,558 | 0,094    |
| Japon           | +    | 0,134                                | 0,191 | 0,018    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

#### **4.4 Le recrutement :**

La présente section nous permettra d'analyser le lien existant entre une pratique de recrutement et la performance de la succursale. Nous analyserons particulièrement le degré d'individualisme puisque le recours à ces pratiques est principalement utilisé dans les pays où le degré d'individualisme est élevé. Plus spécifiquement, voici l'hypothèse que nous allons vérifier :

**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)*

Le seul lien significatif de notre étude concernant cette variable est celui entre le recrutement externe et la performance financière pour les États-Unis. Le tableau 20 présente un lien positif et significatif entre le recrutement externe et la performance financière. L'hypothèse est donc confirmée puisque pour les États-Unis, pays à fort degré d'individualisme, plus une pratique de recrutement externe est implantée, plus il y aura un impact positif sur la performance financière de la firme. Il serait par contre intéressant, d'analyser à nouveau ce lien dans une recherche ultérieure afin d'obtenir des résultats significatifs pour les deux autres variables dépendantes.

**Tableau 21 : Recrutement externe / Performance sociale**

|                 | IND | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t      | R Square |
|-----------------|-----|--------------------------------------|--------|----------|
| USA             | +   | -0,535                               | -1,268 | 0,287    |
| Grande-Bretagne | +   | -0,439                               | -0,845 | 0,192    |
| Japon           | -   | -0,474                               | -0,761 | 0,225    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

**Tableau 22 : Recrutement externe / Performance économique**

|                 | IND | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t      | R Square |
|-----------------|-----|--------------------------------------|--------|----------|
| USA             | +   | -0,160                               | -0,324 | 0,026    |
| Grande-Bretagne | +   | -0,397                               | -0,750 | 0,158    |
| Japon           | -   | -0,175                               | -0,252 | 0,031    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

**Tableau 23 : Recrutement externe / Performance financière**

|                 | IND | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t       | R Square |
|-----------------|-----|--------------------------------------|---------|----------|
| USA             | +   | 0,757                                | 2,319 * | 0,573    |
| Grande-Bretagne | +   | -0,467                               | -0,914  | 0,218    |
| Japon           | -   | -0,151                               | -0,216  | 0,023    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

#### 4.5 La sélection :

Poursuivons maintenant avec une pratique de sélection, soit l'utilisation de tests structurés. Selon la théorie, l'utilisation de pratiques de sélections structurées augmenterait la performance organisationnelle dans les pays à fort degré d'individualisme. Nous allons donc vérifier l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 4.1 :** *Dans les pays où le niveau d'individualisme est élevé, le recours à des tests structurés lors de la sélection augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003, Arcand, 2006)*

L'analyse du tableau suivant nous permet d'observer que pour les États-Unis, pays à fort degré d'individualisme, plus une pratique de tests structurés est implantée plus il y aura un impact positif sur la performance sociale. Par ailleurs, les résultats pour les deux autres pays ne sont pas significatifs.

**Tableau 24 : Tests structurés / Performance sociale**

|                 | IND | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t         | R Square |
|-----------------|-----|--------------------------------------|-----------|----------|
| USA             | +   | 0,922                                | 4,750 *** | 0,849    |
| Grande-Bretagne | +   | 0,478                                | 0,943     | 0,229    |
| Japon           | -   | 0,802                                | 1,901     | 0,644    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

Au niveau de la performance économique, toujours pour les États-Unis, pays à fort degré d'individualisme, plus les tests structurés sont implantés, moins la performance économique sera forte. Il y a donc un lien négatif et significatif entre l'implantation des

tests structurés et la performance économique. Par contre, aucun test n'est significatif en ce qui concerne la performance financière. L'hypothèse de recherche est donc infirmée puisque des résultats contradictoires sont obtenus pour une même pratique et pour un même pays.

**Tableau 25 : Tests structurés / Performance économique**

|                 | IND | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t        | R Square |
|-----------------|-----|--------------------------------------|----------|----------|
| USA             | +   | -0,771                               | -2,420 * | 0,594    |
| Grande-Bretagne | +   | 0,519                                | 1,052    | 0,269    |
| Japon           | -   | -0,121                               | -0,173   | 0,015    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

**Tableau 26 : Tests structurés / Performance financière**

|                 | IND | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t      | R Square |
|-----------------|-----|--------------------------------------|--------|----------|
| USA             | +   | -0,621                               | -1,586 | 0,386    |
| Grande-Bretagne | +   | 0,472                                | 0,927  | 0,223    |
| Japon           | -   | 0,479                                | 0,771  | 0,229    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

#### **4.6 L'évaluation du rendement :**

L'analyse suivante nous permettra d'analyser le lien entre une pratique de l'évaluation du rendement, soit l'évaluation à 360 degrés et la performance de la firme selon le degré de masculinité du pays étudié. Selon la théorie, l'évaluation du rendement est pratiquée dans les pays à fort degré de masculinité et où le contrôle de l'incertitude est élevé. Nous allons particulièrement vérifier l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 5.1 :** *Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, le recours à un mode d'évaluation à 360 degrés augmente la performance de la firme.*

En observant les tableaux suivants, on remarque que le seul lien significatif concernant cette variable indépendante est celui avec la performance financière. Le Japon est le seul pays présentant un lien significatif. En observant celui-ci, pour ce pays à fort degré de masculinité, plus la pratique est implantée, plus il y aura un impact positif sur la performance financière. L'hypothèse est donc confirmée.

**Tableau 27 : Évaluation du rendement à 360 degrés/ Performance sociale**

|                 | MASC | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t      | R Square |
|-----------------|------|--------------------------------------|--------|----------|
| USA             | +    | -0,203                               | -0,415 | 0,041    |
| Grande-Bretagne | +    | 0,521                                | 1,059  | 0,272    |
| Japon           | +    | 0,216                                | 0,312  | 0,046    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

**Tableau 28 : Évaluation du rendement à 360 degrés / Performance économique**

|                 | MASC | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t      | R Square |
|-----------------|------|--------------------------------------|--------|----------|
| USA             | +    | -0,284                               | -0,593 | 0,081    |
| Grande-Bretagne | +    | 0,611                                | 1,339  | 0,374    |
| Japon           | +    | -0,886                               | -2,702 | 0,785    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

**Tableau 29 : Évaluation du rendement à 360 degrés / Performance financière**

|                 | MASC | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t          | R Square |
|-----------------|------|--------------------------------------|------------|----------|
| USA             | +    | 0,373                                | 0,804      | 0,139    |
| Grande-Bretagne | +    | 0,593                                | 1,276      | 0,352    |
| Japon           | +    | 0,995                                | 14,295 *** | 0,990    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

#### 4.7 L'organisation du travail :

La présente section analysera le lien entre une pratique d'organisation du travail, soit la résolution de problèmes par équipe de projet et la performance. Selon la théorie, l'implantation de pratique de travail innovante serait plus fréquente lorsque le contrôle de l'incertitude est faible et lorsque la distance hiérarchique est faible. Voyons plus spécifiquement l'hypothèse étudiée.

**Hypothèse 6.1 :** *Dans les pays à faible distance hiérarchique, la résolution de problèmes à l'aide d'équipes de projet augmente la performance de la firme.*

Le tableau suivant nous présente que pour les États-Unis, pays à faible degré hiérarchique, plus il y aura implantation de pratiques de résolution de problèmes par équipe de projet, plus la performance sociale sera accentuée. Par ailleurs, aucun résultat n'est significatif pour la performance économique.

**Tableau 30 : Résolution de problèmes en équipe de projet/ Performance sociale**

|                 | DH | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t        | R Square |
|-----------------|----|--------------------------------------|----------|----------|
| USA             | -  | 0,863                                | 3,421 ** | 0,745    |
| Grande-Bretagne | -  | -0,267                               | -0,480   | 0,071    |
| Japon           | +  | -0,793                               | -1,843   | 0,629    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

**Tableau 31 : Résolution de problèmes en équipe de projet/ Performance économique**

|                 | DH | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t      | R Square |
|-----------------|----|--------------------------------------|--------|----------|
| USA             | -  | -0,248                               | -0,511 | 0,061    |
| Grande-Bretagne | -  | -0,230                               | -0,409 | 0,053    |
| Japon           | +  | 0,379                                | 0,579  | 0,144    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

Concernant la performance financière, pour les États-Unis, pays à faible distance hiérarchique, le lien avec cette pratique est négatif. Donc plus cette pratique est implantée, moins bonne se trouve la performance financière.

**Tableau 32 : Résolution de problèmes en équipe de projet/ Performance financière**

|                 | DH | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t          | R Square |
|-----------------|----|--------------------------------------|------------|----------|
| USA             | -  | -0,956                               | -6,492 *** | 0,913    |
| Grande-Bretagne | -  | -0,239                               | -0,426     | 0,057    |
| Japon           | +  | -0,777                               | -1,747     | 0,604    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%



En somme, nous pouvons conclure que cette hypothèse est infirmée puisqu'elle présente deux résultats contradictoires pour un même pays et une même pratique.

#### 4.8 Le partage de l'information (la communication) :

Dans la présente section, nous analyserons l'influence entre la communication et la performance en utilisant une pratique de partage de l'information, soit le partage de l'information liée à la concurrence.

**Hypothèse 7.1 :** *Dans les pays à faible distance hiérarchique, le partage de l'information liée à la concurrence diminue la performance de la firme.*

Le tableau suivant nous permet de constater que pour les États-Unis, pays à faible distance hiérarchique, plus la direction partage l'information liée à la concurrence moins la performance sociale est bonne. En effet, le lien entre le partage de l'information liée à la concurrence et la performance sociale est négatif.

**Tableau 33 : Informations - concurrence/ Performance sociale**

|                 | DH | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t        | R Square |
|-----------------|----|--------------------------------------|----------|----------|
| USA             | -  | -0,778                               | -2,475 * | 0,605    |
| Grande-Bretagne | -  | 0,439                                | 0,847    | 0,193    |
| Japon           | +  | 0,649                                | 1,205    | 0,421    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

Par ailleurs, aucun lien n'est significatif en ce qui concerne la performance économique. Par ailleurs, toujours pour les États-Unis, pays à faible distance hiérarchique, la corrélation entre le partage de l'information liée à la concurrence et la performance financière est positive. Nous devons donc infirmer notre hypothèse puisque pour un même pays, deux résultats contradictoires sont obtenus.

**Tableau 34 : Informations - concurrence/ Performance économique**

|                 | DH | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t     | R Square |
|-----------------|----|--------------------------------------|-------|----------|
| USA             | -  | 0,253                                | 0,522 | 0,064    |
| Grande-Bretagne | -  | 0,457                                | 0,889 | 0,209    |
| Japon           | +  | 0,817                                | 2,000 | 0,667    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

**Tableau 35 : Informations - concurrence/ Performance financière**

|                 | DH | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t        | R Square |
|-----------------|----|--------------------------------------|----------|----------|
| USA             | -  | 0,869                                | 3,512 ** | 0,755    |
| Grande-Bretagne | -  | 0,444                                | 0,859    | 0,197    |
| Japon           | +  | -0,524                               | -0,870   | 0,274    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

#### 4.9 La sécurité d'emploi :

La présente section nous permettra d'analyser le lien entre une pratique liée à la sécurité d'emploi et la performance. Selon la théorie, des mesures visant la sécurité d'emploi sont plus fréquentes dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé et où le niveau de masculinité est faible. Nous vérifierons précisément l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 8.1 :** *Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, des mesures assurant la sécurité d'emploi diminuent la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003, Arcand, 2006)*

Concernant la performance sociale, un seul résultat est représentatif, soit celui de la Grande-Bretagne. Pour ce pays à faible contrôle de l'incertitude, l'implantation de pratique visant la protection des emplois diminue la performance sociale.

**Tableau 36 : Protection des emplois/ Performance sociale**

|                 | CI | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t         | R Square |
|-----------------|----|--------------------------------------|-----------|----------|
| USA             | -  | -0,127                               | -0,256    | 0,016    |
| Grande-Bretagne | -  | -0,918                               | -4,009 ** | 0,843    |
| Japon           | +  | -0,544                               | -0,917    | 0,296    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

Dans le tableau suivant, on observe que, toujours pour la Grande-Bretagne, l'implantation de pratiques visant la protection des emplois diminue la performance économique.

**Tableau 37 : Protection des emplois/ Performance économique**

|                 | CI | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t        | R Square |
|-----------------|----|--------------------------------------|----------|----------|
| USA             | -  | -0,221                               | -0,453   | 0,049    |
| Grande-Bretagne | -  | -0,827                               | -2,548 * | 0,684    |
| Japon           | +  | -0,563                               | 0,964    | 0,317    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

Finalement, concernant la performance financière, toujours pour la Grande-Bretagne, plus on implante des pratiques visant la protection des emplois moins sera bonne la performance financière. Notre hypothèse est donc confirmée à trois reprises.

**Tableau 38 : Protection des emplois/ Performance financière**

|                 | CI | Standardized<br>Coefficients<br>Beta | t        | R Square |
|-----------------|----|--------------------------------------|----------|----------|
| USA             | -  | 0,094                                | 0,189    | 0,009    |
| Grande-Bretagne | -  | -0,876                               | -3,148 * | 0,768    |
| Japon           | +  | -0,879                               | -2,603   | 0,772    |

Légende      \*\*\* significatif à 1%      \*\* significatif à 5%      \* significatif à 10%

#### **4.10 Vérification synthèse des hypothèses de recherche et de l'étude**

##### **La rémunération :**

**Hypothèse 1.1 :** *Dans les pays où le niveau de masculinité est fort, les pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite collectif réduisent la performance de la firme. (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002)*

Bien que la relation fût significative et négative entre le degré d'implantation de la pratique et la performance pour la Grande-Bretagne, on doit infirmer l'hypothèse puisqu'un lien significatif et positif est observé concernant le Japon.

##### ***Infirmée***

**Hypothèse 1.2 :** *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).*

L'hypothèse est confirmée, par ailleurs, un questionnement est soulevé au niveau de la primauté des dimensions de Hofstede puisque le degré de masculinité aurait dû prévaloir sur le contrôle de l'incertitude et ainsi renverser les résultats du Japon.

##### ***Confirmée***

### **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 augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994)*

Un seul résultat est significatif et il confirme l'hypothèse.

***Confirmée***

### **Le recrutement :**

**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)*

Une seule analyse est significative et elle confirme l'hypothèse.

***Confirmée***

### **La sélection :**

**Hypothèse 4.1 :** Dans les pays où le niveau d'individualisme est élevé, le recours à des tests structurés lors de la sélection augmente la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003, Arcand, 2006)

Deux relations sont significatives et elles concernent les États-Unis et les résultats de ceux-ci s'opposent.

***Infirmée***

### **L'évaluation du rendement :**

**Hypothèse 5.1 :** *Dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, le recours à un mode d'évaluation à 360 degrés augmente la performance de la firme.*

Un seul résultat est significatif et il confirme l'hypothèse.

***Confirmée***

### **L'organisation du travail :**

**Hypothèse 6.1 :** *Dans les pays à faible distance hiérarchique, la résolution de problèmes à l'aide d'équipes de projet augmente la performance de la firme.*

Deux croisements sont significatifs, ils concernent les États-Unis et leurs résultats s'opposent.

***Infirmée***

#### **Le partage de l'information :**

**Hypothèse 7.1 :** *Dans les pays à faible distance hiérarchique, le partage de l'information lié à la concurrence diminue la performance de la firme.*

Deux liens sont significatifs, ils touchent les États-Unis et les résultats sont contradictoires.

***Infirmée***

#### **La sécurité d'emploi :**

**Hypothèse 8.1 :** *Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, des mesures assurant la sécurité d'emploi diminuent la performance de la firme. (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003, Arcand, 2006)*

Trois croisements sont significatifs et ils concernent tous la Grande-Bretagne. Pour ce pays à faible contrôle de l'incertitude, l'implantation de mesures assurant la sécurité d'emploi a diminué la performance sociale, économique et financière de la firme.

***Confirmée***



#### **4.11 Conclusion, limites et suggestions**

Le présent chapitre nous a permis de vérifier, à partir d'analyses statistiques, différentes hypothèses reliées à notre problématique de recherche. En utilisant des régressions linéaires, nous avons vérifié la relation, en contexte international, entre nos variables indépendantes, les pratiques de gestion des ressources humaines, et la performance organisationnelle. Cette variable dépendante étant constituée de la performance sociale, économique et financière.

En somme, inspiré par différentes études théoriques et empiriques recensées lors de notre deuxième chapitre, nous avons proposé différentes hypothèses. Les différentes analyses permettent d'abonder dans le sens de certaines hypothèses proposées et ainsi nous ont permis de confirmer quelques-unes de ceux-ci. Par ailleurs, une des deux hypothèses concernant la rémunération a été infirmée. Les autres hypothèses infirmées sont celles concernant la sélection, l'organisation du travail et le partage de l'information.

Parallèlement à l'analyse présentée, nous avons vérifié si le retrait de la variable modératrice, la culture nationale, aurait pu confirmer les résultats infirmés en attribuant un lien direct entre l'implantation de la pratique et l'augmentation de la performance. Par ailleurs, cette analyse, sans égard à la culture nationale par son retrait, et l'application intégrale du lien entre l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines et la performance ne nous permettent de tirer aucune conclusion puisqu'ils ne viennent aucunement modifier les résultats. En effet, la plupart des résultats infirmés reflétaient des contradictions au sein d'un même pays, le retrait de la culture nationale dans l'analyse ne vient donc en rien modifier les résultats. Par ailleurs, il est évident qu'à plusieurs reprises la prise en compte de la culture nationale dans l'équation nous a permis de relever des liens évidents.

Bien que nous avons fait en sorte de réduire au maximum les limites de notre recherche, nous en soulevons tout de même quelques-unes.

Tout d'abord, puisque notre questionnaire est distribué dans les bureaux régionaux d'une seule compagnie, le test peut manquer de sensibilité. De ce fait, la présente étude peut être interprétée comme étant peu généralisable (Emory et Cooper, 1991; Fortin, 1996; Gauthier, 1997; Schmitt et Klimoski, 1991). En effet, il faut se questionner au niveau de la validité externe de cette étude, car les résultats n'auraient peut-être pas été les mêmes chez une autre compagnie de ce même secteur. Par ailleurs, ce type d'étude nous a permis de contrôler plus adéquatement les effets engendrés par les variables étrangères puisqu'elles demeurent constantes (Kalleberg, Knoke, Marsden et Spaeth, 1994). De plus, ces mêmes résultats auraient pu être différents si on avait changé de secteurs d'activités ou de pays étudiés.

Deuxièmement, une faiblesse de notre étude réside aussi dans le fait qu'elle porte sur des informations relatives aux pratiques de GRH et à l'efficacité organisationnelle sur une période donnée. Il aurait donc été intéressant de refaire la même étude pour les mêmes bureaux régionaux, mais à un autre moment dans le temps.

De plus, il aurait été intéressant d'étudier plus de trois pays afin de comparer les résultats de pays ayant des dimensions culturelles communes.

Par ailleurs, il faut aussi avoir en perspective, en lisant ce mémoire, qu'une analyse causale a été utilisée pour une hypothèse de type corrélationnelle.

Nous croyons finalement qu'il serait intéressant, dans une étude future, d'interpréter et d'analyser en profondeur les autres liens entre les indicateurs des variables indépendantes et les trois types de performance afin de connaître l'ensemble des résultats recueillis par la présente étude. De plus, une entrevue semi-dirigée avec les directeurs de succursales nous permettrait de vérifier si leurs commentaires correspondent réellement aux résultats obtenus par le questionnaire. Par ailleurs, les coûts entraînés par la distance géographique des répondants nous empêchent de réaliser ce type de collecte de données. Une autre proposition future serait d'utiliser un questionnaire semblable, dans les mêmes pays que la présente étude, mais dans un autre secteur d'activités.

Finalement, les résultats de cette étude nous ont permis de forer une partie de la complexité de l'analyse de la gestion interculturelle des ressources humaines et présentent de bonnes opportunités de recherches futures. Par sa contribution, elle a amené une avancée théorique notable dans ce domaine de recherche qui pourra s'avérer utile à plusieurs PME ayant des succursales à l'étranger.

## Références Bibliographiques

- Adler, N.J. (1994). *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*. Repentigny, Canada: Les éditions Reynald Goulet inc.
- Adler, N.J. (1997). *International dimensions of organizational behaviour*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Amit, R., and Schoemaker, J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. 14(1): 33-46.
- Applebaum E. & Berg P. (1997). Work Reorganization and Flexibility in Job Design, in D. Lewin, D.J.B. Mitchell & M.A. Zaidi (éd.), *The human Resource Management Handbook*, Part II, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.45-62.
- Arcand Guy (2006), *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie*, Thèse de doctorat, Université Paul-Verlaine, 305 p.
- Arcand M.(2000). *L'effet des pratiques de Gestion des ressources humaines sur l'efficacité des Caisses Populaires Desjardins du Québec*, Thèse de doctorat inédite, Université de Metz, France, 237p.
- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., and Fabi, B. (2004). Système de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle: le cas des coopératives du secteur financier canadien. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 75(3): 497-524.
- Arthur, J.B. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labour Relations Review*. 45(3): 488-506.
- Arthur J.B. (1994). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems un American Steel Minimills, *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (3), p. 488-506.
- Arthur J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37:670-687.
- Barney J.B. (1995). Looking Inside the Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, 9(4), p.49-61.
- Barney J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), p. 99-120.
- Baron, J.N., and Kreps, D.M. (1999a). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New-York: Wiley.

- Baron, J.N., and Kreps, D.M. (1999b). Consistent Human Resource Practices. *California Management Review*. 41(3): 29-53.
- Barrette J. & Simeus M. (1997). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie, in ASAC 1997, St-John, TN, P.23-33.
- Batt R. & Applebaum E. (1995), Worker participation in diverse settings: Does the form affect the outcome, and if so, Who benefits?, *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), p.331-378.
- Bayad M., Arcand G. & Arcand M. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines : Fondements et modèles, *Revue française de Gestion des Ressources Humaines*, Paris.
- Becker, G.S. (1976). *The Economic Approach to Human Behaviour*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Becker, G.S., and Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*. 39(4): 779-801.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., and Walton, R.B. (1984). *Managing Human Assets*. New-York: Free Press.
- Betcherman, G., McMullen, K., Leckie, N., and Caron, C. (1994). *Les transformations du milieu de travail au Canada*. Kingston, On: IRC Press.
- Benedict, R. (1934). *Patterns of Culture*. Boston: Houghton Mifflin.
- Berg, P. (1999). The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry. *Relations industrielles*. 54(1): 111-134.
- Berg, P., Applebaum, E., Bailey, T., and Kalleberg, A.L. (1996). The Performance Effects of Modular Production in the Apparel Industry. *Industrial Relations*. 35(3): 356-373.
- Bergeron, P.G. (2001). *La gestion dynamique: Concepts, méthodes et applications*. Boucherville, Qc: Gaëtan Morin éditeur
- Blinder A.S. (1990). Introduction, in A.S. Blinder (éd.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington, DC, p. 1-13.
- Brockner J., Grover J., Reed T.F. & Dewitt R.L. (1992). Layoffs, Job Insecurity and Survivors' Work Effort : Evidence of an Inverted-U Relationship, *Academy of Management*, 35(2), p.413-425.
- Brummet, R.L., Flamholz, E.G., and Pyle, W.C. (1968). Human Resource Measurement : A Challenge for Accountants. *The Accounting Review*. Avril: 217-224.

- Cameron, K.S. (1978). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*. 23: 604-632.
- Cameron, K.S. (1982). The Relationship Between Faculty Unionism and Organizational Effectiveness. *Academy of Management Journal*. 25(1): 6-24.
- Cameron, K.S., and Whetten, D.A. (1983). Organizational Effectiveness : One Model or Several. In K.S. Cameron, and D.A. Whette (Eds.), *Organization Effectiveness : A Comparison of Multiple Models*, 1-26. New-York: Academic Press.
- 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.
- Delery, J.E. (1998). Issues of Fit in Strategic Human Resource Management : Implications for Research. *Human Resource Management Review*. 8(3): 289-309.
- Delory J.E. & Doty D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), p.804-835.
- Deliège, R. (1995). *Anthropologie sociale et culturelle*. Bruxelles: DeBoeck.
- Deliège, R. (1995). *Les intouchables en Inde : des castes d'exclus*. Paris: Imago.
- 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.
- Devanna, M.A., Fombrun, C.J., and Tichy, N.M. (1984). A Framework for Strategic Human Resource Management. In C.J. Fombrun, N.M. Tichy, and M.A. Devanna (Eds.), *Strategic Human Resource Management*. New-York: Wiley.
- Dupriez, P., and Simons, S. (2002). *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*. Bruxelles: De Boeck.
- Dyer, L. (1993). *Human Resources as a Source of Competitive Advantage*. Queen's University at Kingston, On.: IRC Press.
- Dyer L. & Kochan T.A. (1995). Is There a New HRM? Contemporary Evidence and Future Directions, in B. Downie & M.L. Coates (éd.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed?*, IRC Press, Queen's University at Kingston, On, p.132-163.

- Dyer, L., and Reeves, T. (1995). HR Strategies and Firm Performance : What do We Know and Where do We Need to Go ? *International Journal of Human Resource Management*. 6: 656-670.
- Dyer L. & Schafer 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 & 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, p. 145-154.
- Earley, C.P. (1994). Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*. 39: 89-117.
- Eaton A.E. & Voos P.B. (1992). Union and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation and Employee Participation, in L. Mishel P.B. Voos (éd.), *Unions and Economic Competitiveness*, M.E. Sharpe, Armonk, NY, p.173-215.
- Emery, F.E., and Trist, E.L. (1964). La trame causal de l'environnement des organisations. *Sociologie du travail*. 4(4): 337-350.
- Emory, C.W., and Cooper, D.R. (1991). *Business Research Methods*. Boston, MA.: Irwin.
- Evans, P.A.L. (1992). Management development as glue technology. *Human Resource Planning*. 15: 85-105.
- Fischer, C.D. (1989). Current and Recurrent Challenges in Human Resource Management. *Journal of Management*. 15(2): 157-180.
- Fombrun, C.J. (1983). Strategic Management : Integrating the Human Resource Systems into Strategic Planning. *Advances in Strategic Management*. 2.
- Flamholz, E.G. (1971). Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organizations. *The Accounting Review*: 666-678.
- Flamholz, E.G. (1972). Should your Organization Attempt to Value its Human Resources ? *California Management Review*. hiver: 40-45.
- Flamholz, E.G. (1973). Human Resource Accounting : Measuring Positional Replacement Cost. *Human Resource Measurement*. printemps: 8-16.
- Fossum J.A. & McCall B.P. (1997). Pay and Reward for Performance, in D. Lewin, D.J.B. Mitchell & M.A. Zaidi )éd.), *The Human Resource Management Handbook*, Part III, Jai Press Inc., Greenwich, CT, P.111-143.
- Fortin, M.F. (1996). *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*. Montréal: Décarie Éditeur.



- Gauthier, B., Ed. (1997). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Ste-Foy, Qc: Presses de l'Université du Québec.
- Gerhart B. (1999), " Human Resource Management and Firm Performance: Measurement Issues and their Effect on Causal and Policy Inferences" in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovick (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, p.31-51.
- Goodman, P.S., and Moore, B.E. (1972). Critical Issues of Cross-Cultural Management Research. *human organization*. 1: 39.
- Greer C.R. (1995). *Strategy and Human Resource: A General Managerial Perspective* Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Guérin, G., Louarn, J.-Y.L., and Wils, T. (1988). L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel. *Revue Gestion*. 13(4): 23-33.
- Guérin, G., and Wils, T. (1990). L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse. In R. Blouin (Ed.), *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*, 667-715. Cowansville, Qc: Les Éditions Yvon Blais.
- Guérin, G., and Wils, T. (1992). *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal, Qc: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Guérin, G., Wils, T., and Lemire, L. (1997). L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec. *Relations Industrielles*. 52(1): 61-90.
- Guérin, G., Wils, T., and Lemire, L. (1997). L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec. *Relations Industrielles*. 52(1): 61-90.
- Hall J. (1979). Synergy Group Decision-Making at Its Best, *Manage*, Dayton, 31(2), p.28
- Hamel, G., and Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Hansen, G.S., and Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance : The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*. 10: 399-411.
- Hendry, C., and Pettigrew, A. (1990). Human Resource Management : An Agenda for 1990's. *International Journal of Human Resource Management*. 1: 17-43.

- Hermanson, R.H. (1963). A Method for recording all Assets and the Resulting Accounting and Economic Implications: Michigan State University, MI.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: The World Publishing Company.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization : Do American theories apply abroad? In D.W. Organ (Ed.), *The applied psychology of work behavior*, 126-154. Boston: Irwin.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences : International differences in work-related values*. London: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*. 7(1): 81-93.
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G., and Bond, M.H. (1988). The Confucius connection : From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*. 15(1): 4-21.
- Huselid, Mark A., and Becker, Brian E. 1997. The Impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. Working paper, Rutgers University.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 38(3): 635-672.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., and Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*. 40(1): 171-188.
- Ichniowski, C. (1992). Human Resource Practices and Productive Labor-Management Relations. In D. Lewin, O.S. Mitchell, and P.D. Sherer (Eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, 239-271. Madison, WI: Industrial Relations Research Association Series.
- Ichniowski, Casey; Shaw, Kathryn; and Prennushi, Giovanna. 1997. The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3):291-313.

- Jackson, S.E., Schuler, R.S., and Rivero, J.C. (1989). Organizational Characteristics. *Personnel Psychology*. 42(4): 727-786.
- Jackson, S.E., and Schuler, R.S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments. *Annual Review of Psychology*. 46: 237-264.
- Jaeger, A.M. (1986). Organization development and national culture : where's the fit? *Academy of Management Review*. 11: 178-190.
- 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. & Mendonca M. (1996) Impact of culture on performance management in developing countries, *International Journal of Manpower*. Bradford, 17(4/5); p. 65
- Katz, H.C., and Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kaufman, B.E. (1993). *The Origins & Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Kleiner M.M., Block R.N., Romkin M. et Salsburg S.W. (éd.), (1987), Human Resources and the Performance of the Firm, Industrial Relations Research Association Series, Madison, WI
- Kroeber, A.L., and Kluckhohn, C. (1952). Culture : a critical review of concepts and definition. *Papers of the peabody museum of archaeology and ethnology*. 47(1): 1-223.
- Kochan, T.A., Katz, H.C., and McKersie, R.B. (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*. New York, NY: Basic Books.
- Lado, A.A., and Wilson, M.C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage : A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*. 19(4): 699-729.
- Lawler, E.E. (1995). Strategic Human Resource Management : An Idea Whose Time Has Come. In B. Downie, and M.L. Coates (Eds.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed ?*, 46-70. Queen's University at Kingston, On: IRC Press.
- Lawler, E.E. (1990). *Strategic Pay*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ledford G.E. (1995). Paying for the Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers, *Compensation and Benefits Review*, 27(4), p.52-62.
- Lawrence, P.R., and Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Lengnick-Hall, C.A., and Lengnick-Hall, M.L. (1988). Strategic Human Resource Management : A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*. 13: 454-470.
- Levine et Tyson, 1990; Shaiken, Lopez et Mantika, 1997
- Levine D.I. (1995). Reinventing the Workplace: How Business and Employees can booth Win, Brooking Institution Washington, DC, p.183-243.
- Lévi-Strauss, C. (1967). *Les structures élémentaires de la parenté*. Paris: Mouton.
- Lévi-Strauss, C. (1974). *Anthropologie structurale*. Paris: Plon.
- Lewin D., Mitchell O.S. et Sherer P.D. (éd.), (1992), Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources, Industrial Relations Research Association Series, Madison, WI.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Malinowski, B. (1968). *Une théorie scientifique de la culture et autres essais*. Paris: Maspero.
- Maslow, A.H. (1966). *The psychology of science: a reconnaissance*. New York: Harper and Row.
- Mayo, E. (1960). *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Viking Press.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprises*. New York, NY: McGraw-Hill.
- McMahan G.C., Virick M., & Wright P.M. (1999). Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited : Progress, Problem and Prospects, in, P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau & G.T. Milkovich (éd.), Research in Personnel and Human Resources Management in the Twenty-First Century, Supplement 4, Jai Press Inc, Stamford, CT, P.99-122.
- Morris, T., and Pinnington, A. (1998). Evaluating Strategic Fit in Professional Service Firms. *Human Resource Management Journal*. 8(4): 76-87.
- Morris, M.H., Davis, D.L., and 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.
- Newman K.L. & Nollen S.D.(1996). Culture and Congruence : The Fit between Management Practices and National Culture, *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.

- O'Reilly, B. (1996). The Rent-a-Car Jocks Who Made Enterprise # 1. *Fortune*. 28: 128-134.
- Ostroff C. & Rothausen T.J.(1997). Selection and Job Matching, in D. Lewin, D.J.B. Mitchell & M.A. Zaidi (éd.), *The Human Resource Management Handbook*, Part III, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.3-51.
- Petit, A., Bélanger, L., Benabou, C., Foucher, R., and Bergeron, J.-L. (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Montréal, Qc: Gaëtan Morin Éditeur.
- Peters, T.J., and Waterman, R.H. (1982). *Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies*. New York, NY: Harper & Row.
- Pfeffer J.(1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer J. (1994). *Competitive Advantage Through People : Unleashing the Power and the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Pfeffer J. & Veiga J.F.(1999). Putting People First for Organizational Success, *The Academy of Management Executive*, 13(2), p.37-48.
- Pfeffer, J., and Veiga, J.F. (1999). Putting People First for Organizational Success. *The Academy of Management Executive*. 13(2): 37-48.
- Pieper, R. (1991). *Human resource management : An international comparison*. New-York: Walter de Gruyter.
- Prahalad, C.K., and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68(3): 79-89.
- Purcell, J. (1999). Best Practice and Best Fit : Chimera or Cul-de-sac ? *Human Resource Management Journal*. 9(3): 26-41.
- Rogers E.W & Wright M (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects and Performance Information Markets, *Human Resource Management Review*, 8(3), p.311-331
- Rogers, E.W., and Wright, P.M. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management : Problems, Prospects, and Performance Information Markets. *Human Resource Management Review*. 8(3): 311-331.
- Rondeau, K.W., and Wagar, T.H. (1997). Workforce Reduction, Human Resource Management Practices, and Perception of Organizational Performance : Evidence from Canadian Hospitals. Paper presented at *ASAC* in St. John's, TN.
- Benedict, R. (1934). *Patterns of Culture*. Boston: Houghton Mifflin.

- Schmitt, N.W., and Klimoski, R.J. (1991). *Research Methods in Human Resource Management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
- Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*. 36: 573-611.
- Schneider B. (1987). The People Make the Place, *Personnel Psychology*, 40(3), p.437-453.
- Schneider, S.C., and Barsoux, J.-L. (2003). *Management interculturel*. Paris: Pearson Education.
- 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 Resource Management: Linking People With the Strategic Needs of the Business, *Organizational Dynamics*, 21(1), p.18-32.
- Schuler R.S. & Jackson S.E.(1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *The Academy of Management Executive*, 1(3), p.207-219.
- Schuler R.S. & Rogovsky N. (1998). Understanding Compensation Practices Variations across Firms : The Impact of National Culture, *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 159-177.
- Schuler, R.S. (1987). Personnel and Human Resource Management : Choices and Organization Strategy. In S.L. Dolan, and R.S. Schuler (Eds.), *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management*, 3-26. St. Paul, MN: West.
- Schuler, R.S., Dowling, P.J., and 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.), *Handbook for international management research*, 351-390. London: Blackwell.
- Schuler, R.S., Galante, S.P., and Jackson, S.E. (1987). Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy. *Personnel*. 64(9): 18-27.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E., Slocum, J.W., and Jackofsky, E. (1996). Managing Human Resources in Mexico. *Business Horizons*(May-June): 55-61.
- Schultz, T.W. (1960). Investment in Human Capital. *American Economic Review*. 51: 1-17.
- Shackleton, V.J., and Ali, A.H. (1990). Work-related values of managers : A test of the Hofstede model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 21: 109-118.
- Schuler, R.S., Dowling, P.J., and DeCieri, H. (1994). An integrative framework of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*. 4(4): 717-764.

- 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., and 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*. 14: 61-90.
- Sparrow, P., and Hiltrop, J.M. (1995). *European human resource management in transition*. London: Prentice-Hall.
- Sparrow, P., Schuler, R.S., and Jackson, S.E. (1994). Convergence or divergence : Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *International Journal of Human Resource Management*. 5(2): 267-299.
- Stephen M. et Verma, A. (1995), Industrial Relations an Financial Performance: Evidence from Unionized Canadian Firms, Forum on Canadian Work place Practices, Document non publié, Ottawa, Ont.
- St-Onge S., Audet M., Haines V. & Petit A. (1998), Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Gaétan Morin Éditeur, Montréal, Qc.
- Taylor A.E. (1924). Business Management, American Economic Review, 14 (4), p. 803.
- Toffler, A., and Toffler, H. (1994). *Guerre et contre-guerre : survivre à l'aube du XXIè 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.
- Triandis, H.C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*. 96: 506-520.
- Triandis, H.C. (1994). *Culture and social behavior*. New-York: McGraw-Hill.
- Ulrich D. (1991). Using Human Resources for Competitive Advantage, in L.Killmann, Killmann & Associates (éd.), *Making Organizations Competitive*, Josey-Bass, San Francisco, Ca, p. 129-155.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wagar T.H. (1994), Human Resources Management Practices and Organizational Performance: Evidence from Atlantic Canada, Human Resources Management Project Series, Queen's University at Kingston, Ont.

- 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, IRC Press, Queen's University at Kingston, On.
- Weitzman M.L. & Kruse D.L. (1990). Profit Sharing and Productivity, in A.S. Blinder, Playing for Productivity : A Look at the Evidence, The Brookings Institution, Washington, DC, p.95-141.
- Welbourne, T.M., and Andrews, A.O. (1996). Predicting Performance of Initial Public Offering Firms : Should HRM be in the Equation ? *Academy of Management Journal*. 39(4): 891-919.
- Whitfield, K., and Poole, M. (1997). Organizing Employment for High Performance : Theories, Evidence and Policy. *Organization Studies*. 18(5): 745-764.
- Wils T. & Guérin G. (1994). La Gestion des ressources humaines du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Relations Industrielles, Québec, 49,(1), p.168.
- Wright, P.M., Dyer, L., Boudreau, J.W., and Milkovich, G.T., Eds. (1999). *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*. Stamford, CT: Jai Press Inc.
- Wright, P.M., and McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. 18(2): 295-320.
- 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., McMahan, G.C., and McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 5(2): 301-326.



## **Annexe 1: Questionnaire**

# Questionnaire

## Phase 1 : General information

1. Name of the institution : \_\_\_\_\_

2. Main address of the head office or the regional head

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Number of branches : \_\_\_\_\_

4. Asset of the institution (Specify the currency) : \_\_\_\_\_

5. Number of employees : \_\_\_\_\_

6. What in the ratio of your employees who are unionized ?

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

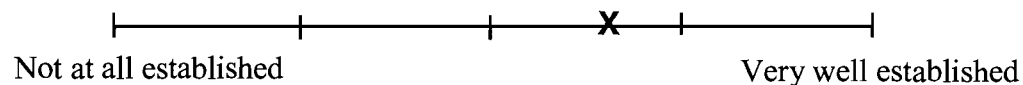
## ***Phase II : Human resource management practices***

**Instructions:** Please find a list of human resource management practices which could be part of your institution. For each of these selected practices, a statement will be suggested.

For each statement, draw an « X » on the scale where it best describes the level of implementation of this particular human resource practice within your organization.

- Nota Bene :**
1. You must answer the questions for to the existing branches.
  2. The actual questionnaire is related to human resources practices intended for the non-management employees.

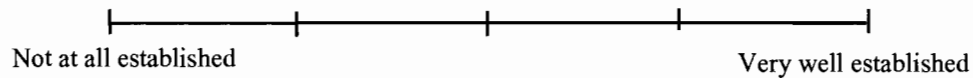
**Example :** In your organization, the morning coffee break is :



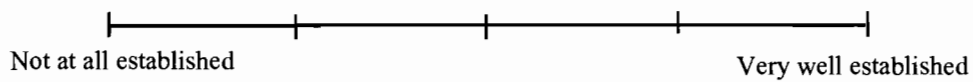
## 1. INCENTIVE INCOME

**In your institution,**

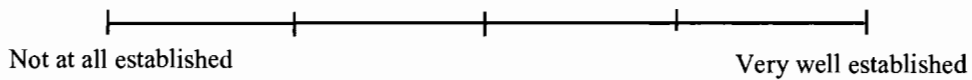
1.1. Gain sharing based on the employee's efficiency is an activity :



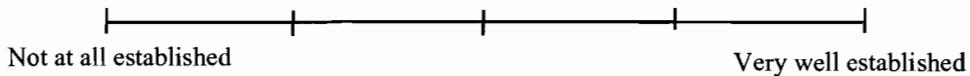
1.2. Sharing of a part of the profits among employees is an activity :



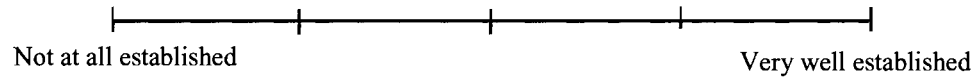
1.3. Granting individual bonuses to the best performing employees is an activity :



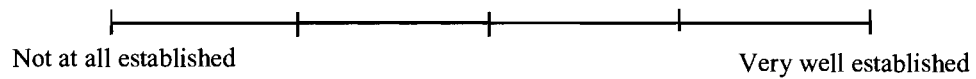
1.4. Stock-Based Plan is an activity :



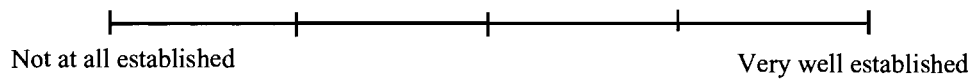
1.5 Stock Option Plan is an activity :



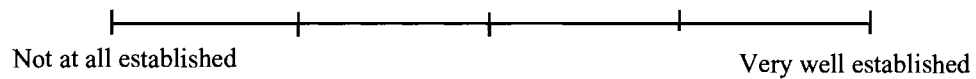
1.6. Skilled-Based Pay System is an activity :



1.7. Flexible Benefits is an activity :



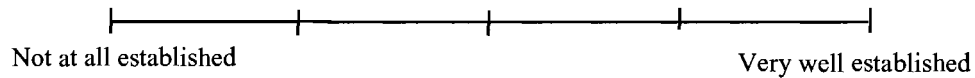
1.8. Company pension plans is an activity :



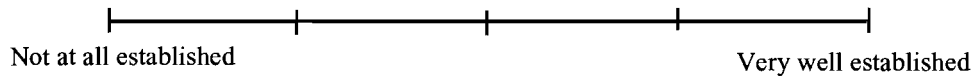
## **2. TRAINING**

**In your institution,**

- 2.1 Using specific training programs allowing employees to fulfill the requirements of their position (e.g. Computer classes) is an activity :



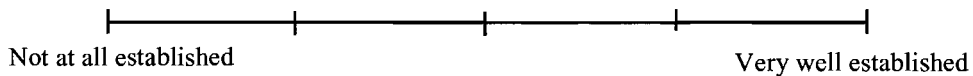
- 2.2 Using general training program allowing employees to fulfill the future needs of the organization (e.g. Leadership or communication classes) is an activity :



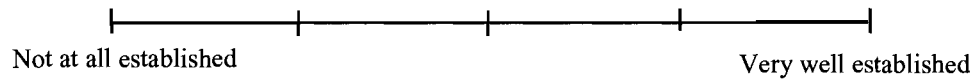
## **3. RECRUITING**

**In your institution,**

- 3.1 Looking at external recruitment is an activity:



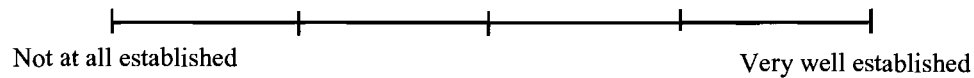
- 3.2 Looking at outsourcing human resources (e.g. temporary staffing agency for a specific term) is an activity :



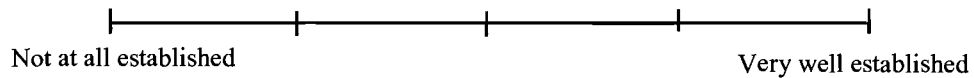
#### **4. SELECTION**

**In your institution,**

- 4.1 Using structured tests to properly evaluate the selected candidates (abilities, skills, personality) is an activity :



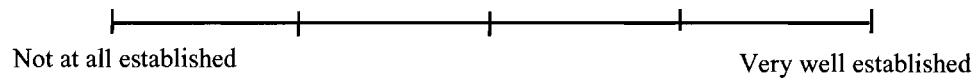
- 4.2 Using structured interviews to properly evaluate the selected candidates (abilities, skills, personality) is an activity :



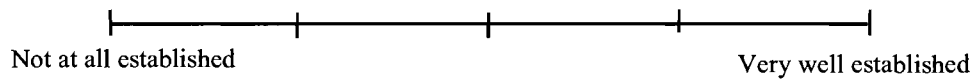
## 5. EMPLOYEE'S PERFORMANCE APPRAISAL

### In your institution,

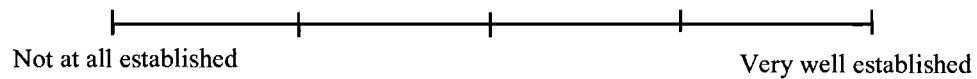
- 5.1 Appraisal of the employee's performance with a 360 degrees procedure (i.e. carried out simultaneously by the supervisor, the customers, and the co-workers) is an activity :



- 5.2 Appraisal of the employee's performance by its peers (i.e. only carried out by the co-workers) is an activity :



- 5.3 Appraisal of the employee's performance only by the supervisor is an activity :

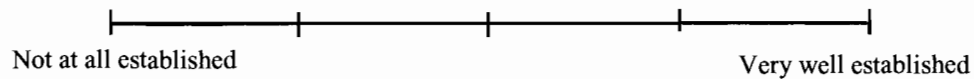




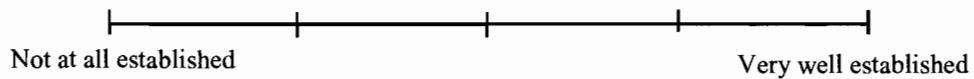
## 6. WORK ORGANIZATION

**In your institution,**

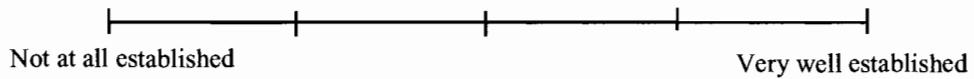
6.1 Employee's involvement in work teams is an activity :



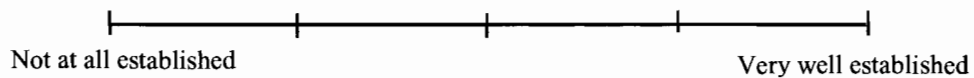
6.2 Regular consultations with the employees by means of different committees is an activity :



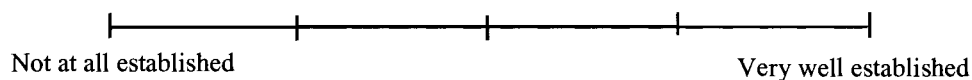
6.3 Solving problems through project team's lead by employees is an activity :



6.4 To call upon employees to work in other positions of a similar level on a regular basis is an activity :



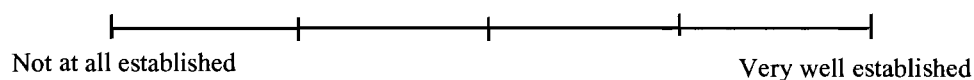
- 6.5 To call upon employees to work in other positions of a higher level on a regular basis is an activity :



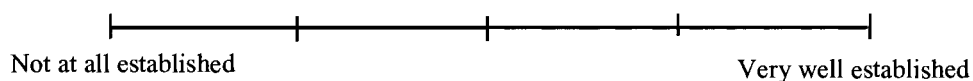
## 7. COMMUNICATION

**In your institution, sharing with the employees...**

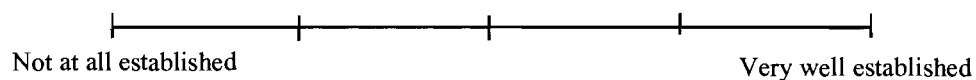
- 7.1 information relating to strategic decisions (e.g. strategic planning, technology implementation, etc.) is an activity :



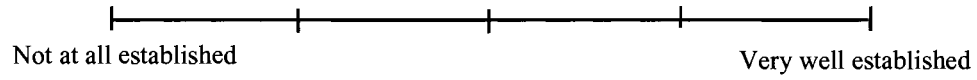
- 7.2 related financial information (e.g. annual reports, periodical results, etc.) is an activity :



- 7.3 information relating to the new products or services offered by the bank is an activity :



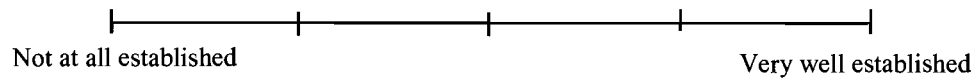
7.4 information relating to the competition (e.g. competitive products, market share, etc.) is an activity :



## 8. JOB SECURITY

**In your institution,**

8.1 To commit to protect employee's job, despite foreseeable changes, is an activity :



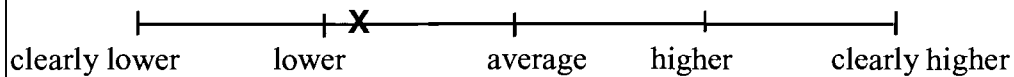
### Phase III : The Institution Performance

**Instructions :** Here is a list of performance criteria's regarding your organization. For each of these criteria, a statement will be suggested.

For each statement, draw an « X » on the scale where it best describe the level of your organization performance.

**Nota Bene :** Your answers represent an average appraisal of the level of performance for the branches present at the time in your country.

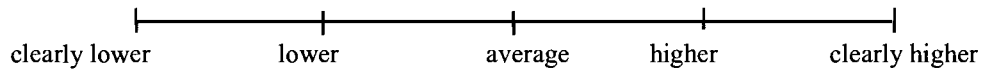
**Example :** How do you evaluate your market share when compared to your competitors ?



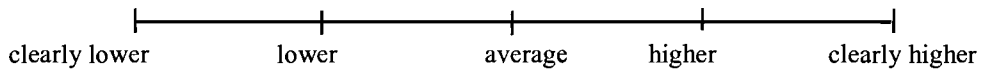
## 1. SOCIAL PERFORMANCE

**In comparison with your competitors, how do you evaluate ...**

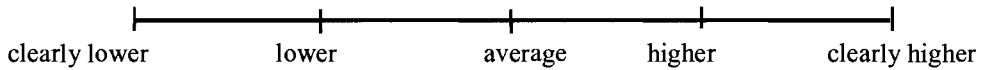
1.1 Your employee's level of satisfaction ?



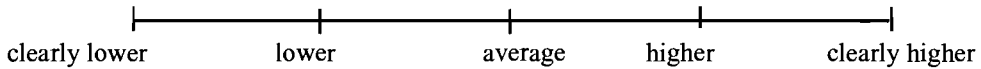
1.2 Your employee's degree of mobilization ?



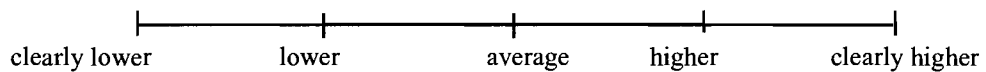
1.3 The number of employee's complaints (or grievances) ?



1.4 Your employee's absenteeism rate ?



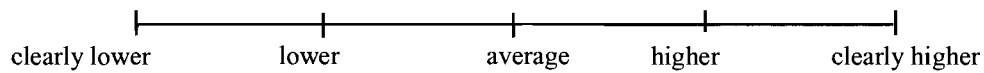
1.5 Your labor turnover rate ?



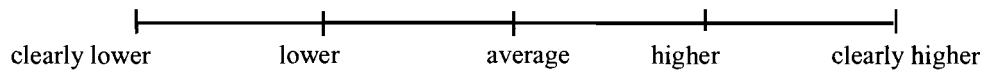
## **2. ECONOMIC PERFORMANCE**

**In comparison with your competitors,**

2.1 how do you rate your employee's productivity ?



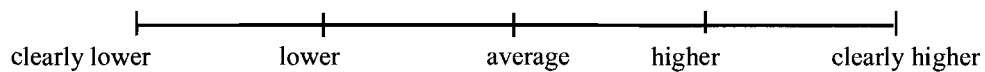
2.2 how do you rate your customer's level of satisfaction ?



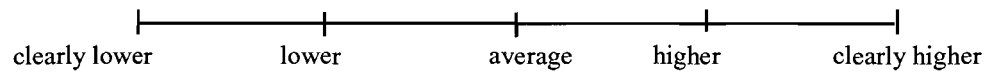
## **3. FINANCIAL PERFORMANCE**

**In comparison with your competitors, how do you evaluate...**

3.1 Your profitability ?



### 3.2 Your profit margin ?



### 3.3 Your shares yield ?

