

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
JULIE BOISVERT

L'INFLUENCE DE LA CULTURE NATIONALE SUR LES PRATIQUES DE
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR BIO-
PHARMACEUTIQUE

JANVIER 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.

Sommaire

Cette recherche porte sur la relation entre la culture nationale et les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) adoptée en gestion de projet. Elle a pour but de vérifier si les entreprises utilisant la gestion de projet adaptent leurs pratiques de GRH à la culture nationale du pays. Cette recherche qualitative tentera de vérifier ce qu'aucune autre n'a réalisé jusqu'à présent, soit vérifier le lien entre la culture nationale, les pratiques de GRH et la gestion de projet d'organisations bio-pharmaceutiques. La proposition générale ainsi dégagée, stipule que les multinationales adaptent leurs pratiques de gestion des ressources humaines dans chacun des pays selon les quatre dimensions dégagées par Hofstede (1980, 1994), soit la féminité/masculinité, la distance hiérarchique, le contrôle face à l'incertitude ainsi que la dimension de l'individualisme et du collectivisme. Les trois questionnaires complétés auprès de gestionnaires des ressources humaines ont été sélectionnés à partir des compagnies pharmaceutiques présentes au Québec. Étant donné que la recherche s'inscrit comme une étude de cas, la taille de l'échantillon se limite à trois entreprises. Les numéros de cas A, B et C seront utilisés afin de garder la confidentialité des organisations participantes. Un questionnaire, complété à l'aide d'une échelle de type Likert, a été utilisé afin de recueillir les données d'enquête. Malgré les limites de cette recherche, les résultats ont par ailleurs démontré que les organisations tentent d'implanter des pratiques de GRH selon la culture nationale.

Table des matières

Introduction	2
Chapitre 1	5
La problématique de la recherche	5
La gestion de projet	8
La culture	9
La gestion des ressources humaines	13
La gestion des ressources humaines et la culture	15
Conclusion et propositions	15
Chapitre 2	17
Le cadre théorique	17
La gestion de projet	20
La gestion des ressources humaines	34
La culture	42
Auteur important de la gestion culturelle : Geert Hofstede	49
Gestion des ressources humaines et gestion de projet	57
Gestion des ressources humaines et culture	57
Gestion des ressources humaines, culture et gestion de projet	58
Pratiques de gestion des ressources humaines	58
Critiques des études empiriques	62
Définition des entreprises en gestion de projet	62
Propositions	66
Chapitre 3	70
La méthodologie de la recherche	70
Stratégie et type de recherche	71
Population de l'étude	72
Phases opérationnelles de la recherche	73
Chapitre 4	80
L'analyse des données d'enquête de la recherche	80
Présentation, interprétation et discussion des résultats	84
Formation	107
Évaluation du rendement	112
Organisation du travail	117
Communication	124
Sécurité d'emploi	127
Proposition générale	129
Annexe 1 – La dimension de la distance hiérarchique	146
Annexe 2 – La dimension du collectivisme et de l'individualisme	149
Annexe 3 – La dimension de la féminité et de la masculinité	152
Annexe 4 – La dimension du niveau de contrôle face à l'incertitude	155
Annexe 5 – Questionnaire en français	158
Annexe 6 – Questionnaire en anglais	168
Annexe 7 – Document de confidentialité en français	178
Annexe 8 Document de confidentialité en anglais	182

Listes des tableaux

Tableau 2.1 Les dix commandements de l'évolution environnementale.....	19
Tableau 2.2 La gestion traditionnelle versus la gestion de projet.....	26
Tableau 2.3 Définitions de GSRIH.....	36
Tableau 3.1 Dimensions et indicateurs portant sur la GRH.....	78
Tableau 4.1 Dimensions de la culture et pays étudiés.....	82
Tableau 4.2 Règle de décision avec importance relative.....	90
Tableau 4.3 Présentation et interprétation des résultats de la rémunération incitative - Cas A.....	94
Tableau 4.4 Présentation et interprétation des résultats de la rémunération incitative - Cas B.....	97
Tableau 4.5 Présentation et interprétation des résultats de la rémunération incitative - Cas C.....	100
Tableau 4.6 Résultat moyen avec une importance relative – Rémunération incitative.....	105
Tableau 4.7 Présentation et interprétation des résultats de la formation — Cas A.....	108
Tableau 4.8 Présentation et interprétation des résultats de la formation — Cas B.....	109
Tableau 4.9 Présentation et interprétation des résultats de la formation — Cas C.....	110
Tableau 4.10 Présentation et interprétation des résultats de l'évaluation du rendement — Cas A	113
Tableau 4.11 Présentation et interprétation des résultats de l'évaluation du rendement — Cas B	114
Tableau 4.12 Présentation et interprétation des résultats de l'évaluation du rendement — Cas C	115
Tableau 4.13 Présentation et interprétation des résultats de l'organisation du travail - Cas A.....	118
Tableau 4.14 Présentation et interprétation des résultats de l'organisation du travail — Cas B...	119
Tableau 4.15 Présentation et interprétation des résultats de l'organisation du travail — Cas C...	120
Tableau 4.16 Résultat moyen avec une importance relative – Organisation du travail.....	123
Tableau 4.17 Présentation et interprétation des résultats de la communication — Cas A.....	124
Tableau 4.18 Présentation et interprétation des résultats de la communication — Cas B.....	125
Tableau 4.19 Présentation et interprétation des résultats de la communication — Cas C.....	126
Tableau 4.20 Présentation et interprétation des résultats de la sécurité d'emploi — Cas A.....	127
Tableau 4.21 Présentation et interprétation des résultats de la sécurité d'emploi — Cas B.....	128
Tableau 4.22 Présentation et interprétation des résultats de la sécurité d'emploi — Cas C.....	129
Tableau 4.23 Résumé des propositions de l'étude.....	131
Tableau 5.1 La distance hiérarchique	147
Tableau 5.2 Indices de la distance hiérarchique.....	148
Tableau 5.3 Différences des caractéristiques des sociétés collectivistes et individualistes.....	150
Tableau 5.4 Indices de l'individualisme.....	151
Tableau 5.5 Différences entre les sociétés masculine et féminine.....	153
Tableau 5.6 Indices de masculinité.....	154
Tableau 5.7 Différences des caractéristiques des cultures à faible et à fort niveau d'incertitude...	156
Tableau 5.8 Indices du contrôle de l'incertitude.....	157

Listes des figures

Figure 1.1 Les « pelures d'oignon » ou les différents niveaux de manifestations d'une culture.....	12
Figure 2.1 Les limites du projet.....	25
Figure 2.2 Cycle de vie du projet.....	33
Figure 2.3 Les trois niveaux de programmation mentale.....	48
Figure 2.4 Les triangles des niveaux hiérarchiques.....	52
Figure 2.5 Cadre conceptuel de la recherche.....	66
Figure 4.1 La culture, la structure et les individus.....	107

REMERCIEMENT

Le soutien ainsi que la présence de plusieurs personnes ont été nécessaires à l'achèvement de ce projet de recherche. Ainsi, je tiens tout d'abord à remercier mes co-directeurs de recherche, messieurs Guy et Michel Arcand, pour leur aide, leurs conseils, leur support et aussi pour la motivation qu'ils ont pu m'apporter. Ils ont également su me transmettre une bonne confiance en moi.

L'achèvement de ce mémoire n'aurait probablement pas été possible sans le soutien de ma famille (mes parents, Pierrette et Michel et ma sœur Nancy) ainsi que de mes amis (dont ma grande amie Geneviève). Ils ont été, tout au long de cette belle aventure, une grande source de motivation. Vous êtes les pierres d'assise de ce mémoire. La somme de tous vos encouragements s'est traduite en l'énergie nécessaire pour la réalisation de ce dernier.

Je remercie tout particulièrement François, mon amour, pour son écoute attentive, son support moral et aussi pour les conseils qu'il m'a prodigués. Merci pour toutes les fois où tu as lu les pages de ce travail dans le but de déceler des incompréhensions. Tu as cru en moi et je t'en remercie très profondément.

INTRODUCTION

Il y a quelques années encore, l'avantage concurrentiel d'une organisation pouvait être bâti sur des facteurs traditionnels de succès, notamment en lien avec la technologie, le marché, l'accès aux matières premières ou encore aux conditions de financement. De nos jours, une des sources importantes menant à l'avantage concurrentiel ou à une valeur ajoutée pour l'organisation, se révèle être les ressources humaines (St-Onge et al., 2004).

Par ces faits, la gestion des ressources humaines (GRH) est devenue un sujet de recherche pour plusieurs auteurs et ce, dans différentes disciplines, que ce soit en économie, en droit, en psychologie ou en gestion. Ce présent travail s'intéresse d'ailleurs à la GRH dans une perspective de gestionnelle. Plus précisément, elle porte sur la relation entre la culture nationale et les pratiques de GRH adoptée en gestion de projet. Elle permettra de vérifier si la proposition générale formulée dans cette étude, stipulant que les multinationales¹ adaptent leurs pratiques de gestion des ressources humaines dans chacun des pays est supportée.

Ainsi, le premier chapitre, soit la problématique, sera destiné à dresser un portrait, le plus juste possible, de la situation actuelle en matière de gestion au sein d'entreprises. De plus, ce chapitre démontrera la pertinence de cette recherche dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de la gestion de projet ainsi que de la culture nationale. Suivra, la question générale de recherche qui permettra davantage d'orienter ce travail.

¹ En supposant également que la gestion de projet est utilisée dans les compagnies étudiées.

Par la suite, le chapitre 2 traitera du cadre théorique dans le but de bien cerner tous les concepts de la recherche, soit la gestion de projet, la gestion des ressources humaines et pour terminer, la culture nationale. Ce dernier concept s'appuiera notamment sur les études concernant l'impact des différences culturelles en matière de management, du chercheur néerlandais Geert Hofstede. Pour terminer, les propositions de recherche spécifiques ainsi que la proposition générale seront énoncées.

Le chapitre suivant spécifiera toute la méthodologie entourant cette recherche, autant au niveau du terrain de l'étude, de l'échantillonnage, de l'instrument de mesure que des mesures des différentes variables dépendantes et indépendantes.

Pour sa part, le chapitre 4 présentera les résultats de la recherche ainsi que son interprétation. Une discussion suivra ainsi que les opportunités et limites de cette présente recherche.

CHAPITRE 1
LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Le phénomène, qu'est la mondialisation, a un impact certain sur le monde des affaires. Plusieurs auteurs (Arcand, Arcand & Bayad 2004; Bennis & Nannus, 1985; Bergeron, 1997, 2001; Corriveau, 1996; Genelot 2004; Miles & Snow, 1984; Robertson, 1994; Turgeon 1997; Ulrich, 2000) s'entendent en fait pour dire que l'évolution actuelle transporte les organisations dans un monde de rupture profonde, dans un monde d'incertitude et de complexité. En d'autres termes, l'environnement de l'entreprise se montre de plus en plus organique et dynamique. En effet, il amène de nouveaux concurrents, de nouveaux marchés ou de nouvelles façons de faire. La mondialisation oblige conséquemment bon nombre d'entreprises² à revoir leurs stratégies, à recentrer leurs produits et services ou à revoir la vision même de leur organisation (Corriveau 1996; Chen, Lawler & Roe, 2005; Pépin & Jacob, 1993; Robertson, 1994).

Quelques études (Corriveau, 1996; O'Shaughnessy, 2004, Project Management Institute Book, 2000; Miles & Snow, 1984; Shenkar, 2004) soutiennent que la réponse à ce phénomène réside dans la gestion de projet; gestion permettant davantage de flexibilité et d'ouverture. Ce type de gestion amène subséquemment une gestion décentralisée afin de respecter les contraintes établies en ce qui a trait notamment aux coûts et aux délais prescrits (Corriveau, 2004). Corriveau (1996) mentionne d'ailleurs l'obligation des entreprises utilisant la gestion de projet, de s'orienter vers des

² Trompenaars (1993 p. 46-47) stipule que l'entreprise est un système conçu pour réaliser avec efficacité, des fonctions et des tâches. Il la définit en fait comme un groupe d'individus travaillant ensemble et ayant des rapports sociaux entre eux et avec l'organisation. Il ajoute que le fonctionnement de l'entreprise dépend de ces rapports.

restructurations organisationnelles, voire même des modifications aux pratiques de GRH. Comme le soulignent Fabi et Pettersen (1993), la gestion de projet semble engendrer des problèmes de gestion, notamment en affectant les ressources humaines.

Dans ce contexte, une gestion adéquate des ressources humaines est prépondérante et revêt une importance particulière au bon fonctionnement du projet (Novicevic & Harvey, 2001). Pour d'autres, (Arcand, Arcand & Bayad, 2000; Barney, 1995; Barney & Wright, 1998; Miles & Snow, 1984; Pfeffer & Veiga, 1999 ; Sekiou & all., 2001; Schuler & Jackson, 1987; Ulrich, 2000; Ulrich & Smallwood, 2005) les ressources humaines (nommées aussi actifs stratégiques par ces derniers) représentent un avantage concurrentiel et se voient reliées autant à la compétitivité qu'à la performance organisationnelle. Un meilleur retour sur l'investissement peut d'ailleurs être vu par de nombreuses entreprises lorsqu'elles sont orientées vers la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) (Amit & Schoemaker, 1993; Ulrich & Smallwood, 2005).

Cependant, l'interaction et la multiplication des échanges entre différents peuples³ en contexte de mondialisation, peuvent avoir des impacts sur les façons de faire ou amener des problèmes de gestion autant en entreprises privées que publiques (Bollinger & Hosftede, 1987). En fait, l'impact des diversités culturelles peut amener des effets décisifs sur l'organisation.

³ Selon le philosophe et sociologue Jacques Demorgan (2002), la séparation des zones culturelles ou civilisationnelles est dû à l'aspect géohistorique.

Plusieurs études ont tenté de démythifier le concept de gestion de ressources humaines et gestion stratégique des ressources humaines en lien avec la culture nationale. Depuis quelques années, des chercheurs se sont penchés sur la gestion de projet. Cependant, aucune étude n'a encore établi de relation entre ces trois variables. Ainsi, l'objectif de cette recherche sera de répondre à la question suivante : est-ce que *la culture nationale d'un pays influence les pratiques de gestion des ressources humaines adoptées en gestion de projet?*

La gestion de projet

Les contextes de mutation, de complexification et de diversification du monde des affaires ont transporté les méthodes de gestion traditionnelle vers une nouvelle pensée de gestion, soit la gestion de projet. Pour plusieurs auteurs, cette dernière représente l'élément clé à la survie de l'entreprise (O'Shaughnessy, 2004; Shenhar, 2004; Turgeon, 1997). D'ailleurs, Beaudry et Dionne (Pettersen, 1989) soulignent que la gestion de projet constitue une approche de gestion adaptée aux opérations et que quelques principes traditionnels de gestion s'en détachent.

Comme le mentionne Corriveau (1999), les entreprises misent sur les projets afin d'évoluer dans l'environnement organique qui les entoure. Les projets se voient en fait attribuer trois rôles, rôles considérables selon l'auteur. En effet, les projets transforment,

en premier lieu, les orientations stratégiques vers des actions stratégiques organisationnelles. Par la suite, les projets contribuent en quelque sorte à la survie de l'entreprise puisqu'ils supportent son développement. Pour terminer, les projets aident à concevoir, produire et roder les problématiques vers des réponses.

L'institut de gestion de projet (Project Management Institute Book Of Knowledge, 2004) stipule que les projets sont un moyen d'organiser des activités qui ne peuvent pas être traitées dans le cadre du fonctionnement habituel de l'organisation. Ils sont, par conséquent, souvent utilisés pour réaliser le plan stratégique d'une organisation. L'institut ajoute que le projet naît de considérations stratégiques, notamment, une demande de marché, un besoin organisationnel, une demande de la clientèle, une avancée technologique ou une exigence juridique.

La culture

Les échanges internationaux auxquels les entreprises sont confrontées, favorisent du même coup des échanges entre les peuples possédant, inévitablement, des différences culturelles. Ces échanges ont favorisé du même coup, une certaine modification des pensées de gestion. Selon Trompenaars (1994), il existe un certain paradoxe avec le management organisationnel en contexte de mondialisation. Dans les faits, la globalisation des marchés amène le besoin de standardiser les structures de l'organisation, de ses systèmes et de ses procédures. À l'inverse, les dirigeants se doivent d'adapter leurs organisations aux caractéristiques locales du marché, aux règles

juridiques et fiscales tout comme au système sociopolitique et culturel qui les entourent. L'équilibre entre l'homogénéité et l'adaptation se montre évidemment très délicat pour l'organisation entière.

Définition de la culture

Taylor (1871) décrit la culture comme étant une totalité complexe qui comprend les connaissances, les croyances, les arts, les lois, la morale, la coutume et toute autre capacité ou habitude acquise par l'homme en tant que membre de la société. Pour l'anthropologue Warnier (2003), elle représente une boussole pour une société. En d'autres termes, les gens ne sauraient ni d'où ils viennent, ni comment il leur convient de se comporter sans la culture.

Comme le mentionne Hofstede (1994), la culture est toujours un phénomène collectif. En fait, elle est, du moins en partie, partagée par ceux qui vivent ou ont vécu dans le même environnement social où ils l'ont acquise. Il précise également que la culture est un acquis et non un héritage.

Caractéristiques de la culture

Hofstede (1994) soutient que les différences culturelles peuvent se manifester de plusieurs façons; quatre termes permettant en fait de bien les cerner, soit les symboles, les héros, les rituels et les pratiques. Les symboles sont les manifestations les plus superficielles de la culture, en opposition aux valeurs, qui pour leur part, représentent les

manifestations de la culture les plus profondes. Il est à noter que les rituels, héros et symboles peuvent être vus par un observateur extérieur, d'où l'appellation « pratique ».

Les symboles sont en fait des mots, des attitudes, des dessins ou encore des objets ayant une signification particulière pour les gens d'une même culture. Les héros pour leur part, peuvent être représentés par des personnes mortes ou vivantes, réelles ou imaginaires possédant des caractéristiques spécifiques et appréciées du peuple. En ce qui concerne les rituels, se trouvant dans les manifestations intermédiaires de la culture, ce sont des activités collectives. Elles visent à parvenir au but désiré, mais bien que techniquement superflues, elles sont cependant considérées comme socialement essentielles.

La figure 1.1 démontre d'ailleurs ces différents niveaux de manifestation de la culture.

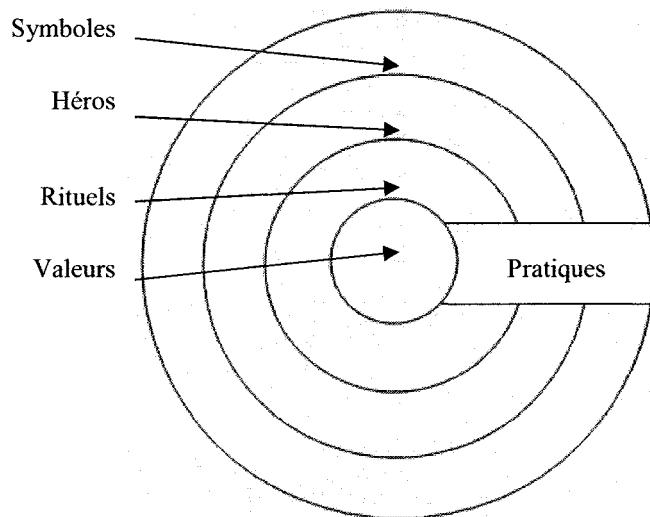


Figure 1.1 : Les «pelures d'oignons» ou les différents niveaux de manifestations d'une culture (Hofstede, 1994, p. 24)

Robert et Wasti (2001), soutiennent qu'il est utile de comprendre la culture d'un peuple pour quatre raisons. Premièrement, afin que les patrons comprennent bien les fondements des réactions et des comportements de ses employés. En second lieu, afin que les gestionnaires élaborent des pratiques managériales adéquates. La compréhension des attitudes des employés face à l'emploi lui-même ainsi qu'aux tâches exécutées s'inscrit comme étant la troisième raison. Ils ajoutent enfin que les performances financières de l'organisation sont d'ailleurs orientées par une compréhension suffisante de la culture.

La gestion des ressources humaines

Plusieurs auteurs (Miles & Snow, 1984; Novicevic & Harvey, 2001; Ulrich, 2000) soutiennent que l'avènement même de l'arrivée de la mondialisation, de l'émergence de l'économie du savoir et des hautes technologies, de la diversification des concurrents ou encore de la prolifération des projets a donné toute son importance au rôle devenu maintenant crucial de la gestion des ressources humaines (i.e. GRH).

Cependant, pour qu'un système de GRH soit le plus efficace possible, il est important qu'il s'allie aux stratégies organisationnelles (Novicevic & Harvey, 2001).

Nordhaug (2004) stipule que les ressources humaines, à proprement dit, concernent les connaissances relatives au travail, les habiletés et les aptitudes des employés. La GRH pour sa part concerne la planification, l'acquisition, les récompenses ainsi que le contrôle des employés.

La gestion des ressources humaines et la gestion stratégique des ressources humaines

Avant même de discuter davantage sur le sujet, les définitions des concepts de GRH et de GSRH s'imposent. Un bref parallèle y sera d'ailleurs exposé.

Pierre G. Bergeron (1997) définit la GRH comme étant un ensemble d'activité (pratiques) d'une organisation qui vise à attirer des candidats de valeur, à assurer le perfectionnement des employés et à maintenir leur rendement à un niveau élevé. Ulrich et Smallwood (2005) renforcent l'idée que les pratiques de GRH prennent naissance dans la culture organisationnelle, dans l'identité, dans la réputation et de surcroît, dans la marque.

Sekiou et al. (2001) pour leur part, l'expriment plutôt comme étant des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation.

Les ressources humaines représentent un avantage concurrentiel⁴ et peuvent se voir reliées à la compétitivité tout comme à la performance organisationnelle (Arcand, Arcand, Fabi et Bayad, 2004). Delery et Doty (1996) ont d'ailleurs abordé et soutiennent la relation des ressources humaines entre l'avantage concurrentiel et la performance organisationnelle. Ces aspects confèrent donc aux activités et aux pratiques de GRH une dimension stratégique pour l'organisation. En d'autres termes, l'orientation des pratiques vers les stratégies organisationnelles amène donc la GSRH.

⁴ L'avantage concurrentiel sera d'ailleurs discuté au point 2.16 du cadre théorique.

La gestion des ressources humaines et la culture

La culture nationale pour sa part est un élément important venant interagir avec la GRH. En d'autres termes, l'interaction et la multiplication des échanges entre différents peuples peuvent donc avoir des impacts sur les façons de faire ou amener des problèmes difficiles de gestion autant en entreprises privées que publiques et ce, dans toutes les sphères de la gestion (Hofstede, 1993). Ainsi, Schuler et Rogovsky (1998) soutiennent que la culture nationale a une relation significative avec les pratiques de GRH. En fait, l'efficacité peut se voir directement affectée par cette interrelation tout comme la gestion d'affaires. Novicevic et Harvey (2001) ajoutent que le succès de l'organisation est directement relié à l'intégration des capacités des ressources humaines et la gestion du multiculturelle.

Conclusion et propositions

Comme le mentionnent Arcand, Arcand, Fabi et Bayad (2004), les chercheurs (Schuler, Dowling et DeCieri, 1994; Piepier, 1991, Newman et Nollen, 1996; Schuler et Rogovsky, 1998) ainsi que les gestionnaires sont de plus en plus conscients de l'importance des cultures nationales sur l'utilité des activités de GRH.

Arcand, Arcand, Fabi et Bayad (2004) soutiennent par ailleurs que l'utilisation des variables culturelles représente encore un phénomène marginal en GSRH. Ainsi, sachant que les pratiques de GRH en lien avec la culture du pays représentent différents avantages organisationnels et qu'il est requis d'approfondir davantage la question, il est utile de vérifier les concepts et de les appliquer en contexte de projet. Dans le même ordre d'idées, bien que des études aient été faites sur les pratiques de GRH, sur la culture et sur la gestion de projet, aucune n'a encore fait le lien entre ces trois variables. Il sera ainsi pertinent d'explorer au sein d'entreprises multinationales, la gestion de leurs pratiques ressources humaines à savoir si les gestionnaires les adaptent selon le pays ou, au contraire, des pratiques universelles sont implantées dans l'organisation. C'est dans cette perspective de validation que s'inscrit cette recherche.

Cependant, puisque différentes théories sur la culture ont été émises, ce présent travail sera orienté vers un seul modèle, soit celui des quatre dimensions de la culture élaboré par Hofstede (1980).

CHAPITRE 2
LE CADRE THÉORIQUE

Comme le souligne Dominique Genelot (2004), depuis les trois derniers siècles, la vision des entreprises et de ses gestionnaires s'était forgée avec une pensée cartésienne, basée sur les sciences classiques et newtoniennes. En d'autres termes, le monde était vu comme étant prévisible, de mécanisme horloger et fini. Dans un univers prévisible, comme pouvait l'être les trente glorieuses, les entreprises se basaient énormément sur les prévisions. Avec les pensées, disons archaïques des sciences de la gestion, le pilotage de l'économie était fondé sur la prévision et la planification.

Le contraste est maintenant frappant. De ce fait, la mondialisation de l'économie, les technologies de l'information et la crise des modèles traditionnels combinés ensemble accentuent l'accélération de cette complexité; ce qui a entraîné une mutation complète du travail. Dans le même ordre d'idées, des transformations environnementales concernant la politique, les technologies, la sociologie et l'économie entretiennent également l'idée de complexification (Arcand, Arcand & Bayad, 2004; Corriveau, 1996). En fait, ces transformations environnementales et l'interaction avec plusieurs éléments, dont les lois et règlements, l'économie, les influences éthiques et internationales ou la conjoncture économique de l'organisation, ont obligé les organisations entières à revoir leurs stratégies (Arcand, Arcand et Bayad, 2004). Corriveau (1996) ajoute quant à lui, que différentes forces viennent également agir de plus en plus rapidement et de plus en plus intensément sur l'organisation à savoir le marché et les consommateurs, la concurrence, la politique et l'écologie, la culture et la

société, le savoir et les technologies. John Naisbitt (Bennis & Nanus, 1985) a élaboré « *Les dix commandements* » représentant l'évolution environnementale présente et future pour les entreprises comme le démontre d'ailleurs le tableau 2.1 suivant.

Tableau 2.1 Les dix commandements de l'évolution environnementale

De	À
↓ Société industrielle	↑ Société de l'information
↓ Technologie forcée	↑ Haute technologie
↓ Économie nationale	↑ Économie mondiale
↓ Court terme	↑ Long terme
↓ Centralisation	↑ Décentralisation
↓ Assistance administrative	↑ Effort personnel
↓ Démocratie représentative	↑ Démocratie participative
↓ Hiérarchiques	↑ Réseaux
↓ Nord	↑ Sud
↓ Alternative simple	↑ Option multiple

Bennis & Nannus, 1985

Ainsi, les restructurations organisationnelles, les applications informatiques, les implantations de nouvelles politiques de GRH, l'accumulation des connaissances scientifiques et technologiques, l'institutionnalisation du changement, la poursuite de l'accélération de l'urbanisation, la hausse de la scolarisation, l'accélération du rythme des changements représentent une réponse parmi tant d'autres afin de s'adapter à ces différents changements (Corriveau, 1999).

Comme le mentionne Corriveau (1996), le paradigme dominant du management classique dont la bureaucratie taylorienne s'effondre, amenant ainsi de nouvelles avenues managériales qui émergent et se propagent en cascade. En fait, ces besoins

sociaux et économiques mouvants se traduisent au sein des organisations par différents projets.

Ainsi, le monde des affaires actuel vit au rythme d'échanges mondiaux et de globalisation des marchés. Par ces faits même, la culture nationale se voit être au centre de ces thèmes (Arcand, à paraître ; Dupriez et Simons, 2002). L'analogie de Trompnaars (1994) entre l'eau pour un poisson et la culture pour une entreprise, démontre bien l'essence même et la nécessité de la culture : « *ce n'est qu'en sortant de l'eau que le poisson découvre qu'il en a besoin pour vivre et notre culture est pour nous ce que l'eau est pour le poisson* ».

Le but de ce présent chapitre sera d'ailleurs consacré à la compréhension des différents concepts de la gestion de projet, de la GSRH et de la culture nationale. En premier lieu, les définitions de ces concepts s'imposent. Une brève description de leur évolution sera par la suite, énoncée.

La gestion de projet

Pour bien comprendre la gestion des ressources humaines en contexte de projet, il se montre nécessaire d'approfondir la gestion de projet à proprement dit. Ainsi, cette première partie servira à connaître, en premier lieu, ce qu'est la gestion de projet par différentes définitions. Ensuite, ses caractéristiques suivront tout comme son contexte

environnemental. L'évolution des contextes managériaux, l'historique de la gestion de projet et sa prolifération serviront à situer davantage la gestion de projet dans l'univers du management organisationnel. L'évolution du projet et son cycle de vie cloront cette présente partie.

Définitions et fondements de la gestion de projet

Selon le dictionnaire Le Petit Robert (2005), le terme « projet » se définit comme étant « une image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre et tout ce par quoi l'homme tend à modifier le Monde ou lui-même, dans un sens donné ». Conséquemment, le développement d'un nouveau produit ou service, la recherche d'un nouveau médicament, l'implantation de nouvelles procédures au sein d'une entreprise ou la construction d'un immeuble ne représentent que quelques exemples parmi tant d'autres afin de représenter ce qu'est un projet en soi.

Vijay K. Verma (1984) propose différentes définitions du concept de projet :

«A project is any undertaking that has definite, final objectives that represent specified values to satisfy some need or desire. It is normally characterized by limitations placed on time, cost, and resources such as people, skills, equipment, and materials»

«A project is a cluster of activities that is relatively separate and clear-cut. It has a distinct mission and a clear termination point. A project might be a part of a broader program, yet its main theme lies in identifying a nice, neat work package within a bewildering array of objectives, alternatives, and activities».

Corriveau (1996, 2004) amène une perspective différente à la définition du projet puisqu'en fait, il le dote d'un visage et d'une personnalité. En effet, il caractérise le projet comme étant un système social vivant, un système complexe, dynamique et un système dédié au changement. Le projet est considéré comme étant un système social vivant puisqu'en fait, il possède ses frontières, une culture et une structure qui lui est propre. Il échange avec un environnement externe et est capable de s'auto-organiser et d'apprendre. En effet, le projet naît, se développe, se modifie, peut se retrouver en situation de crises pour finalement, une fois sa finalité accomplie, se désintégrer.

Par ses différentes particularités, la vie d'un projet s'entrecroise nécessairement avec les choix stratégiques de l'entreprise; l'entreprise représentant un tout. Selon plusieurs auteurs, (Corriveau, 1996; O'Shaughnessy, 1992; Pépin & Jacob, 1992) la maîtrise du changement organisationnel en contexte de gestion de projet est un facteur de réussite qui s'avère être crucial. En effet, la gestion du changement se présente comme une réponse déterminante à l'environnement complexe et dynamique dans lequel baignent les organisations.

Plusieurs auteurs (AFITEP 1998; Corriveau 1996; Project Management Institute, 2004; Shenhar 2004, Verma, 1999) s'entendent pour dire que la gestion de projet s'inscrit fondamentalement comme étant une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. Plusieurs y ont par contre ajouté

des notions distinctes, favorisant en conséquence une meilleure compréhension du concept.

Shenhar (2004), traduit pour sa part, la gestion de projet comme: « a temporary organization and process set up to achieve a certain goal under the constraints of time, budget, and others sources ».

Pierre G. Bergeron (1997, 2001) parle plutôt de la gestion de projet comme étant l'action de planifier, de diriger et de contrôler les activités des membres d'une organisation afin de réaliser les objectifs de cette dernière⁵.

Corriveau (2004) précise la définition de la gestion de projet comme étant l'art d'utiliser avec efficacité et efficience les ressources disponibles pour réaliser les produits et les services convenus en vue de répondre avec satisfaction à la problématique à résoudre en respectant les contraintes établies. Il la caractérise également comme étant un système vivant autant par sa nature que par sa constante évolution. En d'autres termes, la gestion de projet peut se traduire en gestion des flux; ces mêmes flux pouvant être l'information, les ressources, l'environnement...

⁵ Il est bon de noter que cette définition s'approche de l'école classique, soit l'approche administrative de Fayol passant par la théorie du PODC à savoir Planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler.

Pour Ansoff (1979), la gestion de projet représente «un ensemble d'habiletés, de processus, de méthodes, d'outils et de techniques de manière à utiliser de façon optimale les ressources affectées aux projets à réaliser afin que ceux-ci soient à la fois efficents et efficaces ».

Kerzner (1992) clarifie l'expression « gestion de projet » comme étant temporaire, très organique, capable de réagir rapidement tout en facilitant les communications tant horizontales que verticales.

Pour ce qui est de O'Shaughnessy (Pépin et Jacob 1992), il la définit par un processus unique de transformation de ressources ayant notamment comme but de réaliser de façon ponctuelle un extrant spécifique afin de répondre à un ou plusieurs objectifs précis et ce, à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles.

À la lumière de ces différentes définitions, plusieurs facettes y sont ainsi relevées. Chacune, à leur façon, soutient la définition de la gestion de projet en y amenant différentes perspectives. En fait, on y dénote les actions à prendre, de quelle façon et pour qu'elle raison... L'idée d'intégration de la gestion de projet à la gestion dite traditionnelle de l'organisation y est notamment abordée. En d'autres termes, l'imbrication de toutes ces idées permet d'arriver à une conceptualisation beaucoup plus claire et déterminée de la gestion de projet.

Caractéristiques des éléments entourant la gestion de projet

Les définitions nommées ci-haut nous ont permis de mieux cerner ce type de gestion. Cependant, quelles en sont les caractéristiques fondamentales? En fait, la gestion de projet, pouvant se retrouver dans différents secteurs d'activités dont l'aéronautique, la chimie, la pharmaceutique, la construction... se différencie de la gestion traditionnelle par les thèmes inscrits dans les fondements mêmes de sa définition, soit les termes « temporaires » et « produits, services ou résultat unique ». La figure 2.1 ci-dessous illustre bien tous les éléments entrant dans un projet.

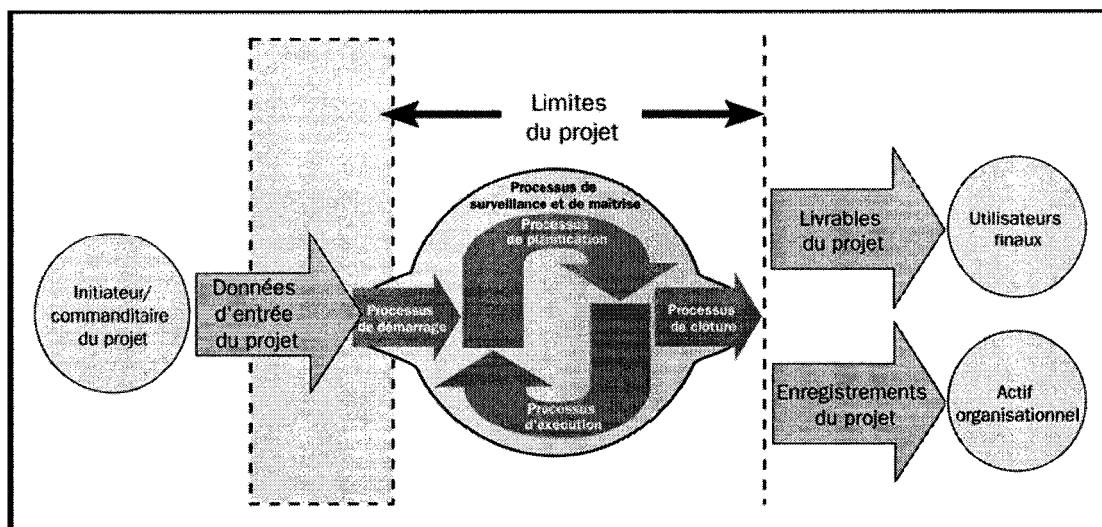


Figure 2.1 : Tiré du PMBOK 2004 — Les limites du projet

L'avantage ultime inscrit dans la gestion de projet est l'établissement d'une forme d'organisation souple et changeante, forme d'organisation qui s'harmonise parfaitement à l'environnement actuel.

Si une attention particulière est mise pour différencier la gestion de projet de la gestion traditionnelle, c'est qu'il existe un mode de fonctionnement différent pour ces deux types de gestion, comme le montre le tableau 2.2 ci-dessous.

Tableau 2.2 La gestion traditionnelle versus la gestion de projet

Gestion traditionnelle	Gestion de projet
↳ Organisation permanente	↳ Organisation temporaire
↳ Structure fonctionnelle	↳ Structure par projet
↳ Standardisation et formalisation	↳ Primaute du sur mesure et de l'informel
↳ Hiérarchisation, primauté des relations Verticales	↳ Décentralisation, relations horizontales Importantes
↳ Éloge de la stabilité	↳ Éloge du mouvement
↳ Lenteur de réaction	↳ Rapidité de réaction
↳ Primaute du répétitif	↳ Primaute de la créativité
↳ Production en série	↳ Production unitaire

Corriveau, 1996

Dans le même ordre d'idées, la gestion de projet apparaît comme une gestion permettant davantage de souplesse en lien avec les contraintes de coûts, de temps et de spécificités techniques (Fabi et Pettersen 1993).

La gestion de projet et son contexte

Tel qu'énoncé précédemment, les tendances contextuelles peuvent par conséquent, amener à « penser » la gestion de projet dans le but d'augmenter à la fois la productivité et la rentabilité organisationnelle. En fait, l'agent économique que représente l'organisation, poursuit comme finalité permanente le fait de maximiser les profits (Le Goff, 2000).

L'objectif de premier plan se rapportant à l'approche gestion de projet réside dans le fait de développer, soit de nouveaux produits ou de nouveaux services, soit de les améliorer et de les repenser de façon à augmenter leur vitesse de réalisation, leur qualité et de gérer adéquatement les coûts (Corriveau 1996). D'ailleurs, répondre aux demandes qui ne peuvent pas être traitées dans le fonctionnement normal de l'organisation, constitue le fondement même de la gestion de projet (Project Management Institute Book of Knowledge, 2000).

L'évolution des contextes managériaux

La gestion, loin d'être un phénomène récent, ne s'est pourtant vue accorder de l'importance qu'au début du 17^e siècle et les premiers essais de principes de gestion furent dégagés par l'économiste Adam Smith en 1776 dans l'ouvrage intitulé *An Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Il y décrit plusieurs concepts, aujourd'hui très répandus dans le domaine de la gestion, notamment l'efficacité du travail, le rendement, la division du travail, la motivation, etc. Il a de plus affirmé que la division du travail permettait d'accroître la productivité organisationnelle (Bergeron, 2001). Depuis, plusieurs chercheurs tentent de comprendre les différents mécanismes entourant les différentes sphères de la gestion tout en étudiant l'entreprise elle-même et ce qui l'entoure afin d'optimiser les processus à différents égards et de mieux les comprendre. Il est utile ici de présenter un bref survol de l'historique de la gestion afin de mieux comprendre l'essor même de la gestion de projet.

Les théories sur la question évoluèrent passant par l'école classique, celle des relations humaines et l'école moderne. En d'autres termes, plusieurs facteurs clés ont déterminé les courants de la pensée managériale, spécialement les facteurs économiques, politiques, sociaux, technologiques et internationaux (Bergeron, 1997, 2001; Corriveau, 2004; Turgeon, 1997). Il est à noter que ces écoles sont des styles qui se sont imbriqués au cours de leurs évolutions (Bergeron, 2001; Corriveau, 2004).

L'école classique

L'école classique, qui apparut au début du 20^e siècle, s'oriente davantage vers le management « mécanique », soit vers l'objectivité pure, basée sur les organisations du travail.⁶ Plusieurs chercheurs, tels que Fayol (1916), Gantt (1916, 1921), Gilbreth (1916), Taylor (1912) et Weber (1921) se sont ainsi intéressés à l'aspect « tâches » avec les courants scientifiques, administratifs et bureaucratiques de cette école. Les concepts généraux de ces courants de pensée sont basés sur l'établissement de structures et de règles (Bergeron, 2001).

⁶ Le fordisme est un parfait exemple puisqu'il donna lieu à une spécialisation des fonctions, une parcellisation des tâches et une mesure des temps et mouvements. En d'autres termes, Ford, à travers son principe, apporta le concept de temps imposé (Coriat 1990) ce qui entraîna une diminution de coûts de production considérable; cet avantage compétitif se retrouvant fait dans l'essence même du modèle des Forces de Porter (Starkley & McKinlay, 1993).

L'école des relations humaines

Quelques années plus tard, des chercheurs dont Münsterberg (1913), Mayo (1933) et Maslow⁷ (1943) ont décidé de prendre en compte les individus et les groupes; l'école des relations humaines fait son apparition. Elle fut la première approche gestionnelle axée sur les relations de travail, tout comme sur les besoins humains, économiques et sociaux (Bergeron, 2001). Plusieurs éléments ont été observés dont les techniques de motivation, l'enrichissement des tâches et l'auto-gestion, éléments n'ayant pas été pris en compte dans l'école classique. L'apparition de ces techniques se voyait basée sur les requêtes mêmes des employés, qui demandaient davantage de l'organisation. La motivation, les valeurs et même les désirs des employés ont évolué. En effet, autrefois, le dicton « vivre pour travailler » était davantage représentatif de la pensée collective; de nos jours, il se voit tendre vers « travailler pour vivre ». Cette pensée organisationnelle laissant entrevoir graduellement une gestion moins centralisée et bureaucratique, avait comme but de « mettre fin au travail déshumanisé⁸, émietté et répétitif » (Coriat, 1993).

L'école moderne

La Deuxième Guerre mondiale a été le berceau de plusieurs changements et modifications dans la société et ce, à plusieurs niveaux, ce qui se traduisit également par de nouveaux courants de pensées organisationnelles (Bergeron, 2001). Conséquemment,

⁷ Selon Geert Hofstede (1994), la théorie de la hiérarchisation des besoins de Abraham Maslow (1970) à savoir le classement suivant par ordre croissant : besoins physiologiques, besoins de sécurité, d'appartenance, d'estime et de réalisation de soi se base seulement sur les sociétés occidentales puisque le degré d'individualise et de collectivisme n'ont pas été pris en compte. Le concept n'est donc pas universel.

⁸ Plusieurs chercheurs se sont posé la question à savoir s'il y avait eu réellement une déshumanisation du travail et une certaine révolution du travail.

depuis les cinquante (50) dernières années, l'école moderne avec notamment Argyris (1957), Bertalanffy (1951), Koontz (1961), Likert (1961), McGregor (1971) ou Ouchi (1982) s'est penchée sur différents courants de gestion qui se regroupent : les méthodes quantitatives, la théorie des systèmes, le comportement organisationnel, la théorie situationnelle, la pensée systémique et enfin, la *gestion de projet*⁹. Cette multiplication des approches a été déployée notamment par une présence accrue des contextes managériaux complexes, désordonnés et imprévisibles.

L'historique de la gestion de projet et sa prolifération

Comme il a été dit précédemment, la gestion de projet s'imbrique dans le courant de pensée moderne de gestion. Cependant, la gestion de projet en elle-même, loin d'être un phénomène nouveau, s'est toutefois vue accorder de l'importance que depuis quelques années seulement et a été synonyme de profondes mutations. En effet, la gestion de projet était autrefois vue comme étant l'application de technique de réseau, d'ordonnancement ou de contrôle (Corriveau, 1996). Elle se montrait aussi comme une « orientation » vers les ressources passant par la budgétisation et la planification des horaires de travail afin d'arriver à la finalité du projet (Shenhar, 2004). Par la suite, les techniques s'améliorant, leur utilisation et leur utilité se sont accrues de façon telle que la gestion de projet se voit être comme un avantage stratégique et non seulement une fonction de support.

⁹ Ce sujet sera davantage étudié à la section suivante de ce chapitre.

Pourtant, déjà à l'époque de l'Antiquité, ce type de gestion était pratiqué; notons par exemple le Grand Canal de Chine qui commença en 486 avant Jésus-Christ. À la fin de la Renaissance, la construction qui débuta en 1703 de la ville de St-Petersburg en Russie se montrait, dans le même ordre d'idées, être un véritable projet à gérer. Vraisemblablement, la première publication citant la gestion de projet remonte en 1697 par Daniel Defoe et qui s'intitulait : *Essay on projects* » (Cleland 2004).

Néanmoins, l'essor même de la gestion de projet s'est accentué autour des années 1950. Ces années ont été marquées par des projets de fouilles archéologiques, des projets d'armement militaire ou encore des projets d'envergure développés par la NASA.

À l'heure actuelle, la prolifération des pratiques de gestion de projet se fonde sur un marché davantage mouvant, instable, varié, complexe et où la mondialisation des marchés s'impose. De plus, la durée de vie des produits a évolué pour devenir de plus en plus courte. La production de masse des produits et services qui, autrefois régnait, a cédé sa place à une production beaucoup plus personnalisée.

Afin de faire sa place sur le marché actuel, l'entreprise, de petite à grande taille, se doit donc de se réinventer et d'innover. Il est bon de noter que cette approche de gestion n'a cessé de se développer et de prendre de l'ampleur depuis les 10 dernières années. En fait, étant auparavant considérée comme étant une « approche

souhaitable »¹⁰, cette tendance de fond se présente maintenant comme étant la clé du succès afin de concrétiser les stratégies organisationnelles émises par les gestionnaires (O'Shaughnessy, 2004). Elle est apparue notamment dans la hiérarchie organisationnelle traditionnelle et ce, suite à une intégration d'une structure horizontale temporaire en lien avec un projet donné (Turgeon, 1997).

Cycle de vie du projet – Évolution d'un projet

Plusieurs auteurs tentent de parler de la gestion de projet comme étant un cycle de vie, en d'autres termes, qu'il passe par plusieurs phases distinctes. (Adams, Barndt & Martin, 1979; Assad & Pelser, 1983; Cole, Ball & Barrie, 1978; Fabi et Pettersen, 1993; Morris & delapp, 1979; Navarre, Schann & Doucet, 1986; Verma, 1995; Corriveau 1996; O'Shaughnessy 2004; PMBOK 2000, 2004).

¹⁰ **L'approche idéale** est considérée comme étant une approche qui, selon les théories existantes, est un modèle absolu d'ordre pratique et intellectuel; qui donnerait une parfaite satisfaction aux acteurs en tenant compte de toutes les contraintes. **L'approche souhaitable** quant à elle amènerait plus d'avantages que d'inconvénients et permettrait d'arriver aux objectifs fixés préalablement.

La figure 2.2 illustre bien cette idée de cycle de vie :

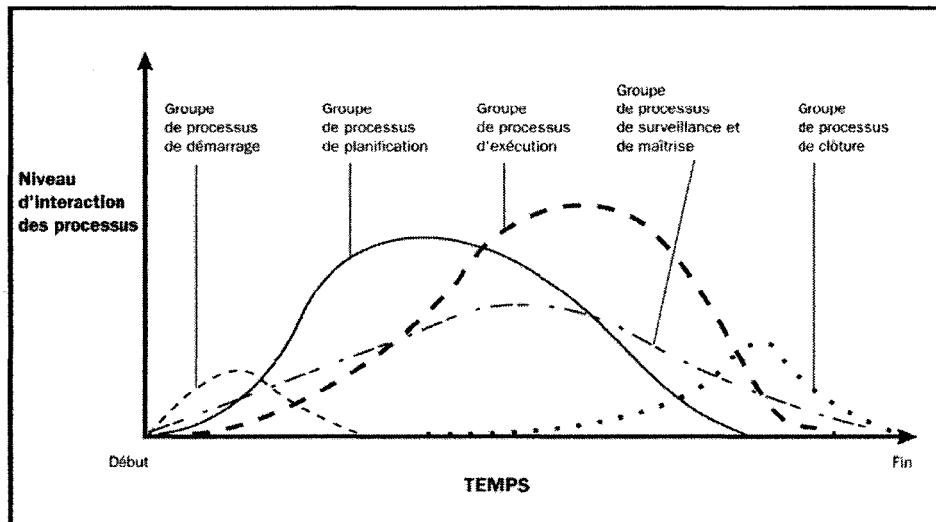


Figure 2.2 : Cycle de vie du projet (PMBOK, 2004)

Par conséquent, le projet en soi amène différentes étapes¹¹. Tel que démontré au tableau ci-dessus, chacun de ces processus est en quelque sorte lié au suivant et se répercute sur les étapes subséquentes du projet. En d'autres termes, la donnée de sortie du processus précédent se transforme en données d'entrée de l'autre qui lui succède. Il est à noter que chacun des processus est rarement distinct; ce sont des activités qui se chevauchent tout au long de l'avancement du projet. Il arrive même selon Corriveau (1996) que les différentes phases de transition entre les différents processus puissent amener à revoir d'autres éléments au processus antérieur. Le questionnement et la revue des actions peuvent également amener différents changements à l'avancement du projet.

¹¹ Le concept «étape» doit être pris ici dans le sens d'une évolution interchangeable et non comme étant un moment figé pour lequel il est impossible de revenir en arrière.

Corriveau (1996) amène des caractéristiques importantes au cycle de vie d'un projet. Il stipule notamment que l'intensité de l'effort de production requis au cours du cycle de vie du système projet est davantage marquée lors de la réalisation elle-même du projet, soit au cours de l'exécution, de la surveillance et du contrôle. Il amène également l'idée que les périodes de transitions entre chacune de ces étapes engendrent souvent d'importantes turbulences de désordre, quoi qu'au fur et à mesure que le projet progresse, le désordre tende à s'estomper. Cependant, l'avancement du projet amène à diminuer le désordre initial de façon à livrer tel que convenu le produit ou le service. Corriveau (1996) ajoute par contre que l'affaiblissement du désordre au cours du projet se traduit par davantage de liberté et de souplesse.

La gestion des ressources humaines

Le rôle crucial de la GRH s'est implanté et a pris toute son importance notamment lors de l'arrivée de la mondialisation, de l'émergence de l'économie du savoir et des hautes technologies, de la diversification des concurrents ou encore de la prolifération des projets; se traduisant pour ainsi dire par la complexification et le changement de l'environnement organisationnel (Miles et Snow, 1984). Ces transformations, s'inscrivant dans un mouvement sans précédent, se répercutent sur l'organisation entière, notamment sur les acteurs qui la composent, soit les ressources humaines.

Les efforts des organisations, orientés vers les résultats, l'excellence, la qualité, le travail d'équipe ou encore la réingénierie des processus ont conséquemment poussé les chercheurs à comprendre ceux qui conduisaient ces changements apportant du même coup une valeur ajoutée à l'organisation entière. Comme le mentionne Ulrich (2000), les ressources humaines n'ont jamais été aussi nécessaires. D'où l'importance d'approfondir ce sujet dans cette présente partie du travail.

En première partie, les définitions de la GSRH seront présentées, un bref historique sera par la suite exposé. Éléments capitaux à la GSRH, l'avantage concurrentiel tout comme la création de valeur organisationnelle seront par ailleurs les éléments suivants discutés. Dans la même veine, un parallèle entre la GSRH et l'efficacité organisationnelle sera fait tout comme une explication des différents modèles de GSRH.

Définitions de la gestion des ressources humaines et gestion stratégique des ressources humaines

Tiré de la thèse de doctorat de Guy Arcand (à paraître), le tableau 2.3 fait état de différentes définitions et éléments introduits dans la GSRH :

Tableau 2.3 Définitions de la GSRH

-
- La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigée vers la création d'un avantage concurrentiel durable. (Miller, 1989)
 - La GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation. (Walker, 1992)
 - La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique. (Boxall, 1994)
 - La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux :
 - l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme;
 - la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles;
 - la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production. (Schuler, 1992)
 - La GSRH regroupe quatre éléments principaux :
 - l'utilisation de la planification;
 - la conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une « Philosophie »;
 - l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché;
 - regarder les personnes dans l'organisation comme une « ressource stratégique » indispensable à la réalisation de « l'avantage compétitif ». (Hendry et Pettigrew, 1990)
 - La GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs. (Wright et McMahan, 1992)
 - La GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :
 - la tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement;
 - le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement;
 - le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeants-employés, du collectivisme à l'individualisme;

Tableau 2.3 Définitions de la GSRH (suite)

- l'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de « révélateur », de « responsabilisation “et de” facilitateur ». (Sisson, 1990)
- La GSRH se donne quatre priorités :
 - l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation;
 - une structure organisationnelle flexible;
 - un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité;
 - une implication forte des employés envers les buts et les activités de l'entreprise. (Guest, 1987)

Arcand, G., à paraître

Ces différents auteurs apportent une définition différente de la GSRH. Cependant, le fondement même de ces dernières présente certaines similitudes, basées notamment sur le caractère stratégique que revêtent la GRH et les actions et activités à inclure au sein de l'organisation.

Dans le même ordre d'idées, Miles et Snow (1984), ont dégagé d'ailleurs quatre principes afin de construire un système cohérent¹² de GSRH. La conceptualisation de la familiarité des services offerts, le premier principe, passe par l'acquisition, le développement, l'allocation et le maintien de ces derniers par les gestionnaires pour les employés. Le deuxième principe concerne la compréhensibilité du langage et des pratiques stratégiques de planification de la part du département des ressources humaines. Par la suite, les stratégies ressources humaines se doivent de poursuivre la même orientation des stratégies d'affaires organisationnelles. Pour terminer, le

¹² Selon Arcand, Arcand et Bayad (2004), la cohérence vise la structure organisationnelle, les tâches, les processus administratifs ainsi que les individus.

département des ressources humaines devrait agir à titre de consultant professionnel et de partager son expertise à l'entreprise pour ainsi mieux les informer concernant la structure organisationnelle, les processus de gestion (notamment les communications, les contrôles, les récompenses) tout comme les changements et les développements organisationnels.

Ulrich (2000)¹³ a pour sa part, élaboré quatre grandes voies menant au nouveau mandat des ressources humaines. Il supporte l'idée que la communication se doit d'être privilégiée, tout comme la définition d'objectifs et de livrables clairs à tous les employés. Investir dans les pratiques innovatrices des ressources humaines et valoriser les professionnels de ressources humaines représentent les deux derniers mandats que doit se fixer l'organisation.

Dans l'ouvrage *Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines* (2004), Arcand, Arcand et Bayad ont fait une recension des études portant sur les grandes dimensions stratégiques des pratiques de GRH à savoir, la rémunération incitative, la formation, la présence d'équipe de travail, l'organisation du travail, le partage d'information et la sécurité en emploi. Ils notent toutefois que ces pratiques mobilisatrices se doivent d'être vues comme un regroupement cohérent, fini et interchangeable.

¹³ Lire *A New Mandate for Human Resources* (Ulrich, 2000) pour davantage de précisions.

Historique de la gestion des ressources humaines

Depuis le début du 20^e siècle, de nombreuses théories, écoles de pensée et fondements ont vu le jour dans le but notamment de comprendre et de mieux gérer une ressource précieuse à l'organisation : les ressources humaines. L'étude de la GRH a véritablement pris son envol au cours de la seconde Guerre mondiale avec les théories de Argyris (1957), Dalton (1948), Kerr et Fisher (1957) Mayo (1941) ou encore celles de Roethlisberger (1945), quoi que l'ouvrage de Mayo « Human problems of an industrial civilization » daté de 1933 ait reçu une attention considérable; se traduisant en quelque sorte comme étant la pierre d'assise de bons nombres de ces théories. À la lecture de ces différentes conceptualisations de la gestion, il est possible de constater que les ressources humaines étaient considérées comme étant une fonction de support au sein d'une entreprise. Il est à noter que l'établissement d'un véritable département des ressources humaines est apparu en 1902, pour le National Cash Register Company (Miles et Snow, 1984).

Depuis quelques années, cette fonction a cependant été révisée de la part des théoriciens et ces derniers la considèrent davantage comme étant un « actif stratégique » ou une « ressource stratégique » à l'organisation (Amit et Schoemaker, 1993; Arcand, Arcand et Bayad, 2000 ; Barney, 1991, 1995 ; Barney et Wright, 1998 ; Miles et Snow, 1984; Pfeffer et Veiga, 1999 ; Schuler et Jackson, 1987 ; Sekiou et all., 2001; Ulrich, 2000; Ulrich et Smallwood, 2005). Cette révision à proprement dit réside dans la globalisation des marchés, le désir d'augmenter les profits, la technologie, le capital

intellectuel ou le changement. Ces défis, auxquels les entreprises doivent faire face, amènent pour ainsi dire une reconfiguration organisationnelle complète (Ulrich, 2000).

La gestion des ressources humaines et l'organisation

Selon Novicevic et Harvey (2001), toutes les fonctions en lien avec les ressources humaines se doivent d'être redéfinies autant les fonctions ressources humaines que les stratégies globales de développement. Ils ajoutent également l'idée que la diversité organisationnelle amène une certaine redéfinition de la bureaucratie vers le partenariat quasi stratégique.

L'avantage compétitif et la création de la valeur

Plusieurs auteurs soutiennent que la GSRH amène un avantage compétitif à l'organisation (Arcand, Arcand et Bayad, 2004; Arcand, Arcand, Bayad et Fabi 2003 ; Barney, 1995; Barney et Wright, 1998; Chen, Lawler & Bae, 2005 ; Schuler et Jackson, 1987; Schuler et Rogovsky, 1998 ; Ulrich, 1998). Il s'avère même, selon ces auteurs, l'essence même de la pérennité d'affaires des organisations. De la sorte, la GSRH représente à la fois un élément stratégique¹⁴ pour les entreprises tout comme un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Arcand, Arcand, Bayad et Fabi 2003).

¹⁴ La stratégie de GSRH se doit cependant d'être cohérente et orientée vers les stratégies organisationnelles afin d'y trouver l'avantage concurrentiel.

Barney et Wright (1998) ajoutent que la valeur des ressources humaines est nécessaire pour arriver à l'avantage compétitif, sans toutefois être le seul élément. Subséquemment, l'importance pour les gestionnaires de structurer et d'investir dans les pratiques ressources humaines afin d'identifier les ressources humaines potentielles, de les développer, de les déployer dans le but d'y acquérir un avantage compétitif et même, un meilleur retour sur investissement se montre primordial et essentiel (Amit et Schoemaker, 1993; Arcand, Arcand, Bayad et Fabi, 2004; Ulrich et Smallwood 2005). En d'autres termes, la potentialité de l'avantage concurrentiel doit se développer suite à un système et des pratiques de GRH organisées et structurées (Barney et Wright, 1998). L'étude de Watson Wyatt (2000) auprès d'entreprises nord-américaines a démontré que les organisations exerçant des pratiques de GRH exemplaires¹⁵ obtenaient un meilleur rendement pour les actionnaires.

Mais, qu'entend-on vraiment par « avantage concurrentiel »? Barney (1998) stipule que pour qu'une organisation possède un avantage concurrentiel, elle se doit de développer des activités ou pratiques selon quatre notions, soit : la création de valeur, la rareté, l'imitativité et le support de l'organisation en lien avec ses ressources et capacités. Il souligne également l'existence de trois ressources de base afin d'arriver à l'avantage compétitif organisationnel, soit les ressources physiques (financières,

¹⁵ Des pratiques de GRH exemplaires se définissent comme étant des pratiques structurées, pratiques bien définies, souple en milieu de travail et ce, en utilisant de façon tant efficace qu'efficiente les ressources humaines.

équipements et installations), les ressources organisationnelles (dont la structure de l'entreprise, sa planification, son contrôle, la coordination et le système des ressources humaines) et pour conclure, le capital « ressources humaines » proprement dit.

En fait, un jour ou l'autre, les formes traditionnelles de compétitivité (stratégie de coûts, les technologies utilisées, les modes de distribution des produits ou services ou le produit lui-même) pourront être copiées de la part des concurrents. Pour ainsi dire, ces avantages pouvant se présenter, ne seront qu'éphémères. Par contre, des stratégies orientées vers les ressources humaines sont beaucoup plus difficilement reproductibles, s'inscrivant en fait dans un contexte bien précis et dans une culture avec des aptitudes, connaissances et expériences propres. Ce qui représente en quelque sorte l'essence même de l'avantage compétitif que peut avoir une organisation sur une autre, et ce, à moyen et long terme.

La culture

L'histoire humaine est constituée de conquêtes, de guerres et de découvertes entre différents groupes culturels. Les religieux catholiques ont ainsi converti plusieurs peuples au christianisme dans le but qu'ils se « conforment » en quelque sorte à leur culture, à leur patrimoine. L'impact de la conquête des Grecs quant à elle sur les Égyptiens, s'est répercuté sur leurs sculptures, leur architecture, leurs rites funéraires dont la momification, tout comme sur les manières d'être... en fait, tout le bagage qu'ils

avaient pourtant acquis et développé durant des siècles. Dans l'ouvrage « *Le Prince* », Machiavel (1921) avait d'ailleurs fait état des différences culturelles entre les pays lors de conquêtes. Il soutenait notamment la grande adresse que doit avoir un conquérant pour réussir à conserver ces pays où la langue, les coutumes et les lois sont différentes. Plus près de nous, l'« *américanisation* » de plusieurs peuples se répand depuis quelques années à travers le monde et touche différentes sphères de la vie courante, dont la consommation.

Depuis quelques années, les échanges économiques internationaux s'intensifient; nous n'avons qu'à penser à l'ALENA, à la ZLÉA, à l'Union européenne ou encore aux fusions et aux alliances faites par les compagnies qui englobent des pays de plus en plus éloignés les uns des autres.

Par conséquence, les distinctions culturelles peuvent donc se révéler comme étant un moteur au changement des façons de faire de l'entreprise, attendu des différentes façons de penser, d'agir et de réagir de la part des peuples.

Cette partie sera d'ailleurs consacrée, en premier lieu, à la définition du concept de culture. En second lieu, un parallèle avec la gestion de la culture sera énoncé. Suivra, l'élément culture en lien avec la programmation mentale. Une description plus approfondie d'un auteur important de la culture, Geert Hofstede, terminera cette présente partie.

Définitions de la culture

Les chercheurs s'entendent sur une définition comportant des éléments de base et qui, par la suite un ajout d'éléments vient se greffer. Hosftede (1973) dit de la culture « qu'elle doit être comprise non pas comme un ensemble de schémas concrets de comportements : coutumes, usages, traditions, habitudes particulières comme nous l'avons toujours envisagé, mais plutôt comme un ensemble de mécanismes de contrôle : projet, recettes, règles, directives qui conditionnent les comportements. » Bollinger et Hostede (1987) ajoutent que la culture est « [une] programmation collective de l'esprit humain » qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre.

Taylor (1871) pour sa part, a été l'un des précurseurs au terme d'une élaboration d'une définition moderne du terme de culture. Il la qualifie en fait comme « 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 » (Arcand, à paraître).

Kluckhohm (Bollinger & Hofstede 1987) la représente comme étant :

« 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 (dérivées de et sélectionnées par l'Histoire) et des valeurs qui lui sont attachées ».

Parsons (Bollinger & Hofstede 1987) pour sa part, caractérise la culture comme étant « un système social caractérisé par le plus haut niveau d'autosuffisance par rapport à son environnement. »

Fons Trompenaars (1994) caractérise l'essence de la culture comme étant la vision et l'interprétation du monde qu'un groupe d'individus ont en commun et non, ce qui est visible et en surface.

Comme le mentionne d'ailleurs Trompenaars (1994), l'organisation, suivant le contexte culturel où elle est située, voit différemment les phénomènes d'autorité, de bureaucratie, de créativité, de bonne entente, de vérification ou de responsabilité. Pour mieux comprendre ces différents phénomènes, la nécessité d'étudier les caractéristiques de la culture des différents groupes se montre donc primordiale; la culture constituant en quelque sorte les racines de l'action.

Le Petit Robert (2005) pour terminer, la définit comme étant un ensemble acquit par le comportement humain, de structures sociales et de manifestations intellectuelles, artistiques, religieuses qui définissent une civilisation, une société par rapport à une autre.

Le parallèle entre gestion et culture

Bollinger et Hofstede (1987 p.16; Hofstede, 1994) ont fait un parallèle entre la culture nationale et la gestion. Ces derniers stipulent que cette relation se présente sous trois formes: politique, sociologique et physiologique.

La première, soit d'ordre politique, peut engendrer de vives répercussions sur le management. Les peuples sont en quelque sorte des entités politiques enracinées dans l'Histoire avec leurs institutions qui leur sont propres; ainsi, elles diffèrent entre elles. Hofstede (1994) suggère la perspective que même si les institutions officielles étaient considérées comme équivalentes, la manière de les utiliser serait différente.

La deuxième raison démontrant l'importance de s'intéresser à cette relation est d'ordre sociologique. En effet, l'appartenance à une nation ou même à une région amène une valeur symbolique pour les citoyens. Pour ainsi dire, elle représente l'identité culturelle d'un peuple. Les différences nationales et régionales peuvent notamment, amener de l'intolérance des groupes d'hommes qui sont de culture différente. Adolph Hitler se révèle être un parfait exemple de fanatisme et de sentiment de supériorité face à d'autres peuples.

Enfin, l'élément d'ordre psychologique constitue la troisième raison d'étudier l'association entre culture et gestion. En effet, l'expérience acquise au sein de la famille, l'éducation reçue à l'école et tout simplement dans la vie en général sont des facteurs culturels nationaux qui conditionnent notre pensée. L'expérience se montre cependant différente d'un pays à l'autre, notamment par le fait que les perceptions de la même réalité sont différentes.

Culture et programmation mentale

Suite à des apprentissages différents, traduisant en fait une programmation qui leur est propre, les individus des nations ou des groupes pensent, sentent et agissent de façons différentes. Cependant, à travers le monde, des problèmes identiques surgissent et ces derniers ne s'arrêtent pas aux frontières régionales et nationales. Ces problèmes s'inscrivent autant en écologie, en économie, dans le domaine militaire, sanitaire ou météorologique (Hofstede, 1994 p. 18).

Selon Hofstede et Bollinger (1987), la programmation mentale contient trois niveaux, soit le niveau universel, collectif et individuel comme le démontre la figure 2.3.

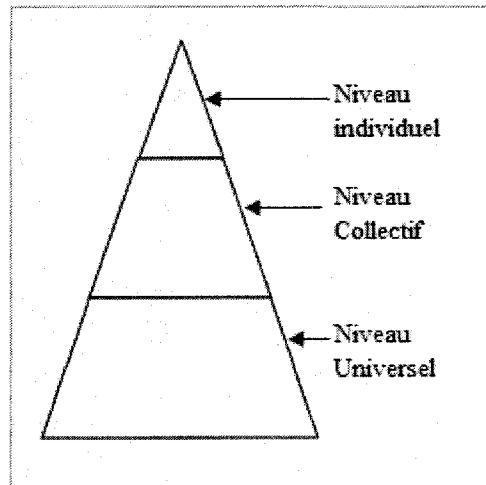


Figure 2.3 : Les trois niveaux de programmation mentale (Hostede & Bollinger, 1987)

Le niveau universel touche en fait ce qui caractérise les humains en tant que tels, représentant en quelque sorte les fonctions biologiques du corps humain et l'hérédité. En d'autres termes, les capacités d'expression du rire, des pleurs ou de l'agressivité représentent quelques comportements pouvant se présenter à plus ou moins forte dose chez l'Homme.

Comme son nom l'indique, le deuxième niveau concerne un groupe, une collectivité ou un ensemble de personnes se distinguant des autres. Cet ensemble peut se retrouver, à différents égards, de petite à grande taille. Dans cette étude, nous nous attarderons néanmoins aux éléments traduisant une uniformité à un certain groupe de gens, comme la langue et les rites culturels appris dès l'enfance. En d'autres termes, différents éléments se retrouvent intégrés ensemble caractérisant du même coup ce groupe; par exemple, la manière de manger, de parler à un aîné, d'accueillir un étranger,

des activités sociales qui sont faites ou tout simplement la façon de s'habiller. En fait, ces différents éléments représentent la culture humaine. En sommes, ce niveau ne contient que des éléments qui sont appris de la société aux gens qui les entourent.

Le niveau individuel est tenu par le troisième niveau. Nous n'avons qu'à regarder au sein d'une même famille pour s'apercevoir que personne n'est identique. En fait, chacun possède des traits de caractères qui les distinguent des autres, aime plus telle ou telle chose, etc. Pour ainsi dire, personne n'est pareil, ni au sein d'une même famille, ni dans une même collectivité et ni dans le monde. En d'autres mots, ce qui distingue chacun d'entre-nous se révèle être notre programmation mentale. Les valeurs qu'entretiennent les gens, élément fondamental de la culture, se retrouvent à ce niveau.

Auteur important de la gestion culturelle : Geert Hofstede

Suite à différentes études, Hofstede (1980, 1987, 1994) a tout d'abord élaboré quatre dimensions à la culture¹⁶. Hofstede s'est ainsi intéressé à la distance hiérarchique, à la comparaison entre l'individualisme et le collectivisme, à l'opposition entre la féminité et la masculinité ainsi qu'au contrôle de l'incertitude. Il s'avère donc pertinent de les étudier plus en profondeur puisque ces dimensions amènent des manières de gérer différentes les unes des autres. Dans cette présente section, une description de cette étude sera élaborée.

¹⁶ Ces quatre dimensions représentent d'ailleurs les variables indépendantes de cette étude.

Distance hiérarchique

L'égalité ou l'inégalité entre personnes... voilà un terme qui fut questionné par bons nombres de personnes. Nous n'avons qu'à penser aux grands penseurs tels que Aristote avec l'ouvrage « *La Politique* » (330, av. J.-C.), Jean-Jacques Rousseau avec « *Du contrat social* » (1762), Platon et « *La République* » en 386 ou Nicolas Machiavel avec « *Le Prince* » (1513) qui stipulaient entre autres que « les hommes ne sont point naturellement égaux, mais que les uns naissent pour l'esclavage et les autres pour la domination ».

Hofstede (1994) définit la distance hiérarchique comme étant « la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir ». Elle nous informe en fait des relations de dépendance ou d'interdépendance dans un pays. En d'autres termes, plus l'indice de dépendance est faible pour un pays donné, plus la dépendance des subordonnés en lien avec leurs supérieurs est limitée. L'interdépendance quant à elle, se présente davantage dans les pays à distance hiérarchique élevée; là où les subordonnés ont une grande distance émotionnelle avec leurs patrons et où il est plus rare qu'un subordonné contredise ou approche ouvertement le patron. Ces derniers privilégident davantage les styles de leadership autocratique ou paternaliste contrairement au premier qui eux, préfèrent un style d'encadrement consultatif.

Dans la plupart des sociétés, classes sociales, niveaux d'études et professions sont étroitement liés, se répercutant du même coup par l'inégalité visible, passant par les classes sociales : ouvrière, moyenne et supérieure (Hofstede, 1994).

Dans un contexte de forte distance hiérarchique, les supérieurs et les subordonnés se considèrent inégaux par nature. Ce fait se transpose par la centralisation du pouvoir entre quelques mains, plusieurs nombreux niveaux hiérarchiques s'y retrouvent, le système de salaires quant à lui reflète des écarts importants, etc. Pour ce qui est du contexte de faible distance hiérarchique, les subordonnés et les patrons se considèrent par nature comme étant égaux par nature. Ainsi, le système hiérarchique n'est qu'une inégalité dans les rôles (pouvant être modifiés ou interchangés), les organisations sont décentralisées et peu de niveaux hiérarchiques la composent. De plus, le système de salaire est relativement restreint.

La figure 2.4 de la page suivante, tirée de l'ouvrage : L'entreprise multiculturelle (1993) de Trompenaars représente bien l'idée de hiérarchie selon la culture nationale élaborée par Hofstede.

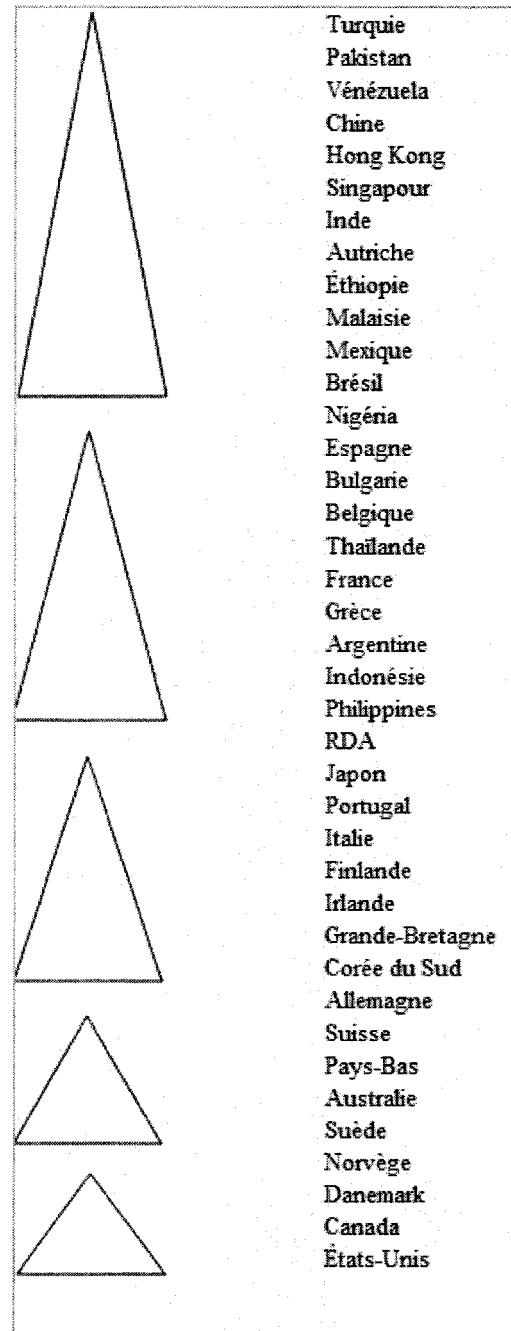


Figure 2.4 : Les triangles des niveaux hiérarchiques (Trompenaars, 1993)

L'individualisme et collectivisme

Les sociétés collectivistes regroupent les gens où l'intérêt du groupe prime sur l'intérêt individuel. Pour leur part, les sociétés individuelles regroupent des gens où leurs intérêts personnels passent avant les intérêts de groupe. Suite à l'étude portant sur IBM, Hofstede a noté dans l'ouvrage *Culture's consequences* (1980), que le pays riche a un indice élevé d'individualiste contrairement au pays plus pauvre qui pour eux, le degré de collectiviste se montre le plus élevé.

Selon Hofstede (1994), cette dimension est reliée à deux grandes familles, individualiste et collectiviste. L'aspect individualisme concernant : le temps pour soi (avoir un travail qui laisse suffisamment de temps pour la vie personnelle et familiale), la liberté (avoir une très grande liberté pour organiser son travail comme on l'entend) et le challenge (avoir un travail stimulant, qui donne le sentiment de se réaliser.) L'aspect collectiviste pour sa part concerne la formation (avoir des possibilités d'apprendre ou de se perfectionner), les conditions de travail (avoir de bonnes conditions matérielles de travail comme la ventilation, l'éclairage, l'espace de travail, etc.) et l'utilisation des capacités (avoir la possibilité d'utiliser pleinement ses aptitudes et capacités.)

Cette réalité se transpose par la suite au lieu de travail. En effet, il est davantage possible de retrouver dans une culture individualiste des employés, considérés comme

« homo economicus » qui agissent pour leur propre intérêt. Le travail est ainsi organisé de façon à ce que les intérêts de ce dernier coïncident avec les intérêts de l'employeur.

À l'opposé, au sein d'une société collectiviste, l'employeur embauche une personne appartenant à un groupe et non une personne individuelle. Subséquemment, l'oubli de soi dans l'intérêt du groupe représente une valeur préconisée. Le salarié réagira selon les intérêts de son groupe, ne coïncidant pas nécessairement avec son intérêt personnel.

L'opposition entre ces deux perspectives se répercute directement sur le management à proprement dit de l'organisation. En effet, les impacts sur différentes pratiques ressources humaines se feront sentir, que ce soit au niveau du processus de dotation, des mesures incitatives, de la rémunération, de la promotion, de la formation ou de la relation employeur-employé. Ces pratiques se verront en fait très différentes suivant la culture individualiste ou collectiviste développée.

Féminité et masculinité

La troisième dimension à laquelle Hofstede (1980, 1994) fait référence concerne le niveau de féminité ou de masculinité; la première concernant les rôles hommes-femmes qui sont différents tandis que la deuxième concerne les rôles hommes-femmes qui sont interchangeables.

Subséquemment, la première idéologie, soit la masculinité, fait référence à l'homme qui doit être fort, doit s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle tandis que la femme doit être plus modeste, tendre et se soucier davantage de la qualité de vie. Il est à noter que ces éléments culturels ne sont toutefois pas innés. Par contre, leur acquisition m'amorce si tôt dans la vie de l'enfant que d'autres alternatives seraient impossibles.

La dimension reliée à la féminité se définit davantage comme étant celle où les rôles sont interchangeables : les hommes et les femmes sont censés être modestes, tendres et préoccupés par la qualité de vie. Il est cependant nécessaire d'ajouter que les qualificatifs masculins ou féminins ne font que référence au rôle social, qui est déterminé dans un sens relatif par la culture, et non-absolu quoiqu'une tendance générale se dégage à travers toutes les sociétés : les hommes sont réputés être davantage concernés par les activités extérieures au foyer contrairement aux femmes, qui elles, sont censées s'occuper du foyer et des enfants.

Cet aspect non négligeable a des effets déterminants sur la gestion d'entreprise suivant le type de culture, soit masculine ou féminine. En effet, les cultures masculines orientent davantage, par exemple, leur résolution de conflits vers les « bagarres », là où le meilleur gagne. Le compromis et la négociation reflètent davantage les cultures féminines lorsqu'il est question de résolution de conflits.

Contrôle de l'incertitude

La dimension « Contrôle de l'incertitude » concerne la perception qu'ont les individus face à l'avenir. Ce que nous définissons comme étant le contrôle de l'incertitude représente en fait le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs. En d'autres termes, plus la tolérance est faible, plus le contrôle à l'incertitude est fort.

Le faible contrôle de l'incertitude s'accorde à une société ayant comme tendance naturelle à se sentir en sécurité. À l'opposé, la société réagissant mal à l'incertitude s'associe à un fort contrôle de l'incertitude. Ces sociétés utilisent et développent différents moyens pour tenter de diminuer cette même incertitude. Ainsi, la mise en place de technologies sécurisant le travail et les dangers de la nature, l'instauration d'un système juridique (notamment les lois et règlements) les protégeant de l'imprévisibilité du comportement humain et la présence d'une religion (au sens large du terme), ou d'une idéologie qui permet de rendre l'incertitude tolérable s'instaurent davantage dans les sociétés redoutant en quelque sorte l'incertitude.

Cette dimension amène ainsi des différences dans la manière de gérer. Par exemple, les sociétés à fort contrôle de l'incertitude auront tendance à automatiser leur production, à instaurer des règles précises. Une plus grande résistance au changement sera par le fait même, observée.

Gestion des ressources humaines et gestion de projet

Fabi et Pettersen (1993) ont recensé, et par la suite regroupé, les différents problèmes de gestion de ressources humaines qui sont les plus fréquemment observés en gestion de projet dont le type de qualification attendu des gestionnaires de projet (technique versus managériale), l'incongruité entre l'autorité et la responsabilité dont ils sont souvent tributaires dans l'exercice de leur travail, l'affection des ressources humaines et les nombreux conflits juridictionnels qui en découlent, l'intégration des employés à de nouvelles équipes de projet, la double autorité dont les membres des équipes de projet dont souvent l'objet et l'insécurité marquée qu'éprouve ces derniers face à leur carrière.

Gestion des ressources humaines et culture

La culture nationale pour sa part, est un élément important venant interagir avec la GRH (Hofstede, 1993; Schuler & Rogovsky, 1998). Hofstede (1980), pour sa part, soulève que la GRH et la culture ont un impact tangible sur les objectifs organisationnels. Selon Schuler et Rogovsky (1994) ainsi que Newman et Nollen (1996), les pratiques de GRH en lien avec la culture du pays sont associées à un haut niveau de performance financière. Par la suite, ils stipulent que les valeurs associées à la culture nationale font en sorte qu'il est plus facile de prédire les comportements humains des travailleurs et ainsi, d'augmenter la performance de ceux-ci. Pour terminer, ils

ajoutent que ces cultures étant différentes, elles ont donc toutes des effets différents sur les pratiques de GRH ainsi que sur leur efficacité dans les organisations.

Gestion des ressources humaines, culture et gestion de projet

Bien que des auteurs ont étudié la relation entre la GRH et la gestion de projet ainsi que la GRH et la gestion de projet, aucune étude à notre connaissance ne traitait de la GRH, de la culture et de la gestion de projet.

Pratiques de gestion des ressources humaines

Plusieurs pratiques entrent en lien avec la gestion des ressources humaines. Dans cette partie, une description de quelques-unes d'entre elles sera d'ailleurs illustrée. Il est à noter que ces mêmes pratiques de GRH, soient l'évaluation de rendement, la formation, la rémunération incitative, la communication organisationnelle et l'organisation du travail ainsi que la sécurité d'emploi seront les variables dépendantes de cette étude.

Évaluation de rendement

Barette et Bérard (2000) stipulent que l'évaluation du rendement¹⁷ est essentiellement un processus qui vise à mesurer et à juger les résultats, autant quantitatifs que qualitatifs, en vue de prendre des décisions administratives permettant d'influencer le rendement futur. Ils ajoutent que l'évaluation de rendement peut se reporter également sur les comportements passés. La validation des efforts du salarié soutient en fait l'évaluation à proprement dit (De la Vega, 2004). Elle se doit cependant d'être appuyée sur des critères explicites et des normes établies (Sekiou et al., 2001).

Oiry (2004) précise qu'elle permet de doter les acteurs, que ce soit les salariés, les responsables hiérarchiques, les organisations syndicales ou encore la direction des ressources humaines, d'une méthode leur permettant de rééquilibrer les forces en présence et de construire des compromis sociaux efficaces. De plus, elle se voit utilisée par certaines organisations comme source d'information permettant de trouver les individus ayant un fort niveau de potentiel (Barette, Carrière, Fankhauser et Barette, 2002). Reposée sur des variables quantitatives et qualitatives, l'évaluation permet notamment de contribuer à la réappropriation du travail par les salariés (Dejours, 2004). Pour De la Vega (2004), elle est nécessaire à toutes les organisations favorisant l'autonomie.

¹⁷ Nordhauhg (2004) vient toutefois nuancer l'idée de rendement. En effet, il affirme que le lien entre la détermination du rendement et GRH n'est pas si simple à prouver, puisque de nombreux autres éléments peuvent intervenir, dont l'évaluation en elle-même et les éléments d'évaluation. Allaïre et Firsirotu (1993) ajoute que l'évaluation du rendement comporte toujours un élément de subjectivité.

Formation

La formation¹⁸ représente le processus par lequel on donne aux employés l'opportunité d'actualiser les aptitudes associées à leurs fonctions afin qu'ils puissent s'adapter à l'évolution des caractéristiques de leur travail et de bien l'effectuer (Bergeron, 2001). Arcand, Arcand et Bayad (2004), ajoutent qu'elle permet également de développer des compétences dans des activités qui autrefois, étaient exercées par les gestionnaires de l'entreprise, notamment l'amélioration continue des processus de travail ou les processus de résolution de problèmes. Sekiou et al. (2001) soutiennent également que la nécessité de la formation réside dans l'atteinte des objectifs organisationnels, personnels et sociaux afin que l'organisation l'environnement. La formation doit être vue par ailleurs comme un investissement plutôt que comme une dépense (Benabou, 1997).

Rémunération incitative

Les activités de rémunération incitative englobent des activités de partage de gains. (Arcand, Arcand et Bayad, 2004)

L'objectif premier de la rémunération incitative repose, selon Arcand, Arcand et Bayad (2004) sur la valeur ajoutée qu'apporte les salariés à l'organisation, comme par

¹⁸ La formation ici inclus également le perfectionnement, qui pour sa part, permet d'actualiser les aptitudes générales des employés afin de les préparer à occuper d'autres postes dans l'avenir. (Bergeron, 2001)

exemple, l'accroissement des ventes, l'augmentation du taux de productivité ou l'amélioration du niveau de la qualité d'un produit.

Communication organisationnelle

Bergeron (2001) définit la communication comme le processus par lequel l'émetteur transmet un message ou un signal à un destinataire en s'assurant qu'il est bien compris. La communication organisationnelle pour sa part, est en fait la circulation de l'information (informelle et formelle) à l'intérieur d'une organisation.

Organisation du travail

Arcand, Arcand et Bayad (2004) soutiennent que l'organisation du travail représente des modes d'expression qui touchent à la fois l'enrichissement horizontal et vertical des tâches. Ces derniers ajoutent que l'enrichissement horizontal des tâches permet à une personne d'exécuter plusieurs tâches différentes ayant une complexité et une importance similaire. L'enrichissement vertical des tâches est défini quant à elle comme une recomposition d'un poste de travail dans lequel s'intègrent à la fois des tâches d'exécution et de conception.

Critiques des études empiriques

Les études illustrées précédemment sur les trois concepts centraux se révèlent être abondantes. Elles représentent en fait une source importante d'information pertinente à l'élaboration de cette présente recherche. En s'appuyant sur les résultats présentés par les auteurs, il est pertinent de pousser davantage les études sur le sujet.

Il est bon de noter à cette étape-ci qu'aucune recherche n'a traité spécifiquement de la relation entre les pratiques de GRH, la culture et la gestion de projet; justifiant pleinement la pertinence d'effectuer cette étude supplémentaire.

Définition des entreprises en gestion de projet

Avant d'élaborer le choix des variables du présent travail, il se montre capital de définir en premier lieu le type d'entreprise, élément central de l'étude, soit les entreprises en gestion de projet. Comme son nom l'indique, de la gestion par projet y est exécutée. Cependant, aucune étude n'a véritablement défini l'entreprise en gestion de projet. Ce qui amène donc les auteurs à choisir leur propre perspective de l'entreprise.

Par ces faits mêmes, nous qualifierons donc, aux fins de ce travail, une entreprise en gestion de projet comme étant une entreprise qui développe de nouveaux produits et services de façon continue ou les améliore par de nouveaux processus. Ces processus

ont à chaque fois une finalité propre qui est ultime. Dans le même ordre d'idées, sa pérennité organisationnelle suit en quelque sorte ses capacités d'innovation, tant à l'interne qu'à l'externe.

Il est donc possible d'attribuer, suite à cette définition sommaire d'une entreprise en gestion de projet, des domaines d'activités organisationnelles. Ainsi, les entreprises du domaine bio-pharmaceutique se révèlent donc avoir ses caractéristiques. En effet, tout le processus de recherche en lien avec un médicament est un long projet en soi. Plusieurs médicaments étant à l'étude, plusieurs projets s'y développent donc.

Présentation des variables liées à la culture (variables indépendantes)

Aux fins de cette présente étude, les dimensions culturelles élaborées par Hofstede (1980) représenteront les quatre variables indépendantes de cette étude, soient :

- 1^{ere} variable : Masculinité/Féminité
- 2^e variable : Contrôle de l'incertitude
- 3^e variable : Individualisme/collectivisme
- 4^e variable : Distance hiérarchique

Présentation des variables reliées aux pratiques RH (variables dépendantes)

Afin de répondre à ma question spécifique suivante : « *Est-ce que les pratiques de GRH présentent dans une entreprise donnée en gestion de projet s'adaptent à la*

culture nationale d'un pays? » il est important de déterminer les éléments qui seront évalués. Ainsi, les variables suivantes seront étudiées, à savoir la rémunération, la formation, la communication, la sécurité d'emploi et l'évaluation du rendement.

Aux fins de cette étude, je m'arrêterai sur les concepts émis par Hofstede (1980) par les quatre grandes dimensions à la culture. Ces dimensions sont les suivantes, la fémininité/masculinité, le contrôle à l'incertitude, l'individualisme/collectivisme et la distance hiérarchique. La dimension de la fémininité/masculinité se définit par la différenciation des rôles dans la société. Le contrôle face à l'incertitude concerne la perception qu'ont les individus de l'avenir. La relation entre l'individu et son groupe d'appartenance définit, pour sa part, la dimension individualisme/collectivisme. Pour terminer, la distance hiérarchique est définie 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 » (Hofstede, 1980).

Les pratiques de GRH qui seront étudiées sont la rémunération, la formation, la communication au travail, la sécurité d'emploi et l'évaluation du rendement. Ainsi, la rémunération concerne notamment les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, dont les régimes d'incitation. La formation, pour sa part, est un ensemble d'actions et de techniques planifiées dans le but d'améliorer les connaissances, comportements, attitudes et habiletés des travailleurs. La

communication, quant à elle, est un processus entre deux ou plusieurs personnes qui rend compréhensible une information entre un émetteur et un récepteur. En ce qui a trait à la sécurité d'emploi, il s'agit des façons de faire ou des moyens que peut avoir l'entreprise dans le but de protéger les emplois des travailleurs. Pour terminer, l'évaluation de la performance est une activité consistant à porter un jugement global et objectif sur un travailleur dans l'exercice de ses fonctions (Sekiou et al., 2001). La figure 2.5 fait d'ailleurs état du cadre conceptuel de cette présente recherche.

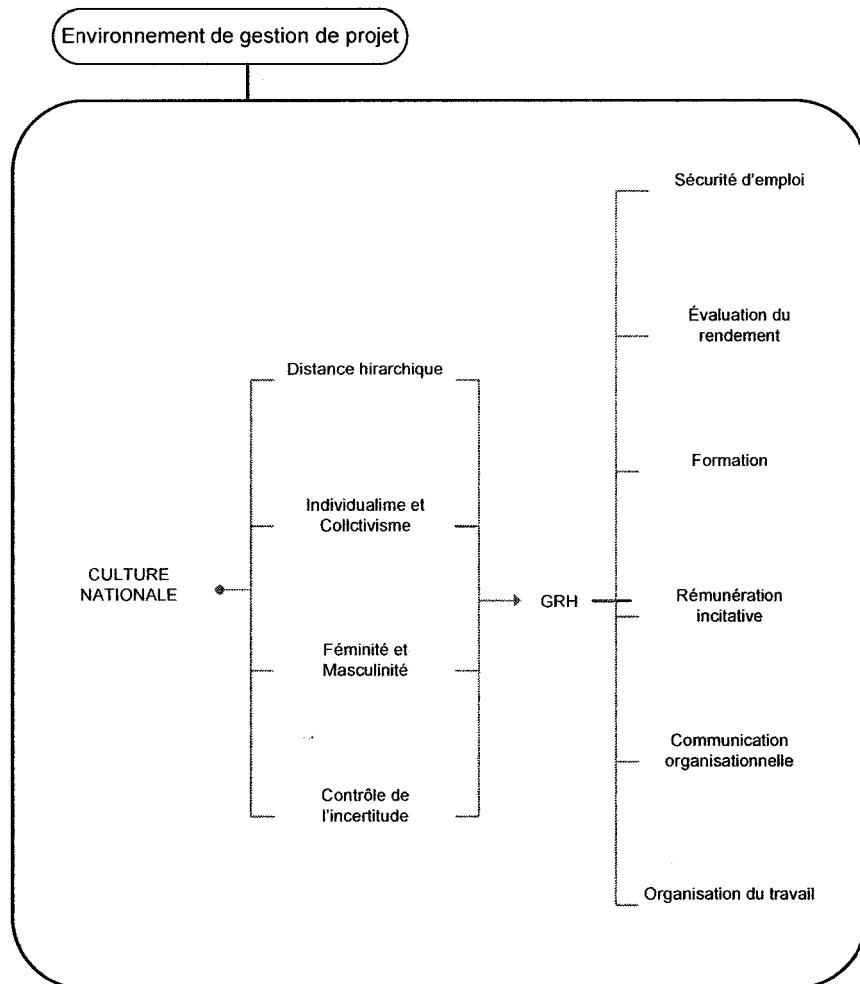


Figure 2.5 Cadre conceptuel de la recherche

Propositions

Considérant les études de la culture nationale de Hofstede (1980 et 1983), nous pouvons donc penser que les pratiques de GRH diffèrent d'un pays à l'autre. Subséquemment, le nombre élevé de variables et de concepts étudiés dans cette étude suggère de poser plusieurs propositions spécifiques afin de bien cerner la question de recherche. Ainsi, ces mêmes propositions faciliteront l'interprétation des résultats qui nous conduira à une proposition générale. Cette proposition permettra de vérifier si dans cette étude, les pratiques de GRH diffèrent d'un pays à l'autre.

La partie suivante fait état des propositions spécifiques selon chacune des pratiques de GRH étudiées, à savoir : la rémunération incitation, la formation, l'évaluation de rendement, l'organisation du travail, communication ainsi que la sécurité d'emploi.

Rémunération incitative

Les propositions en lien avec la rémunération incitative, prennent notamment leur source des études de Dupriez et Simons (2002); Hofstede (1980 et 1994); Newman et Nollen (1996) ainsi que de Schuler et Rogovsky (1998). Ainsi, plusieurs propositions ont été posées.

Ainsi, la première proposition suggère que dans les pays où la distance hiérarchique est faible, les pratiques de rémunération comportent une participation aux bénéfices (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996). La deuxième pour sa part, vérifiera si dans les pays où le niveau d'individualisme est élevé, l'octroi de primes individuelles aux employés performants est implanté (Hofstede, 1980; Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996). Par la suite, il sera pertinent d'observer si dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, les pratiques de rémunération sont basées sur la performance individuelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996). Dans le même ordre d'idées, nous vérifierons, dans un pays où le niveau de fémininité est élevé, si les pratiques de rémunération comportent la mise en place d'un régime de retraite collectif, comme le suggéraient dans leurs études sur le sujet Schuler et Rogovsky (1998) ainsi que Dupriez et Simons (2002). Pour terminer, il sera intéressant d'étudier si dans un pays où le niveau d'incertitude est élevé, les pratiques de rémunération individuelle sont implantées ou non. Hofstede (1994), Newman et Nollen (1996) ainsi que Schuler et Rogovsky (1998) soutiennent d'ailleurs que dans un pays où

le niveau d'incertitude est élevé, les pratiques de rémunération individuelle ne sont habituellement pas implantées.

Formation

Afin de bâtir les propositions en lien avec la formation, nous nous sommes davantage attardés aux études de Hofstede (1980). Ainsi, il sera intéressant d'étudier si dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, l'utilisation de programmes spécifiques de formation y est implantée. De plus, nous vérifierons si, dans les pays où le niveau de féminité est élevé, l'utilisation de programmes généraux de formation y est implantée.

Évaluation du rendement

La proposition de l'étude concernant maintenant l'évaluation du rendement, s'allie à l'étude de Hofstede (1980) stipulant que dans les pays où la distance hiérarchique est élevée, l'évaluation du rendement est faite par le supérieur uniquement.

Organisation du travail

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur les pratiques de GRH dans l'organisation du travail, notons Blake et Mouton (1973), Bollinger et Hofstede, (1987), Hofstede (1980) et Mc Gregor (1969). Suite à la lecture de ces différentes recherches, nous supposons donc que les résultats de notre étude concernant le travail d'équipe,

démontrera qu'il n'est pas favorisé dans un pays où la distance hiérarchique est élevée (Blake et Mouton, 1973; Bollinger et Hofstede, 1987; Hofstede, 1980; Mc Gregor, 1969). Nous présumons de plus que les employés n'y seront pas invités à œuvrer sur des postes de niveaux supérieurs (Bollinger et Hofstede, 1987; Hofstede, 1980, p.225). Cependant, nous pensons que nos résultats montreront une orientation vers la résolution de problèmes à l'aide d'équipe de projet pilotée par des employés dans les pays où le contrôle face à l'incertitude est faible. (Hofstede, 1980, p.229).

Communication

Hofstede (1980) et Robert (2001) suggère que le partage d'information financière est implanté dans les pays où le niveau de collectivisme est élevé. Notre étude tentera par ce fait même de vérifier cette théorie.

Sécurité d'emploi

En ce qui concerne maintenant la sécurité d'emploi, nous vérifierons si dans les pays où le niveau de collectivisme est élevé, la protection des emplois et de ses travailleurs en dépit de changements prévisibles est privilégiée, comme le suggéraient d'ailleurs les études de Bollinger et Hofstede (1987) et Hofstede (1980).

CHAPITRE 3
LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Suite à la définition des concepts émis dans les deux premiers chapitres, nous aborderons dans cette présente partie, les aspects orientés vers les techniques de l'étude afin d'atteindre l'objectif de recherche fixé et de répondre adéquatement à la question de recherche. De la sorte, ce chapitre sera divisé en trois parties afin de mieux comprendre la méthodologie utilisée aux fins de cette recherche. Tout d'abord, la stratégie et le type de recherche seront élaborés. Par la suite, un portait des cas à l'étude sera dressé.

Stratégie et type de recherche

Plusieurs études ont tenté d'expliquer le lien entre la GRH et la culture tout comme la relation entre la gestion de projet et la GRH. À notre connaissance cependant, la relation entre la GRH, la gestion de projet et la culture n'a pas été étudiée. Ainsi, c'est sur cette relation que se basera notre recherche. L'étude tentera donc de répondre à la question de recherche suivante : Est-ce que la culture nationale d'un pays influence les pratiques de gestion des ressources humaines dans une entreprise multinationale utilisant la gestion de projet?

Le fondement de cette question définit par le fait même le type d'étude qui sera entrepris. La stratégie de recherche privilégiée ici est l'étude de cas. Miles et Hubermans (2005) la qualifie «comme un phénomène donné qui se produit dans un contexte

délimité». Par ailleurs, comme l'indique Roy (Gauthier, 2003), l'étude de cas permet d'étudier des phénomènes nouveaux en profondeur.

Population de l'étude

La population de l'étude a préalablement été sélectionnée selon mes intérêts personnels. Subséquemment, les entreprises du domaine bio-pharmaceutique se montraient intéressantes par leur haut niveau d'innovation et de créativité qui se présente dans ce type d'organisation. En d'autres termes, les projets font partie intégrante de leur réalité due à la recherche constante de nouveaux médicaments, de développement de produits, etc. Ces entreprises demandent de surcroît, des qualifications élevées de la part de leur personnel, représentant ainsi des employés scolarisés... Par ces faits, les défis en lien avec la gestion de projet et la gestion des ressources humaines m'ont permis de sélectionner ce type d'organisation.

Phases opérationnelles de la recherche

Pour les fins de cette analyse, l'enquête portera sur deux entreprises correspondant aux critères d'éligibilité suivants : entreprise du secteur bio-pharmaceutique et multinationale ayant une filiale au Québec. Il est à noter que nous avons décidé d'orienter notre étude sur deux entreprises seulement afin de les étudier davantage en profondeur. Pour la première entreprise, deux questionnaires ont été complétés ; pour la seconde, un seul.

Échantillonnage

Comme le mentionnent Miles et Hiberman (2004), l'échantillonnage suppose que l'on décide non seulement des personnes que l'on va observer ou interviewer, mais des milieux, des événements et des processus sociaux.

La banque de noms des organisations sélectionnées a été puisée sur le site Internet : <http://www.canadapharm.org> regroupant toutes les entreprises bio-pharmaceutiques ayant une filiale au Canada. La population s'élève donc à 48. Les gestionnaires des ressources humaines des entreprises ont tout d'abord été ciblés par sondage téléphonique dans le but de vérifier l'intérêt de la participation à l'étude. La sélection des filiales canadiennes a tout d'abord été faite de manière à ce qu'elle se retrouve, soit dans la région montréalaise, soit dans la région de Québec dans le but de

faciliter la cueillette de données exploratoires, à savoir l'entrevue semi-structurée préalable à la recherche. Ainsi, sur 13 compagnies contactées qui correspondaient aux critères d'échantillonnage décrit dans cette section, 3 d'entre elles se sont montrées intéressées, représentant 23 %. Il est à noter que nous recherchions, dès le début de l'étude, deux à trois entreprises seulement puisque notre but était de faire une étude de cas en profondeur. Par ce fait même, lorsque nous avions atteint le nombre de trois, le contact téléphonique de nouvelles entreprises s'est terminé. Par contre, deux entreprises sur les trois ont retourné les questionnaires, soit 2 questionnaires pour la première entreprise et 1 pour l'autre. Des changements organisationnels majeurs au sein de la troisième compagnie ont fait qu'il leur était impossible de participer à l'étude.

Ainsi, la présente recherche se composera de trois cas, soit A, B et C. À chacune des personnes ressources rencontrées un document de confidentialité¹⁹ leur a été attribué afin que les échantillons demeurent confidentiels. L'attribution de ces numéros des cas a été faite de façon aléatoire. L'entreprise A, située au Japon, fait partie de la même organisation que le cas B, qui lui est situé au Canada. Le questionnaire de l'entreprise C, pour sa part, a été complété dans l'optique, selon son directeur général de l'entreprise, des pratiques de GRH faites autant au Canada qu'en Allemagne.

¹⁹ Les documents de confidentialité en français et en anglais se retrouvent d'ailleurs en annexe.

Construction de l'outil de collecte de données

Suite à la définition des phases méthodologiques nommées précédemment, la construction d'un questionnaire, disponible en français et en anglais, a été réalisée. Des entrevues semi-structurées ont préalablement été faites pour les entreprises sélectionnées. Cette mesure s'avérant exploratoire a davantage dirigé les questions dans le questionnaire.

Le questionnaire utilisé comportait 28 questions réparties en deux grandes parties; la première concernant les informations générales sur l'entreprise et la seconde, concernant les pratiques de GRH à proprement dit. Cette dernière partie a par la suite été subdivisée en 6 sections afin d'évaluer ces mêmes pratiques, soit : la rémunération incitative, la formation, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, la communication et pour terminer, la sécurité d'emploi. Les questions incluses dans le questionnaire ont été développées à partir des concepts définis dans le chapitre précédent.

L'instrument de mesure utilisé pour cette étude suit le même principe que celui présenté dans la thèse de Arcand, G. (à paraître). Pour chacune des questions en lien avec les pratiques de GRH, une échelle linéaire de type *Likert* a été utilisée. La notation de l'échelle va de 0 à 4; 0 concernant une implantation de pratiques absentes et 4, une implantation totale de pratiques. Aux fins de cette étude, la cote de 2 divisera la droite

en ce qui a trait à une implantation ou non de la pratique. En d'autres termes, les valeurs de 0 à 2,00 représenteront des pratiques qui ne sont pas implantées dans l'organisation. Les cotes de 2,01 à 4 quant à elles, représenteront des pratiques qui sont implantées au sein de l'organisation.

Mesure des concepts

Comme il a été mentionné précédemment, un seul outil de collecte de données se présentait aux gestionnaires des ressources humaines, soit le questionnaire. Ce questionnaire a été utilisé dans le but d'opérationnaliser les trois concepts de l'étude. Pour chacune des affirmations présentes dans la phase 2 du questionnaire, à savoir les pratiques de GRH, les répondants devaient situer leur niveau de pratiques de GRH implantées dans leur filiale en plaçant un « X » sur la droite dans le but de décrire le mieux la situation existante dans leur filiale. Cette échelle avait deux grandes orientations soit : la pratique n'est pas du tout implantée et la pratique est fortement implantée. Cette échelle, d'une longueur de dix centimètres, a donc permis de transférer les réponses par des résultats quantifiables, « 0 » représentant pas du tout implantée et « 4 » fortement implantée.

Les variables indépendantes :

Les variables indépendantes concernent ici les quatre dimensions de la culture élaborée par Hofstede (1980), à savoir l'individualisme et le collectivisme, la masculinité et la féminité, le contrôle face à l'incertitude et la dimension concernant la distance hiérarchique. Ces dimensions ont été définies dans les sections précédentes.

Les variables dépendantes :

Les variables dépendantes de cette recherche concernent les pratiques de GRH utilisées dans la filiale. Le niveau d'implantation des différentes pratiques de GRH dans la filiale est donc étudié. 21 indicateurs y sont présents regroupant sous six dimensions de la GRH comme le démontre le tableau 3.1. de la page suivante.

Tableau 3.1 Dimensions et indicateurs portant sur la GRH

Dimensions	Indicateurs
1. Rémunération incitative	1.1 Partage des gains de performance 1.2 Partage des profits 1.3 Primes aux employés performants 1.4 Partage de l'actionnariat 1.5 Achat d'options d'actions 1.6 Compétences individuelles 1.7 Programme d'avantages sociaux flexibles 1.8 Régime de retraite collectif
2. Formation	2.1 Programmes spécifiques 2.2 Programmes généraux
3. Évaluation du rendement	3.1 Objectifs mesurables 3.2 Comportements observables
4. Organisation du travail	4.1 Implication dans des équipes de travail 4.2 Consultation des employés par le biais de comités 4.3 Résolution de problèmes par des équipes de projets 4.4 Travail sur des postes de niveaux de niveau supérieur 4.5 Travail sur des postes de niveau similaire
5. Communication	5.1 information sur les décisions stratégiques 5.2 Informations financières 5.3 Informations sur la concurrence
6. Sécurité d'emploi	5.1 Protection des emplois des travailleurs

Comme il a été mentionné précédemment, en se référant au niveau de l'implantation des pratiques de GRH, l'échelle utilisée représentait un continuum allant de « pas du tout implantée » à « fortement implantée ». Les variables dépendantes ont été définies dans les sections antérieures de cette présente étude.

Administration des questionnaires

En raison notamment de la couverture du territoire et des coûts s'y rattachant, les questionnaires ont été envoyés par voie électronique à travers différents pays. En fait,

les gestionnaires des ressources humaines des filiales du Québec ont fait parvenir à leurs collègues des différents pays le questionnaire par courriel.

CHAPITRE 4
L'ANALYSE DES DONNÉES D'ENQUÊTE DE LA RECHERCHE

Comme il a été mentionné précédemment, les questionnaires ont été complétés par deux organisations distinctes du secteur bio-pharmaceutique. Pour la première organisation, deux questionnaires ont été répondus par des gestionnaires de différentes filiales, l'un provenant du Japon et le second du Canada. Le troisième questionnaire complété pour l'étude provient de la seconde organisation. Ce questionnaire a été complété de façon à représenter les pratiques de GRH de leur organisation autant au Canada qu'en Allemagne. Par ces faits mêmes, l'étude se base sur trois questionnaires en lien avec trois pays, le Canada, plus précisément la région du Québec, l'Allemagne et le Japon. Chacun de ces questionnaires représente une étude de cas en soi. Ainsi, trois cas seront étudiés dans ce travail.

Avant même d'analyser les données d'enquête des trois cas, il s'avère pertinent d'exposer le tableau 4.1 de la page suivante ; résumant en fait les principaux éléments utiles aux fins de notre analyse. Ce tableau s'intéresse par conséquent aux pays où sont situées les entreprises étudiées dans cette recherche soit au Japon, au Canada et en Allemagne.

Tableau 4.1 Dimension de la culture et pays étudiés

Dimensions de la culture	Pays étudiés	Résultats de Hofstede (1980, 1994)	Cotes de Newman et Nollen (1996) divisant les dimensions
Distance hiérarchique	Allemagne ²⁰	35	50
	Canada	39	
	Japon	54	
Individualisme/Collectivisme	Allemagne	67	71
	Canada	80	
	Japon	46	
Masculinité/Fémininité	Allemagne	66	57
	Canada	52	
	Japon	95	
Contrôle face à l'incertitude	Allemagne	65	65
	Canada	48	
	Japon	92	

Explications du tableau 4.1

Dans le but de mieux comprendre les différents éléments du tableau 4.1, une brève description de chacune des dimensions en lien avec les résultats de Hofstede (1980, 1994) ainsi que des cotes des dimensions de la culture établies par Newman et Nollen (1996) pour chacun des pays étudiés s'avère nécessaire.

²⁰ Il est à noter que Hofstede (1994) avait fait son étude dans l'ancienne Allemagne de l'Ouest. L'entreprise étudiée dans cette étude se situe elle aussi sur l'ancien territoire de l'Allemagne de l'Ouest, étant située à Francfort.

Distance hiérarchique

Il nous est possible d'établir, suite aux études de Hofstede (1980, 1994), que le Japon a une distance hiérarchique plus grande que le Canada et l'Allemagne. L'Allemagne est le pays où la distance hiérarchique est la plus faible.

Individualisme / collectivisme

En ce qui a trait à la dimension de l'individualisme/collectivisme, le Canada possède un niveau d'individualisme élevé avec une cote de 80 alors que la cote qui départage ces deux groupes est de 71. Avec une cote de 46, le Japon est un pays orienté vers le collectivisme. L'Allemagne pour sa part, est «catégorisée » comme étant collectiviste, quoique plus faible que le Japon, puisque sa cote se rapproche beaucoup plus de celle divisant les deux groupes.

Masculinité – Féminité

Le Japon possède un fort niveau de masculinité avec une cote de 95 alors que la cote divisant les deux groupes est de 57. L'Allemagne s'identifie, elle aussi, à la masculinité, quoique plus faiblement que le Japon. Le Canada quant à lui, présente une société orientée vers la féminité avec un pointage de 52.

Contrôle face à l'incertitude

Avec une cote établie à 92 (Hofstede, 1980 et 1994), le Japon est un pays où le contrôle face à l'incertitude est élevé contrairement au Canada. En effet, Hofstede (1980 et 1994) a établi une cote de 48 pour le Canada. L'Allemagne représente le milieu même de la droite des cotes établies par Newman et Nollen (1996) ayant en fait 65.

Présentation, interprétation et discussion des résultats

L'objectif de notre recherche s'inscrivait dans l'examen de l'influence de la culture nationale d'un pays sur les pratiques de gestion des ressources humaines en contexte de gestion de projet. Pour se faire, six pratiques de GRH ont été évaluées à l'aide d'un questionnaire, soit la rémunération incitative, la formation, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, la communication ainsi que la sécurité d'emploi, comme il avait été relaté précédemment.

La présentation et l'interprétation des résultats de chacune des pratiques de GRH seront exposées dans un premier temps. Cette première étape permettra davantage de cerner et de déterminer les pratiques de GRH implantées dans un pays donné de notre échantillonnage. Il est à noter que chacune de ces six pratiques étudiées sera divisée en trois parties. Ces trois parties de chacune des pratiques de GRH représentent les cas étudiés, A, B et C.

Suivra la présentation et l'interprétation des résultats de chacune des pratiques de GRH, une discussion de ces mêmes résultats en lien avec les propositions avancées sera faite. Cette discussion nous servira à déterminer plus spécifiquement si la proposition générale de recherche est s'oriente ou non vers les théories sur le sujet. Pour y arriver, chacune des propositions spécifiques énoncées dans le cadre théorique sera parcourue²¹. L'établissement de règles de décision s'avère cependant nécessaire afin de développer une cohérence dans la vérification de chacune des propositions énoncées.

Établissement de règles de décision

Comme il a été mentionné précédemment, Hofstede (1980, 1994) avait établi quatre dimensions à la culture. Ce dernier, tout comme d'autres chercheurs (Dupriez et Simons, 2002; Newman et Nollen, 1996; Scheinder et Barsoux, 2003; Schuler et Rogovsky, 1998) ont démontré qu'il existait des liens entre ces mêmes dimensions et des pratiques de GRH spécifiques dans un pays donné. En effet, ils affirment que selon les dimensions culturelles du pays, des pratiques de GRH distinctes sont accessibles d'être davantage implantées dans une organisation. Chacune des six pratiques de GRH étudiées dans cette présente recherche avaient d'ailleurs été sujet d'analyse dans leurs études. Subséquemment, seules les relations qui avaient déjà été démontrées dans des

²¹ Ainsi, pour trois pratiques, les propositions seront traitées à la fin de chacune de ses parties. La communication, l'évaluation de rendement tout comme la sécurité d'emploi incluront la discussion des propositions à même l'interprétation puisque ces dernières sont reliées à un seul élément. Cette façon de faire diminuera par ce fait la répétition et allègera le texte.

études antérieures entre des pratiques de GRH et des dimensions culturelles seront examinées ici²². Elles seront expliquées ultérieurement, soit tout au long de l'analyse des résultats de chacune des six pratiques de ce rapport. Il est à noter également, que nous nous baserons sur les propositions afin d'orienter notre analyse.

Par ces faits mêmes, pour faciliter une prise de décision cohérente en lien avec les propositions, des règles de décisions se doivent d'être ciblées. De plus, ces mêmes règles seront utiles afin d'orienter les conclusions à la fin de la recherche. En fait, plusieurs situations peuvent se présenter lors de l'analyse des résultats. En effet, il peut arriver que les organisations répondent, pour une pratique GRH donnée, de façon semblable ou au contraire, différemment alors qu'elles se retrouvent dans la même dimension culturelle. En d'autres termes, une pratique donnée peut être fortement implantée dans une organisation alors qu'elle ne l'est pas du tout dans une autre.

Cependant, avant même de discuter des règles de décision, il s'avère pertinent de définir ce que nous entendons par des résultats semblables ou différents. En fait, ce sont les cotes de Hofstede (1980, 1994) qui limiteront les résultats tels que mentionnés au tableau 4.1. Les résultats concernent seulement les cas où les dimensions culturelles s'allient, selon les modèles émis, aux pratiques de GRH.

²² Ces mêmes relations ont préalablement servies à élaborées des propositions de recherche, énumérées au chapitre 2.

Ainsi, afin de créer le moins d'ambiguïté possible, trois règles²³ de décisions se rapportant aux propositions spécifiques seront nécessaires. Elles permettront dans un premier temps de délimiter les éléments pris en compte dans l'analyse. De plus, elles supporteront la détermination du résultat moyen le plus représentatif possible de la pratique GRH étudiée. Par la suite, il sera possible de comparer ce résultat moyen avec les modèles émis. Elles permettront ainsi de faire un constat des résultats en lien avec les propositions émises. Ainsi, les conclusions pouvant être tirées des résultats seront plus justes. Par ces faits mêmes, nous serons davantage en mesure de déterminer si l'organisation adapte ses pratiques de GRH seront le pays où elle est située.

Règles de décision pour les propositions spécifiques

Afin d'établir avec le plus de certitude possible si une organisation adapte ses pratiques de GRH selon les dimensions culturelles du pays, trois règles de décision prévaudront. La première énoncera une règle de décision dans la situation où les cas étudiés d'une même dimension culturelle ont des résultats différents, selon une pratique GRH donnée. La deuxième règle de décision indiquera la marche à suivre lorsque que tous les résultats des cas d'une même pratique, vont dans le même sens. La troisième, pour sa part, concernera les sous-ensembles au sein d'une même pratique²⁴. Ces sous-

²³ Nous avons limité le nombre de règle de décision à 3. Cependant, plusieurs autres règles auraient pu être possibles.

²⁴ Les sous-ensembles des pratiques de GRH seront davantage expliqués dans l'interprétation et l'analyse des résultats. Il est à noter que les pratiques «rémunération incitative» et «organisation du travail» sont les pratiques où nous retrouvons des sous-ensembles.

ensembles ont été élaborés par Schuler et Rogovsky (1998) de même que Newman et Nollen (1996). Ce classement permet de mieux comprendre les pratiques de GRH possédant plusieurs éléments. Chacune de ses règles de décision sera d'ailleurs précisée ci-bas. Pour la première, des formules mathématiques aideront la prise de décision.

Règle de décision lorsque les cas étudiés ont des résultats différents

Comme il a été mentionné précédemment, la règle de décision permettra de déterminer le nombre moyen le plus juste possible représentant la pratique GRH des cas. C'est ce même nombre qui sera utile à la comparaison des cotes de Newman et Nollen (1996) afin de déterminer si les pratiques sont généralement implantées ou non. Une formule mathématique sera utile pour visualiser les règles de décisions.

Des lettres représentant les pays, soient « Y » et « Z », seront utilisées afin d'établir un modèle de référence servant à déterminer une règle de décision. Elles serviront à visualiser et à préciser davantage les formules présentées. La lettre « R » équivaut au résultat du questionnaire en lien avec la pratique étudiée tandis que le « n » correspond au nombre de résultats étudié, soit le nombre de cas au numérateur.

La moyenne pondérée servira à l'établissement de la règle de décision. La pondération s'effectuera suivant les cotes milieu des dimensions culturelles établies par Newman et Nollen (1996) ainsi que des cotes proposées par Hofstede (1980, 1994)

comme le propose le tableau 4.1. Plus précisément, en nous référant aux cotes de Hofstede (1980, 1994), nous supposons que l'entreprise située dans le pays s'éloignant le plus de la cote milieu (Newman et Nollen, 1996) possède une plus forte probabilité d'implantation de la pratique de GRH. Nous lui attribuerons donc une pondération deux fois supérieure dans le calcul. Un exemple concret sera d'ailleurs démontré afin de faciliter la compréhension.

Nous supposerons donc que ce même exemple concerne trois entreprises; les deux premières sont situées dans le même pays (Y) alors que la troisième l'est dans un autre (Z). Le premier pays, soit Y, a une cote de Hofstede (1980,1994) plus éloignée de la cote milieu de Newman et Nollen (1996) que l'entreprise située dans le pays Z. Ainsi, selon la règle pré-établie, le pays Y se doit d'avoir deux fois la valeur de Z.

Pour que la somme du résultat moyen avec une importance relative totalise 100 %, une pondération se doit d'être faite entre Y et Z comme il avait été discuté. La pondération du pays Y se doit d'être supérieure de deux fois à Z. Puisque deux pays sont étudiés dans le pays Y et qu'un seul dans le Z, nous utiliserons 40 % pour les deux premières entreprises situées dans le même pays. 20 %²⁵ sera utilisé dans le calcul pour mesurer le résultat moyen de la pratique GRH.

²⁵ 20% étant la moitié de la valeur de 40%.

Par la suite, nous additionnerons les résultats des trois produits. Cette addition sera le résultat moyen de la pratique de GRH. Ce même résultat moyen servira à faire le constat de la proposition. Comme il avait été mentionné précédemment, la cote 2 divise la pratique de GRH. Ainsi, un résultat moyen inférieur à 2 indiquera que la pratique n'est pas implantée. Un résultat supérieur à 2 indiquera pour sa part que la pratique est implantée. Ce qui servira à déterminer si la proposition est validée ou non selon les théories.

Tableau 4.2 Règle de décision avec importance relative

	Résultat de la 1 ^{ère} entreprise située dans le pays Y	Résultat de la 2 ^{ème} entreprise située dans le pays Y	Résultat de l'entreprise située dans le pays Z
Résultat moyen avec une importance relative	R1 X 40 %	+	R1 X 40 % + R2 X 20 %

Règle de décision dans le cas où tous les cas ont des résultats similaires

L'analyse des résultats est beaucoup plus simple dans le cas où tous les résultats des cas vont dans le même sens. Ainsi, il nous sera davantage facile de faire la vérification et le constat de la proposition énoncée.

Règle de décision se rapportant aux sous-ensembles d'une pratique de GRH

Finalement, il est également à noter qu'une moyenne avec pondération relative identique sera utilisée pour mesurer les sous-ensembles au sein d'une même pratique de GRH et d'un même cas lorsque cela s'avérait nécessaire.

Rémunération incitative

La première partie du questionnaire traitant des pratiques de GRH dans les organisations, s'intéresse à la rémunération incitative. Celle-ci est examinée à l'aide de huit éléments : partage des gains, partage des profits, octroi de primes individuelles, partage de l'actionnariat, pratiques d'achats d'options d'actions, la rémunération sur les compétences individuelles, les programmes d'avantages sociaux flexibles et la mise en place d'un régime de retraite collectif.

Les ouvrages de différents auteurs ont permis dans un premier temps, de classer les éléments étudiés de la rémunération incitative en catégories. Ainsi, selon Schuler et Rogovsky (1998) de même que Newman et Nollen (1996), le partage des gains, le partage des profits, le partage de l'actionnariat et les pratiques d'achats d'options d'actions (sous catégorie que nous appellerons participation aux bénéfices) s'associent en fait aux dimensions de la distance hiérarchique, de l'individualisme et du

collectivisme ainsi que le contrôle à l'incertitude. Ils sous-tendent l'idée que les employés d'un pays possédant une distance hiérarchique faible, un degré d'individualisme élevé ainsi qu'un pays où le contrôle de l'incertitude est faible, sont davantage stimulés par des pratiques de rémunération comportant une participation aux bénéfices.

Une deuxième sous-catégorie, désignant la rémunération individuelle, s'associe aux éléments « octroi de primes individuelles » et « rémunération sur les compétences individuelles ». Selon Schuler et Rogovsky (1998) ainsi que Newman et Nollen (1996), les dimensions de l'individualisme/collectivisme, de la féminité/masculinité ainsi que le contrôle de l'incertitude s'y rattachent. Hofstede (1994, p. 93) ajoute d'ailleurs que « dans une société individualiste, il faut pratiquer un management individualité : les incitations et primes doivent être liées aux performances individuelles si l'on veut obtenir des résultats. Dans une société collectiviste, au contraire, il s'agit d'un management de groupe ». Ces auteurs affirment que des pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle sont davantage présentes là où le degré d'individualisme est présent, tout comme dans un pays où le niveau de masculinité se montre être élevé. Les études de Schuler et Rogovsky (1998) indiquent que les pratiques de rémunération basée sur la performance individuelle sont présentes dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible.

Les programmes d'avantages sociaux flexibles quant à eux, s'alliant à la troisième sous-catégorie, se voient reliés au contrôle de l'incertitude (Scheinder et Barsoux, 2003) ainsi qu'à la dimension de la masculinité/féminité (Schuler et Rogovsky, 1998). Ils se présentent dans un pays à fort niveau de masculinité (Schuler et Rogovsky, 1998) et à fort contrôle de l'incertitude (Schneider et Barsoux, 2003).

Le dernier élément, soit la mise en place d'un régime de retraite collectif, s'associe à la masculinité/féminité ainsi qu'à la dimension « contrôle de l'incertitude ». (Schuler et Rogovsky, 1998 ; Dupriez et Simons, 2002). Ils supportent l'idée qu'il est davantage possible de retrouver des pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite collectif dans un pays comportant un niveau de féminité élevé ainsi qu'un contrôle élevé de l'incertitude.

Le tableau 4.3 de la page suivante fait état des résultats quant à l'implantation des pratiques de rémunération incitative provenant de l'entreprise située au Japon.

Présentation et interprétation des résultats — Cas A

Tableau 4.3 — Présentation et interprétation des résultats de la rémunération incitative
Cas A

Éléments étudiés	Résultats /4	Dimensions de Hofstede
Partage des gains	1,4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dist. hiérarchique ▪ Ind. /Collect. ▪ Cont. de l'incertitude
Partage des profits	0,95	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dist. hiérarchique ▪ Ind. /Collect. ▪ Contr. de l'incertitude
Octroi de primes individuelles	1,45	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ind. / Collect. ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.
Partage de l'actionnariat	0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dist. hiérarchique ▪ Ind. / Collect. ▪ Contr. de l'incertitude
Pratiques d'achats d'options d'actions	2,98	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dist. hiérarchique ▪ Ind. /Collect. ▪ Contr. de l'incertitude
Rémunération sur les compétences individuelles	1,45	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ind. /Collect. ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.
Programmes d'avantages sociaux flexibles	1,98	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém
Mise en place d'un régime de retraite collectif	1,98	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.

La participation aux bénéfices, voire le partage des gains, le partage des profits ainsi que le partage de l'actionnariat ne sont pas des pratiques qui sont implantées dans l'organisation puisque la cote qui leur a été attribuée est sous la valeur « 2 ». Pourtant, les pratiques de GRH orientées vers l'achat d'options d'actions se retrouvent pour leur part, davantage implantées dans l'organisation puisque la cote attribuée est de 2,98. La moyenne²⁶ de la catégorie « participation aux bénéfices » est donc de 1,3325. Ces résultats confirment ainsi la théorie émise par Schuler et Rogovsky (1998) tout comme celle de Newman et Nollen (1996). En effet, selon ces auteurs, un pays où la distance hiérarchique est élevée, où la dimension du collectivisme est privilégiée et où le contrôle de l'incertitude est élevé ne privilégie pas ce type de rémunération, soit la participation aux bénéfices.

Dans le même ordre d'idées, les rémunérations de types individuelles ne sont pas implantées comme étant une priorité dans l'organisation puisque la valeur allouée est de 1,45 chacune. Cette façon de faire concorde avec les dimensions individualisme/collectivisme et contrôle de l'incertitude. Dans le même ordre d'idées, d'après Schuler et Rogovsky (1998) et Newman et Nollen (1996), la rémunération individuelle n'est pas en usage fréquent dans les sociétés collectivistes ainsi que dans celles où le contrôle de l'incertitude est élevé. Les entreprises situées dans un pays où la dimension de la masculinité est élevée, tendent pour leur part, davantage vers ce type de

²⁶ Une pondération équivalente pour chacun des éléments étudiés dans chacune des six pratiques de GRH de ce travail sera utilisée pour calculer la moyenne. Nous qualifions donc chacun des éléments d'une même pratique GRH d'importance identique.

rémunération. Ce qui pourrait confirmer la raison qu'il est possible de retrouver dans l'organisation des rémunérations de type « individuel ».

Il en est de même pour les programmes d'avantages sociaux flexibles puisque leur cote est de 1,98. On pourrait dire que cette cote est très rapprochée du 2, cote médiane dans l'analyse. Nous pourrions donc extrapoler l'idée que ce programme se retrouve tout de même implanté dans l'organisation. En effet, un fort niveau de masculinité dans l'organisation amène des pratiques de rémunération orientées vers des programmes d'avantages sociaux flexibles (Schuler et Rogovsky, 1998). Dans le même ordre d'idées, Newman et Nollen (1996) soutiennent que les programmes d'avantages sociaux flexibles se retrouvent davantage dans un pays où le contrôle face à l'incertitude est élevé, comme pour le Japon.

Pour terminer, la mise en place d'un régime de retraite collectif, s'implante habituellement, selon Schuler et Rogovsky (1998) ainsi que Dupriez et Simons (2002) dans un pays relativement féminin tout comme dans un environnement où le contrôle de l'incertitude est élevé. La cote attribuée au contrôle d'incertitude pour le Japon est très élevée, soit de « 92 » (Hofstede, 1994). Il est donc possible que ce fort taux amène les gestionnaires de l'organisation à opter aussi pour un régime de retraite collectif bien que la dimension de la masculinité soit également très présente pour ce pays.

Présentation et interprétation des résultats — CAS B

Tableau 4.4 - Présentation et interprétation des résultats de la rémunération incitative
Cas B

Éléments étudiés	Résultats /4	Dimensions de Hofstede
Partage des gains	3,1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dist. hiérarchique ▪ Ind. / Collect. ▪ Cont. de l'incertitude
Partage des profits	3,9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dist. hiérarchique ▪ Ind. /Collect. ▪ Contr. de l'incertitude
Octroi de primes individuelles	0,8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ind. /Collect. ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.
Partage de l'actionnariat	0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dist. hiérarchique ▪ Ind. / Collect. ▪ Contr. de l'incertitude
Pratiques d'achats d'options d'actions	3,4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dist. hiérarchique ▪ Ind. /Collect. ▪ Contr. de l'incertitude
Rémunération sur les compétences individuelles	3,45	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ind. /Collect. ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.
Programmes d'avantages sociaux flexibles	0,25	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. / Fém
Mise en place d'un régime de retraite collectif	3,8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.

L'organisation « B » se voit différente de la première étudiée en ce qui a trait à ses pratiques de GRH en lien avec la rémunération incitative. En effet, la participation

aux bénéfices pour les employés contient trois éléments dont la cote s'avère très élevée. Plus précisément, le partage des gains, le partage des profits tout comme les pratiques d'achat d'options d'actionnariat obtiennent un résultat respectif de 3,1, de 3,9 et de 3,4. Cependant, il est à noter que le partage de l'actionnariat est une pratique complètement absente de l'organisation, « 0 » lui étant attribué. La moyenne de ces pratiques de rémunérations individuelles est donc de 2,6. Schuler et Rogovsky (1998) ainsi que Newman et Nollen (1996), s'entendent pour dire qu'un pays, comme le Canada, ayant une distance hiérarchique faible, une dimension orientée vers l'individualisme et un faible contrôle face à l'incertitude, a davantage de chances de retrouver une rémunération orientée vers une participation aux bénéfices dans ses organisations. Conséquemment, les résultats mentionnés dans ce présent cas s'appuient sur les théories dégagées par les auteurs.

L'octroi de primes individuelles pour sa part, apparaît une pratique GRH comme étant très rare dans l'organisation, 0,8 étant indiqué comme résultat. La rémunération basée sur les compétences individuelles quant à elle, est assez répandue, 3,45 étant noté. Ces résultats sont en partie soutenus par la théorie puisqu'en effet, il est possible d'identifier davantage une rémunération individuelle dans un pays orienté vers l'individualisme et le contrôle de l'incertitude élevé (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen 1996). La théorie soutenue par ailleurs par Schuler et Rogovsky (1998) stipulant que la dimension de la masculinité s'oriente vers l'octroi de primes

individuelles et de rémunération sur les compétences individuelles se voit par ailleurs contestée par les présents résultats.

Les résultats traitant des programmes d'avantages sociaux flexibles peuvent se traduire par une pratique GRH élaborée pour très petit groupe d'employés puisque celle-ci est implantée, selon l'échelle, à 0,25 sur une échelle allant jusqu'à 4. Cette pratique s'oriente parfaitement à la théorie puisqu'en effet, des programmes d'avantages sociaux flexibles se retrouvent davantage dans un pays « masculin » et où le contrôle de l'incertitude est élevé (Schuler et Rogovsky, 1998). Or, le Canada est davantage féminin et possède un faible contrôle à l'incertitude.

Le régime de retraite collectif se voit être fortement implanté dans l'organisation avec une cote de 3,8. Cependant, cette pratique n'est pas totalement supportée par la théorie. En effet, Schuler et Rogovsky (1998) et Dupriez et Simons (2002) stipulent que la mise en place d'un régime de retraite collectif se retrouve plus efficiente dans un pays où le niveau d'incertitude est élevé et où la féminité est présente. Or, dans ce présent cas, la féminité est bien présente, mais le Canada a un contrôle de l'incertitude assez faible.

Présentation et interprétation des résultats — CAS C

Tableau 4.5 — Présentation et interprétation des résultats de la rémunération incitative
Cas C

Éléments étudiés	Résultats /4	Dimensions de Hofstede
Partage des gains	3,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dist. hiérarchique ▪ Ind. / Collect. ▪ Cont. de l'incertitude
Partage des profits	3,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dist. hiérarchique ▪ Ind. /Collect. ▪ Contr. de l'incertitude
Octroi de primes individuelles	3,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ind. / Collect. ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.
Partage de l'actionnariat	1,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dist. hiérarchique ▪ Ind. / Collect. ▪ Contr. de l'incertitude
Pratiques d'achats d'options d'actions	1,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dist. hiérarchique ▪ Ind. /Collect. ▪ Contr. de l'incertitude
Rémunération sur les compétences individuelles	2,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ind. /Collect. ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.
Programmes d'avantages sociaux flexibles	2,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém
Mise en place d'un régime de retraite collectif	4,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.

Le partage des gains ainsi que le partage des profits sont des types de rémunération qui sont implantés dans l'organisation avec des cotes de « 3,0 » chacune.

Ces types de pratiques sont davantage implantés, selon la théorie dans un environnement où la distance hiérarchique est faible, où l'individualisme est présent et où le contrôle de l'incertitude est faible. Il est à noter que ces éléments sont en outre caractéristiques du Canada (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996). Cependant, avec des cotes respectives de « 1,0 », le partage de l'actionnariat ainsi que les pratiques d'achats d'options sont des pratiques implantées pour seulement quelques employés dû au faible résultat.

Les théories traitant de l'octroi de primes individuelles soutiennent qu'elles sont davantage implantées dans un pays où l'individualisme domine, où le contrôle de l'incertitude est faible (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen 1996) et où la masculinité est présente (Schuler et Rogovsky, 1998). Or, l'octroi de primes individuelles de est 3. Il en va sensiblement de même concernant l'implantation des pratiques de GRH orientées vers les primes individuelles puisque les rémunérations basées sur les compétences individuelles, sont de 2. La moyenne de ce sous-ensemble pour le cas 3 est donc de 2,5.

Les programmes d'avantages sociaux flexibles se réfèrent davantage à un contrôle d'incertitude élevé et où la dimension masculine règne. Or, avec une cote de 2, nous pouvons dire que cette pratique est implantée dans l'organisation suivant davantage une gestion allemande que canadienne. En effet, l'Allemagne est masculine et

son contrôle de l'incertitude est assez ambivalent dû fait qu'elle est directement sur la ligne médiane.

Pour terminer, un régime de retraite collectif est totalement implanté dans l'organisation, avec une cote de 4. Selon Schuler et Rogovsky (1998) et Dupriez et Simons (2002) cette pratique s'implante davantage dans un pays où le contrôle face à l'incertitude est élevé et où la dimension de la féminité domine. Or, dans ce présent cas, il est difficile de lui attribuer la gestion allemande ou canadienne. En effet, le Canada possède une faible aversion face à l'incertitude, tandis que pour l'Allemagne, il est élevé. Ce qui représente davantage à cette étape-ci, l'Allemagne. Par contre, la dimension de la féminité est davantage présente au Canada. Cette pratique est donc un certain jumelage des pratiques pour les deux pays.

Discussion des résultats

Suite à la présentation ainsi qu'à l'interprétation des données d'enquête, il nous est maintenant possible de vérifier si les résultats de l'étude pour chacune des propositions énoncées dans ce travail concernant ici la rémunération incitative, s'oriente ou non vers les théories. Plusieurs des pratiques de GRH dans les organisations étudiées sont soutenues par les théories. En effet, les résultats de notre enquête démontrent qu'il y a, dans un pays où la distance hiérarchique est faible, des pratiques de rémunération comportant une participation aux bénéfices. Cette proposition est donc orientée vers les

théories. Il est à noter que nous avons tenu compte à la fois du Canada ainsi que de l'Allemagne, quoique ce dernier chevauche la cote qui divise le niveau de la distance hiérarchique faible et élevé.

La deuxième proposition s'oriente dans le même sens que les théories. En effet, l'octroi de primes individuelles aux employés performants est implanté dans les pays à fort niveau d'individualisme, soit au Canada ainsi qu'en Allemagne.

Dans le même ordre d'idées, l'étude a démontré que l'organisation située au Canada (pays où le niveau de féminité est élevé), avait implanté des pratiques de rémunération comportant la mise en place d'un régime de retraite collectif, comme le mentionnaient d'ailleurs Schuler et Rogovsky (1998) et Dupriez et Simons (2002). La troisième proposition de la rémunération incitative est par ce fait même confirmée.

La proposition 5 avancée, concernant les pratiques de rémunération individuelles et le niveau de contrôle face à l'incertitude, est elle aussi validée. En effet, l'organisation japonaise, pays où le niveau de contrôle face à l'incertitude est élevé (Hofstede, 1994; Newman et Nollen, 1996; Schuler et Rogovsky, 1998), n'a pas implanté des pratiques de rémunération individuelle.

La proposition 3 supposait que dans les pays où le niveau de masculinité est élevé, les pratiques de rémunération sont basées sur la performance individuelle

(Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996). Or, les résultats pour l'entreprise allemande vont dans le même sens que la théorie. En effet, cette organisation présente dans un pays à fort taux de masculinité a implanté des pratiques de rémunération incitative basée sur la performance individuelle. L'entreprise japonaise pour sa part, n'a pas implanté ce type de rémunération. Ainsi, afin de déterminer si dans cette présente recherche la pratique GRH de rémunération incitative est basée sur la performance individuelle, le recours à une règle de décision s'avère nécessaire. Nous nous référerons donc à la première règle de décision émise au début de ce présent chapitre.

En effet, le pays A (l'entreprise japonaise) est celui où la distance entre le point milieu de la cote de Newman et Nollen (1996) est la plus grande; l'Allemagne, ayant une cote de 66 contre 95 pour le Japon alors que la cote divisant la dimension est de 57.

Le tableau 4.6 suivant fait été de la règle de décision consentie précédemment. Par conséquent, le CAS A doit, selon la règle de décision pré-établie, valoir une pondération deux fois supérieure au résultat se rapportant au pays le plus rapproché de la cote milieu tel qu'il a été mentionné précédemment; d'où la pondération de 66,86646% pour le A contre 33,33233% pour l'autre. Afin de simplifier le calcul, l'arrondissement au centième près sera utilisé.

Tableau 4.6 Résultat moyen avec une importance relative

	Résultat du CAS A	Résultat du CAS C
Résultat moyen avec une importance relative	1,45 X 66,87%	+ 2,5 X 33,33%
Résultat moyen = 1,802865		

La moyenne pondérée des deux cas indique un résultat inférieur à 2, soit 1,80781. En ne se basant que sur la règle de décision prescrite dans ce cas-ci, il nous est possible de conclure que la troisième proposition ne s'oriente pas selon les théories. Elle est donc la seule proposition en lien avec la rémunération incitative à ne pas être validée.

Plusieurs facteurs peuvent influencer ce rejet de proposition; nous parlerons ici de la culture organisationnelle ainsi que de la particularité des ressources humaines dans le secteur pharmaceutique.

En effet, la culture organisationnelle peut influer grandement l'implantation des pratiques de GRH. Bergeron (2001) ainsi que les auteurs Allaire et Firsirotu (1994) stipulent que la culture organisationnelle se distingue par les caractéristiques que partagent les gens d'une même organisation, les regroupant par le fait même. Elle exprime la personnalité propre de l'entreprise, résidus historiques des traditions et des

coutumes organisationnelles. Corollairement, les manières d'agir de ce groupe étant dictées par les valeurs, s'y instaureront et s'y implanteront les croyances, les prémisses et les symboles.

Comme le montre la figure 4.1 de la page suivante (Allaire & Firsirotu, 1986), la culture est imbriquée dans l'organisation entière et revêt une importance directe sur la structure même de l'organisation de même que sur les individus. Le lien entre la culture organisationnelle et sa structure, représentant les dimensions symboliques et intangibles, se développe au fur et à mesure que l'organisation évolue afin de créer une entité unique et indivisible.

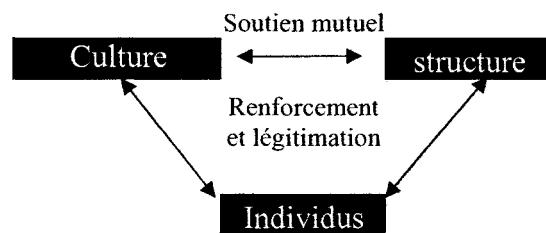


Figure 4.1 La culture, la structure et les individus

Cette culture organisationnelle peut donc s'avérer non-négligeable, ayant parfois même davantage d'impact que la culture du pays. Ce qui pourrait être une raison de ce refus de proposition. Il est à noter que la culturelle organisationnelle peut avoir des impacts sur toutes les pratiques de GRH.

De surcroît, le secteur pharmaceutique, vivant dans un environnement organisationnel turbulent et où l'innovation s'impose, présente des particularités qui lui sont propres. En effet, il est possible de retrouver à l'intérieur de ces organisations, des employés ayant un fort niveau de scolarité; notamment des maîtres et des docteurs. Cette particularité peut donc entraîner différentes pratiques de GRH. Il est donc possible que ce milieu exige des conditions de travail différentes des autres secteurs du marché du travail.

Formation

La variable indépendante « formation » incluse dans cette présente étude se joint à deux éléments, soient les programmes de formation spécifiques et généraux. Les dimensions de la culture s'y rattachant pour chacun de ces éléments concernent le contrôle de l'incertitude ainsi que la masculinité/Féminité (Hofstede, 1994). Ce dernier soutient qu'un haut niveau de masculinité et qu'un fort besoin de contrôle face à l'incertitude amène des programmes de formations spécifiques à la tâche; contrairement à un faible niveau de masculinité et de contrôle face à l'incertitude qui, eux, pour leur part amène des programmes de formations générales.

Présentation et interprétation des résultats — CAS A

Tableau 4.7 - Présentation et interprétation des résultats de la formation — Cas A

Éléments étudiés	Résultats /4	Dimensions de Hofstede
Programmes spécifiques de formation	2,99	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.
Programmes généraux de formation	1,98	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. / Fém.

Les programmes spécifiques de formation sont davantage implantés que les programmes généraux, 2,99 contre 1,98 dans cette entreprise. Selon Hofstede (1994), le Japon est en fait un pays où le contrôle de l'incertitude est fort et où la dimension de la masculinité est très présente. Il ajoute dans le même ordre d'idées qu'un pays possédant un niveau de masculinité élevé, comme le présent cas, est davantage orienté vers des programmes de formations spécifiques. Ce qui concorde avec les données recueillies dans cette présente étude.

Dans le même ordre d'idées, Hofstede (1994) ajoute que des programmes spécifiques de formation sont en quelque sorte mieux adaptés dans un pays où le contrôle de l'incertitude est fort, allant dans le même sens que ces mêmes résultats.

Présentation et interprétation des résultats — CAS B

Tableau 4.8 Présentation et interprétation des résultats de la formation — Cas B

Éléments étudiés	Résultats /4	Dimensions de Hofstede
Programmes spécifiques de formation	3,0	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contr. de l'incertitude ■ Masc. /Fém.
Programmes généraux de formation	1,9	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contr. de l'incertitude ■ Masc. /Fém.

Comme il a été mentionné précédemment, le Canada est un pays où la dimension orientée vers la féminité est davantage présente. De plus, le Canada « vit » dans un environnement où le contrôle face à l'incertitude se révèle être assez faible.

Les études de Hofstede (1994) révèlent que les programmes généraux de formation sont davantage présents dans ce « type » de pays. Il en est de même pour un pays où le contrôle face à l'incertitude est faible, comme le Canada. Les résultats de cette étude montrent cependant que dans l'organisation étudiée les programmes spécifiques de formation prennent préséance sur les programmes généraux, allant par ce fait même, en opposition avec le modèle avancé par cet auteur.

Présentation et interprétation des résultats — CAS C

Tableau 4.9 Présentation et interprétation des résultats de la formation — Cas C

Éléments étudiés	Résultats /4	Dimensions de Hofstede
Programmes spécifiques de formation	2,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.
Programmes généraux de formation	1,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.

Le CAS C représente une organisation orientée vers les programmes spécifiques de formation. Nous pourrions donc penser que l'entreprise se situe dans un pays où le contrôle de l'incertitude est fort tout comme la dimension de la masculinité selon les recherches menées par Hofstede (1994); correspondant ainsi davantage à la culture allemande qu'à la culture canadienne. En effet, cette dernière, possédant un faible niveau d'incertitude tout comme la dimension de la féminité en dominance, serait davantage orientée vers des programmes généraux de formation.

Discussion des résultats

La première proposition qui avait été soulevée dans le cadre théorique s'intéressait à l'implantation des programmes spécifiques de formation dans un pays où le contrôle face à l'incertitude est élevé. Cette proposition s'appliquait donc à deux cas,

soit le A et de C ; le Japon ainsi que l'Allemagne possédant ce fort contrôle face à l'incertitude. Malgré le fait que le Japon possède la cote de Hofstede (1994) la plus éloignée de celle établie par Newman et Nollen (1996), soit 92 contre 65 pour l'Allemagne alors que la cote milieu de cette dimension est de 65, les deux pays seront concernés quant à l'analyse en lien avec la proposition. Il est à noter que les deux résultats vont dans le même sens pour chacun d'eux. Pour ainsi dire, l'interprétation des résultats démontre que chacun de ses pays a davantage implanté des programmes spécifiques de formation. Conséquemment, la première proposition qui a préalablement été avancée, est soutenue.

La seconde, pour sa part, s'intéressait au niveau de féminité avec l'implantation des programmes généraux de formation (Hofstede, 1980) visant ainsi le Canada. Dans l'organisation étudiée, il nous a été possible d'obtenir les résultats orientés plutôt vers l'utilisation de programmes spécifiques de formation. Par conséquent, la deuxième proposition n'est pas validée. Cependant, outre la culture organisationnelle qui peut influencer ce type de formation, les particularités de la main d'œuvre, notamment en ce qui concerne leur haut niveau de scolarité, peuvent encourager des pratiques de GRH orientée vers les formations spécifiques. De plus, les cotes établies par Hofstede (1980, 1994) représentaient la culture nationale canadienne. Les entreprises canadiennes étudiées se situaient pour leur part, dans la province de Québec. La particularité de la

culture québécoise²⁷ avec les autres régions canadiennes peut à ce niveau, interférer les données recueillies.

Évaluation du rendement

Les études de Hofstede (1994) tout comme celles de Scheidner et Barsoux (2003), ont relié l'évaluation du rendement avec les dimensions de la masculinité et de la féminité ainsi qu'avec le contrôle de l'incertitude. Ces mêmes auteurs ont de plus noté que l'évaluation du rendement exécutée uniquement par le supérieur, s'accordait à la dimension de la distance hiérarchique. Selon ces derniers, le niveau de masculinité et le contrôle de l'incertitude élevés requièrent des évaluations de rendement. Une distance hiérarchique élevée pour sa part, demande le recours à des programmes d'évaluation uniquement basés sur l'évaluation du supérieur.

²⁷ Les particularités de la culture québécoise se retrouvent notamment dans la langue. En effet, le Québec est la seule province canadienne où la première langue officielle est le français. Les autres provinces possèdent l'anglais comme langue officielle. Depuis plusieurs années déjà, des groupes politiques militent pour la séparation du Québec avec les autres provinces d'après, entre autres, à des valeurs qui diffèrent.

Présentation et interprétation des résultats - CAS A

Tableau 4.10 — Présentation et interprétation des résultats de l'évaluation du rendement Cas A

Éléments étudiés	Résultats /4	Dimensions de Hofstede
Évaluation du rendement à l'aide d'une procédure 360°	2,98	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.
Évaluation périodique du rendement par les pairs	2,95	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. / Fém.
Évaluation du rendement par le supérieur uniquement	4,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém. ▪ Dist. hiérarchique

L'évaluation faite par le supérieur uniquement est totalement implantée dans l'organisation. En d'autres termes, il nous est possible de supposer que le gestionnaire évalue chacun de ses employés, et ce, pour chacune des catégories spécifiques d'employés. De plus, dépendamment des postes de travail, les collègues peuvent également participer à l'évaluation. En sommes, l'évaluation du rendement des employés se montre être une pratique de GRH fortement implantée dans l'organisation. Ce qui va dans le même sens que le modèle sur la question élaborée par Hofstede (1994) telle que mentionnée précédemment. Pour ainsi dire, la distance hiérarchique élevée, le fort niveau de masculinité ainsi qu'un besoin de contrôle élevé de l'incertitude au Japon font que les employés s'attendent à être évalués.

La proposition énoncée pour les pratiques de GRH d'évaluation de rendement, concernait des évaluations exécutées par le supérieur uniquement (Hofstede, 1980, p.225) dans un pays possédant une distance hiérarchique élevée. La pratique d'évaluation dans l'organisation japonaise est donc supportée par le modèle de Hofstede (1980).

Présentation et interprétation des résultats — CAS B

Tableau 4.11 — Présentation et interprétation des résultats de l'évaluation du rendement Cas B

Éléments étudiés	Résultats /4	Dimensions de Hofstede
Évaluation du rendement à l'aide d'une procédure 360°	3,9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.
Évaluation périodique du rendement par les pairs	3,9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. / Fém.
Évaluation du rendement par le supérieur uniquement	3,9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém. ▪ Dist. hiérarchique

Cette organisation privilégie toutes les formes d'évaluation du rendement comme le démontrent les résultats. En fait, de toutes les pratiques de GRH étudiée dans cette présente étude montre l'évaluation de rendement est la plus fortement implantée. Pourtant, selon les études de Hofstede (1996) et de Schneider et Barsoux, 2003, un pays

possédant un faible contrôle de l'incertitude et un niveau de féminité élevé, ne requiert pas nécessairement une tendance à l'évaluation du rendement.

Présentation et interprétation des résultats — CAS C

Tableau 4.12 — Présentation et interprétation des résultats de l'évaluation du rendement Cas C

Éléments étudiés	Résultats /4	Dimensions de Hofstede
Évaluation du rendement à l'aide d'une procédure 360°	0,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.
Évaluation périodique du rendement par les pairs	0,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.
Évaluation du rendement par le supérieur uniquement	4,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém. ▪ Dist. hiérarchique

Pour l'entreprise C, le seul mode d'évaluation des employés est exécuté par le supérieur, uniquement. Cette pratique correspond en fait davantage à un pays où le contrôle d'incertitude est faible, où la féminité domine et où la distance hiérarchique est élevée (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003). Ces résultats ne correspondent en fait ni au Canada, ni à Allemagne. Le Canada est en fait davantage orienté vers un faible contrôle à l'incertitude, un niveau de féminité élevé et une distance hiérarchique faible. L'Allemagne pour sa part, possède un contrôle d'incertitude certes mitoyen (résultat représentant exactement la cote médiane énoncée par Newman et Nollen (1996), mais un fort niveau de masculinité ainsi qu'une faible distance hiérarchique.

Organisation du travail

Hofstede (1994) ainsi que les auteurs Newman et Nollen (1996) ont établi suite à leurs recherches, que l'organisation du travail dite non traditionnelle se reliait aux dimensions du contrôle de l'incertitude ainsi que de la distance hiérarchique. Ces éléments étudiés dans cette présente étude concernent l'implication des employés par une équipe de travail, la consultation des employés par des comités, la résolution de problèmes d'équipe pilotés par des projets par des employés ainsi que le transfert des employés à travailler sur des postes de niveaux similaires ou de niveaux supérieurs à ce qu'il occupe habituellement.

Ils ajoutent de plus que le recours à des organisations de type non traditionnelles est davantage présent au sein de pays où les dimensions du contrôle de l'incertitude, tout comme la distance hiérarchique sont faibles.

Présentation et interprétation des résultats - CAS A

Tableau 4.13 — Présentation et interprétation des résultats de l'organisation du travail
Cas A

Éléments étudiés	Résultats /4	Dimensions de Hofstede
Implication des employés par l'équipe de travail	1,9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Consultation des employés par des comités	2,25	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Résolution de problèmes au sein d'équipe de projet pilotés par des employés	2,25	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Transfert des employés à travailler sur des postes de niveaux similaires	1,98	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Transfert des employés à travailler sur les postes de niveaux supérieurs	2,98	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique

Les différents résultats montrent une tendance des pratiques de GRH orientée vers une organisation dite non traditionnelle avec une moyenne des éléments étudiés de 2,272. Pourtant, selon Hofstede (1994), le Japon est un pays possédant un contrôle face à l'incertitude relativement élevé ainsi qu'une distance hiérarchique assez forte. Ce qui va dans un certain sens en contradiction avec le modèle.

Présentation et interprétation des résultats — CAS B

Tableau 4.14 - Présentation et interprétation des résultats de l'organisation du travail
Cas B

Éléments étudiés	Résultats /4	Dimensions de Hofstede
Implication des employés par l'équipe de travail	3,2	▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Consultation des employés par des comités	1,25	▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Résolution de problèmes au sein d'équipe de projet pilotés par des employés	3,4	▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Transfert des employés à travailler sur des postes de niveaux similaires	0,5	▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Transfert des employés à travailler sur les postes de niveaux supérieurs	0,3	▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique

Il est possible ici de sous-diviser la catégorie « organisation du travail ». En effet, l'entreprise opte pour vers une certaine implication de la part des employés au sein d'équipes de travail et d'équipe de projet orientées vers la résolution de problèmes. Cependant, le transfert des employés sur d'autres postes, autant sur des postes similaires que supérieurs ne sont pas vraiment implantés dans l'organisation. Comme le mentionne Hofstede (1994), les employés et leurs patrons se considèrent, dans un pays ayant une faible distance hiérarchique, comme égaux par nature. Par ces faits mêmes, leurs rôles peuvent être modifiés. Une certaine interdépendance des acteurs de l'organisation est créée et une décentralisation des tâches est de règle. Ce qui, ici, peut se retrouver dans

l'organisation. Cependant, ils recherchent également un emploi où les rôles ou les postes peuvent être modifiés. Par exemple, les employés sont davantage intéressés à, peut-être un jour, devenir patrons de leur propre patron. Ces pratiques ne semblent toutefois pas vraiment implantées dans cette entreprise.

Il en va dans le même ordre d'idées en ce qui a trait à la dimension du contrôle de l'incertitude. En effet, le Canada, possédant une faible distance hiérarchique, s'associe aussi vers une organisation du travail dite non traditionnelle.

Présentation et interprétation des résultats — CAS C

Tableau 4.15- Présentation et interprétation des résultats de l'organisation du travail Cas C

Éléments étudiés	Résultats /4	Dimensions de Hofstede
Implication des employés par l'équipe de travail	3,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Consultation des employés par des comités	4,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Résolution de problèmes au sein d'équipe de projet pilotés par des employés	1,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Transfert des employés à travailler sur des postes de niveaux similaires	1,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Transfert des employés à travailler sur les postes de niveaux supérieurs	1,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique

L'implication des employés au sein d'équipe de travail tout comme la consultation des employés au sein de comités se révèlent être les seules pratiques de GRH implantées dans cette organisation. Cependant, les résultats démontrent davantage une organisation où le contrôle de l'incertitude est élevé. En effet, selon Hofstede (1994) les rôles respectifs des employés se doivent, dans des organisations possédant un fort niveau d'incertitude, d'être clarifiés avec des descriptions de postes détaillées. Dans cette situation, le transfert des employés se montre donc moins approprié; représentant davantage ici une organisation allemande que canadienne.

Discussion des résultats

Les deux premières propositions énoncées dans cette étude ne sont pas supportées par les théories. La première s'intéressait à l'implantation du travail d'équipe dans un pays où la distance hiérarchique est élevée. Les auteurs Hofstede (1980) et Bollinger et Hofstede (1987) soulevaient qu'un pays possédant une distance hiérarchique élevée comme le Japon, n'implantait pas des pratiques de GRH orientées vers le travail d'équipe. Or, dans l'organisation étudiée, le travail d'équipe est implanté. Il est cependant bon de noter que l'environnement de travail de l'entreprise pharmaceutique peut se distinguer des autres milieux. En effet, le domaine pharmaceutique utilise beaucoup le travail d'équipe pour parvenir à la mise en marché ou de commercialisation d'un produit; plusieurs spécialisations s'avérant nécessaires. Comme il a été mentionné précédemment, les ressources humaines ont des formations très avancées. Ces formations, très spécifiques par exemple la pharmacologie, la

médecine, la physique ou la biologie cellulaire, demande que des équipes multidisciplinaires travaillent au projet de recherche sur un médicament notamment.

Dans le même ordre d'idées, le modèle stipule que les employés ne sont pas invités à œuvrer sur des postes de niveaux supérieurs dans un pays où la distance hiérarchique est élevée (Bollinger et Hofstede, 1987; Hofstede, 1980, p.225). Néanmoins, l'organisation japonaise invite ses employés à œuvrer sur les postes supérieurs. Ici, la culture organisationnelle, les particularités du domaine pharmaceutiques ainsi que des ressources humaines peuvent encore une fois, expliquer cet écart entre le modèle dégagé par Hofstede (1980) et la pratique de ce cas. Conséquemment, la deuxième proposition n'est pas supportée.

Une troisième proposition, en lien avec la résolution de problèmes à l'aide d'équipe de projet pilotée par des employés avait été soulevée. Hofstede (1980) mentionne d'ailleurs que ce type de pratiques est implanté dans des pays où le contrôle face à l'incertitude est faible. Cette présente proposition concerne donc le Canada et l'Allemagne. Les résultats du cas B ont d'ailleurs démontré que cette pratique est fortement implantée dans l'organisation. Cependant, le CAS C, situé au Canada et en Allemagne, ne l'implante que très peu; le résultat étant 1. Par ces faits mêmes, 2 pays ne l'implantent pas, soit le Canada et l'Allemagne (CAS C) et un l'implante (CAS B), le Canada. Par ces faits mêmes, la règle de décision citée un peu plus haut devra être appliquée afin de mesurer si, dans cette présente étude, ce type de pratique est implanté

ou non. Ainsi, pour le CAS B, le résultat d'implantation est de 3,4; celui du CAS C est plutôt de 1. Ce dernier concerne ainsi l'Allemagne et le Canada.

Le tableau suivant fait état de la règle de décision reconnue pour cette recherche. Par conséquent, le Canada équivaut à deux fois la valeur de l'Allemagne. Une importance relative de 40 % lui est donc concédée (les résultats du Canada se montrent à 2 reprises) et de 20 % pour l'Allemagne. La moyenne pondérée pour cette pratique de GRH orientée vers la résolution de problèmes à l'aide d'équipe de projet pilotée par des employés est de 1,96.

Tableau 4.16 Résultat moyen avec importance relative

	Résultat du CAS B (situé au Canada)	Résultat du CAS C (situé au Canada)	Résultat du CAS C (situé en Allemagne)
Résultat moyen avec une importance relative =	$3,4 \times 40\% =$	$1 \times 40\% =$	$1 \times 20\% =$

Résultat moyen = 1,96

En somme, la proposition n'est pas orientée vers les théories puisque le résultat moyen est de 1,96. Cependant, il est tout de même bon de noter que ce résultat moyen est très près de la cote « implantation » de 2 que nous avions supposée au début de l'analyse.

Communication

Le recours à des pratiques de communication au sein de trois cas étudiés, (en lien avec le partage d'informations stratégiques, financières et concurrentielles) s'associe à deux dimensions de la culture, soit le contrôle à l'incertitude tout comme à la distance hiérarchique (Hosftede, 1994; Robert, 2001). Selon cet auteur, un contrôle face à l'incertitude élevée et une dimension orientée vers une distance hiérarchique faible amène des activités de communication et de partage d'informations diverses.

Présentation et interprétation des résultats — CAS A

Tableau 4.17 — Présentation et interprétation des résultats de la communication Cas A

Éléments étudiés	Résultats /4	Dimensions de Hofstede
Partage d'informations sur les décisions stratégiques	1,9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Partage d'informations financières	2,98	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Partage d'informations sur la concurrence	2,99	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique

La moyenne pour le CAS A en ce qui a trait à la communication s'élève à 2,6233333. Ainsi, cette entreprise est orientée vers un partage d'informations à ses employés. Il nous est donc permis de constater que le contrôle de l'incertitude, très élevé

pour le Japon, amène l'organisation à transmettre des informations de toutes sortes, notamment financières et concurrentielles. Ce qui va dans le même sens que les modèles émis par Hofstede (1994). Par ces faits mêmes, la proposition soumise s'avère concluante.

Présentation et interprétation des résultats — CAS B

Tableau 4.18 — Présentation et interprétation des résultats de la communication Cas B

Éléments étudiés	Résultats /4	Dimensions de Hofstede
Partage d'informations sur les décisions stratégiques	2,6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Partage d'informations financières	3,6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Partage d'informations sur la concurrence	3,75	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique

La moyenne pour le CAS B est plus élevée que pour le cas précédent avec 3,3166666. Pour cette organisation, le partage d'information se montre très important selon tous les trois éléments énoncés. La faible distance hiérarchique, que représentent en général les organisations situées au Canada, va dans le même sens que les études faites sur la question. En effet, les employés s'attendent à être consultés pour les décisions qui affectent leur travail par exemple. (Hofstede, 1994).

Présentation et interprétation des résultats — CAS C

Tableau 4.19 — Présentation et interprétation des résultats de la communication Cas C

Éléments étudiés	Résultats /4	Dimensions de Hofstede
Partage d'informations sur les décisions stratégiques	3,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Partage d'informations financières	2,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique
Partage d'informations sur la concurrence	3,0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Dist. hiérarchique

Il en va de même avec le CAS C concernant le partage d'information puisque la moyenne de ces trois éléments est de 2,666666. En effet, comme il a été mentionné précédemment, une faible distance hiérarchique dans un pays se traduit par un partage d'information.

Discussion des résultats

La proposition concernant la communication se rattachait au partage d'information financière. Selon (Hofstede, 1980; Robert, 2001), ce type de pratique est implanté dans les pays où le niveau de collectivisme est implanté. Dans le présent cas, les pays concernés sont le Japon et l'Allemagne. L'interprétation de ces résultats démontre en effet que ce type de communication est implanté dans ces deux pays. Ce qui confirme notre proposition.

Sécurité d'emploi

Enfin, la sixième variable indépendante étudiée concernant la sécurité d'emploi, s'allie selon Hofstede (1994) ainsi que Schneider et Barsoux (2003) aux dimensions de la masculinité/Féminité et du contrôle de l'incertitude. Ils amènent que le pays où les dimensions du contrôle de l'incertitude et où la féminité sont élevés, s'associent davantage à un engagement de l'entreprise à la protection des emplois, et ce, nonobstant différents changements pouvant survenir.

Présentation et interprétation des résultats — CAS A

Tableau 4.20 — Présentation et interprétation des résultats de la sécurité d'emploi
Cas A

Éléments étudiés	Résultat	Dimensions de Hosftede
Engagement de l'entreprise à la protection des emplois en dépit des changements imprévisibles	2,99	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.

L'organisation, située au Japon, a noté un résultat se rapprochant de 3. Ainsi, pour cette dernière, l'engagement de l'entreprise face à la protection des emplois et ce, à l'égard de tous changements jugés imprévisible se montre élevé. Hofstede (1994), Schneider et Barsoux, (2003) ont d'ailleurs étudié cette relation. En effet, selon ces auteurs, des mesures assurant la sécurité d'emploi sont très présentes dans un pays où le niveau d'incertitude est élevé. Ils ajoutent cependant que le pays ayant une masculinité

élevée n'est pas vraiment orienté vers des mesures assurant la sécurité d'emploi. Ce qui n'est pas le cas pour cet élément.

Ainsi, la proposition se rattachant à cette pratique se lisait comme suit : dans les pays où le niveau de collectivisme est élevé, la protection des emplois et ses travailleurs en dépit de changements prévisibles est privilégiée (Bollinger et Hofstede, 1987; Hofstede, 1980). Ainsi, dans ce présent cas, cette proposition n'est pas validée. Ceci peut s'expliquer notamment par les caractéristiques spécifiques du milieu pharmaceutique et de sa main d'œuvre.

Présentation et interprétation des résultats — CAS B

Tableau 4.21 — Présentation et interprétation des résultats de la sécurité d'emploi
Cas B

Éléments étudiés	Résultat	Dimensions de Hosftede
Engagement de l'entreprise à la protection des emplois en dépit des changements imprévisibles	3,5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.

Pour cette organisation, l'engagement de l'entreprise face à la protection des emplois se révèle être très important pour la haute direction avec un résultat de 3,5. Ces résultats vont dans le même sens que les études de Hofstede (1994), Schneider et Barsoux, (2003). En effet, selon ces derniers, une entreprise située dans un pays

possédant une dimension orientée vers la féminité, privilégiait davantage la protection des emplois.

Présentation et interprétation des résultats — CAS C

Tableau 4.22 — Présentation et interprétation des résultats de la sécurité d'emploi Cas C

Éléments étudiés	Résultat	Dimensions de Hofstede
Engagement de l'entreprise à la protection des emplois en dépit des changements imprévisibles	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contr. de l'incertitude ▪ Masc. /Fém.

L'engagement de cette entreprise se révèle être primordial puisque le gestionnaire a noté « 4 » à l'engagement de l'entreprise à la protection des emplois de ses employés. Cette cote est appuyée également par les études faites par Hofstede (1994) tout comme celle de Scheinder et Barsoux (2003) en se référant à l'Allemagne. Le Canada pour sa part, amène aussi un certain besoin de l'entreprise à la protection des emplois puisqu'il se révèle être orienté vers la dimension de la féminité. Il est à noter qu'il en est cependant autrement pour un pays où le niveau de contrôle face à l'incertitude se montre faible, comme pour le Canada.

Proposition générale

La proposition générale qui avait été énoncée précédemment suppose que les multinationales adaptent leurs pratiques de GRH dans chacun des pays selon les quatre

dimensions dégagées par Hofstede (1980, 1994). Or, comme il a déjà été mentionné, notre échantillon était composé de trois entreprises dont les deux premières étaient de la même organisation. Le gestionnaire de la troisième entreprise ayant complété le questionnaire, l'a fait en se basant sur deux organisations, l'une située au Québec et l'autre, en Allemagne. En fait, les pratiques de GRH implantées dans ces entreprises se révèlent être les mêmes. À ces faits, il s'avère que ce ne sont pas toutes les entreprises qui adaptent leurs pratiques de GRH. Aux fins d'analyse des résultats des propositions spécifiques servant à déterminer si notre proposition générale est validée ou non, nous ne tiendrons pas compte ici de cet élément; tout de même non négligeable. En fait, nous baserons notre analyse sur les résultats de propositions spécifiques afin de déterminer si une entreprise adapte ou non ses pratiques.

Suite aux discussions émises pour chacune des propositions spécifiques, il nous a été possible de dégager que plusieurs propositions n'étaient pas soutenues, notons la culture organisationnelle, l'environnement organique du domaine pharmaceutique ou encore, la particularité des ressources humaines requises pour élaborer un médicament.

Le tableau 4.23 suivant résume bien les conclusions émises suivant la discussion des résultats.

Tableau 4.23 Résumé et résultat des propositions selon les pratiques étudiées

Propositions selon les pratiques étudiées	Propositions s'orientant vers une différenciation des pratiques GRH selon le pays	Propositions s'orientant vers une formalisation des pratiques GRH selon le pays
Rémunération incitative – prop. 1	X	
Rémunération incitative – prop. 2	X	
Rémunération incitative – prop. 3	X	
Rémunération incitative – prop. 4		X
Rémunération incitative – prop. 5	X	
Formation – prop. 1	X	
Formation – prop. 2		X
Évaluation de rendement – prop. 1	X	
Organisation du travail – prop. 1		X
Organisation du travail – prop. 2		X
Organisation du travail – prop. 3		X
Communication – prop. 1	X	
Sécurité d'emploi – prop. 2		X
Somme des propositions orientée vers une différenciation ou une formalisation	7	6
Somme totale des propositions de l'étude²⁸	11	8

Il nous est donc possible de constater que le nombre des propositions, autant vers une formalisation ou vers une différenciation des pratiques GRH est sensiblement équivalent. Tout de même, nous pouvons avancer que les pratiques de GRH, implantées dans les organisations bio-pharmaceutiques utilisant la gestion de projet, sont adaptées à la culture du pays dans lesquelles elles se retrouvent. En effet, en tenant compte que le CAS C se réfère à deux organisations (malgré le fait qu'elles ne comptent que pour un

²⁸ En tenant compte ici que le CAS C s'allie à deux pays puisque deux entreprises y été mentionnées, l'une canadienne et l'autre allemande.

seul cas) le nombre de propositions orienté vers une différenciation des pratiques GRH se retrouve en plus grand nombre, onze pour huit tel que le démontre le tableau 4.23 ci-dessus.

Conclusion

La présente recherche repose fondamentalement sur la question de recherche suivante : *Est-ce que les pratiques de gestion des ressources humaines pratiquant la gestion de projet sont adaptées à la culture du pays pour une entreprise multinationale?*

Cette étude se voulait novatrice puisque aucune à notre connaissance n'avait fait le lien entre les variables gestion des ressources humaines, culture et gestion de projet; bien que plusieurs avaient étudié la relation entre la culture et les pratiques de GRH.

Par ces faits, le cadre théorique s'est fait en deux grandes étapes. La première étape s'orientait vers une recension des écrits pour chacune des variables étudiées, soit la gestion de projet, la culture nationale ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines. Cette dernière à pour sa part été subdivisée afin de bien cerner les différentes pratiques étudiées dans cette recherche tandis que la culture nationale a été élaborée suivant les quatre grandes dimensions de la culture dégagées par Hofstede (1980), l'individualisme et collectivisme, la féminité et masculinité, le contrôle face à l'incertitude et la distance hiérarchique. Par la suite, une recension et analyse des études sur les liens entre chacune de ces variables a été discutée, soit entre la GRH et la gestion de projet et la GRH et la culture nationale. Les études de Hofstede (1980) ont été le point central de cette recherche de type étude de cas. La vérification des propositions de recherche s'est basée sur les quatre dimensions culturelles élaborées par Hofstede

(1980) comme variables indépendantes. Les pratiques de GRH étudiées dans l'étude, à savoir l'évaluation de rendement, la formation, la rémunération incitative, la communication organisationnelle ainsi que la sécurité d'emploi étaient les variables dépendantes.

Un questionnaire (Arcand, G. à paraître) avec, comme instrument de mesure des échelles de type Likert, a été distribué à quelques gestionnaires de ressources humaines de compagnies pharmaceutiques opérant dans plusieurs pays.

Ainsi, les résultats de notre étude démontrent que les organisations adaptent leurs pratiques de GRH selon le pays dans lesquelles elles se retrouvent, suivant les caractéristiques propres de la culture de ce même pays. Ce résultat concorde d'ailleurs avec les différentes recherches élaborées par notamment Hofstede (1980). Ces dernières étudiaient la relation entre la culture nationale et les pratiques de GRH.

Cependant, certains éléments pourraient limiter la validité des résultats obtenus et par ce fait même, les conclusions avancées dans l'étude. Une limite importante réside dans la méthodologie utilisée. De plus, des limites perceptuelles de la part du gestionnaire, qui a complété le questionnaire peut en effet nuire aux résultats. Dans le même ordre d'idées, une limite non négligeable réside dans le fait qu'aucun moyen de contre vérification n'a été utilisé. En fait, il aurait été pertinent de vérifier auprès d'un autre gestionnaire de même niveau si les pratiques sont, selon sa perception, implantées

ou non. Les perceptions peuvent aussi affectées l'analyse. En fait, l'interprétation des résultats de la part du chercheur peut compromettre les résultats obtenus, tout comme les différentes conclusions tirées du rapport. Étant donné que les résultats obtenus sont très forts, il est également important de s'attarder au nombre de répondants à l'étude. Évidemment, dans une étude comme celle-ci, c'est-à-dire par étude de cas, un nombre de trois entreprises est faible si l'objectif est de généraliser les résultats obtenus pour l'ensemble des entreprises dans le domaine bio-pharmaceutique. Cependant, force est d'admettre que les résultats positifs et significatifs correspondent aux théories sur lesquelles sont fondées les propositions de recherche, théories émises dans le cadre théorique.

Cette étude révèle toutefois de grandes opportunités de recherche. En effet, le contexte particulier des entreprises utilisant la gestion de projet, notamment dans le secteur bio-pharmaceutique, tout comme le peu d'études explorant les liens de la gestion de projet, de la GRH et de la culture nationale amènent différentes avenues de recherches futures fort intéressantes.

Il s'avère aussi pertinent d'inclure d'autres facteurs qui n'ont pas été pris en compte dans cette recherche. En effet, il serait intéressant d'orienter d'autres recherches en tenant compte des éléments d'actualité qui modifieront l'environnement même du travail, notamment de la raréfaction de la main d'œuvre et des départs massifs à la retraite.

En effet, tel que mentionné précédemment dans cette étude, la culture organisationnelle développée au sein d'entreprises, peut parfois être différente de la dimension culturelle du pays. Cependant, est-ce que l'entreprise sera confrontée, lors de départs massifs à la retraite, à des conflits de valeurs des nouveaux employés en lien avec la culture nationale et la culture organisationnelle? Est-ce que la programmation mentale de la culture nationale sera plus forte que la culture organisationnelle? Ces éléments amèneront-ils de la part des dirigeants la réorientation de leurs pratiques de GRH? En d'autres termes, est-ce que l'entreprise devra réorienter ses pratiques de GRH en fonction d'une nouvelle culture qui pourrait se former afin de maintenir un rendement optimal?

Références et bibliographie sommaire

- Aktouf, O. (1989). *Le management entre tradition et renouvellement*. Québec, Canada, Gaëtan Morin éditeur.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M.E. (1993). *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Boucherville, Québec, Canada, Gaëtan Morin éditeur.
- Amit, R. & Schoemaker, J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46
- Ansoff I.G. (1979). *Strategic management*, New York. J. Wiley.
- Arcand G., (2005). *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle des banques d'affaires*, Thèse de doctorat (non-publiée), Université Paul-Verlaine, École supérieure de management, France.
- Arcand, M., Arcand, G.,& Bayad, M. (2003). Gestion des ressources humaines et performance de la firme : Une application de l'approche de la contingence, Halifax : ASAC.
- Arcand, M., Arcand, G.,& Bayad, M. (2004). Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines. *Gestion 2000*, 121-137
- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., & Fabi, B. (2004). Système de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle : Le cas des coopératives du secteur financier canadien. *Annals of Publics and Cooperative Economics*, 75 (3), 497-524
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York, États-Unis, Harper and Row.
- Barney, J.B. (1995). Looking inside the competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61.
- Barney, J.B. & Wright, P.B. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31-46
- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999). Consistent human resource practices. *California Management Review*, 41, (3), 29-53.

- Barrette, J., Bérard, J. (2000). Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations, *Gestion*, 24, (4), 12-19.
- Benabou, C. (1997). L'évaluation de l'effet de la formation sur la performance de l'entreprise : l'approche coûts-bénéfices, *gestion*, 22 (3), 101-107.
- Bergeron, P.G. (2001). *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications 3e édition*. Boucherville, Québec, Canada : Gaëtan Morin éditeur.
- Bertalanffy L. (1951). General system theory: A new approach to unity of science. *Human biology*, 302-361.
- Bertalanffy L. (1968). *General system theory: foundations, development, applications*, New York, Braziller.
- Bollinger, D. & Hofstede G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris, France, Les éditions d'organisations.
- Boxall, P. (2003). HR strategy competitive advantage in the service sector, *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 5-16.
- Chen, S., Lawler, J.J. & Bae, J. (2005). Convergence in human resource systems: a comparison of locally owned and MNC subsidiaries in Taiwan. *Human Resource Management*, 44 (3), 237-256.
- Clegg, S.R., Pitsis, T.S., Rura-Polley, T. & Marosszeky, M. (2002). Governmentality matters: Designing an alliance culture of inter-organizational collaboration for managing projects. *Organization Studies*, 23 (3), 317-337.
- Cleland, D.L. (2004). The evolution of project management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51 (4), 396-397.
- Coriat, B. (1990). L'atelier et le robot – *Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Paris, France, Christian Bourgeois éditeur.
- Corriveau, G. (1996). *Conceptualisation d'une logique du désordre constructif en gestion de projet : fondement, modélisation et propositions*. Thèse de doctorat. Université de Droit, d'économie et des sciences, Aix Marseille, France.
- Corriveau, G. (automne 2004). Notes de cours, MGP-7111-00, Université du Québec à Trois-Rivières.

- Corriveau, G. (Hiver 2005). Notes de cours, MGP-7112-00, Université du Québec à Trois-Rivières.
- De la Vega, X. (2004). L'évaluation du travail en question. *Sciences humaines*, 154, 18-19.
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Demonrgon, J. (2002). L'histoire *interculturelle des sociétés* 2^e édition. Paris, France, Anthropos.
- D'Iribarne, Philippe, Cultures nationales et coopération en entreprise, *Sciences Humaines*, 153, octobre 2004, 26-28.
- Dupriez P.; Simons S. (2002). *La résistance culturelle, fondements, applications et implications du management interculturel*, Éditions de Boeck, Bruxelles, Belgique.
- Fabi, B., Martin, Y., & Valois, P. (2002). L'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformations : qu'avons-nous appris ? Dans R. Jacob, A. Rondeau & D. Luc (Éds), *Transformer l'organisation* (pp. 181-205) Montréal : Écoles des hautes études commerciales.
- Fabi, B. & Pettersen, N. (1993). Les pratiques en gestion des ressources humaines en contexte de gestion de projet, GEP-1993-01, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Fayol, H. (1970). *Administration industrielle et générale*. Paris, France, Dunod.
- Gantt, H.L. (1921). *Travail, salaires et bénéfices*, trad. de la 2^e éd. américaine (New York, 1916) Paris, France, Payot.
- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale, de la problématique à la cueillette des données* (4^e éd. rév.). Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Gelfand, M.J., Lim, B.C. & Raver, J.L. (2004) Culture and accountability in organizations : Variations in forms of social control across cultures. *Human Resource Management Review*, 14, 135,160.
- Gilbreth, F. B. (1916). Applied motion study. *Hive management history series*, 28.
- Greif, A. (2003). Cultural beliefs and the organization of society: A historical and theoretical relection on collectivist and individualist societies, *The Journal of Political Economy*, 102 (5), 912-950.

- Guérin. G.; Wils, T. (1989). *L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse*, Édition de l'Université de Montréal, Montréal, Canada.
- Guérin, G.; Wils, T. (2002). La gestion des ressources humaines, *Gestion*, 27 (2), 14-28.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : international differences in work – related values*. Beverly Hills, CA, États-Unis: Sage publications.
- Hofstede, G. (2003). The cultural relativity organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14 (2), 75-89.
- Jackson E.S, Schuler, R.S. & Rivero, J.C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personal practices, *Personnel Psychology*, (42), 727-786.
- Kerzner, H. (2001). *Project management : a system approach to planning, scheduling and controlling* Harold Kerzner. - 7th ed., New York : J. Wiley.
- Koontz, H. (1961). The management theory jungle, *The Journal of the Academy of management*. 4 (3) 174-188
- Le Goff, J.P. (1993). *Économie managériale : marchés, soutien à la décision, concurrence*, Ste-Foy, Québec, Canada, Presse de l'Université du Québec.
- Lepaux, D.J. (2001). Improving the quality of the admission process in French psychiatric hospital : Impact of the expertise of the professional team, *International Journal of Quality in Health Care*, 14 (4), 333-338.
- Likert, R. (1961). *New pattern of management*, New-York, États-Unis, McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organisation*, New-York, États-Unis, McGraw-Hill.
- Machiavel, N. (1921). *Le prince*, Allemagne, Librio.
- Maslow, A. (1943). Theory of human motivation, *Psychological review*, 50, 370-396.
- Martin, G. & Beaumont, P. (2001). Transforming multinational enterprises : towards a process model of strategic human resource management change. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (8), 1234-1250
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an Industrial civilization*, Cambridge, États-Unis, Harvard business press.

- McGregor, D. (1971). La dimension humaine de l'entreprise, *Collection «Hommes et organisations»*, Paris, France, Gauthier, Villars.
- McMahan, G.C., Bell, M.P & Virick, M. (1996) Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 193-214.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13 (1), 36-52
- Münsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*, Boston, États-Unis, Houghton Mifflin.
- 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.
- Nordhaug, O. (2004). Contributions to an economic of human resource management. *Human Resource Management Review*, 14 (1) 383-393
- Novicevic, M. & Harvey, M. (2001). The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (8), 1251-1268
- O'Shaughnessy, W. (2004). La gestion de projet, son intégration à l'organisation, son évolution et proposition d'un cycle générique de vie de projet, *Revue économique et sociale*, Lausanne, Suisse.
- Oiry, E. (2004). L'évaluation des compétences : un référentiel peut-il être objectif?, *Sciences humaines*, 154, 24-25.
- Ouchi, W.G (1982). Théorie Z : faire face au défi japonnais, *InterÉditions*, Paris, France.
- Pettersen, N. (1989). Que font les gestionnaires de projet? Tour d'horizon, *Gestion 2000*, 5, 87-107.
- Pépin, R. & Jacob, R. (1993). Le gestionnaire de projet et le changement : Problèmes et perspectives de développement. *Acte du 7e Congrès de Psychologie du travail de langue française*, Strasbourg, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Pfeffer, J. & Veiga, J.F. (1999) Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13 (2), 37-48.

- Piper, R. (1990). *Human Resource Management : An International Comparison*. New York : Walter de Gruyter ed.
- Porter, M.E. (1999). *L'avantage concurrentiel, trad. de l'américain par Philippe de Lavergne. - 2e éd.*, Dunod, Paris, France.
- Porter, L.W. & Gregory A.B. (1995). *Human relations*, Brookfield, Ve, États-Unis, University press, Cambridge.
- Robert, C. & W. S.A. (2002). Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28 (4) 544-566.
- Robertson, T. (1994). L'innovation est un plat qui se mange chaud. *L'expansion Management Review*, été, 31-38.
- Rousseau, J.J. (1977). *Du contrat social*. Éditions du Seuil, Paris, France.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with Human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-219.
- Schuler, R.S., Dowling, P.J., & DeCieri, H. (1994). An Integrative Framework of Strategic Human Resource Management. *The international Journal of Human Resource Management*, 4, 4, 717-764.
- Schuler, R.S. & Rogovsky, N. (1998). Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 159-177.
- Schneider S.; Barsoux, J.L. (2003). *Management intercultural*, Person Éducation, Paris, France.
- Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chavalier, (2001). Gestion et mobilisation des ressources humaines : une perspective internationale. *Les éditions 4L*, Montréal, Canada.
- Shenhar, A.J. (2004). Strategic project leadership: Toward a strategic approach to project management, *R&D Management*, 34 (5), 569-578.
- Starley, K., McKinlay, A. (1993). Strategy and the human resource – Ford and the search for competitive advantage, *Human resource management in action*.
- St-Onge, S. (1994). Reconnaître les performances, *Gestion*, septembre 1994, 88-98.

St-Onge, S. Rémunération des compétences : où sommes-nous? *Gestion*, 23, (4), 24-33.

St-Onge, S.; Audet, M.; Haines, V.; Petit, A. (2004). Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^e édition, *Gaëtan Morin éditeur*, Montréal, Canada.

Taylor, F.W. (1912). La direction scientifique des entreprises. *Dunod*, Paris, France.

Thieme, R.J., Song, T.X. & Shin, G.C. (2003). Project management characteristics and new product survival. *The Journal of Product Innovation Management*, 20, 104-119.

Tsai, H.T., Moskowitz, H. & Lee, L.H. (2003), Human resource selection for software development projects using Taguchi's parameter desing. *European Journal of Operational Research*, 151, 167-180.

Triandis, H.C. (1994). *Culture and social behavior*, McGraw-Hills.

Trompenaars, F. (1993). *L'entreprise multi-culturelle*, Paris, France, Presses Universitaires de France.

Turgeon, B. (1997). La pratique du management. *Chenelière/McGraw-Hill*, 3^e édition, Montréal, Canada.

Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business, January-February* 125-134.

Ulrich, D. & Smallwood, N. (2005). HR's new ROI: return on intangibles. *Human Resource Management*, 44 (2), 137-142

Verma, V.K. (1996). *Human resource skills for the project manager : the human aspects of project management – volume 2*, Upper Darby, PA, États-Unis, A project Management Institute book.

Warnier, J.P. (2003). La mondialisation de la culture, *Éditions La Découverte*, Paris, France.

Weber, M. (1964). Theory of social and Economic Organization, *Free Press*, New York, États-Unis.

Les Annexes

ANNEXE 1
LA DIMENSION DE LA DISTANCE HIÉRARCHIQUE

Tableau 5.1 La distance hiérarchique, adaptée de Hofstede (1994, p.59)

Faible distance hiérarchique	Forte distance hiérarchique
Les inégalités doivent être réduites.	Les inégalités sont attendues et souhaitées.
Il doit y avoir, et c'est dans une certaine mesure le cas, une interdépendance entre ceux qui n'ont pas le pouvoir.	Les plus faibles doivent dépendre des plus forts; en réalité les faibles balancent entre dépendance et contre-dépendance.
Ce sont des experts qui transmettent des vérités impersonnelles.	Ce sont des gourous qui transmettent une sagesse personnelle.
L'attachement aux valeurs d'autorité décroît avec le niveau d'instruction.	L'attachement aux valeurs d'autorité est le même quel que soit le niveau d'instruction.
La hiérarchie des organisations illustre une inégalité des rôles, établie par commodité.	La hiérarchie des organisations reflète une inégalité existentielle entre le haut et le bas de l'échelle.
La décentralisation est de règle.	La centralisation est de règle.
L'échelle de salaire est resserrée.	L'échelle de salaire est très étendue.
Les subordonnés s'attendent à être consultés.	Les subordonnés s'attendent à être commandés.
Le patron idéal est un démocrate capable.	Le patron idéal est un autocrate bienveillant ou un paternaliste.
Les priviléges et les symboles de prestige sont mal perçus.	Les priviléges et les symboles de prestige sont considérés comme normaux.

Tableau 5.2 Indices de la distance hiérarchique

Rang	Pays/région	Indice	Rang	Pays/région	Indice
1	Malaisie	104	27/28	Grèce	60
2/3	Guatemala	95	27/28	Corée du Sud	60
2/3	Panama	95	29/30	Iran	58
4	Philippines	94	29/30	Taiwan	58
5/6	Mexique	81	31	Espagne	57
5/6	Venezuela	81	32	Pakistan	55
7	Pays arabophone ²⁹	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 ³⁰	77	37	Jamaïque	45
12	Yougoslavie	76	38	Etats-Unis d'Amérique	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 ³¹	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

²⁹ Arabie Saoudite, Égypte, Émirats Arabes Unis, Irak, Koweït, Liban, Libye.³⁰ Ghana, Nigeria, et Sierra Leone.³¹ Éthiopie, Kenya, Tanzanie et Zambie.

ANNEXE 2
LA DIMENSION COLLECTIVISME ET INDIVIDUALISME

Tableau 5.3 Différences des caractéristiques des sociétés collectivistes et individualistes

Sociétés collectivistes	Sociétés individualistes
L'identité est fonction du groupe social d'appartenance.	L'identité est basée sur l'individu.
Il faut toujours maintenir l'harmonie formelle et éviter les affrontements directs.	Une personne honnête doit dire ce qu'elle pense.
Communications à contexte fort.	Communication à contexte faible.
L'infraction fait prendre la face et engendre la honte pour soi-même et pour le groupe.	L'infraction engendre culpabilité et perte du respect de soi.
L'instruction apprend à faire.	L'instruction apprend à apprendre.
La relation employeur-salarié se noue sur une base morale, comme un lien familial.	La relation employeur-employé est un contrat, fondée sur des avantages réciproques.
Le recrutement et la promotion prennent en compte le groupe d'appartenance.	Le recrutement et la promotion sont fonction des compétences et obéissent à des règles.
On pratique un management de groupe.	On pratique un management individualisé.
La relation l'emporte sur l'affaire à traiter.	L'affaire à traiter l'emporte sur la relation.

Tableau 5.4 — Indices de l'individualisme

Rang	Pays/région	Indice	Rang	Pays/région	Indice
1	États-Unis d'Amérique	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			

ANNEXE 3
LA DIMENSION DE LA FÉMINITÉ ET DE LA MASCULINITÉ

Tableau 5.5 Différences entre les sociétés masculines et féminines en lien avec le travail (adapté de Hostede, 1994)

Sociétés féminines	Sociétés masculines
Valeurs dominantes : l'attention aux autres et la continuité.	Valeurs dominantes : le succès matériel par le progrès.
Importance des personnes et des relations chaleureuses.	Importance de l'argent et des choses.
Tout le monde doit être modeste.	Les hommes sont censés être sûrs d'eux-mêmes, ambitieux et solides.
Les hommes et les femmes ont le droit d'être tendres.	Les femmes doivent d'être tendres.
Sympathie pour les faibles.	Sympathie pour les forts.
On travaille pour vivre.	On vit pour travailler.
Les managers font appel à l'intuition et recherchent le consensus.	Les managers doivent faire preuve d'assurance et savoir trancher.
L'accent est mis sur l'égalité, la solidarité et la qualité de vie au travail.	L'accent est mis sur l'équité, la concurrence et la performance.
Les conflits sont résolus par la négociation et le compromis.	Les conflits sont résolus par l'affrontement.

Tableau 5.6 Indices de masculinité

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	États-Unis d'Amérique	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			

ANNEXE 4
LA DIMENSION DU NIVEAU DE CONTRÔLE FACE À L'INCERTITUDE

Tableau 5.7 Différences des caractéristiques des cultures à faible et à fort niveau d'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 une menace qu'il faut combattre de jour en jour
Peu de stress, sentiment subjectif de bien-être.	Stress important, sentiment subjectif d'anxiété.
Il faut dissimuler ses émotions et son agressivité.	Il est permis d'exprimer ses émotions et son agressivité, mais à bon escient.
Acceptation des situations ambiguës et des risques non familiers.	Acceptation des risques familiers; peur des situations ambiguës et des risques non familiers.
Ce qui est différent est curieux.	Ce qui est différent est dangereux.
Il doit y avoir le moins de règles possible.	On a besoin de règles, même inefficaces.
Le temps est un repère pour s'orienter.	Le temps c'est de l'argent.
Il est bon parfois de ne rien faire, on ne travaille dur que quand c'est indispensable.	Besoin émotionnel d'une activité constante et nécessité intérieure de travailler avec acharnement.
La précision et la ponctualité doivent s'apprendre.	Précision et ponctualité innées.
Bon accueil fait aux idées et attitudes non conformistes et innovatrices.	Répression des attitudes et des idées non conformistes; résistance à l'innovation.
Motivation par le besoin de réussite, autant que d'estime ou d'appartenance.	Motivation par le besoin de sécurité, autant que d'estime ou d'appartenance.

Tableau 5.8 Indices du contrôle de l'incertitude

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	États-Unis d'Amérique	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			

ANNEXE 5
QUESTIONNAIRE EN FRANÇAIS

**Enquête sur les pratiques de gestion des ressources humaines
au sein d'une entreprise multinationale du secteur bio-pharmaceutique**

QUESTIONNAIRE CONFIDENTIEL

À L'INTENTION

DES GESTIONNAIRES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Vous pouvez écrire directement sur le questionnaire électronique

Adresse de retour : julie.boisvert@uqtr.ca

Nous sollicitons 15 minutes de votre temps

Julie Boisvert, étudiante à la Maîtrise en gestion de projet
Université du Québec à Trois-Rivières

Questionnaire – Pratiques de gestion des ressources humaines**Phase 1: Information générale**

1. Nom de votre filiale: _____

2. Adresse de votre filiale:

3. Adresse principale du siège social de votre région :

4. Nombre de filiales dans votre pays : _____

5. Nombre d'employés dans votre pays: _____

6. Quel(s) service(s) offrez-vous :

Phase 2 : Pratiques de gestion des ressources humaines

Directives :

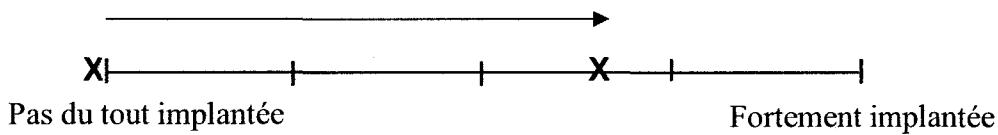
Voici une liste de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) susceptibles d'être présentes dans votre filiale. Pour chacune des pratiques retenues, une affirmation vous sera proposée.

Pour chacune des affirmations, veuillez déplacer le «X» sur la partie de l'échelle qui, selon vous, décrit le mieux le niveau d'implantation de cette activité de GRH au sein de votre organisation. **Rendez le «X» mobile en le sélectionnant.**

Nota Bene :

1. Vous devez répondre en fonction de votre filiale.
2. Le présent questionnaire concerne les pratiques de GRH destinées aux employés non cadres.

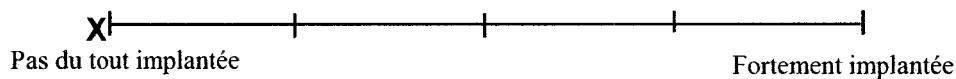
Exemple : Dans votre filiale, la pause café du matin est une activité :



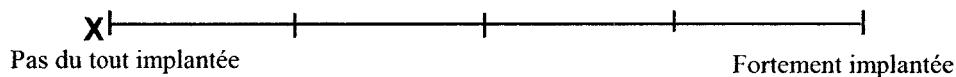
1. RÉMUNÉRATION INCITATIVE

Dans votre filiale,

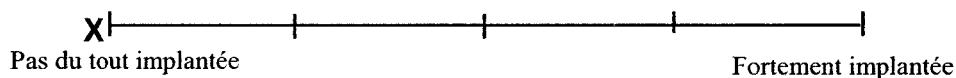
- 1.1 le partage des gains (gain Sharing) de performance avec les employés est une activité :



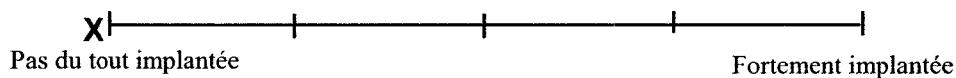
- 1.2 le partage d'une partie des profits (Profits Sharing) avec les employés est une activité :



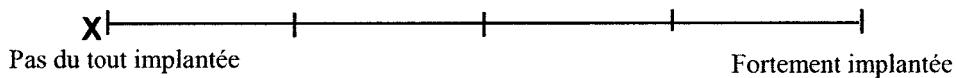
- 1.3 l'octroi de primes individuelles aux employés performants est une activité :



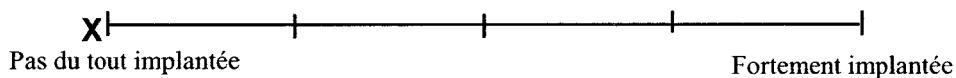
- 1.4 le partage de l'actionnariat (Stock-based Plan) est une activité :



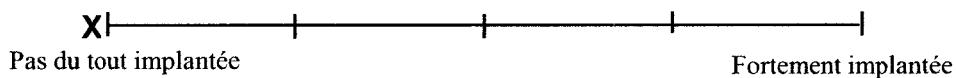
1.5 les pratiques d'achats d'options d'actions (Stock option Plan), est une activité :



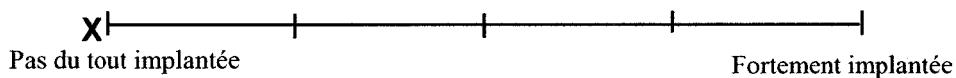
1.6 la rémunération basée sur les compétences individuelles (Skilled-based Pay System) est une activité :



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



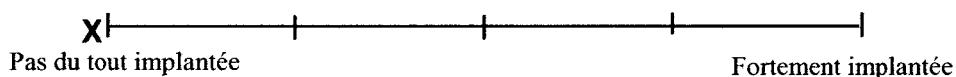
1.8 La mise en place d'un régime de retraite collectif est une activité :



2. FORMATION

Dans votre filiale,

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



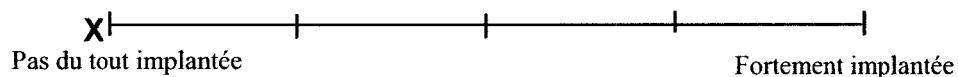
- 2.2 l'utilisation de programmes généraux de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux besoins futurs de l'organisation (ex : cours de leadership ou communication) est une activité :



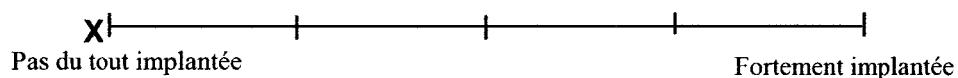
3. ÉVALUATION DU RENDEMENT

Dans votre filiale,

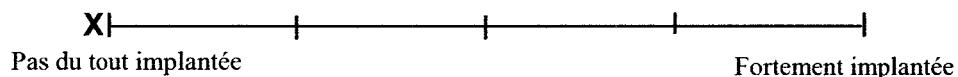
- 3.1 l'évaluation du rendement des employés à l'aide d'une procédure à 360 degrés (i.e. réalisé à la fois par le supérieur, les clients et les collègues) est une activité :



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



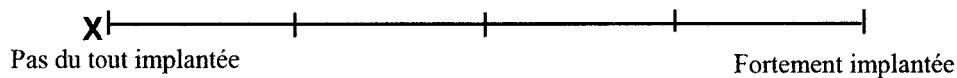
- 3.3 l'évaluation du rendement des employés uniquement par le supérieur est une activité :



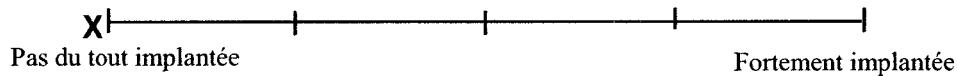
4. ORGANISATION DU TRAVAIL

Dans votre filiale,

4.1 l'implication des employés dans des équipes de travail est une activité :



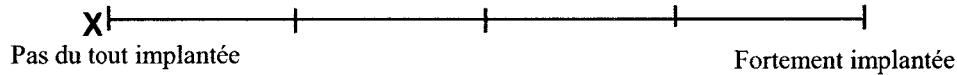
4.2 la consultation régulière des employés, par le biais de différents comités est une activité :



4.3 la résolution de problème à l'aide d'équipes de projet pilotées par des employés est une activité :



4.4 appeler régulièrement les employés à œuvrer sur d'autres postes de niveaux similaires est une activité :



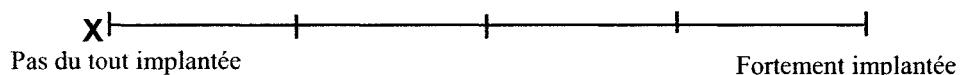
- 4.5 appeler régulièrement les employés à œuvrer sur d'autres postes de niveaux supérieurs est une activité :



5. COMMUNICATION

Dans votre filiale, partager avec les employés...

- 5.1 les informations concernant les décisions stratégiques (ex. plan de développement, introduction technologiques, etc.) est une activité :



- 5.2 les informations financières (ex. rapports annuels, bilans périodiques, etc.) concernant la filiale est une activité :



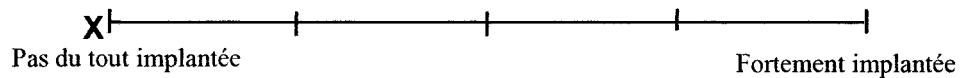
- 5.3 les informations concernant la concurrence (ex. produits des compétiteurs, parts de marché, etc.) est une activité



6. SÉCURITÉ D'EMPLOI

Dans votre filiale,

- 6.1 s'engager à protéger les emplois et ses travailleurs, en dépit de tous les changements prévisibles, est une activité :



Merci de votre collaboration!
Julie Boisvert, étudiante

julie.boisvert@uqtr.ca

ANNEXE 6
QUESTIONNAIRE EN ANGLAIS

Questionnaire

Human resource management practices in pharmaceutical company

Are human resource management practices within multinational pharmaceutical firm adapted to each particular country's national culture?

CONFIDENTIAL
TO MANAGERS IN HUMAN RESOURCE

You can write in this electronic version

Return to: julie.boisvert@uqtr.ca

15 minutes is request

Julie Boisvert

Student in the Master's in Project Management Program
University of Québec in Trois-Rivières
Supervised by Professors Guy Arcand and Michel Arcand

Questionnaire – Human resource management practices*Phase 1: General information*

1. Name of your subsidiary:

2. Address of your subsidiary:

3. Main address of the regional head:

4. Number of subsidiary in your country: _____

4. Number of employees in your country: _____

5. Which services do you offering?

Phase II: Human resource management practices

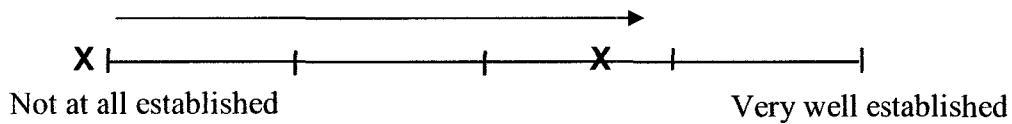
Instructions: Please find a list of human resource management practices which could be part of your subsidiary. For each of these selected practices, a statement will be suggested.

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. **Move the «X» to the suitable level.**

Nota Bene:

1. You must answer the questions for to the existing in your subsidiary.
2. The actual questionnaire is related to human resources practices intended for the non-management employees.

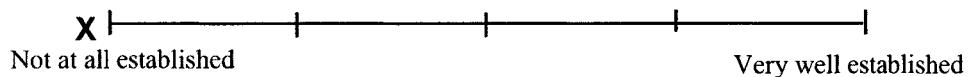
Example: In your organization, the morning coffee break is:



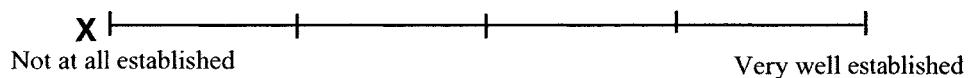
1. INCENTIVE INCOME

In your subsidiary,

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



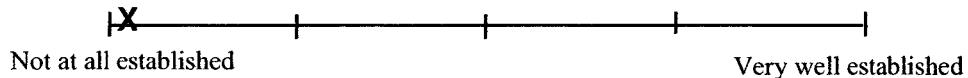
1.2. Sharing of a part of the profits among employees is an activity:



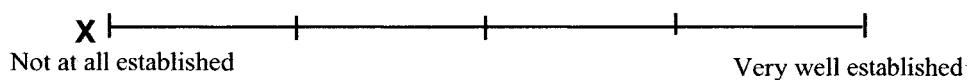
1.3. Granting individual bonuses to the best performing employees is an activity:



1.4. Stock-Based Plan is an activity:



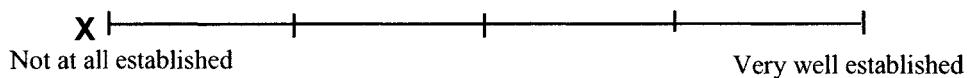
1.5 Stock Option Plan is an activity:



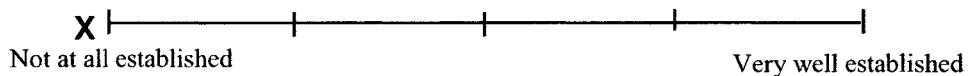
1.6. Skilled-Based Pay System is an activity:



1.7. Flexible Benefits is an activity:



1.8. Company pension plans is an activity:



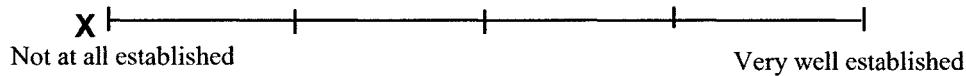
2. TRAINING

In your subsidiary,

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



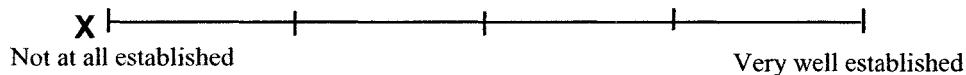
- 2.2 Using general training program allowing employees to fulfill the future needs of the organization (e.g. Leadership or communication classes) is an activity:



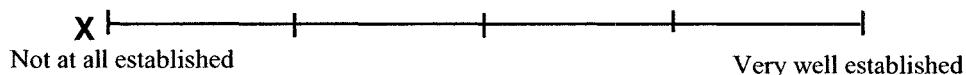
3. EMPLOYEE'S PERFORMANCE APPRAISAL

In your subsidiary,

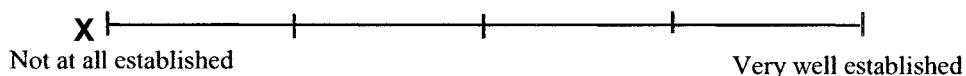
- 3.1 Appraisal of the employee's performance with a 360 degrees procedure (i.e. carried out simultaneously by the supervisor, the customers, and the co-workers) is an activity:



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



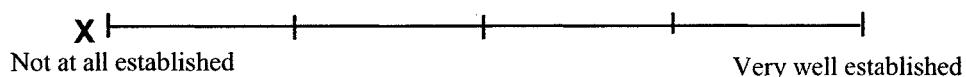
- 3.3 Appraisal of the employee's performance only by the supervisor is an activity:



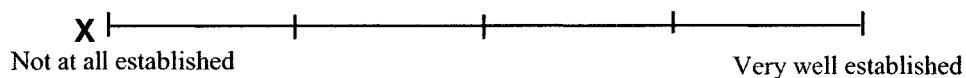
4. WORK ORGANIZATION

In your subsidiary,

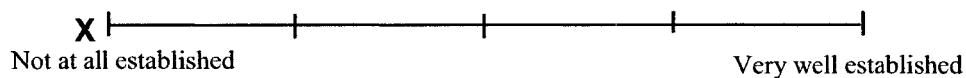
- 4.1 Employee's involvement in work teams is an activity:



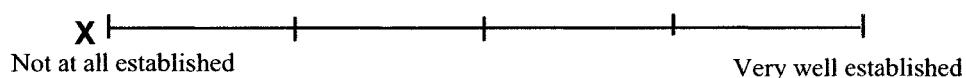
- 4.2 Regular consultations with the employees by means of different committees is an activity:



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



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



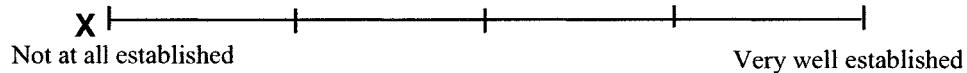
- 4.5 To call upon employees to work in other positions of a higher level on a regular basis is an activity:



5. COMMUNICATION

In your subsidiary, sharing with the employees...

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



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



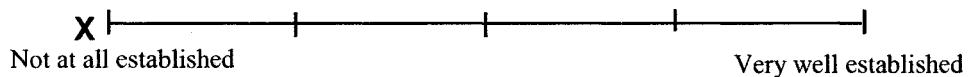
- 5.3 information relating to the competition (e.g. competitive products, market share, etc.) is an activity:



6. JOB SECURITY

In your subsidiary,

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



Thank you !

Julie Boisvert, student

julie.boisvert@uqtr.ca

ANNEXE 7

DOCUMENT DE CONFIDENTIALITÉ À L'INTENTION DES PARTICIPANTS

Document de confidentialité sur le projet de recherche de type étude de cas

Recherche menée par Julie Boisvert, étudiante à la maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Trois-Rivières et dirigée par Messieurs Guy Arcand et Michel Arcand, professeurs.

ENTRE :

Julie Boisvert, étudiante à la maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Trois-Rivières

ET :

xxxxxx

Madame, Monsieur,

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

1. L'objet du projet d'étude permettra de constater si les pratiques de gestion des ressources humaines sont adaptées à la culture nationale du pays dans l'entreprise multinationale du domaine pharmaceutique.
2. Votre participation au projet consistera à accorder une entrevue et à remplir un questionnaire qui portera sur divers aspects de vos pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.
3. En participant à cette recherche, vous contribuerez à établir une constatation des pratiques de gestion des ressources humaines dans une multinationale du domaine pharmaceutique.
4. S'il y a des questions auxquelles vous ne pouvez ou préférez ne pas répondre, vous êtes tout à fait libre de le faire, sans justification et sans inconvénients. Sachez par ailleurs qu'à titre de participant volontaire à cette étude, vous avez la possibilité de vous retirer à tout moment si vous le jugez nécessaire.
5. La confidentialité des résultats sera assurée de la façon suivante :
 - ◆ Seulement les participants à cette recherche pourront avoir accès aux résultats;
 - ◆ Le nom de la compagnie sera remplacé par un nom fictif;
 - ◆ Le nom des participants sera remplacé par un nom fictif.

Aucun élément du rapport de recherche ne permettra de retracer votre identité ou celles de tierces personnes directement ou indirectement.

Vous trouverez ci-joints deux exemplaires d'un formulaire de consentement que nous vous demandons de signer si vous acceptez de nous accorder l'entrevue et de compléter le questionnaire qui vous sera remis ultérieurement. Avant de signer le formulaire, vous pouvez, si vous le désirez, demander à l'étudiante, soit Julie Boisvert, toutes les informations supplémentaires que vous jugerez à propos d'obtenir sur le projet de recherche.

Nous vous remercions de votre collaboration.

JULIE BOISVERT

Étudiante à la Maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Trois-Rivières
678, boul. de la Commune
Trois-Rivières, Québec
(819) 609-2859
julie.boisvert@uqtr.ca

Coordonnées des directeurs de recherche :

Guy Arcand

professeur, (819) 376-5011 poste 3130
guy.arcand@uqtr.ca

Michel Arcand

professeur, (819) 376-5011 poste 3230
michel.arcand@uqtr.ca

Formulaire de consentement des participants

Est-ce que les pratiques de gestion des ressources humaines sont adaptées à la culture nationale du pays dans l'entreprise multinationale du domaine pharmaceutique?

J'ai pris connaissance du projet de recherche décrit dans la lettre d'information;

J'ai été informé (e), oralement et par écrit, des objectifs du projet, de ses méthodes de cueillette de données et des modalités de ma participation au projet;

J'ai également été informé (e) :

a) de la façon selon laquelle les chercheurs assureront la confidentialité des données;

b) de mon droit de ne pas répondre à certaines questions;

d) de mon droit de communiquer, si j'ai des questions sur le projet, avec la responsable du projet (Julie Boisvert, 819-609-2859);

J'ai l'assurance que les propos recueillis seront traités de façon confidentielle et anonyme. Cependant, je suis consciente (e) que malgré toutes les précautions prises à cet effet, il demeure possible que je sois identifié(e) de manière indirecte.

J'accepte, par la présente, de participer à la recherche selon les modalités décrites dans la lettre d'information sur le projet, ci-annexée.

Je signe ce formulaire en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

Entente entre les parties :

Nom : _____ Titre / fonction : _____

Nom : Julie Boisvert Titre / fonction : Étudiante à la maîtrise en gestion de projet

Signé à : _____ Date : _____

ANNEXE 8
DOCUMENT DE CONFIDENTIALITÉ EN ANGLAIS

Confidential Document on Case Study Research Project

Research by Julie Boisvert, student in the Master's in Project Management Program at the University of Québec in Trois-Rivières, supervised by Professors Guy Arcand and Michel Arcand.

BETWEEN:

Julie Boisvert, student in the Master's in Project Management Program at the University of Québec in Trois-Rivières

AND:

xxxxxxxxxx

I would like to provide you with information on the research project in which we have asked you to take part.

1. The goal of the study is to allow us to determine whether human resource management practices within multinational pharmaceutical firms are adapted to each particular country's national culture.
2. Your participation in the project will consist of granting an interview and completing a questionnaire on various aspects of your company's human resource management practices.
3. By participating in this research, you will be contributing to the development of knowledge on human resource management in pharmaceutical multinationals.
4. If you would prefer not to respond to certain questions, you may choose to completely ignore them, with no justification required, and with no adverse consequences. Furthermore, as a voluntary participant in this study, you may decide to withdraw at any time.
5. The confidentiality of the results will be guaranteed in the following manner:

- Only participants in this research project will have access to the results
- The company name will be replaced by a fictitious name
- Participants' names will be replaced by fictitious names

No element of the research report will allow a reader to trace your identity or that of any third parties directly or indirectly involved.

You will find attached two copies of a consent form which we would ask you to sign if you agree to grant us an interview and complete the questionnaire to be presented to you later. If you wish, before signing the form, you may ask Julie Boisvert, the student involved, for any additional information that might prove useful concerning this research project.

We thank you for your cooperation.

Julie Boisvert,
Student in the Master's in Project Management Program at the University of Québec in Trois-Rivières,
679 De La Commune Blvd.,
Trois-Rivières, Québec
(819) 609-2859
julie.boisvert@uqtr.ca

Contact Information for Research Supervisors:

Professor Guy Arcand,
(819) 376-5011, local 3130
guy.arcand@uqtr.ca

Professor Michel Arcand,
(819) 376-5011, local 3230
michel.arcand@uqtr.ca

Participant Consent Form

Are human resource management practices within multinational pharmaceutical firm adapted to each particular country's national culture?

I have been informed about the research project as described in the information letter;

I have been informed, both orally and in writing, of the project's goals, its methods of data collection, and the manner in which I would participate in the project; and

I have also been informed of:

- a) the way in which researchers will ensure the confidentiality of the data collected;
- b) my right to not respond to certain questions; and
- c) my right to communicate with the person responsible for the project (Julie Boisvert, 819-609-2859) should any questions arise.

I have been assured that the information collected will be totally anonymous and treated with the greatest confidentiality. However, I am aware that despite all the precautions taken to that effect, there is always the possibility that I might be indirectly identified.

With this consent form, I agree to participate in this research, following the procedures outlined in the information letter, here attached.

I am signing two copies of this form and I will retain one copy.

Agreement between two parties:

Name : _____ Title / fonction : _____

Name : Julie Boisvert Title / fonction : Student in the Master's in Project
Management Program

Signed (location) : _____ Date : _____