



HAL
open science

La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : une approche appliquée au Vietnam

van Hung Nguyen

► **To cite this version:**

van Hung Nguyen. La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : une approche appliquée au Vietnam. Gestion et management. Université Nancy 2, 2010. Français. NNT : 2010NAN22004 . tel-01748903

HAL Id: tel-01748903

<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01748903v1>

Submitted on 29 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

UNIVERSITE NANCY 2
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Thèse de Doctorat ès Nouveau Régime Sciences de Gestion
de l'Université de NANCY 2

**LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES :
UNE APPROCHE APPLIQUEE AU VIETNAM**

Présentée et soutenue le 15 décembre 2010 par
Van Hung NGUYEN

Membres du jury

Directeur de recherche **M. Mohamed BAYAD**
Professeur à l'Université Paul Verlaine-Metz

Rapporteurs **M. Robert PATUREL**
Professeur à l'Université de Bretagne Occidentale

M. Thierry LEVY-TADJINE
Professeur-HDR à l'Université St Joseph et à
l'ISAE-CNAM Beyrouth

Suffragants

M. Jean-Claude GILARDI
Professeur à l'Université de Nancy 2

Résumé

L'objectif de cette recherche consiste à apporter un éclairage supplémentaire au domaine des sciences de gestion en tentant d'approfondir le lien entre les pratiques de Gestion des Ressources Humaines et la performance de l'organisation, en tenant compte de l'influence des facteurs d'encastrement social et de culture nationale au Vietnam.

Une analyse théorique des principaux concepts de la gestion stratégique des ressources humaines, de l'encastrement social et de la culture nationale, permettra de contribuer à l'avancement des connaissances de GRH en s'intéressant à son rôle stratégique et à sa contribution à la performance de l'organisation dans un contexte particulier.

Cette étude empirique aura recours à des outils quantitatifs. Elle est menée par une enquête par questionnaire que nous avons construit et menée auprès 83 gestionnaires dans les entreprises vietnamiennes. Les résultats obtenus démontrent que les pratiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle important dans l'accroissement de la performance de l'organisation lorsqu'elles sont en lien avec l'environnement interne et externe.

Finalement, cette thèse s'avère fort intéressante tant pour la communauté d'affaire que pour la communauté universitaire au Vietnam. En effet, jusqu'à présent, il existe très peu de recherche concernant les liens entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle dans le contexte national vietnamien.

MOTS-CLES : Gestion stratégique des ressources humaines, pratiques de recrutement, approche contingente, culture nationale, encastrement social, performance organisationnelle.

Cette thèse est pour ma famille

Remerciements

L'achèvement de ma thèse de doctorat n'a pas pu se réaliser et se faire sans l'aide de plusieurs personnes. Je tiens sincèrement à remercier tous ceux qui m'ont encouragé et aidé. Je tiens tout d'abord à témoigner sincèrement ma profonde reconnaissance à mon directeur de thèse, Monsieur Mohamed BAYAD, professeur de l'Université de Metz, pour son dévouement, sa patience et sa disponibilité tout au long de ces années.

Mes remerciements s'adressent également à Messieurs Robert PATUREL, et Thierry LEVY-TADJINE, pour avoir accepté d'être les rapporteurs, ainsi qu'au professeur Jean-Claude GILARDI qui a bien voulu être le suffragant du jury. Ces remerciements vont aussi aux personnels de l'école et à mes amis qui m'ont aidé à finir ce travail de recherche.

Finalement, je ne saurais ici oublier l'incalculable soutien de ma famille, à qui je dois bien plus que de simples remerciements.

Sommaire

Résumé	2
Remerciements	4
Sommaire	5
Chapitre introductif	8
Introduction générale.....	9
1. Présentation de la thèse	11
2. Présentation synoptique de la thèse.....	12
Problématique de recherche.....	13
1. Introduction	13
2. Les études empiriques	14
2.1. Approche comparative	14
2.1.1. L'étude de Newman et Nollen (1996).....	15
2.1.2 L'étude de Schuler et Rogovsky (1998).....	17
2.1.3. L'étude d'Arcand, Fabi et Bayad (2004)	20
2.2 Approche contextualiste (Le cas du Vietnam)	22
2.2.1. L'étude de King-Kauanui S., S. N.Dang et A. C. Catherine (2006).....	22
2.2.2. L'étude de Bertrand VENARD (2006)	23
3. Démarches méthodologiques	27
4. Conclusion.....	29
Partie I : La revue de la littérature.....	30
Chapitre 1 : La gestion stratégique des ressources humaines.....	32
1. Introduction	32
2. La GRH : un domaine qui change	33
3. Définitions de la gestion stratégique des ressources humaines	36
3.1. Articulation entre la stratégie et les ressources humaines.....	37
3.2. Le modèle de la gestion stratégique des ressources humaines.....	38
4. Les modèles théoriques applicables à la GSRH	41
4.1. La théorie de contingence et de l'universaliste	43
4.1.1. L'approche universaliste	43
4.1.2. L'approche de la contingence	45
4.2. La théorie institutionnalisme.....	54
5. Conclusion.....	56
Chapitre 2 : La culture nationale.....	57

1. Introduction	57
2. Définition de la culture et identification des points de vue des auteurs	58
3. Les modèles théoriques de la culture nationale.....	64
3.1 Le modèle d'Hofstede	66
3.1.1. La dimension de la distance hiérarchique	66
3.1.2. La dimension de l'individualisme/collectivisme.....	67
3.1.3. La dimension de masculinité/féminité	69
3.1.4. La dimension de contrôle d'incertitude.....	70
3.2. Le modèle de Trompenaars (2006)	72
4. Conclusion.....	75
Chapitre 3 : La théorie de l'encastrement	76
1. Introduction	76
2. L'encastrement : un cadre théorique fécond	77
3. La sociologie économique et l'encastrement	77
3.1. La sociologie économique : esquisse historique et définition.....	77
3.2. L'encastrement : genèse et champ d'investigation	79
4. La pluralité des «encastements »	80
4.1. L'encastrement structural et relationnel.....	81
4.2. L'encastrement dans la culture.....	83
4.3 L'encastrement politico-économique.....	83
4.4. L'encastrement cognitif.....	84
5. Conclusion.....	85
Chapitre 4 : L'encastrement au Vietnam	88
1. Les économies collectives au Vietnam	
1.1. Le communisme	88
1.2. L'économie planifiée.....	89
2. Les caractéristiques du marché de travail au Vietnam	90
3. Conclusion.....	94
Partie II : Méthodologie de recherche et analyse des résultats.....	95
Chapitre 5 : Modèle conceptuel et méthodologie de recherche	97
1. Introduction	97
2. Le modèle conceptuel.....	97
3. Les hypothèses de recherche	99
4. Les variables indépendantes.....	102
4.1. La variable culturelle nationale	102
4.2. La variable de l'encastrement	103
4.2.1. Le politico-juridique.....	103
4.2.2. Le contexte économique.....	104
4.2.3. Facteurs humaines.....	104
4.2.4. Les facteurs organisationnels	105

5. La variable dépendante.....	105
5.1. Les pratiques de recrutement.....	105
5.2. La performance de l'entreprise	106
6. Présentation du questionnaire.....	107
6.1. Le contexte général de l'entreprise	108
6.2. Dirigeants et entrepreneurs.....	110
6.3. La culture nationale.....	111
6.4. Le contexte environnemental	112
6.5. Les pratiques de recrutement.....	113
6.6. La performance et la stratégie de l'entreprise	114
7. Mesure de l'échelle	115
8. Démarche méthodologique	116
8.1. Le type d'investigation.....	118
8.2. L'échantillonnage.....	118
9. Description de l'entreprise sélectionnée	118
10. Collecte de données.....	120
11. Traitement statistique	122
11.1. La préparation des données.....	122
11.2. La cohérence interne	123
12. Conclusion du chapitre.....	124
Chapitre 6 : Résultats de recherche et discussions.....	125
1. Analyses descriptives	126
2. Etude de l'homogénéité des échelles	137
2.1. La procédure de la validation des échelles de mesure	138
2.2. Les résultats de l'analyse des échelles	140
2. Modèle de régression	155
2.1. La responsabilité de la décision initiale de recrutement	158
2.2. Le test de sélection d'une candidature	173
2.3. Les critères de sélection d'une candidature.....	184
2.4. La performance de l'entreprise	194
2.5. L'interaction de la stratégie de l'organisation.....	197
3. La conclusion du chapitre	203
Conclusion générale	209
Bibliographie.....	217

Chapitre introductif

Introduction générale

Aujourd'hui, la globalisation et la recherche de compétitivité posent une grande question aux gestionnaires des entreprises : quels sont les modèles de gestion convenables pour gérer efficacement les personnels ? En cherchant la réponse à cette question, plusieurs études essaient de mettre en évidence les contradictions qui opposent les modèles *universalistes* aux modèles de la *contingence* des pratiques de gestion. Les premiers (Levitt, 1991, Moran, 1997) présente un modèle universel de gestion du travail et des organisations. Selon ce dernier, il s'agit de la progression d'un mouvement mondial de convergence en termes de législation, de mentalités, de modes de vie... Dans ces conditions, la plupart des théories, des pratiques et des outils utilisés en science de gestion sont transposables dans n'importe quel type d'environnement. A contrario, les seconds (Lawrence et Lorsh, 1973, Mintzberg, 1982) s'attachent à prouver que la croyance du « one best way » en matière de gestion n'est pas réaliste et que l'influence des contingences externes et internes est à prendre en considération.

L'objectif de notre thèse est d'apporter de nouvelles épreuves empiriques supplémentaires au domaine des sciences de gestion en tentant d'approfondir le lien entre les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines et la performance de l'organisation, sous l'influence de facteurs environnementaux interne et externe, et plus particulièrement la culture nationale.

En effet, la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle fait l'objet de nombreuses études. Celles-ci ont mis en évidence l'impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle lorsqu'elles sont intégrées et cohérentes. Le développement de modèles théoriques de GRH capables d'expliquer le lien entre la performance et les pratiques de GRH a permis une avancée considérable en science de la gestion.

Nous intéresserons également à la variable culturelle parce que « *le phénomène de la globalisation est devenu un incontournable dans la gestion des organisations. La confrontation de plus en plus fréquente avec des cultures nationales différentes entraîne les organisations à faire face à de nombreux paradoxes concernant tant les moyens humains, matériels qu'organisationnels (Löning, 1999). Le défi pour ces derniers est considérable et les enjeux non négligeables. La performance organisationnelle risque donc d'être affectée* » (Maron B., 2009). Par ailleurs, on constate que la tendance d'internationalisation orchestrée

en grande partie par le développement rapide des firmes multinationales se traduit par une tendance à l'homogénéisation de fonctionnement de l'entreprise. Mais, malgré de ces dernières, les experts en gestion confirment que les valeurs culturelles ne sont pas uniforme d'un pays à l'autre et même à l'intérieur d'un pays, les différentes demeurent. Si ces valeurs existent toujours, quelle est sa portée dans la gestion des ressources humaines ?

Notre thèse s'articule autour de trois principaux objectifs. Le premier objectif de ce travail est de contribuer théoriquement à l'avancement des connaissances de GRH en mettant au centre de l'analyse du rôle stratégique de GRH dans un contexte culturel.

Le deuxième objectif est de tester l'impact des facteurs de contingence sur les pratiques de GRH. Cette recherche est menée dans un cas conceptuel inspiré des antérieurs travaux relevant des théories en gestion stratégique des ressources humaines.

Enfin, notre recherche empirique s'appuie principalement sur des outils de nature quantitative. Une enquête par questionnaire a été élaborée et menée auprès de 83 gestionnaires d'entreprises vietnamiennes. L'apport de la thèse s'avère fort intéressant tant pour la communauté d'affaire que pour la communauté universitaire au Vietnam car jusqu'à présent, il existe très peu de recherche concernant les liens entre gestion des ressources humaines et performance dans le contexte culturel vietnamien.

1. Présentation de la thèse

Pour répondre à nos interrogations, nous avons scindé la thèse en deux parties.

La problématique de recherche sera présentée dans la partie de l'introduction générale. Cette dernière porte sur des principales questions de recherche et des objectifs poursuivis de notre thèse.

La première partie de la thèse se compose de trois chapitres. Elle sera consacrée à faire une revue de la littérature concernant nos questions de recherches. Nous aborderons, au premier chapitre, les bases conceptuelles de la gestion stratégique des ressources humaines et au deuxième chapitre, celles de la culture nationale. Nous poserons ensuite dans le troisième chapitre l'impact des facteurs de l'encastrement sur la gestion des ressources humaines au Vietnam. Le quatrième chapitre, on y retrouvera les théories de la contingence et de l'encastrement social ainsi que le contexte particulier du Vietnam.

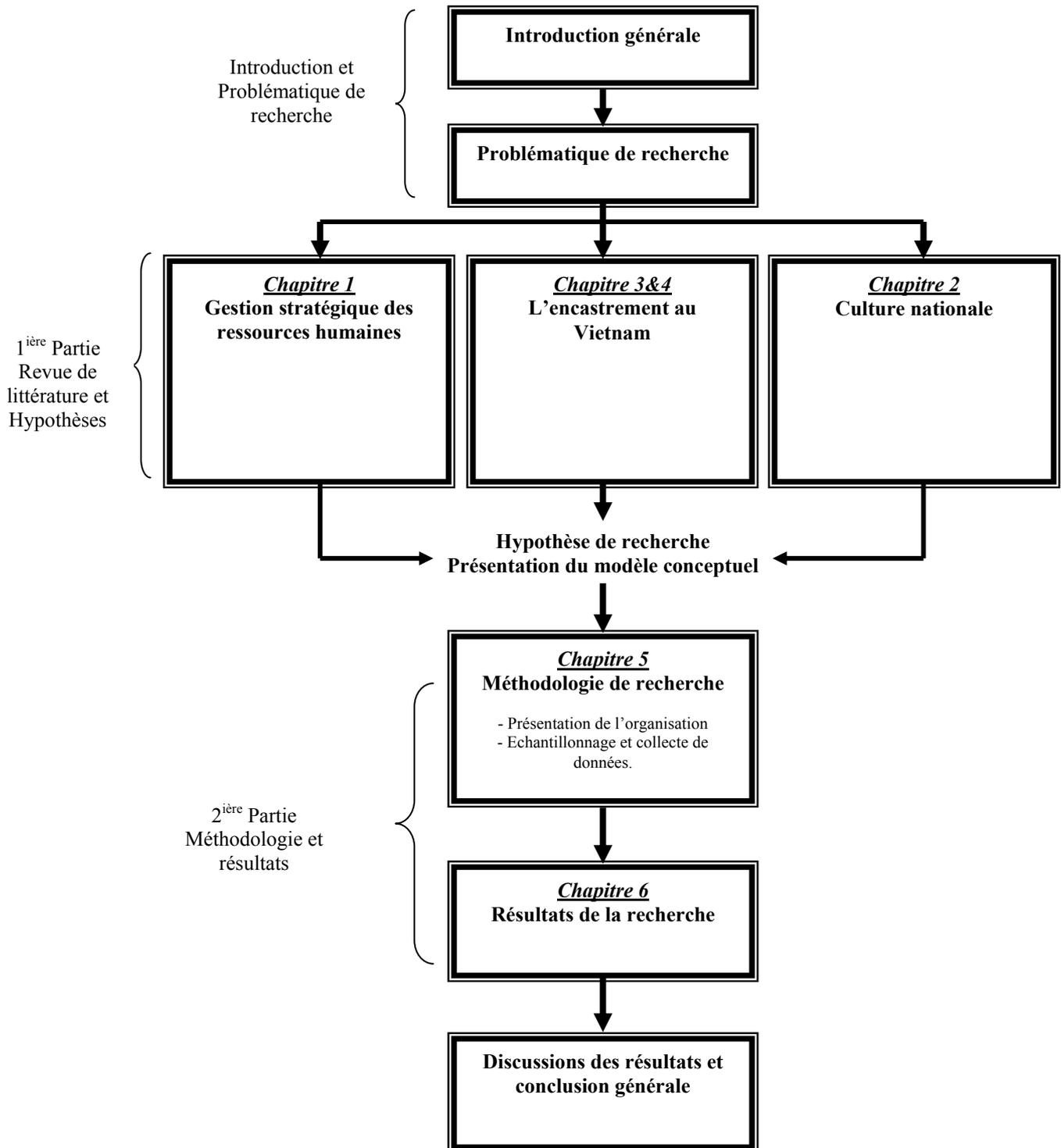
La deuxième partie sera consacrée à présenter notre méthodologie utilisé pour notre recherche. A cet égard, nous présenterons l'organisation de l'étude, l'échantillon de la recherche et les méthodes de collecte des données.

Enfin, Nous discutons des principaux résultats empiriques et en tirons des conclusions. Nous discuterons également des apports, des limites et des prolongements nécessaires à cette recherche.

La figure 1 résumera le plan de cette recherche.

2. Présentation synoptique de la thèse

Figure 1 : Présentation synoptique de la recherche



Problématique de recherche

1. Introduction

Les débats à la fois théoriques et empiriques sur la théorie de « la contingence » ou de « l'universalité » dans les pays occidentaux reposent une question de la gestion des ressources humaine dans le contexte du Vietnam. Dans un tel « débat contradictoire », notre interrogation de fond vise à savoir, d'une part, *si les pratiques de GRH, en particulier de la pratique de recrutement, au sein des entreprises Vietnamiennes sont-elles influencées par le contexte culturel national ?*

Et d'autre part, la culture nationale pourrait être un facteur de contingence de la GSRH dont on doit tenir compte dans l'évaluation de la performance organisationnelle. D'où vient la question suivante : *la culture nationale peut-elle être un élément déterminant dans la gestion stratégique des ressources humaines qui contribue à la performance de l'organisation dans un contexte particulier comme le Vietnam ?*

L'exemple des pays asiatiques est alors devenu le modèle de référence du développement économique au point que certains auteurs parlent de miracle (World Bank, 1993). Une explication de ces performances économiques a été trouvée dans style management de ces pays. Pendant longtemps, le management au Japon a considéré comme une figure d'idéal-type et les nombreuses descriptions ont laissé supposer qu'il était le seul existant en Asie. Pourtant, comme le souligne Gerlach (1992): *« il n'y a pas de raison pour que les systèmes économiques convergent vers une forme unique »*. Il est donc important de s'intéresser à d'autres pays de la zone asiatique, permettant de bien montrer l'hétérogénéité du management asiatique et pouvant offrir des modèles particuliers (Bertrand. V, 2006).

Les études empiriques ci-après nous amènent à comprendre comment les facteurs de l'encastrement et de la culture nationale influencent les pratiques de la gestion des ressources humaines d'un pays à l'autre (approche comparative) et plus particulièrement au Vietnam (approche contextualiste).

2. Les études empiriques

2.1. Approche comparative

Malgré que la littérature qui nous montre que l'utilisation des variables culturelles s'avère un phénomène marginale en gestion, il faut constater qu'un certain nombre de chercheurs se sont encore intéressés à la variable culturelle comme élément déterminant dans la GSRH (Bernard. M, 2009). Il s'agit des études de Newman et Nollen, (1996), de Schuler et Rodovsky (1998), d'Arcand, Arcand, Fabi et Bayad, (2004). En effet, ces auteurs ont essayé de montrer une relation entre les pratiques de ressources humaines et la performance dans un contexte de la culture nationale. En utilisant un modèle de recherche comparable, ces auteurs ont utilisé les dimensions culturelles développées par Hofstede (1994) comme élément contingent. Cette importance recherche, auprès de la multinationale IBM, a mis en évidence les quatre dimensions où il a démontré statistiquement l'existence de problèmes communs mais de solutions différentes dans différents pays.

Nous avons constaté aussi que ces auteurs ont utilisé les mêmes variables culturelles, ainsi qu'une méthodologie de recherche similaire en vérifiant si les pratiques de la gestion des ressources humaines utilisées dans les différents pays permettaient aux entreprises d'atteindre une performance supérieure. Afin de bien comprendre notre problématique de recherche, nous reprenons chacune de ces recherches à travers l'étude de Bernard. M, (2009)

2.1.1. L'étude de Newman et Nollen (1996)

La première recherche de Newman et Nollen (1996) qui a pour l'objectif de vérifier empiriquement l'impact du contexte culturel sur les pratiques de GRH et de chercher à comprendre si des différents pratiques aboutissent à de différents niveaux de performance organisationnelle. En se reposant sur la théorie de Hofstede, cette étude a mis en évidence la corrélation positive entre les pratiques de GRH qui sont alignées en fonction d'une classification des cultures et la performance financière.

Ils ont proposé cinq hypothèses de recherche en s'inspirant des dimensions culturelles d'Hofstede (1997) à savoir : le contrôle de l'incertitude, la distance hiérarchique, l'individualisme/le collectivisme, la féminité/masculinité et l'orientation à long terme/court terme. Les auteurs ont montré le lien entre les pratiques RH en fonction du contexte culturelle et la performance économique de l'entreprise. Par exemple, *« dans les pays où la distance hiérarchique est basse, les unités de travail ayant un caractère participatif sont plus performantes que les unités non participatives. Dans les pays où la distance hiérarchique est élevée, les unités de travail sans caractère participatif sont plus performante que les unités participatives »*

Pour la dimension culturelle portant sur l'index du contrôle de l'incertitude, les auteurs ont avancé l'hypothèse suivante en prenant des pratiques de gestion applicables à la clarté des politiques et directives émises par l'entreprise.

« Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, les unités de travail possédant des règles et des directives clairement définies sont plus performantes que celles qui n'en possèdent pas. Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est bas, les unités de travail ayant moins de règles et de directives définies sont plus performantes que celles pourvues de règles et de directives clairement définies »

Les auteurs ont analysé ainsi chaque dimension culturelle développée par Hofstede (1997).

L'échantillon se compose de 176 unités de travail qui se trouvent dans dix-huit pays d'Europe et d'Asie et qui sont des filiales d'une seule compagnie multinationale américaine œuvrant dans le secteur de la haute technologique. Pour entrer dans l'échantillon, ces unités de travail doit avoir le nombre d'employés qui varie entre 10 et 100 employés. Cette recherche incluse seulement les employés travaillant dans la vente, le service et le support. La performance des unités de travail a été mesurée par la performance financière (les bénéfices de l'investissement et les bénéfices sur les revenus) et la primes de performance calculées en pourcentage du salaire de base des gestionnaires d'unités de travail. Les données ont été recueillies à partir des rapports financiers de la compagnie de 1989.

Les résultats empiriques ont validé l'hypothèse selon laquelle la performance est supérieure si les pratiques de gestion sont en fonction de la culture nationale. Le facteur « culture » est considéré comme un élément contingent dans la relation entre GRH et la performance organisationnelle.

En démontrant la relation entre les pratiques GRH et la performance, cette étude contribue à la compréhension en gestion stratégique de RH. Bien qu'il soit difficile de généraliser ces résultats au niveau mondial, cette étude menée dans dix huit pays dispose d'un échantillonnage remarquable. Ceci permet de démontrer l'effet de contingence de la culture sur la performance.

2.1.2 L'étude de Schuler et Rogovsky (1998)

S'agissant de l'impact de culture nationale sur les pratiques de la gestion des ressources humaines, Schuler et Rogovsky (1998) ont cherché à tester l'existence d'une corrélation entre les cultures nationales suggérées par Hofstede et les pratiques spécifiques de compensations financières. D'après ces auteurs, les organisations multinationales doivent prendre conscience de la relation entre les cultures dans les pays étrangers et les pratiques RH spécifiques pour être compétitives.

Au plan de vérification empirique, les auteurs ont examiné quantitativement des propositions mettant en relation les pratiques de compensations financières, c'est-à-dire, les revenus directs et indirects susceptibles d'être gagnés par les travailleurs et les dimensions culturelles définies selon la théorie d'Hofstede. Les propositions ci-dessous ont été sélectionnées par type de pratique de compensation.

Pratiques de compensation basées sur le statut : il s'agit d'une contribution de salaire au niveau de l'ancienneté et des compétences des travailleurs.

« Le système de compensation basé sur l'ancienneté se trouve dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé » (Schuler et Rogovsky, 1998)

« Le système de compensation financière basé sur les compétences se trouvent dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé » (Schuler et Rogovsky, 1998)

Les pratiques de compensation sont en fonction de la performance individuelle, selon cette méthode la prime au rendement et la commission sont proportionnelles à la performance individuelle.

« Les pratiques de rémunération basées sur la performance se trouvent peu dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé ». (Schuler et Rogovsky, 1998)

« Les niveaux de rémunération basés sur la performance individuelle sont plus répandus dans les pays où le degré de l'individualisme est élevé ». (Schuler et Rogovsky, 1998)

« Les commissions et les primes individuelles au rendement sont plus répandus dans les pays où le degré de l'individualisme est élevé ». (Schuler et Rogovsky, 1998)

Selon la pratique d'avantages sociaux et de programmes : *« Ces revenus indirects comprennent des garderies dans le milieu de travail, les programmes de gestion de carrière, les programmes portant sur les congés de maternité et les assurances collectives. Les garderies en milieu de travail sont moins présents dans les pays où le degré de masculinité est plus élevé »* (Schuler et Rogovsky, 1998).

Les régimes d'options d'achat d'actions des employés ont également été analysés. Les auteurs montrent que ces régimes représentent dans les pays où la distance hiérarchique est basse, le degré de l'individualisme est élevé et le contrôle de l'incertitude est bas.

Au niveau de la méthodologie, la recherche a été réalisée en prenant les données existantes de trois compagnies multinationales (IMB Tower Perrin, ISSP et Price Waterhouse-Cranfield).

Le sondage IMB Tower Perrin a été réalisé en 1991 où les répondants ont indiqué l'importance qu'ils attribuaient à chaque pratique ou programmes de gestion des ressources humaines provenant de leurs compagnies. Les pays ont participé à ce sondage sont : l'Espagne, l'Allemagne, le Royaume Uni, l'Italie l'Australie, la France le Japon, le Mexique, l'Argentine, le Brésil, les Etats-Unis le Canada.

Le sondage d'ISSP a été réalisé en 1989 auprès de 1000 employés qui provenaient de dix pays européens (Royaume Uni, Hollande, Hongrie, Italie, Allemagne, Irlande, Irlande du Nord, Autriche et Norvège, Israël, un pays d'Asie) et d'un pays du continent américain, les Etats-Unis et travaillaient dans sept secteurs de travail.

Le sondage de Price Waterhouse-Cranfield a été réalisé en 1991 auprès de plus 200 spécialistes en ressources humaines d'entreprise qui travaillaient dans douze pays d'Europe, d'Amérique et d'Asie.

Les résultats empiriques obtenus par Schuler et Rogovsky ont clairement mis en évidence la relation entre le contrôle d'incertitude et les pratiques de compensation. Plus le niveau de contrôle de l'incertitude est important, plus les pratiques de compensation reposées sur l'ancienneté et sur les compétences influencent des employés. Il montre également que le mode de rémunération en fonction de la performance aboutit à une plus grande productivité dans les pays où le degré d'individualisme est élevé.

Quant à l'utilisation des avantages sociaux, les auteurs nous indiquent qu'ils sont moins présents dans les pays caractérisés par la dimension masculinité. Finalement, les régimes d'option d'actions semblent plus applicables dans les pays où le niveau d'individualisme est élevé et dans les pays où la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude sont plus bas.

Cependant, cette recherche relève un certains limites, Schuler et Rodovsky se voient reprocher de se limiter seulement aux pratiques liées à la rémunération alors qu'il existe de différents pratiques en RH. Il est donc difficile de faire une généralisation des résultats sur toutes les pratiques existantes. Enfin, la performance globale de l'entreprise n'est pas prise en compte faute de données.

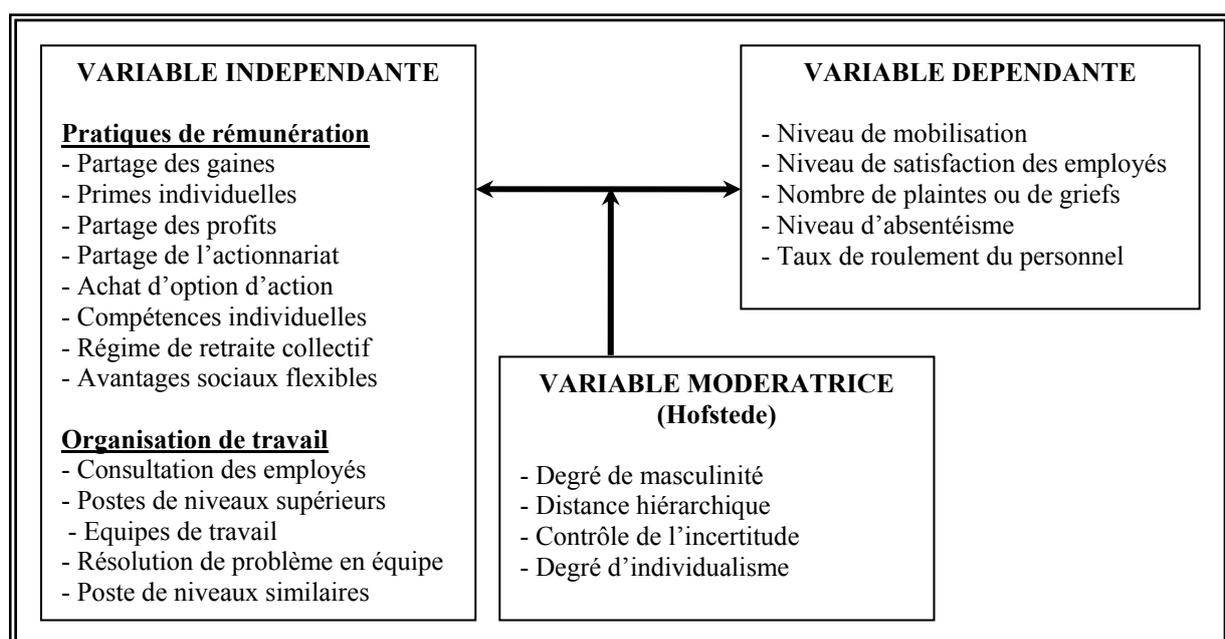
2.1.3. L'étude d'Arcand, Fabi et Bayad (2004)

Encore une fois, l'étude réalisée par Arcand, Fabi et Bayad (2004) ont utilisé la variable culturelle afin d'expliquer la relation entre la GRH et la performance organisationnelle. En comparant avec les autres recherches, les auteurs ont introduit une nouvelle variable (l'effet contingent de la culture nationale) dans l'analyse des effets de la GRH sur la performance de la firme. Ils ont proposé l'hypothèse suivante :

« Les institutions bancaires des banques d'affaires américaines, françaises et japonaises utilisant des pratiques de gestion des ressources humaines cohérentes avec la culture nationale, devraient obtenir une meilleure performance organisationnelle »

Ces auteurs ont développé un modèle de recherche pour mesurer les effets de la GRH sur la performance de la firme en prenant en compte l'effet de la culture nationale. Les variables indépendantes sont deux dimensions importantes de la gestion des ressources humaines (les pratiques de rémunération et d'organisation du travail). La variable dépendante est la performance sociale qui a été mesurée sur cinq volets (le niveau d'absentéisme, le nombre de plainte le niveau de mobilisation, niveau de satisfaction au travail des employés, et le taux de roulement de personnel). La variable modératrice est pour sa part, composée des quatre dimensions d'Hofstede. Le schéma ci-dessous résume leur modèle de recherche :

Figure 2 : Modèle d'Arcand (2006)



Différentes aux deux études précédentes, les auteurs ont développé un sondage pour les besoins de recherche. Ce questionnaire comportant 13 questions a été complété par un responsable de la GRH de chacune des banques. Au niveau de la GRH, les auteurs présentent huit activités concernant la dimension de rémunération incitative (compétences individuelles, régime de retraite collectif partage des gains, partage des profits, avantages sociaux flexibles, primes individuelles, partage de l'actionnariat, achat d'option d'action). En fonction de la performance organisationnelle, il a été validé par une enquête questionnaire qui se compose de 5 questions associées à la dimension d'organisation du travail.

Les données concernant les dimensions culturelles sont recueillies de la même base de données d'Hofstede (1994). Les hypothèses selon lesquelles la cohérence entre la culture nationale et les pratiques de GRH influence la performance organisationnelle des entreprises ont été validées.

Par exemple, *« résultats statistiques portant sur les primes individuelles, l'achat d'option d'action, les compétences collectives démontrent une relation positive pour les Etats-Unis. Il en va de même pour les résultats portant sur les avantages sociaux flexibles applicables en France. Quant au Japon, les résultats démontrent une relation négative entre les pratiques de partage des profits et la performance signalée »* (Arcand, 2006).

Nous constatons que l'utilisation d'un seul secteur économique (des institutions bancaires) qui ne peut harmoniser les résultats à l'ensemble des secteurs d'activités économiques. Au niveau méthodologique, le recueil de l'information par institution bancaire s'est limité à un seul répondant, ce dernier qui n'est pas un échantillon représentatif d'une population donnée au niveau statistique.

Quant aux choix des pratiques de RH, les auteurs n'ont utilisé que deux catégories de pratiques : les pratiques de rémunération et celles de l'organisation du travail. En effet, l'utilisation de ces catégories est intéressante mais elles ne sont pas permises de généraliser pour toutes les pratiques de gestion de l'organisation.

2.2 Approche contextualiste (Le cas du Vietnam)

2.2.1. L'étude de King-Kauanui S., S. N.Dang et A. C. Catherine (2006)

Dans le même sens de recherche, l'étude de Sandra King-Kauanui, Dang Su Ngoc et Catherine Ashley Cotleur (2006) nous présente un travail en abordant sur la relation entre les pratiques de GRH sur la performance des entreprises vietnamiennes sous un regard de la culture nationale. Plus précisément, cette recherche vise à étudier l'impact de la formation, l'évaluation de la performance et la rémunération sur la performance de l'organisation. Afin de tester ses hypothèses, les auteurs ont été choisis au hasard une liste de 275 petites et moyennes entreprises manufacturières à Hanoi, le capital du Vietnam. Cette liste a été compilée à partir des sources suivantes: le ministère de la Planification et des Investissements, bureau des impôts, bureau des statistiques et des répertoires d'entreprises.

Les résultats de la recherche empirique ont été confirmés les trois hypothèses de recherche suivantes :

« Il existe une relation positive entre la formation et la performance dans les PME vietnamienne »

« Il existe une relation positive entre le système d'évaluation de la performance et la performance dans les PME vietnamienne »

« Il existe une relation positive la motivation par la rémunération et la performance dans les PME vietnamienne »

À la conclusion, les auteurs affirment l'importance des pratiques de GRH contribuable à la performance des entreprises vietnamiennes. Par ailleurs, ce résultat de recherche est le même rail avec plusieurs études dans les pays d'Asie de l'Est, ce dernier indique que la performance de la firme dans cette zone est bien expliquée par les pratiques de GRH dans un contexte culturel différent.

2.2.2. L'étude de Bertrand VENARD (2006)

L'étude de Bertrand Venard (2006) nous présente un modèle à décrire un ensemble de composants d'un style de management au Vietnam sous l'influence des facteurs culturels, institutionnels et idéologiques.

En effet, les modèles culturalistes permettent de mieux comprendre les contingences spécifiques de l'objet étudié. Selon l'auteur, l'utilisation de la culture comme mode d'appréciation du management peut être tout à fait utile, car même si le Vietnam évolue rapidement sous l'effet de l'ouverture économique, on peut imaginer que les caractéristiques culturelles sont ancrées dans la population, et mettront un certain temps à évoluer. Pour cette raison, il est nécessaire d'étudier la culture dans le cadre des entreprises, car la partie du management influencée par la culture sera plus stable que les éléments proprement organisationnels. L'auteur a été développé principalement éléments comme *le respect de l'âge et de la position hiérarchique*, et *la face* pour expliquer le style du management vietnamien.

De leur côté, les institutionnalistes ont expliqué l'émergence de formes d'organisation par l'existence de certaines institutions comme le cadre légal, le système politique... En fait, les organisations sont enlacées dans des réseaux de relations institutionnelles qui peuvent développer et selon Withley (1992), l'approche institutionnalistes est la principale voie d'explication des différences entre les organisations des pays asiatiques. Dans le cas vietnamien, *le groupe d'appartenance*, *la structure organisationnelle*, *le réseau de relations interpersonnelles*, *les relations de travail* sont les principales éléments afin d'expliquer la relation entre ces derniers et le style du management du pays.

En posant le même type de question par rapport aux deux courants d'analyse, l'auteur a proposé l'idéologie pour compléter le modèle culturo-institutionnaliste. En effet, les élites managériales font face à des choix entre des multiples possibilités de décisions légitimes. On peut expliquer les choix par des aspects culturels ou institutionnalistes. Mais, on peut également mettre en évidence le rôle de l'idéologie dominante dans la légitimation d'une décision. L'application au cas du Vietnam, l'auteur a exposé une partie de l'idéologie dominante en mettant en évidence le rôle du *Communisme sur le management*.

En fonction de la méthodologie de recherche, le travail est basé sur une analyse documentaire sur le Vietnam en utilisant les références existantes sur le management et les

autres sources : revues académiques, revues de vulgarisation pour cadres, presse d'information. Par ailleurs, un certain nombre de cas directement au Vietnam a été réalisé : entretiens individuels, de groupe et des observations directes.

Le tableau ci-dessous présentera son résultat de recherche :

<p>Les caractéristiques culturelles vietnamiennes influençant le management.</p>	<p><i>Le respect de l'âge et de la position hiérarchique</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - au Vietnam, le confucianisme a érigé le respect des anciens et des supérieurs hiérarchiques en une obligation morale très forte. - la position hiérarchique est un élément d'appréciation de l'individu. - le supérieur hiérarchique vietnamien est éloigné des « inférieurs ». - le respect de la hiérarchie conforte par des écarts d'âges peut impliquer aussi des difficultés pour les entreprises vietnamiennes : la cristallisation de la hiérarchie dans sa forme actuelle, la créativité, l'évaluation individuelle, la communication entre les unités de gestion.
	<p><i>La face</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - la face implique une certaine harmonie dans les relations à cause du respect de l'autre qui son essence. - la face renforce la cohésion du groupe - les difficultés provenant de l'importance de la face sont de ne pas faciliter l'évaluation individuelle et peut compliquer la communication.
	<p><i>Le groupe d'appartenance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - la famille est certainement l'un des groupe d'appartenance les plus forts. - l'entreprise connaît aussi la mise en jeu de comportement tourné plus vers le collectif, que vers l'individu.
		<ul style="list-style-type: none"> - les entreprises vietnamiennes ont construit des structures adaptées au système

Les caractéristiques institutionnelles vietnamiennes influençant le management.	<i>La structure organisationnelle</i>	<p>d'économie communiste, mais qui se trouvent inadaptées à une économie capitaliste.</p> <ul style="list-style-type: none"> - le pouvoir est apparu comme très centralisé dans les entreprises vietnamiennes. - avant d'être soumise au sommet de la pyramide hiérarchique, une décision doit être validée par un grand nombre de personnes. - la circulation de l'information dans les entreprises est difficile.
	<i>Le réseau de relations interpersonnelles</i>	<ul style="list-style-type: none"> - dans les entreprises vietnamiennes, le tissu de relation des individus est d'une grande importance. Ces relations sont surtout fondées sur les liens familiaux, mais d'autres liens existent : le village, la région, le groupe industriel. - l'allocation de ressources peut dépendre des relations personnelles des dirigeants vietnamiennes.
	<i>Les relations de travail</i>	<ul style="list-style-type: none"> - le Vietnam a eu une législation incomplète sur le travail.
Le rôle de l'idéologie dominante : le communisme	<i>Le rôle du communisme dans la gestion du pays</i>	<ul style="list-style-type: none"> - le changement d'un système planifié à une économie capitaliste n'a pas engendré de changement politique. La récente Constitution vietnamienne réaffirme le rôle primordial du parti Communisme.
	<i>Le rôle de communisme dans la gestion des entreprises.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - non seulement le Parti a un rôle dans la gestion de l'économie du pays, mais en plus, il exerce une influence sur le management des firmes vietnamiennes. - l'importance de l'idéologie communiste sur le management vietnamien entraîne des répercussions particulières sur les compétences des managers vietnamiens. - le problème de la compétence en gestion est d'autant plus important qu'il touche aussi bien

		<p>les formations initiales que les formations continues.</p> <p>- un rôle important du Parti ou des organisations contrôlées, par le Parti, est de veiller aux bons recrutements.</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pour conclure, l'auteur montre que l'utilisation d'un modèle croisé entre les courants culturaliste, institutionnaliste et idéologique est apparue comme bien adaptée pour décrire le management au Vietnam. Et ces derniers sont des éléments principaux qui influencent sur le management au Vietnam et donc, nous pensons également le rôle de la culture, les institutions sur la gestion des ressources humaines pour notre cas.

Finalement, auprès des études ayant tenté de démontrer l'importance du rôle de ces variables de la contingence culturelle se sont avérées jusqu'à maintenant, nous envisageons de continuer ce fils de recherche afin de développer une compréhension approfondie des facteurs pouvant influencer la gestion stratégie des ressources humaines et également la performance dans un contexte du Vietnam.

3. Démarches méthodologiques

Nos objectifs de recherche s'identifient à comprendre le lien entre les facteurs de l'encastrement et les pratiques de ressources humaine dans un contexte de culture nationale. A cet effet, nous envisageons à présenter un modèle de recherche en aspirant des modèles précédentes et qui contribuera à développer les connaissances en matière de gestion stratégique des ressources humaines par le biais d'une étude empirique.

Dans le cas d'études portant sur les impacts des facteurs de l'encastrement, nous avons retenu différents indicateurs du facteur de l'encastrement qui considère comme des variables indépendants sur les pratiques de ressources humaines. En effet, ces derniers facteurs contribuent à processus de recrutement du personnel dans les entreprises vietnamiennes. Il s'agit de :

Les caractéristiques du marché d'emploi : la pénurie de la main-d'œuvre, la motivation des candidats, le taux de chômage, les caractéristiques du territoire visé et de déplacement...

Le contexte culturel : la tradition, les relations personnelles, la religion, la mentalité, l'éducation, la famille, le rôle des femmes, l'individualisme, le collectivisme...

Le contexte politique : l'engagement politique des dirigeants, les lois et réglementations, les subventions gouvernementales, les contraintes administratives...

Le contexte de l'économie : la conjoncture économique (croissance, récession), Taux de chômage, la tendance du marché, le volume général de ventes de la future entreprise...

Les caractéristiques organisationnel et du dirigeant : l'âge, le niveau d'étude, l'âge et la taille de l'entreprise, le secteur d'activité.

Pour ce qui concerne à ces variables culturelles, nous avons construit un questionnaire, qui mesure la relation entre ces facteurs et la gestion des ressources humaines, à l'aide de questions autour de fonction de la théorie d'Hofstede (1994) tels que :

La distance hiérarchique : le rôle et la responsabilité du dirigeant dans la décision de l'organisation, l'intervention à d'autre fonction au sein de l'entreprise...

Le degré de féminité : le rôle des femmes dans une société.

Le degré de collectivisme : les responsabilités de décision, les ressources obtenues lors de la décision de recrutement...

Le contrôle de l'incertitude : la façon de détermination des besoins, maîtriser les facteurs du marché, le volume de vente, les besoins en main-d'œuvre afin d'opérer une telle entreprise, l'importance du rôle de l'innovation dans ce secteur d'activité, l'analyse des concurrence...

Concernant à la variable dépendante notre cadre conceptuel englobé de nouvelle variable qui n'ont pas utilisées par les études citées à l'exception des pratiques portant sur *le recrutement*.

- *La responsabilité de la décision initiale de recrutement*
- *La façon de détermination des besoins de recrutement*
- *Les sources de recrutement (interne et externe)*
- *Les critères de recrutement*
- *Les tests de sélectionner*
- *Le rôle du dirigeant dans la décision finale*

Enfin, nous nous intéressons à réaliser une étude supplémentaire à la compréhension du lien entre la performance et les pratiques de ressources humaines. De façon plus précise, il s'agit de voir comment les facteurs de la contingence, selon la théorie d'Hofstede, peut influencer la performance d'une organisation en prenant en compte des pratiques des ressources humaines mise en place ? Pour ce faire, nous utilisons les indicateurs ci-dessous afin de mesurer la performance de l'organisation.

La performance économique

La performance financières

La part du marché

Pour terminer, nous allons adopter une démarche empirique en deux étapes :

Premier étape : Compte tenu du champ que représentent les entreprises vietnamiennes pour la recherche en GRH, donc la pratique de recrutement, et afin de mieux appréhender les logiques des acteurs et les spécialités théoriques encadrées, nous allons réaliser une recherche exploratoire sur le contexte réel au Vietnam. L'objectif de ce premier de recherche consiste à bien comprendre les dimensions liées à la réalité sociale, économiques, historiques, culturelles et le marché du travail qui s'y apportent dans lequel la GRH, donc le recrutement, est encadrée. Cette recherche apporte à une double fonction, d'une part, elle permet de

construire des hypothèses provisoires et d'autre part, elle nous aide à déterminer les facteurs importants de notre thèse.

- Deuxième étape : pour tenter d'apporter des réponses à notre questionnement, nous allons procéder une recherche sur les questionnaires en adoptant aux entreprises vietnamiennes. Cette recherche contribue à favoriser une appréhension globale d'un phénomène et permettent de faire dégager des éléments convergents et divergents de pratique de recrutement dans les PME locaux.

4. Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons démontré la pertinence et l'importance de s'intéresser à deux éléments suivants : Le lien entre les variables de l'encastrement, particulier à la culture nationale et les pratiques de recrutement et son rôle sur la performance dans les entreprises vietnamiennes.

A la lumière de notre problématique de recherche, nous avons constaté qu'il existe encore très peu de choses sur les variables de l'encastrement comme élément déterminant dans la gestion des ressources humaines et également les pratiques de recrutement au Vietnam.

Nous nous intéressons dans cette thèse à élaborer un cadre théorique spécifiquement adapté à notre problématique de recherche afin de comprendre par quels moyens et comment la compréhension et l'alignement de la GSRH des organisations peuvent influencer la performance organisationnelle. La vérification des outils théoriques disponibles joue donc un rôle important dans la construction d'un cadre conceptuel. Ceci nous permet d'apporter un certain nombre d'éléments explicatifs à notre principale question de recherche. Notre hypothèse consiste à savoir :

Les variables de l'encastrement, en particulier de la culture nationale, peuvent-elles être un élément déterminant dans la gestion stratégique des ressources humaines pour les entreprises vietnamiennes ?

La prochaine partie sera consacrée à la revue de la littérature. Nous nous focaliserons sur l'examen de trois types de littérature concernant la relation entre la performance et les facteurs de l'encastrement et la culture nationale, la gestion stratégique des ressources humaines,.

Partie I : La revue de la littérature

Chapitre 1 : La gestion stratégique des ressources humaines

Chapitre 1 : La gestion stratégique des ressources humaines

1. Introduction

Les changements internes et externes peuvent influencer de façon positive ou négative la performance des organisations. Il y a plusieurs outils de gestion permettant le suivi du rythme soutenu du changement. Parmi ces outils, de nombreuses recherches s'intéressent au celui du positionnement stratégique de la fonction RH.

Par exemple, le courant de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), développé à partir du début des années 1990 (Ulrich et Lake, D. 1991, Johns and Wright, 1992, Wright and McMahan, 1992, Wright and Snell, 2001), s'appuie sur deux arguments principaux. D'une part, *la fonction RH* joue un rôle clé dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise bien qu'elle soit restée une fonction centralisée et subordonnée aux autres fonctions organisationnelles de l'entreprise (Gazier B., 1993). D'autre part, *le capital humain*, c'est-à-dire les compétences individuelles et collectives des individus travaillant dans l'entreprise, constitue un « *avantage compétitif* » (Schuler, R. S et Huber, V. L., 1993) et sont à la base de la compétitivité et de la performance des organisations » (Miller, 1989).

Par ailleurs, l'importance de la fonction ressources humaines a été mise en avant par Besseyre des Horts (2004). En effet, l'auteur nous amène à comprendre la contribution des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise. Dans cette perspective, Besseyre des Horts montrent que « *dans la phase d'élaboration de la stratégie, la fonction sociale a un rôle de plus en plus déterminant à jouer au même titre que les autres grandes fonctions qui composent les comités de planification stratégiques. Les choix stratégiques ne doivent plus, en effet, être conditionnés par les seules logiques techniques, financières et économiques. Les entreprises sont, avant tout, une équipe d'hommes et de femmes dont les talents, la motivation et les attentes constituent la logique des ressources humaines qui doit, comme les autres logiques, fonder la stratégie d'entreprise* ».

Par ailleurs, en développant le rôle de la gestion des ressources humaines, l'auteur fait le constat que l'intégration des ressources humaines doit intervenir dès la conception des stratégies d'entreprise, au même titre que les autres dimensions économiques, financières, technologiques, etc. Dans le même ordre d'idée, l'un des problèmes des entreprises

contemporaines est que « *les décisions concernant les hommes sont prises séparément, et après qu'aient été arrêtées les décisions stratégiques basées essentiellement sur des données purement économiques* ».

Nous constatons, à travers la recherche de Bernard M. (2009), que « *la performance organisationnelle doit se manifester à travers la création d'un avantage concurrentiel durable fondé sur la qualification du capital humain. Pour cela, cette dernière consiste à réaliser un ensemble de pratiques des ressources humaines et la mise en œuvre d'une stratégie des ressources humaines efficace et dynamique* ».

Par ailleurs, plusieurs études ont cerné sur le lien entre la performance organisationnelle et les pratiques de GRH permettant à la communauté scientifique de faire un avancement considérable dans le domaine de la gestion. L'objectif de ce chapitre est de réaliser une recension des écrits afin de mettre en évidence et d'analyser les différentes théories en gestion stratégique des RH. Pour ce faire, nous nous rappelons dans un premier temps les différentes phases de l'évolution historique de la GRH. Ensuite, nous mettons en lumière les différentes définitions de la GSRH. Pour terminer, nous présentons les modèles théoriques les plus pertinentes pour notre recherche.

2. La GRH : un domaine qui change

Le changement de l'environnement tant interne qu'externe entraîne à une évolution de la gestion des ressources humaines au niveau théorique et empirique (Foucher et Bergeron, Bélanger, Petit 1993). Les travaux de St Onge, Haine et Petit, Audet, (2004) recensent différentes perspectives qui ont influencé la gestion des ressources humaines.

- La première perspective est le Taylorisme. Elle considère que les problèmes liés au facteur humain proviennent de méthodes de production inadéquates (*cette perspective est appelée également scientifique ou technique*). Selon Taylor, « *les principes de l'organisation scientifique du travail permettent aux organisations d'atteindre la meilleure performance possible. L'application des études des mouvements des employés ou de temps entre les postes de travail permettaient aux employeurs de concevoir des systèmes ingénieux de rémunération incitative et de mettre au point des programmes de formation et des méthodes de sélection* ». Selon cette perspective, la fonction de la gestion des ressources humaines est limitée au niveau de règles ou des méthodes à mettre au point afin d'atteindre les résultats escomptés.

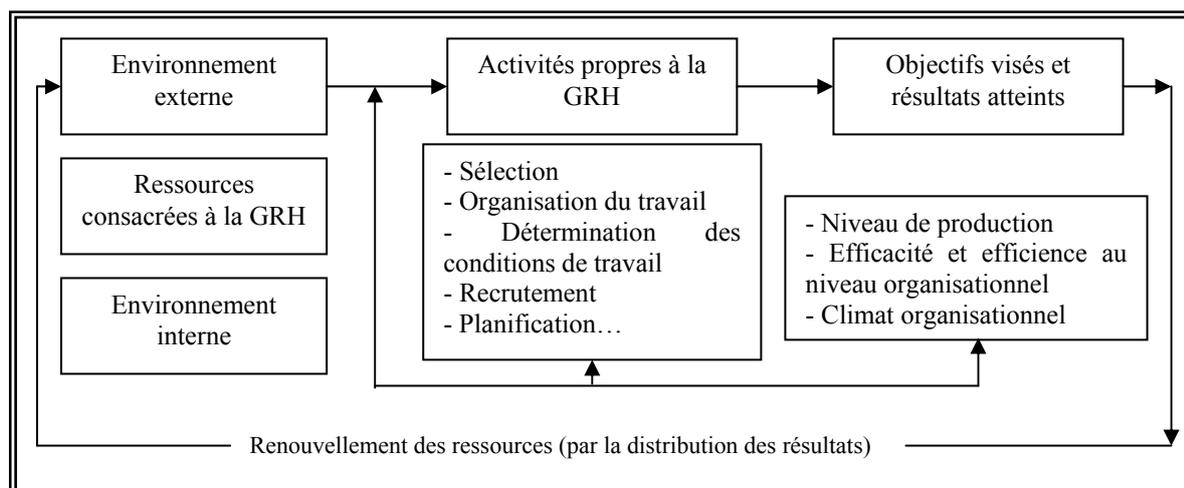
- Le deuxième point de vue de la gestion des ressources humaines est la perspective « *Psychologique et le mouvement des relations humaines* ». Selon ce dernier, la GRH est représentée sous la perspective du dynamisme humain dans laquelle le rôle des gestionnaires dans les relations interpersonnelles est d'une importance considérable. En effet, les problèmes qui existent entre la direction et ses employés, proviennent, d'une part du fait que les besoins psychologiques des employés ne sont pas acceptés. D'autre part, le rôle des pratiques de gestion défini par la reconnaissance, le leadership, le respect des personnes, la communication est insuffisamment pris en considération. A cette époque, les études se focalisent sur les comportements des individus, des petits groupes, les interrelations entre groupes et le phénomène global de l'organisation (Lawrence et Lorsch, 1973).

- Une autre perspective est dite « *institutionnelle, légale et politique* », elle est caractérisée par les relations de travail. Cette dernière trouve sa source dans le constat que suite à « *un déséquilibre des pouvoirs entre les employés et les employeurs, puis à l'autoritarisme des gestionnaires et à la précarité économique des employés, les négociations collectives et l'instauration par l'état de règles ont été privilégiées* ». Selon ce courant de recherche, la gestion des ressources humaines est considérée comme une activité isolée sans prise en compte d'une vision d'ensemble.

- Une quatrième perspective est nommée « *Systémique* ». Cette approche, est développée par la théorie des systèmes dans les années 60, et consiste à une analyse des composantes de l'environnement exerçant une influence à la gestion des ressources humaines et également sur les objectifs de l'organisation. Ainsi, la gestion des ressources humaines, est considérée comme un sous-système de l'entreprise. Elle doit poursuivre des objectifs en adéquation avec ceux du système global.

Concernant cette perspective systémique, la figure 3 nous présente l'idée que le système est influencé par l'ensemble des sous-systèmes (incluant la GRH).

Figure 3 : Les facteurs de changement de GRH



La dernière perspective est l'approche « stratégique » selon laquelle, l'objectif global de l'organisation est réalisé par un ensemble des activités incluant les ressources humaines (Petit et al. 1993). Plus précisément, la perspective stratégique considère que les facteurs de l'environnement tant interne qu'externe et la stratégie globale de l'entreprise forment le modèle de la gestion stratégique des ressources humaines.

Selon un point de vue similaire, plusieurs chercheurs plaident pour que « *les rôles de la gestion des ressources humaine n'évoluent pas uniquement selon l'époque, mais également selon l'environnement, les caractéristiques de l'organisation, les valeurs du dirigeant, la personnalité et les compétences des spécialistes du personnel* » (Guérin et Wils, 1992). L'étude de Foucher (1988) montre que les principaux éléments de l'environnement qui influencent le changement de la gestion des ressources humaines sont d'ordre juridique, économique et scientifique et sont aussi liés aux caractéristiques de l'organisation, notamment la taille et le degré de syndicalisation de son personnel et les valeurs des dirigeants.

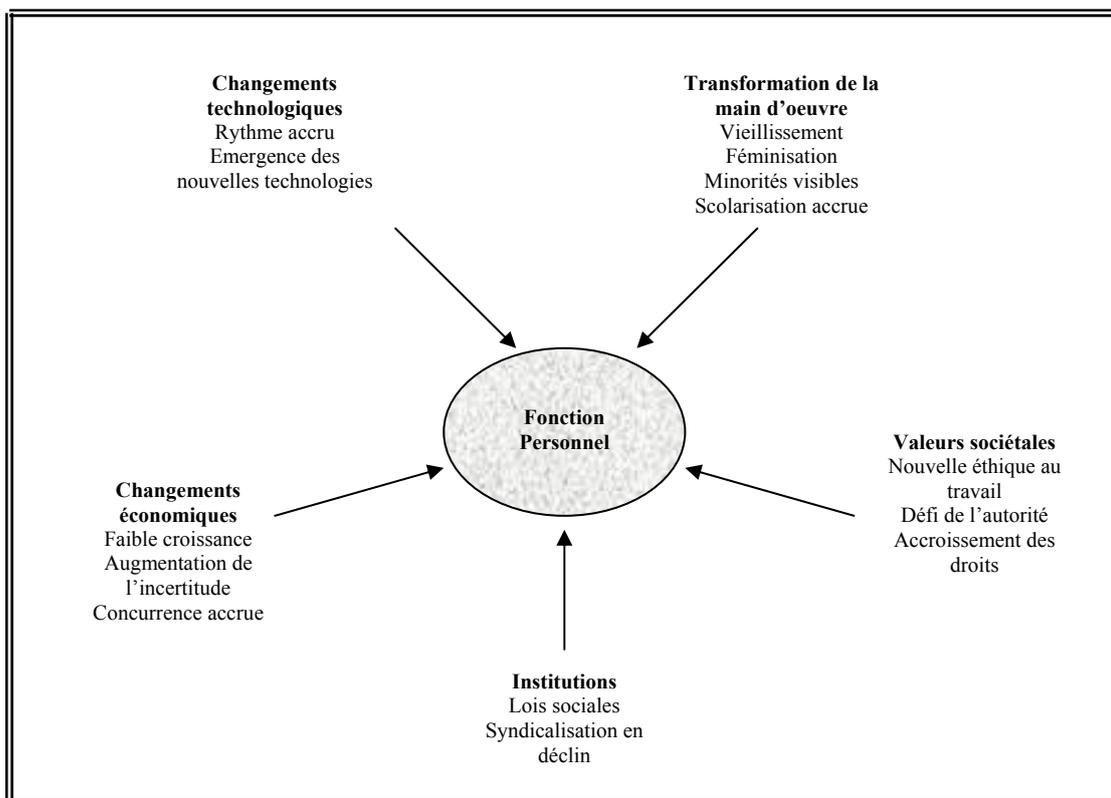
Par ailleurs, l'étude de Bayad M. (2001) constate que, depuis les années 1970, les changements de la gestion stratégique des ressources humaines se manifestent sur la base des trois défis majeurs suivants :

- Le rythme et l'ampleur des transformations de l'environnement politique, sociologique, économique et technologique des organisations.
- La nécessité de créer de nouvelles compétences stratégiques et organisationnelles.

- La montée de l'incertitude et de la complexité de l'environnement concurrentiel exige de nouvelles réponses stratégiques ainsi qu'une plus grande variété dans les modes d'organisation.

Finalement, la figure 4 nous présente les différentes sources du rapprochement entre la stratégie et la gestion des ressources humaines.

Figure 4 : Facteurs de renouvellement de la GRH (Bayad, 2001)



3. Définitions de la gestion stratégique des ressources humaines

La dernière perspective nommée « stratégique » consiste à considérer la gestion des ressources humaines dans une perspective stratégique. Dans cette partie, nous présenterons dans le premier temps l'articulation de la gestion des ressources humaines et de la stratégie. Cette dernière nous amène à mettre en lumière les définitions de la gestion stratégique des ressources humaines.

3.1. Articulation entre la stratégie et les ressources humaines

Nous considérons que les ressources humaines au même titre que les autres ressources de l'organisation contribuent à la stratégie globale. Le but de cette partie est de voir comment les pratiques des ressources humaines jouent un rôle « stratégique ». Pour répondre à cette question, nous avons fait une recherche en se basant sur les travaux des spécialistes dans ce domaine.

Dès les années 1970, Drucker montre dans son étude que « *cette intégration des ressources humaines au domaine de la stratégie est devenue une nécessité car il ne suffit plus de « faire bien les choses », en améliorant l'efficience (ou productivité) mais il faut aussi « faire bien les bonnes choses », c'est-à-dire l'efficacité* ». Plus récemment, l'étude de Galambaud (2003) affirme que « *l'adjonction du qualitatif « stratégique » à l'appellation de la gestion des ressources humaines ne peut que souligner l'existence d'une pensée qui articule les ressources humaines à la performance des entreprises* ». Pour cela, les responsables des ressources humaines doivent fournir une stratégie RH susceptible de produire les résultats attendus. Pour conclure, Besseyre des Horts et al. (1998) et Ulrich et al. (2005) confirment que « *la crédibilité de la gestion des ressources humaine en est dépendante* » afin de conduire des organisations au succès.

Afin de mieux comprendre la nécessité de l'intégration et la mise en place des pratiques des ressources humaines à la stratégie globale, nous nous appuyons sur l'étude de Guérin et Wils (2003) qui mobilise une « démarche processuelle » pour aborder le modèle de stratégie. Selon cette approche, le processus de la gestion stratégique des ressources humaines se repartit en trois étapes : la formulation stratégique, l'implantation stratégique et l'évaluation stratégique des ressources humaines.

La formulation de la stratégie RH : cette étape consiste à établir des objectifs à atteindre par la fonction ressources humaines. Cette dernière doit d'abord analyser les éléments qui proviennent de ses environnements interne et externe. Elle doit ensuite s'efforcer de respecter les critères d'acceptabilité, de flexibilité, de mesurabilité, de compréhension, de réalisme et de cohérence des objectifs. Enfin, la fonction RH doit partager ces objectifs avec d'autres acteurs au sein de l'entreprise afin d'aboutir à une certaine concertation, étape nécessaire à la formulation d'objectifs acceptés par tous et qui font l'unanimité.

L'implantation de la stratégie RH : contrairement à la gestion traditionnelle des RH, la GSRH permet d'inclure cette étape à celle de la formulation. Selon Guérin et Wils (2003), l'étape d'implantation exige de se pencher d'avantage sur le choix des leaders fonctionnels les plus en mesure d'implanter les éléments de la stratégie, l'adaptation des structures et des rôles du service RH, l'organisation d'un système de plans qui détaillent les actions RH à entreprendre, la mobilisation des cadres hiérarchiques et leur formation en matière de GRH, la communication des informations pertinentes, etc.

L'évaluation de la stratégie RH : cette étape s'intéresse à mesurer l'impact de la mise en œuvre de la stratégie de GRH sur les résultats des entreprises. En effet, l'évaluation des ressources humaines semble bénéficier aujourd'hui d'une attention accrue suite à son implication dans l'analyse des motifs d'une performance efficiente (Guérin et Wils, 2003 ; Schuler et al, 2002). Lors de cette étape, la fonction RH doit trouver l'origine de ce mauvais résultat. Pour Schuler et al (2002), il serait utile de remonter à la source, c'est-à-dire, vérifier si le dysfonctionnement ne provient pas des étapes de mise en œuvre ou de formulation elle-même. Selon Le Louarn et Wils (2001), cette étape est cruciale en ce sens qu'elle permet d'amorcer un processus continu d'apprentissage et d'amélioration en assurant que l'intégration stratégique des ressources humaines peut apporter de la valeur.

Dans la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines, la *stratégie RH apparaît comme un ensemble des pratiques de GRH cohérentes en interne et en externe avec la stratégie globale de l'entreprise afin d'obtenir un meilleur résultat pour les entreprises.*

3.2. Le modèle de la gestion stratégique des ressources humaines

Selon Bessayres des Horts (1988, 2001), « *malgré que le concept de gestion des ressources humaines soit de plus en plus utilisé par les chercheurs et les praticiens, il reste néanmoins un concept toujours provisoire et dont la stabilisation et la définition sont sujets à débats* ». Dans cette étude, nous avons essayé de présenter, dans le tableau 1, les principales définitions et conceptions de la gestion stratégique des ressources humaines.

Tableau 1 : Les définitions de la gestion stratégique des ressources humaines

Auteur	Définitions
Besseyre des Horts (1988)	« La GSRH dépasse l'ensemble des autres conceptions de la fonction sociale, que ce soit la gestion du personnel classique ou même la GRH. L'essentiel dans la notion de GSRH est le fait que la fonction personnel adopte une vision dynamique des ressources qu'elle a à gérer. Ceci implique qu'elle soit capable de planifier et de mettre en œuvre des actions cohérentes entre elles et vis-à-vis des objectifs que se donne l'entreprise dans le cadre de sa stratégie et d'en contrôler les résultats. Ces actions correspondent aux missions d'acquisition, de stimulation, et de développement des compétences et constituent un ensemble de pratiques indissociables dans cette approche rénovée de la GRH ».
D'Arcimoles (1995)	« Pour être réellement stratégique, la GRH doit vérifier deux points : <ul style="list-style-type: none"> - elle doit d'abord influencer le devenir de l'entreprise et avoir ainsi un enjeu stratégique - elle doit aussi dans ses pratiques, adopter une démarche stratégique »
Debjar et Milkovich (1985)	« Ils définissent la stratégie des ressources humaines comme un modèle implicite dans le flux des décisions humaines qui interviennent aux différents niveaux de l'organisation. Le GSRH ne serait donc pas créée, mais générée par l'organisation et ses secteurs. »
Dyer (1984)	« La GSRH est « le modèle émergent des principales décisions relatives à la GRH, particulièrement lorsque celles-ci relèvent les buts de l'entreprise et les moyens mis en œuvre »
Guest (1987)	« La GSRH se donne quatre priorités : <ul style="list-style-type: none"> - une 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 »
Henry et Pettigrew (1990)	« La GSRH regroupe quatre éléments principaux : <ul style="list-style-type: none"> - l'utilisation de la planification - la conception et le management des systèmes de RH basés sur un ensemble

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite du marché</i> - <i>regarder les personnes dans l'organisation comme une « ressources stratégiques » indispensable à la réalisation de « avantage compétitive »</i>
Miller (1989)	« <i>La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux d'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable. »</i>
Wright et McMahan (1992)	« <i>La stratégie RH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs »</i>
Mahé de Boislandelle (1998)	<p>« <i>La stratégie RH est l'ensemble des opérations effectuées dans une entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain capable de produire, de l'enrichir et de s'adapter aux changements auxquels l'entreprise est soumise.</i></p> <p><i>La stratégie RH regroupe, dans une organisation, l'ensemble des activités d'acquisition (sélection, recrutement, ...), d'adaptation qualitative (formation, gestion des compétences, ...), de rétribution (rémunération, avantages sociaux, promotion, gestion de carrière, ...), de recherche de confort (condition de travail, sécurité, contenu du travail, organisation du travail, ...), de stimulation (participation, dynamisation, animation, reconnaissance, favorisant l'implication, ...), et d'ajustement (réduction d'effectif, externalisation / internalisation, adaptations contractuelles, ...) du personnel, décidées par la direction, dans le but d'atteindre à court, à moyen et / ou long terme des objectifs technico-économiques et socio-politiques »</i></p>
Boselie (2005)	« <i>La stratégie RH comporte des décisions de gestion liées aux politiques et pratiques qui forment ensemble les relations d'emploi et sont destinées à la réalisation des objectifs organisationnels, individuels et sociétaux. »</i>
Bratton (2002)	« <i>La stratégie RH est le processus qui lie les pratiques ressources humaines aux objectifs stratégiques de l'organisation afin d'améliorer la performance. »</i>
Bouchez (2005)	« <i>La stratégie RH est l'ensemble des prises de position, d'actions et de décisions relatives aux ressources humaines qui contribuent à accroître significativement et durablement la compétitivité de l'organisation. »</i>
Cadin, Guérin et Pigeyre (2007)	« <i>La stratégie RH est désormais celle qui concerne la performance des entreprises. Elle n'est plus seulement celle qui se contente de satisfaire quelques indicateurs simples – même s'ils restent utilisés, tels que les taux d'absentéisme et de turnover ou la fréquence des accidents du travail. »</i>

L'analyse des différentes définitions et conceptions de la GSRH relève que :

- Le développement et le maintien de l'implication du personnel dans l'organisation et son adhésion à ses choix stratégiques est indispensable pour la réussite de la stratégie globale (Bayad, 2001), les stratégies RH permettent par leurs actions sur la culture et la structure organisationnelle de renforcer l'implication et de solliciter l'adhésion du personnel.

- La mise en œuvre et la réussite d'un changement organisationnel passe obligatoirement par un partage de la fonction RH le long de ligne hiérarchique à travers l'implication de tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

- La GSRH considère la RH comme une ressource, une valeur, une richesse ou une compétence distinctive de l'organisation à la base de son avantage compétitif et de sa performance dans un environnement marqué par une incertitude croissante et un changement perpétuel.

- Le besoin autant d'une cohérence interne des activités de GRH entre elles que la nécessité d'une cohérence externe avec la stratégie de l'organisation d'autre part.

Au total, il est possible de conclure que la gestion stratégique des ressources humaines est assimilée à l'alignement des pratiques de GRH. Il s'agit d'un outil important pour que les organisations puissent avoir une vision globale de la gestion des ressources humaines. La GSRH fait partie de principaux enjeux organisationnels (Guérin et Wils, 2002). Son importance conduit à l'organisation à la définition des difficultés rencontrées ainsi que des opportunités et au développement d'une nouvelle manière de penser.

4. Les modèles théoriques applicables à la GSRH

Plusieurs auteurs ont présenté les modèles en ressortant les liens des pratiques de la GRH constituent à la stratégie de RH autour de la stratégie de développement et de la stratégie générale de l'organisation (Dyer/Holder, 1988, Wright M. et McMahan, 1992, Ulrich, 1997, 1998). Parmi ces modèles, le cadre de travail proposé par Wright et McMahan (1992) est l'un des plus riches en littérature pour la GSRH. Ce cadre de travail regroupe six modèles théoriques décrivant les différents déterminants des pratiques de GRH. Ces modèles puisent leurs fondements dans différentes théories : théorie du capital humaine, théorie des

ressources, théorie des systèmes, théorie des institutionnelles, théorie des coûts des transactions, perspective comportementale.

Figure 5 : Modèle conceptuel de la GSRH (Wright & MacMahan, 1992)

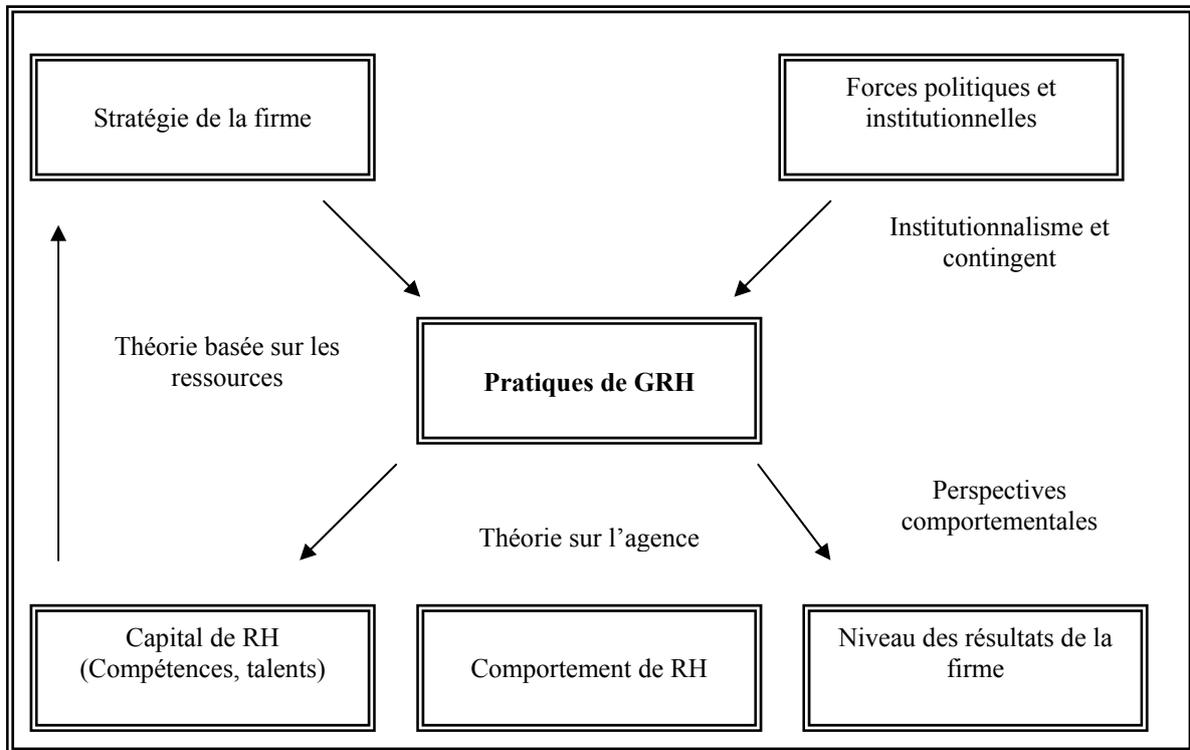
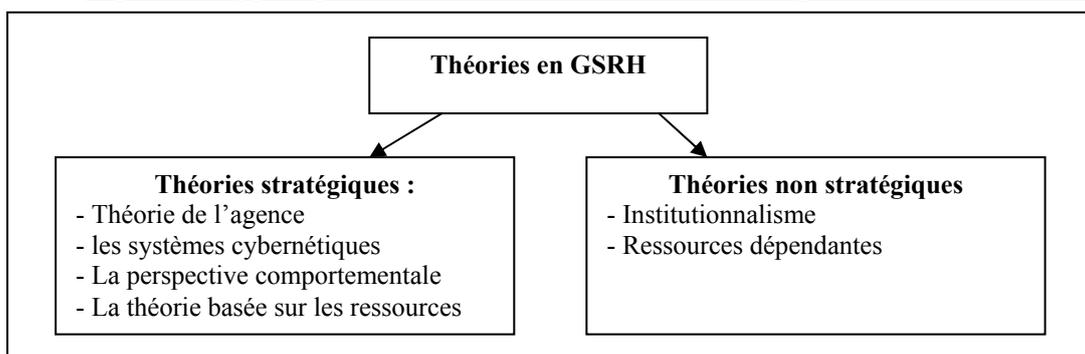


Figure 6 : Typologies des théories en GSRH, selon Wright et Mc Hahan, 1992



La théorie de l'agence, les systèmes cybernétiques, la perspective comportementale et la théorie basée sur les ressources, l'institutionnalisme font partie des théories stratégiques. Nous nous intéressons à attarder notamment, pour l'exercice de cette thèse à la théorie basée sur les ressources qui a permis d'établir une relation entre la GRH et la performance organisationnelle.

4.1. La théorie de contingence et de l'universaliste

Sur ce sujet, les chercheurs et les théoriciens semblent à donner ses perspectives différemment. A cet égard, Brewster (1999) distingue deux grands paradigmes de recherche dans lesquels les pratiques de GRH peuvent être conduites, sont *le paradigme universaliste* et *le paradigme contextualiste* et il considère que la plupart des recherches nord-américaines en GRH s'inscrivent dans le paradigme universaliste, contrairement aux travaux de recherche européens qui préfèrent le cadre contextualiste. Cette distinction est présente dans les travaux de Nizet et Pichaut (2000), Delery et Doty (1996) et dans ceux de Wright et McMahan (1992).

4.1.1. L'approche universaliste

Cette approche s'est développée dans le cadre d'une vision globalisante et homogénéisante des méthodes et pratiques de gestion. Elle repose sur « *l'approche positiviste du management fondée sur les hypothèses de saine administration et de convergence des sociétés vers une culture et un système de gestion uniques et universels relevant du « one best way* ».

Dans l'application à la GRH, pour Pichault et Nizet (2000), la conception universelle ou universaliste est largement présente dans un grand nombre de recherche de GRH à l'exemple des travaux de Sekiou qui présente leur travail comme un « *outil de GRH d'application universelle* » et des travaux de Peters et Waterman (1982) indiquant des enseignements qui « *se prêtent à une application universelle* ».

Par ailleurs, la littérature nord-américaine de l'approche universaliste qui vise à néglige le rôle du contexte par rapport aux caractéristiques intrinsèques à l'organisation (Hickson et Macmillan, 1981, Pugh et Hickson et al. 1969) et ces auteurs montrent que les pratiques de la gestion des ressources humaines contribuent à développer, de manière stratégique, la performance de l'organisation (Pfeffer et Viera, 1999).

L'approche universaliste regroupe ainsi tous les travaux qui s'attachent à repérer et valider les « meilleures pratiques de GRH (*best HRM practices*) (Pfeffer, 1994, Delery et Doty, 1996). La sélection de ces pratiques est fondée sur le principe de supériorité et

d'universalité de certaines pratiques, c'est à dire, certaines activités de GRH sont toujours supérieures à d'autres et peuvent être mises en œuvre dans n'importe quelle organisation et donner de meilleurs résultats pour une organisation donnée indépendamment de son contexte d'évolution (Delery et Doty, 1996).

Par ailleurs, le département américain du travail a publié en 1993 un rapport regroupant une liste plus ou moins exhaustive des bonnes pratiques de GRH « *good HRM* ». Selon ce rapport, ces pratiques sont performantes et leur application permet d'obtenir un système de travail performant reposant sur :

- un système de sélection, de recrutement et de formation minutieux et étendu (*careful and extensive systems for recruitment, selection and training*),
- des systèmes d'information formalisés et partagés (*formal systems for sharing information with the individuals who work in the organization*),
- une conception précise du poste de travail (*clear job design*),
- un système des procédures pour l'amélioration de la participation des employés (*local level participation procedures*),
- un système de contrôle et de suivi (surveillance) des attitudes et des comportements (*monitoring of attitudes*),
- une évaluation des performances (*performance appraisals*),
- un système de procédures pour l'enregistrement des griefs et la résolution des conflits (*properly functioning grievance procedures*),
- des schémas de promotion et de récompense pour la reconnaissance (*promotion and compensation schemes that provide for the recognition*),

Bien que la perspective universaliste puise ses fondements dans des bases théoriques et empiriques, elle a été remise en cause par certains auteurs. Cette approche universaliste a démontré l'inefficacité de la standardisation des méthodes de gestion à l'échelle mondiale. Pour Pichault et Nizet (2000) « *il n'existe pas une seule, mais bien plusieurs manières de concevoir et de pratiquer la gestion des ressources humaines...Il n'est donc pas pertinent d'avancer une liste de pratiques qui seraient constitutives de la GRH... La définition même de la GRH varie d'une situation à une autre* ». A titre d'exemple, l'échec de transposition des méthodes japonaises est très significatif à cet égard (la transposition de la méthode Kanban dans les usines de Renault en France a été voué à l'échec).

Par opposition à l'approche universaliste, il s'est développé une conception qui met l'accent sur la relativité de l'environnement (interne et externe à l'organisation) en matière de pratiques de GRH. Ce courant repose sur une approche constructiviste et contingente du management.

4.1.2. *L'approche de la contingence*

Contrairement à la théorie classique de l'organisation qui propose des procédures de fonctionnement, « *the one best way* », applicables à toutes les entreprises, la théorie de contingence formule des recommandations spécifiques selon le contexte de l'entreprise et ses particularités. Les théories de la contingence contestent le postulat d'existence d'un seul bon mode d'organisation « *one best way* », donc, elles proposent un modèle en prenant en compte le double contexte interne et externe.

En effet, l'approche de contingence puise ses fondements théoriques dans la théorie comportementale des ressources humaines (Delery et Doty, 1996). Selon la théorie, une organisation ne peut atteindre ses objectifs que si les comportements de ses membres peuvent être mis en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'organisation (Katz et Kahn, 1978). Cependant, les attitudes et les comportements qui vont être efficaces pour l'organisation dépendent donc des caractéristiques de cette organisation et de son environnement.

Cette relativité d'alignement trouve ses origines dans la théorie de la contingence basée sur les travaux de Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch (1989) et Mintzberg (1979). Pour ces auteurs, l'efficacité d'un mode d'organisation et de gestion est liée à l'activité et à l'environnement de l'organisation. La cohérence entre les diverses composantes organisationnelles et le contexte dans lequel opère l'organisation, constitue ainsi le premier facteur clé de succès. Pichault va dans le même sens en affirmant qu'une organisation ne peut être efficace que dans la mesure où une certaine forme de compatibilité est rendue entre sa structure, les pratiques, et les besoins des membres de son environnement. Pour atteindre cette compatibilité, les organisations développent des modes de structuration spécifiques en vue de s'adapter à leur environnement. La diversité des formes organisationnelles s'inscrit dans un processus d'adaptation ou d'ajustement à la diversité des conditions (contraintes et opportunités) de l'environnement. L'adaptation réussie dépend de la capacité des dirigeants à analyser convenablement les conditions auxquelles l'entreprise doit faire face et à adopter les mesures appropriées (Pichault, 1993).

Les idées maîtresses de la théorie de la contingence peuvent être résumées par les points suivants :

- Les organisations sont des systèmes ouverts qui ont besoin d'être soigneusement administrés si on veut répondre aux besoins internes, les équilibrer, et les adapter à l'environnement et à ses modifications ;

- Il n'y a pas une seule façon d'organiser le travail. Tout dépend du type de tâche ou du type d'environnement auquel on a affaire ;

- Les dirigeants doivent avant tout arriver à de bons ajustements. Divers méthodes au sein d'une seule organisation peuvent s'avérer nécessaire pour effectuer des tâches différentes. Les divers types d'organisation correspondent à des environnements différents ;

- Dans la perspective de contingence, le rôle de dirigeant est primordial. Il s'agit d'adapter l'organisation sous peine de voir diminuer sa performance. Ce principe constitue le fil conducteur dans l'étude des processus de changement. Ce processus consiste essentiellement en une adaptation de la structure et de la culture organisationnelle à des contraintes données et ne peut être défini de manière abstraite, indépendamment de son contexte d'insertion. Il prend donc des formes spécifiques selon le contexte envisagé » (Pichault, 1993).

Enfin, en introduisant la théorie de la contingence structurelle par Rojot. J (2003) qui a conclu qu'une organisation est bien considérée dans une perspective où des causes produisent des effets, internes ou externes, auxquels les dirigeants doivent l'adapter. La structure est établie en conséquence de sa contribution à l'efficacité de l'organisation, soumise à diverses contingences. L'organisation est conçue comme une réalité objective observable de l'extérieur. Comme pour la théorie classique, enfin, il s'agit de découvrir des lois d'application générale, même si leur application varie suivant les cas.

Concernant la GRH, selon Garand et Fabi (1993), d'un côté, les facteurs externes englobent l'ensemble dits sociétaux comme l'histoire, des valeurs culturelles, l'environnement, les facteurs politiques et réglementaires, les institutions tels que l'économie, le marché et la technologie (Usunier, 1992). D'un autre côté, les facteurs internes comprennent les facteurs humains (par exemple le profil du dirigeant) et organisationnels (la taille de l'entreprise, le type structurel, le secteur d'activité et la présence ou non d'un service de gestion des ressources humaines...).

Pour notre étude, nous proposons de se focaliser sur deux éléments qui révèlent des facteurs de l'environnement les plus significatifs pour notre problématique de recherche : les valeurs culturelles du pays et la législation sociale, le marché du travail, l'économie. Les facteurs internes : le profil du dirigeant, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise.

4.1.2.1. Les facteurs de contingence externe

- Les valeurs culturelles

Plusieurs études révèlent la relation entre la dimension culturelle et les organisations depuis des décennies (Weber, 2000; Bollinger & Hofstede, 1987 ; Berger, 1993 ; Hénault & M'Rabet, 1990; Jacob 2005 ; Ashkanasy et al. 2004, Mutabazi E., 1994, Hofstede, 1991). Comme le notent Wils, Le Louarn et Guérin (1991), « *l'environnement externe d'une organisation comprend aussi les valeurs dominantes de la société à une époque donnée, ainsi que les attitudes, comportements des gens* ».

La prise en compte des aspects interculturels leur apparaît indispensable aux niveaux stratégique, structurel et opérationnel. Selon d'Iribane (1996), dans les pays arabes où « *le seul fou prévoit l'avenir* », la gestion budgétaire prévisionnelle ne sera pas débattue publiquement. De même, lorsque les entreprises multinationales implantées au Maroc et en Inde ont accepté d'intégrer dans leur management respectivement les valeurs spirituelles musulmanes et hindouistes. Dans une autre étude, Maurice, Sellier et Silvestre, dans leur enquête au sein de plusieurs établissements industriels en France et en Allemagne, les politiques de GRH et le type de relations professionnelles sont largement influencés par la question de *la distance à l'autorité* (Hofstede, 1991).

Dans l'ouvrage de Pierre Dupriez (2000) postule que la culture englobe de multiples aspects, que ce soient les coutumes, les valeurs, les croyances, les attitudes, les relations ou la signification donnée aux objets et aux gestes. Tout comme chaque personne a son caractère, chaque entreprise a son identité et sa culture. Selon lui, la culture concerne-t-elle « en tout » à l'entreprise. Elle concerne les valeurs, les pratiques, les comportements des individus au sein de l'entreprise. Comme le souligne P. D'Iribarne (1989), les françaises ont un sens de l'honneur (le sens du devoir) qui se renforce dans des logiques de fierté, de métier ou de

« corps » au sein des organisations. Les valeurs françaises sont historiquement plus sédentaires, plus routinières et plus nuancées (Hermel, 1993). Par contre, les américains prônent l'individualisme (Hofstede, 1987) et la liberté (d'Iribarne, 1989). Les allemands, quant à eux, mettraient dans les affaires une certaine connotation négative, à la grande différence des américains.

A même titre, Landa (1993) montre que les réseaux d'appartenance et les conventions sous-jacentes sont des dispositifs permettant de mieux comprendre l'influence des cultures sur les comportements des acteurs dans les pays en développement. La culture des pays en Afrique sub-saharienne étant type « communautaire » (Bollinger et Hofstede, 1987), les relations interpersonnelles peuvent être assimilables à la cité domestique de Boltanski et Thévenot (1991) où insistent sur la relation de voisinage, la norme de l'échange fondé sur l'esprit de don et contre don (Polany, 1983) et la pérennité d'un lien basé sur le respect mutuel des personnes. Dans le contexte africain, le recrutement de personnels se fera essentiellement dans les réseaux de parenté ou d'appartenance des propriétaires dirigeants des PME (Hernandez, 1997, Kamdem, 1993, Dissaké et Hugron, 1993). Car les personnes issues d'un même groupe ethnique partagent des valeurs culturelles communes et sont susceptibles d'entretenir avec leurs patrons, de relation de travail saines et confiantes (Landa, 1993, Ahiauzu, 1989).

- Le marché du travail et la législation sociale

Le marché du travail peut être pris en considération : la qualification, l'âge, le degré de féminisation, le caractère multiethnique de la main-d'œuvre (Wils, Louarn et Guérin, 1991). Le marché du travail peut encore être caractérisé par le mode de régulation qui y prévaut (Cazal et Peretti, 1992). L'intervention des pouvoirs publics dans le domaine de la réglementation sociale n'est plus à prouver : les salaires sont fixés par convention collective, les règles de négociation, la définition du temps de travail, la présence obligatoire des instances représentatives du personnel pour les entreprises françaises à partir d'une certaine taille, l'application du droit du travail, influencent les politiques de GRH. Dans le cas français, les pratiques de GRH sont très souvent encadrées dans un cadre juridique très élaboré. D'ailleurs, plusieurs auteurs ont noté que les politiques de GRH devraient être analysés sous l'angle juridique et notamment celui du droit du travail.

Concernant le marché du travail, nous nous intéressons ici à la question des qualifications pour le recrutement de l'entreprise. Il est semblé que l'objectif de l'organisation est de chercher notamment la main-d'œuvre hautement qualifiée (Nauze-Fichet, 2002, Statistique Canada, 2003). Pichault F. (2000) présente, dans les modèles de GRH sous l'influence des aspects de l'environnement externes, que la faible qualification de la main-d'œuvre soit favorable au développement des modèles de GRH où la mobilisation des compétences n'occupe guère de place centrale, en revanche, une étude intéressante de Tannenbaum et Dupuree Bruno (1994), centrée sur les perceptions de l'environnement par les responsables des ressources humaines, tend à montrer que plus ces responsables sont confrontés à une faible disponibilité de main-d'œuvre qualifiée (*skill shortages*), plus ils sont enclins à développer des innovations en matière de recrutement et de formation.

A chaque pays, l'Etat exerce un rôle essentiel et différent sur le marché du travail et la législation sociale (Sekiou ; Blondin ; Fabi ; Bayad ; Alis ; Chevalier, 2001). Il y a généralement peu de choses qu'un dirigeant d'une organisation puisse faire qui ne fasse pas déjà l'objet d'une loi ou qui ne soit pas soumis au contrôle d'une réglementation et le service des RH est généralement un gardien juridique par excellence, car il voit à ce que toute la législation dans le domaine du travail soit respectée par l'organisation.

- Economie

L'Etat ne s'est pas complètement retiré de la sphère économique et on compte sur lui pour créer des emplois (Sekiou ; Blondin ; Fabi ; Bayad ; Alis ; Chevalier, 2001). La sphère économique impacte l'entreprise sous un angle formel ou informel. Les indicateurs de l'importance de l'économie comme l'inflation, le chômage, la concurrence et la fiscalité influencent la gestion des pratiques des ressources humaines, par exemple dans un contexte favorable, le taux de chômage représente un sur plus d'efforts à fournir pour les organisations, car la main-d'œuvre est rare en qualité et en quantité. Les organisations peuvent éprouver de sérieuses difficultés à recruter des ressources humaines qualifiées. Par contre, quand le taux de chômage est à un haut niveau, les organisations jouissent d'une liberté de main-d'œuvre plus grande.

Dans une perspective moins systémique, d'autres auteurs se limitent à déterminer les valeurs des individus pour comprendre leur comportement au sein des entreprises et invitent à

analyser les facteurs internes pouvant influencer de manière significative le mode de gestion et particulier de gestion des ressources humaines.

4.1.2.2. Les facteurs de contingence interne

- Les facteurs organisationnels

+ La taille de l'entreprise

L'approche de contingence est subséquemment reliée à la GRH, surtout lorsque la gestion stratégique s'est développée et que les considérations stratégiques ne se sont plus limitées à la formulation d'une stratégie mais se sont étendues à l'implantation de la stratégie (Stonich, 1982) dans laquelle les pratiques de GRH dépendent directement de plusieurs facteurs de contingence majeurs en précisant la taille (Garand D.J., 1993). La taille de l'entreprise apparaît dans le modèle théorique de Greiner (1972) et le modèle de métamorphose (Steinmetz 1969 cité par Godener, 1998) sur la croissance de la firme, les différentes phases de développement de l'entreprise ont des implications fortes sur la gestion du personnel. Au fur et à mesure que l'entreprise va croître, les pratiques de GRH-donc le recrutement- seront de plus en plus formalisées (Livian, 2001, Mahé de Boislandelle, 1998).

+ Le secteur d'activité

Parmi les caractéristiques internes de l'entreprise pouvant influencer de manière conséquente les modalités de gestion, la variable secteur d'activité occupe une place très importante. En effet, la diversité des secteurs d'activité met en échec, le modèle du « one best way » des pratiques de gestion (Livian, 2001). Chaque secteur d'activité possède sa propre main-d'œuvre dans le processus de fabrication des services ou produits. Les spécificités sectorielles se distinguent également par des contraintes réglementaires qui déterminent les choix organisations notamment en termes d'organisation de la production et de la technicité de production, voire des caractéristiques de la main-d'œuvre. Par exemple, les exigences diffèrent en matière de

qualification de la main-d'œuvre dans les activités dans lesquelles les salariés sont majoritairement ouvriers par rapport aux secteurs de la production de grande série, qui, du fait du produit, génèrent une standardisation des tâches (Muci M., 2003).

- Les facteurs humains

Parmi ces facteurs, on constate que les dirigeants occupent une position importante et constituent un des principaux facteurs internes à examiner. Plusieurs auteurs ont montré que l'âge du dirigeant, la planification de sa vie personnelle, ses origines culturelles, ses valeurs, ses attitudes (Mahé de Boislandelle, 1998, Benoit et Rousseau, 1993, Garand et d'Amboise, 1995, Timmons, 1978, Filion, 1988, 1991, 1997, Leone N. G., 1990, Hernandez E. M., 1997, 2001, 2006), sa personnalité, sa formation initiale, ses expériences professionnelles permettent de caractériser ses orientations (Filion, 1988, 1991, 1997, Leone, 1990). Le propriétaire joue un rôle de pivot central en PME et conditionne toutes les pratiques en GRH (Mahé de Boislandelle, 1998).

Concernant les facteurs humains, nous présenterons comment les typologies du dirigeant peuvent avoir une influence sur sa vision managériale.

Comme nous l'avons dit au dessus, les fondements « existentiels » de la PME reposent sur l'entrepreneur. Cette « *personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts qui maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires et prend des décisions modérément risquées qui vise à innover...* » (Filion, 1988). En fait, ce rôle entrepreneurial est à l'origine d'un grand nombre de facteurs propres à chaque entrepreneur : ses caractéristiques individuelles, sa personnalité, son profil socio-démographique, etc. Ces facteurs, regroupés et résumés par divers chercheurs (Timmons, 1978, Filion, 1988, 1991, 1997, Hernandez E. M., 1997, 2001, 2006) orientent l'analyse de l'action entrepreneuriale vers son besoin de réalisation (McClelland, 1961, Hernandez, 2001, 2006), sa vision et également son comportement (Filion, 1988, 1991, 1994, Leone, 1990, Hernandez, 1997, 2001).

L'objectif de cette partie est de déterminer des variables d'analyse de typologie de l'entrepreneur, en les reliant avec les facteurs (valeurs, attitudes, besoins...) qui peuvent impacter le comportement et la vision de l'entrepreneur.

Nous distinguons ces facteurs selon deux catégories :

- Les facteurs qui impriment au comportement une direction déterminée. Ce sont les facteurs de la personnalité et le système de *valeurs* et *d'attitudes* de chaque individu. Les facteurs de personnalité des dirigeants considérés dans leur rôle de « dirigeant ». Ils peuvent être intrinsèques à l'individu (âge, sexe) ou être le résultat de l'interaction avec son environnement (formation, expériences, tissu relationnel, mode de gestion...). Ils influencent les valeurs individuelles et en subissent l'influence. Alors que, tout comme les valeurs, ces facteurs personnels dirigent les attitudes (confiance en soi, esprit d'initiative et de compétition, capacité d'adaptation, attitude face à l'innovation et au risque, engagement personnel).

- Les stimuli, les besoins individuels, comme par exemple l'accès à un emploi ou à un revenu pour l'entrepreneur et/ou ses proches (besoin de sécurité), la recherche de l'autonomie ou de la reconnaissance (besoin de statut), le besoin de réalisation de soi, de pouvoir..., en tant que « facteurs » stimulants du comportement (Daval, Deschamps et Geindre, 1999). Plus récemment, Verstraete T. et Saporta B. (2006) montrent que l'entrepreneur et l'organisation qu'il doit impulser se positionnent dans des environnements multiples : l'environnement interne et l'environnement externe.

Dans une autre partie, nous chercherons à montrer la réaction, c'est à dire, les réponses de l'individu aux impulsions reçues. Dans notre étude, nous chercherons à découvrir le facteur de la vision de l'entrepreneur qui joue un rôle dans le pilotage des petites et moyennes entreprises.

Le concept de vision offre à l'entrepreneur une ligne directrice et un cadre de référence pour orienter tant sa réflexion que son action, que se soit sur la place occupée éventuellement par ses produits sur le marché, sur le type d'organisation dont il aura besoin pour atteindre ses objectifs ou sur le genre de personnel qu'il devra embaucher pour l'y aider (Filion, 1991). Par ailleurs, les travaux empiriques sur la gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises de Garand D. J. (1993) montrent que *la vision entrepreneuriale conditionne en majeure partie la nature, la complexité, la diversité et le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME. Le propriétaire – dirigeant orientera toute son action sociale et commerciale en fonction des éléments porteurs de sa vision. Embauchera-t-il beaucoup de personnel ? Sa main-d'œuvre devra-t-elle être polyvalente, très qualifiée, généraliste, technique ou manuelle ? Toutes les réponses à ces questions, comme*

bien d'autres problèmes liés à la gestion de l'entreprise, puiseront leur inspiration dans l'imagerie inconsciente de la vision entrepreneuriale ».

En discutant sur la vision de l'entrepreneur, Garand J.D. (1993) a mis en relation entre l'entrepreneur avec ses les plus proches collaborateurs, selon lui, « *le propriétaire-dirigeant agit selon son bon vouloir, ses valeurs et objectifs, tout en étant influencé par les mouvements extérieurs et les systèmes relationnels particulièrement en PME. Pour réaliser les objectifs, l'entrepreneur doit être partagé sa vision avec les proches collaborateurs ».*

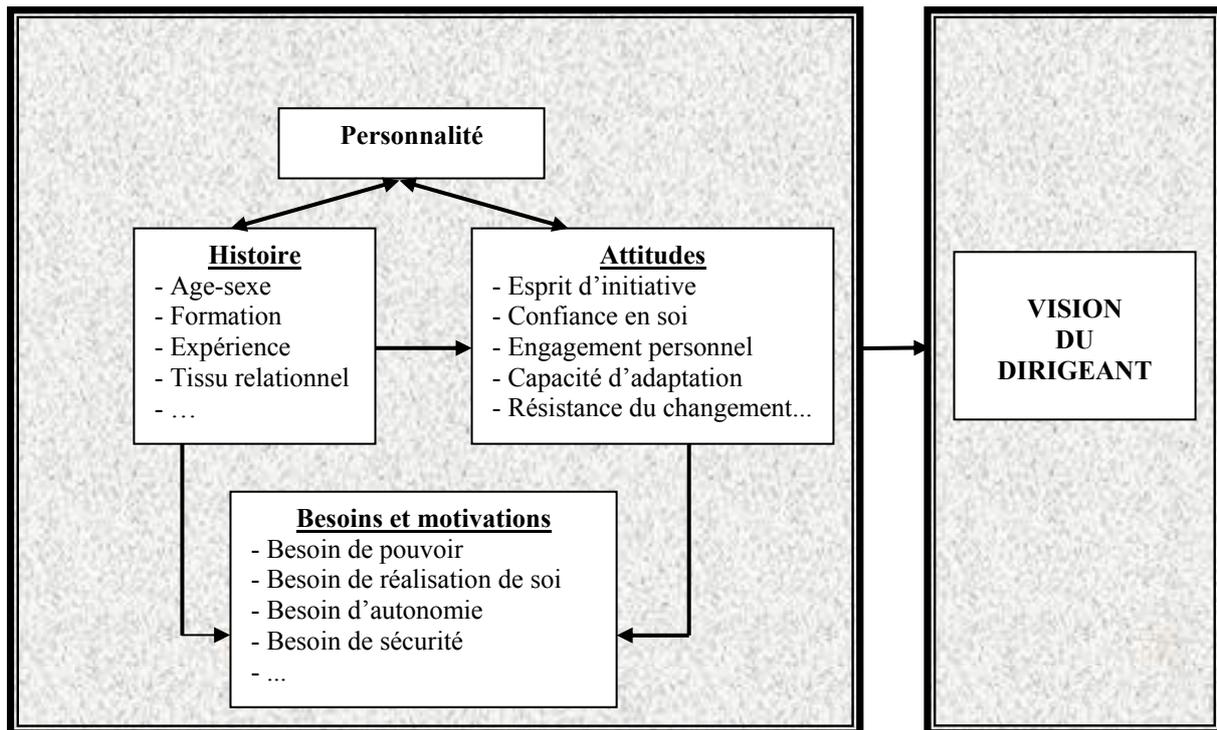
En recherchant la relation entre la GRH et le choix stratégique dans les petites et moyennes entreprises, Bayad M., 1995, montre que cette cohérence revient à s'interroger sur les contenus et mécanismes de pensée du dirigeant, c'est à dire sur sa vision stratégique (Bayad M., 1995).

La décision stratégique dans les PME est basée plutôt sur la vision de l'entrepreneur. Le dirigeant est celui qui « *définit les tâches à réaliser, ces sont des visions complémentaires, puis identifie des ressources humaines pour les accomplir »* (Filion, 1994). « *On peut donc soupçonner que la vision entrepreneuriale conditionne en grande partie la nature, la complexité, la diversité et le degré de formalisation des pratiques de GRH dans la PME. Le propriétaire-dirigeant orientera toute son action sociale et commerciale en fonction des éléments porteurs de sa vision »* (d'Amboise et Garand, 1993).

En somme, toute la question des ressources humaines en PME dépend largement du niveau de vision d'entrepreneuriale en matière de GRH. L'entrepreneur « à vision élevée » agira alors comme initiateur et catalyseur des pratiques de GRH développées et appliquées dans sa PME, en sensibilisant lui-même ses collaborateurs au besoin fondamental de gérer adéquatement les ressources humaines de l'entreprise, dans un objectif à la fois humain et corporatif. Par contre, l'entrepreneur « à vision faible » ne placera pas la GRH parmi ses priorités organisationnelles. Le propriétaire-dirigeant animé par une telle vision aura plutôt tendance à embaucher son personnel uniquement en fonction de ses finalités corporatives, et utilisera sa main-d'œuvre sans trop se soucier d'améliorer le bien être ou le climat organisationnel.

Le schéma ci-dessous représente le lien entre les typologies du dirigeant et sa vision managériale dans la gestion de l'entreprise (Garand D.J, 1994).

Figure 8 : Les typologies du dirigeant et sa vision managériale (Garand D.J, 1994).



4.2. La théorie institutionnalisme

D'autres développements institutionnels moins récents, néanmoins intéressants, d'origine sociologique, portent un regard particulier sur l'influence de l'environnement sur les organisations. C'est le cas du courant du néo-institutionnalisme américain dont les origines remontent aux années 1970, dont les principaux précurseurs et tenants de la démarche ne sont autres que Powell et Di Maggio (1991).

Pour les fondements de cette approche théorique, les chercheurs de ce courant parlent de l'hypothèse que dans la société moderne, les institutions sociales, politiques et économiques sont telles qu'elles sont de plus en plus décisives dans les décisions individuelles et les structures organisationnelles. Par conséquent, *l'environnement institutionnel conditionne fortement l'Etat, la personnalité et les modes de fonctionnement des organisations, ces dernières faisant partie intégrante de cet environnement, c'est-à-dire, les organisations s'influencent mutuellement.* Selon Powell et Di Maggio (1991), les interactions entre organisations ne se résument pas seulement à des rapports essentiellement économiques

à caractère concurrentiels mais sont porteuses d'un questionnement plus large sur l'existence des pressions sociales et normatives (Livian, Baret, 2002).

En introduisant ainsi l'approche cognitive dans leur démarche, tout en s'inscrivant dans le sillage des travaux de Herbert Simon (1978) et James March (1991), les chercheurs poursuivent l'idée selon laquelle la rationalité des individus est limitée donc subjective, faisant intervenir l'affectivité voire des valeurs collectives intériorisées. De plus, « *la prise de décision n'est pas le fruit d'une évaluation rationnelle des alternatives, elle est le résultat d'un cheminement nécessairement inconscient dans lequel des habitudes, les scripts de nature institutionnelle exercent un rôle très important, guidant ainsi les comportements et les préférences individuelles issues d'un contexte institutionnel spécifique* ».

L'objectif de cette approche est conforme au postulat de base institutionnel : comprendre dans *quelles conditions les faits sociaux sont influencés par les institutions*. En d'autres termes et beaucoup plus proches de nos préoccupations, la thèse principale des partisans de ce courant repose sur le fait que d'une part, dans la société contemporaine, les institutions sociales, politiques et économiques sont si importantes qu'elles influencent de manière significative les décisions individuelles et les structures organisationnelles.

Dès lors, nous comprenons que les investigations des auteurs apportent un éclairage nouveau sur l'existence des interactions inter-organisationnelles des firmes engendrant des systèmes inter-organisationnelles désignés par les auteurs comme un « champ organisationnel ». Par ailleurs, les contraintes exercées par les normes institutionnelles ou d'autres formes de pression conduisent souvent à des mouvements d'uniformisation et de mimétisme des structures organisationnelles. Ces différents mouvements interrogent les pratiques de GRH en termes de reproduction de modèles.

Au final, les auteurs arrivent à la conclusion que « *les relations économiques inter-firmes sont justement influencées par les normes institutionnelles et qu'elles sont différentes d'un pays à l'autre* ».

5. Conclusion

L'objectif de ce chapitre consistait à dresser un portrait des connaissances en gestion stratégique des ressources humaines dont la littérature dispose actuellement. Pour ce faire, nous avons illustré en premier lieu, l'évolution de la GSRH permettant d'exposer ce qu'est la stratégie des ressources humaines et ses concepts.

Ensuite, les nombreuses définitions proposées démontrent bien le caractère complexe de la GSRH. Sa complexité se traduit par les différents modèles théoriques qui ont marqué l'évolution du développement de la recherche en matière de GSRH et tout particulièrement la théorie basée sur les ressources qui a attiré l'attention des chercheurs dans ce domaine. En effet, cette théorie est bien connue et utilisée en gestion et elle est considérée comme une véritable clé de la performance organisationnelle.

Nous avons également expliqué l'importance de l'approche de la contingence qui met en relief la cohérence entre les pratiques RH et les caractéristiques organisationnelles et contextuelles. Les récents développements dans la recherche illustrent bien l'évolution certaine de la GSRH selon l'approche de la contingence, l'approche que nous privilégions pour notre recherche.

Dans le prochain chapitre, nous aborderons le deuxième champ de littérature essentiel à notre cadre conceptuel, la culture nationale.

Chapitre 2 : La culture nationale

1. Introduction

Pour la gestion des ressources humaines, la culture est considérée comme un avantage concurrentiel (Schneider et Barsoux, 2003 ; Schuler et Rogovsky, 1998). Ainsi, Porter (1990) mentionnait que *« les nations tirent des avantages concurrentiels d'un ensemble de facteurs propres aux territoires. Cela signifie que la culture ne doit pas être un problème à gérer, mais une harmonieuse combinaison de ressources avec lesquels les entreprises peuvent être en mesure de réduire les conflits et les incompréhensions pouvant survenir dans certains contextes. Cette vision met également en exergue l'importance de reconnaître les différences culturelles et la nécessité de tenter de comprendre les particularités attribuables à chaque pays »*. Dans ce même ordre d'idées, Adler (1994) souligne que *« la diversité culturelle devient une source d'avantages lorsque l'organisation met en place un nouveau projet, une nouvelle opération, un plan de commercialisation sur les tendances du marché. Engagée dans un processus de divergence, l'organisation peut en effet se prévaloir de cette pluralité culturelle, devenant ainsi une véritable ressource, pour conforter ou réaffirmer son positionnement stratégique »*.

Cette session se divise en deux parties. La première apporte un éclaircissement sur la définition de la culture dans laquelle nous présenterons sa notion au niveau de la gestion et du management. La deuxième partie de ce chapitre présentera les différents modèles de la culture nationale dans lesquels les spécialistes se réfèrent. Si les apports concernant la dimension de la culture sont avancés par divers auteurs, il convient de préciser que notre choix s'est essentiellement porté sur les dimensions culturelles de Hofstede et sur son modèle servant de variable modératrice à notre recherche.

2. Définition de la culture et identification des points de vue des auteurs

De l'époque romaine à aujourd'hui, la notion de la culture a connu une véritable évolution. Et ce n'est qu'à la fin du 19^{ième} siècle, lorsque la science anthropologique était à ses premiers pas, que le concept de culture a pris forme. Nous devons la première définition conceptuelle valable de la culture à l'anthropologie anglaise, Edward B. Tylor :

« La culture est un tout complexe qu'inclut les connaissances, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes, ainsi que toutes autres dispositions et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société »

La culture en sciences humaines

En explorant les grands courants de recherche sur la culture, cette dernière apparaît comme un concept qui a suscité une multitude d'usages et de nombreuses interprétations possibles durant ces dernières décennies. Kroeber et Kluckhohn (1952) dans « *Culture: a critical review of concepts and definitions* », ont notamment identifié 164 définitions différentes de la culture. Parmi l'ensemble de ces définitions, ils en ont présenté une qui est la plus généralement admise et exhaustive. Elle s'énonce comme suit : « *la culture est un modèle qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir. Elle possède trois traits fondamentaux : elle est partagée par tous les membres d'un groupe social, les aînés du groupe essaient de la transmettre aux jeunes membres, elle modèle le comportement des individus ou elle structure leur perception du monde* » (Adler, 1994).

Suite une recherche de la littérature, nous pouvons reprendre ci-après les éléments récurrents dans la définition de la culture :

- un ensemble de connaissances, de croyances et de valeurs partagées par tous les membres d'un groupe. Les valeurs communes peuvent se manifester à travers plusieurs formes de croyances, suppositions, expériences, symboles, habitudes, morales, rituels, traditions, rôles, modes de vie, etc.

- un ensemble de représentations, de valeurs et de normes, qui oriente l'action de l'individu.

- un ensemble de système symbolique au premier rang duquel se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion (Lévis-Strauss, 1950).

- un ensemble lié aux manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisé qui est appris et partagé par une pluralité de personnes. Il sert d'une manière à la fois objective et symbolique à constituer une collectivité particulière et distincte (Rocher, 1969).

- un ensemble de croyances et de normes partagées par un groupe de gens, qui aide l'individu à décider ce qui est, ce qui peut être, que faire et comment procéder pour réaliser cela. (Goodenough, 1971).

- la configuration des comportements appris ainsi que leurs résultats dont les éléments composants sont partagés et transmis par les membres d'une société donnée (Linton, 1945).

Dans le cadre de cette recherche nous désignons par culture :

« L'ensemble de combinaisons de représentations qui se révèlent dans les valeurs, les normes, les croyances partagées et tout autre habitude acquise par l'individu en tant que membre de la société. Cet ensemble offre des repères qui orientent la logique propre de l'action et qui permettent d'envisager des modèles de comportements des individus, sans pour autant indiquer formellement la façon d'agir dans une situation donnée ».

La culture est dans cette perspective, appréhendée comme une combinaison cohérente (Benedict, 1934) d'un ensemble de valeurs coexistantes (Linton, 1945) dans une société donnée. En synthétisant l'ensemble des valeurs, des normes et des habitudes existantes (Taylor, 1876), cette combinaison symbolique (Lévis-Strauss, 1950) agit comme un système de stimulation à l'action (Mead, 1963).

Ainsi, la culture se révèle comme un ensemble coalisé qui n'existe qu'à travers les personnes qui la portent, qui se l'approprient et qui la transmettent. Subséquemment, les individus sont capables d'adopter des modèles appris à travers la socialisation et selon les situations dans lesquelles ils se trouvent. Des évolutions peuvent être envisagées et même constatées quant aux comportements et aux logiques d'action individuelle. En outre, les cultures ne constituent pas des entités isolées mais plutôt en contact et en interaction

permanente les unes avec les autres. La culture préexiste à l'individu au sein d'un groupe social mais chaque individu participe à sa métamorphose, son adaptation et sa transmission.

La culture en sciences des organisations

En raison des exigences tant complexes que variées du marché et de l'environnement socio-économique direct et indirect dans lequel évolue l'entreprise, les spécialistes se sont interrogés sur les modalités pratiques de la détermination des finalités humaines et des moyens efficaces d'y satisfaire dans une dimension multiple ou encore culturelle. Le but étant d'optimiser la gestion de l'entreprise par la maîtrise du sens dans l'action. Cette gestion se fait à travers des structures et des fonctions qui doivent trouver leur unité dans la vocation de l'entreprise, dans la diversité de ses acteurs, leurs activités, les moyens d'action et du temps y étant consacré. En ce sens, le concept de « la culture d'entreprise » offre une réponse cohérente et opérationnelle à la définition du sens de l'action pour développer une maîtrise des entreprises perçues comme organisations de groupes d'acteurs humains.

En ce qui concerne les sciences de gestion, le concept de la culture a souvent porté sur l'ancrage des pratiques de gestion des entreprises dans le contexte social, politique ou religieux. Les précurseurs ont abordé cette question à la marge de travaux centrés sur des projets et des problématiques plus vastes (Crozier, 1964 ; Kluckhohn, 1951).

Dès lors, le début des années soixante-dix a connu un essor des recherches comparatives centrées sur le concept de «la culture d'entreprise» en sciences de management.

Aux Etats-Unis, la culture est introduite comme une variable interne à l'entreprise et a pris des caractéristiques inhérentes au management américain. En conséquence, on a assisté à une mise en place de grilles comparatives caractéristiques des pratiques managériales dans différents pays par lesquelles la culture est abordée sous l'angle causal ou consécutif. Il existerait, en effet, une culture « construite » (au sens de Linton dans son ouvrage « Le fondement culturel de la personnalité », 1959) et une culture « réelle ».

Le développement des études en management comparé (Horovitz, 1980 ; Adler, 1983) a fait émerger plusieurs critères de classification et de typologies. Parmi ces derniers, les typologies proposées par Deshpande et Webster (1989), Smircich (1983) ont mobilisé les niveaux d'analyse de la variable culturelle comme critère de classification par groupe,

organisation, apprentissage cognitif individuel-monoculture, comparé, international, interculturel. Par ailleurs, les travaux en management comparé diffèrent également selon les variables adoptées comme les acteurs, les processus, les structures, et les interactions possibles avec l'environnement.

Concernant les définitions de la culture en sciences des organisations, en raison de son caractère extrêmement intangible, la plupart des chercheurs en sciences de gestion soulignent la difficulté de saisir le concept de la culture. Le problème central de cette difficulté se ramène au sens même de la culture qui varie selon le contexte dans lequel il est employé ou appliqué. De ce fait, l'interprétation de la culture elle-même peut être culturellement biaisée. Par conséquent, chaque effort de compréhension de ce concept nécessite un niveau de sensibilité élevé et une grande prudence.

Il est intéressant de citer, dans le tableau 2, les définitions de la culture par les spécialistes dans le domaine des modèles culturels comparatifs en sciences de gestion.

Tableau 2 : Synthèse des définitions de la culture

Auteur	Définition	Référence
Kluckhohn (1951)	“Culture consists in patterned ways of thinking, feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artefacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values.”	Kluckhohn (1951) par Hofstede (1980), p. 25
Harris (1979)	“Culture refers to the learned repertory of thoughts and actions exhibited by members of social groups – repertories transmissible independently of genetic heredity from one culture to the next.”	Harris (1979) par Fischer (1996), p. 21 (In : Maugian, 2003)
Hofstede (1980)	“[Culture is] the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another.”	Hofstede (1980), p. 25
D'Iribarne (1989)	En se basant sur l'approche anthropologique, « la culture fournit un référentiel permettant aux acteurs de donner un sens au monde où ils vivent et leurs propres actions. Elle désigne classe, repère, relie, met en ordre. Elle définit les principes de classification (...). Elle fournit des schémas d'interprétation »	D'Iribarne (1989), p.VI
Hall (1990)	La culture est un ensemble de règles tacites de comportements inculqués dès la naissance lors d'un processus de socialisation précoce dans le cadre familial. « la culture nous dicte nos comportements et programme chacun de nos gestes, chacune de nos relations et de nos sentiments mêmes » “Culture can be likened to a giant, extraordinary complex, subtle computer. Its programs guide the actions and responses of human beings in every walk of life.”	Hall (1990), p. 3. Hall et Hall, (1990), p.30.
Herbig (1994)	“Culture is an all inclusive system of communications which incorporates the biological and technical behavior of human beings with their verbal and nonverbal systems of expressive behavior. Culture is the sum total of a way of life, including such things as expected behavior, beliefs, values, language, and living practices shared by members of a society.”	Herbig (1994), p. 49

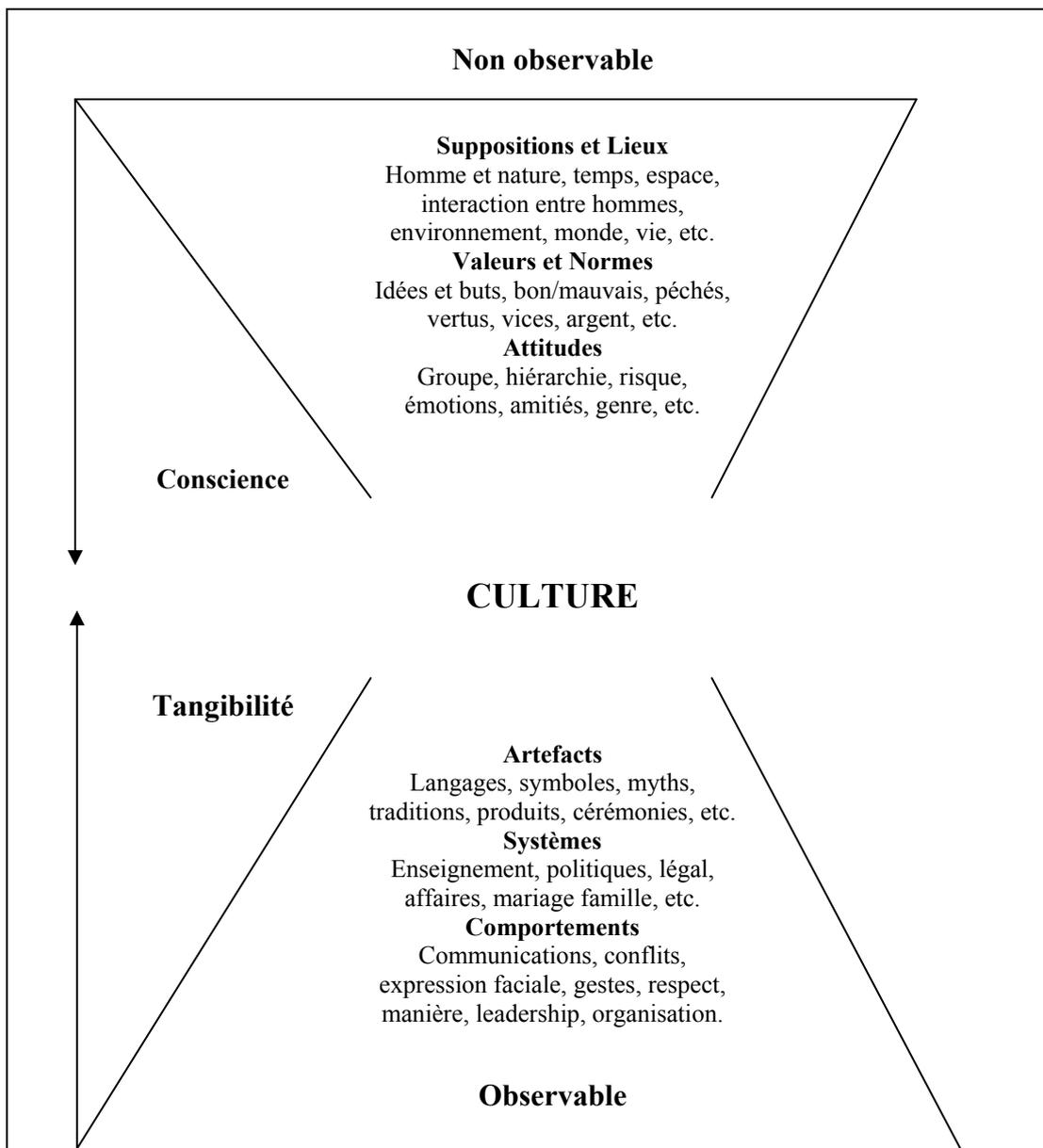
A l'instar de ces contributions, en sciences de gestion, la culture apparaît comme :

« Un phénomène collectif (Hofstede, 1997; Jandt, 1995), un système régit d'un ensemble de programmes (représentations, valeurs, normes, etc.) qui oriente la manière de penser et d'agir des individus. Ceci implique que les individus sont amenés à évaluer et interpréter les situations de façon presque semblable (Earley et Gibson, 2002). Le transfert de cette culture s'effectue par l'intérimaire de ses membres ».

Par ailleurs, il existe plusieurs niveaux de la culture. Hofstede (1980), Schein, (1981), Chaney et Martin (1995) ont présenté les spécificités des composantes de la culture en science des organisations et ses systèmes de disposition et d'articulation entre ses différents niveaux.

La figure ci-dessous synthétise les principaux apports de ces recherches :

Figure 9 : Les niveaux de la culture



Pour Hofstede (1994) les différences culturelles se manifestent de plusieurs de manières. Quatre principaux termes sont retenus pour décrire la manifestation de la culture : les symboles, les héros, les rituels et les valeurs. Les trois premiers concepts sont regroupés sous l'appellation « pratiques » pour marquer les visibilitées pour un observateur extérieur. Leur signification culturelle est « invisible et réside précisément et uniquement dans la façon dont elles sont interprétées par les initiés ». Les valeurs, cœur de la culture, sont définies comme « la tendance à préférer un certain état des choses à un autre ».

Ainsi, la culture se manifeste dans différents niveaux de la culture :

- Niveau national
- Niveau correspondant à l'appartenance au groupe régionale et/ou ethnique et/ou religieux et/ou linguistique.
- Niveau de l'appartenance au sexe féminin ou masculin.
- Niveau relevant de la génération.
- Niveau de l'origine sociale.
- Niveau de socialisation dans l'entreprise.

Les recherches portant sur la culture nationale émergent de différents domaines d'étude (psychologie sociale, anthropologie, psychologie culturelle, les comparaisons interculturelles en management, etc.). Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous présenterons ci-après les différents modèles théoriques de la culture nationale afin de mieux comprendre comment la culture d'une société influencerait le fonctionnement des organisations et dans quelle mesure, elle peut devenir une clé pour favoriser les succès des entreprises.

3. Les modèles théoriques de la culture nationale

Dans l'étude des principales approches culturalistes et institutionnelles en science des organisations, nous tenteront de présenter les théories les plus souvent mobilisées et nous nous intéresserons donc plus précisément à celles de Hofstede, Trompenaars, D'Iribarne, Maurice, Sellier, Silvestre et de Whitley.

Le tableau 3 synthétise les principales orientations des ces études

Tableau 3 : Les principales approches culturalistes.

Auteurs	Approches	Critères d'analyse
Hofstede (1980, 1997)	Psychologie : programmation mentale par les valeurs.	Individualisme/ collectivisme (les relations entre l'individu et le groupe) Distance hiérarchique (les inégalités sociales, y compris les relations avec l'autorité) Contrôle d'incertitude (les façons de gérer l'incertitude, liées à la maîtrise de l'agression et à l'expression des émotions) Masculinité/ féminité (les conséquences sociales de l'appartenance à l'un ou l'autre sexe)
D'Iribarne (1989)	Socio-historique : logiques nationales sur l'honneur gouvernant les façons de faire.	L'honneur en France Le contrat aux USA Le consensus aux Pays-Bas
Trompenaars (1993,1995)	Psycho-comportementale : la façon par laquelle un groupe d'individus résout les problèmes.	Relations et rôles (universalisme/particularisme) Le groupe et l'individu (Individualisme/collectivisme) Relations et sentiments (Neutre/émotif) Participation (Spécifique vs. Diffusé) Statuts (Accomplissement vs. Attribution) Attitudes envers le temps Attitudes envers l'environnement
Maurice, Sellier, Sivestre (1982, 1992)	Construction des acteurs et organisations	Relations professionnelles Système éducatif Système d'organisation
Whilley (1992, 1996)	Construction des firmes et des marchés	Construction des firmes comme acteurs économiques, relations inter-organisationnelles, caractéristiques organisationnelles.

3.1 Le modèle d'Hofstede

En ce qui concerne la gestion culturelle, nous avons utilisé les recherches qui se sont inspirées des travaux de Hofstede à travers la thèse de Bernard M. (2009). En matière de management comparé, les travaux de Hofstede (1984, 1991) mettent en évidence quatre dimensions qui permettent de caractériser les attitudes au travail de différents groupes nationaux. En effet, son analyse des programmations culturelles s'est faite à partir d'un échantillon chiffré, traité statistiquement, soit la société IBM dans 50 pays et dans 3 régions. Depuis 2005, l'échantillonnage des pays et/ou régions s'est prolongé à 86 où il est maintenant possible d'obtenir de nouveaux résultats sur la programmation culturelle.

3.1.1. La dimension de la distance hiérarchique

La première dimension appelée la « distance hiérarchique » se définit comme suit : « la mesure de 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 ». Dans certains pays, on retrouvera une faible distance hiérarchique par comparaison à d'autres pays où la distance sera très forte. Il s'agit de la perception que l'employé a du pouvoir. Ainsi, plus la distance hiérarchique est élevée, plus les pratiques de gestion autocratiques seront accentuées diminuant ainsi les pratiques de gestion participative (Arcand, Fabi et Bayad, 2004).

Tableau 4 : La dimension de la distance hiérarchique

Faible distance hiérarchique	Forte distance hiérarchique
Les inégalités doivent être réduites	Les inégalités sont attendues et souhaitées
Le patron idéal est un démocrate capable	Le patron idéal est autocrate bienveillant et paternaliste
La décentralisation est de règle	La centralisation est de règle
L'échelle des salaires est resserrée	L'échelle salariale est très étendue
Les subordonnés s'attendent à être consultés	Les subordonnés s'attendent à être commandés
L'attachement aux valeurs d'autorité décroît avec le niveau d'instruction	La hiérarchie des organisations reflète une inégalité existentielle entre le haut et le bas de l'échelle

Que représentent les pratiques de gestion dans un contexte de distance hiérarchique ? La mise en exergue des explications d'Hofstede tendent à nous éclaircir sur le sujet. Le pouvoir sera centralisé à l'intérieur d'un nombre restreint de personnes dans le cas d'un niveau de distance hiérarchique élevé et les degrés d'acceptation par ceux ayant le moins de pouvoir dans l'organisation s'en trouvera affaibli. Dans cette perspective, les employés sont censés répondre aux ordres alors la discussion entre les différents niveaux hiérarchiques n'a pas lieu. Nous sommes donc en présence d'une autorité au sein de l'organisation au lieu d'une décentralisation du pouvoir. Le tableau ci-dessous identifie des exemples de pratiques RH que l'on retrouve dans des contextes de distance hiérarchique (élevé et faible).

Tableau 5 : La dimension de la distance hiérarchique et la gestion

Pratique de gestion dans un contexte où l'indice de la distance hiérarchique est élevé	Pratique de gestion dans un contexte où l'indice de la distance hiérarchique est faible
Structure organisationnelle comprenant de nombreux niveaux hiérarchiques.	Structure organisationnelle comprenant peu de niveaux hiérarchiques
Gestion axée sur la supervision et le contrôle	Gestion axée sur l'autonomie et une certaine latitude pour les employés
Pratiques de feedback quasi inexistantes	Pratiques de feedback existantes
Des programmes de rémunération non monétaires	Peu de programmes de rémunération non monétaires
Peu de maintien d'un programme d'équité salariale	Maintien d'un programme d'équité salariale

3.1.2. La dimension de l'individualisme/collectivisme

La deuxième dimension d'Hofstede porte sur le collectivisme (ou l'individualisme). Il souligne l'individualisme comme étant des sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches. Chacun doit se prendre en charge et l'adage « chacun pour soi » est de mise. A l'opposé, les sociétés collectivistes entretiennent des liens serrés entre les personnes et renforcent la responsabilité collective de l'ensemble du groupe. La réussite réside dans l'accomplissement collectif. Le tableau suivant présentera la différence entre les deux contextes.

Tableau 6 : La dimension de l'individualisme/Collective

L'individualisme	Le collectivisme
Les liens entre les personnes sont lâches ;	Les personnes sont intégrées dès leur naissance dans des groupes forts et soudés.
Chacun doit se prendre en main ainsi que ses parents les plus proches ;	La formation pour avoir la possibilité de se perfectionner ;
L'intérêt individuel passe avant l'intérêt général ;	Avoir la possibilité d'utiliser pleinement ses aptitudes et ses capacités ;

En gestion, on constate également d'importantes différences dans un contexte d'individualisme par opposition à un contexte collectiviste. Par exemple, les organisations qui se trouvent dans un contexte individualiste utiliseront plutôt des pratiques portant sur l'intérêt du salarié. Il sera donc question de performance individuelle où les incitations et les primes y sont étroitement liées. Le contrat liant l'employé à l'employeur devra coïncider avec les objectifs de chaque partie. Finalement, les sociétés collectivistes prioriseront la relation personnelle afin de traiter ses affaires.

Tableau 7 : La dimension de l'individualisme/Collective) en gestion

Pratiques de gestion dans un contexte où l'indice de l'individualisme est élevé	Pratiques de gestion dans un contexte où l'indice de l'individualisme est faible
On mise sur des objectifs de travail individuels	On mise sur des objectifs de travail collectifs
Pratiques de recrutement externe	Pratiques de recrutement interne
Programme de promotion basée sur la compétence	Programme de promotion basée sur l'ancienneté
Pratiques de recrutement basées sur l'expertise individuelle	Pratiques de recrutement basées sur l'appartenance à un groupe

Plusieurs recherches empiriques ont été réalisées en tenant compte de ces caractéristiques reliées à la dimension « individualisme/collectivisme ». Par exemple, en effectuant une recherche comparative portant sur la rémunération, Bordia et Blau (2003) ont

pu valider l'importance de la famille comme un référent pouvant avoir un effet significatif sur la satisfaction des travailleurs à l'égard de leur rémunération. Ce résultat est interprété sous la perspective de l'importance de la famille dans les cultures collectivistes. Sur ce même thème, Lam, Chen et Schaubroack (2002) ont mené une étude comparative entre des employés américains et de Hong Kong et ont pu démontrer que le groupe asiatique a obtenu un score plus élevé en termes de caractéristiques collectifs que le groupe américain. Encore une fois, on constate que la différence entre le collectivisme et l'individualisme a été testé plus d'une fois et a apporté des résultats significatifs eu égard à cette dimension culturelle.

3.1.3. La dimension de masculinité/féminité

La troisième dimension appelée « masculinité » représente l'affirmation de l'individu ainsi que la différenciation des rôles dans la société (Arcand 2006). On retrouve un écart significatif entre les genres pour les sociétés où la culture est marquée par une masculinité prédominante. Tandis que dans les pays où le degré de masculinité est faible, l'écart de discrimination et de différenciation entre les genres est moindre et les rôles peuvent être interchangeables.

A titre d'exemple, dans une culture masculine, les hommes sont censés aspirer à faire carrière. Alors que dans les sociétés féminines, les hommes comme les femmes peuvent être ou ne pas être ambitieux et l'éventail des réponses des deux sexes sur la nécessité de faire carrière est aussi large (Hofstede, 1994).

Le tableau ci-dessous décrit les principales caractéristiques attribuables à cette dimension.

Tableau 8 : La dimension de Masculinité/Féminité

Masculinité	Féminité
L'importance d'avoir un salaire élevé	Avoir une bonne relation avec son patron
Etre reconnu par ses mérites	Travailler dans un climat de coopération
Avoir la possibilité d'avancement à des postes élevés	Vivre dans un environnement agréable pour soi-même et sa famille
Avoir un travail stimulant	Avoir la sécurité d'emploi

Afin de bien illustrer la différenciation entre la dimension masculinité et féminité, nous présentons au tableau suivant les pratiques de gestion attribuables à cette dimension culturelle.

Tableau 9 : La dimension de Masculinité/Féminité en gestion

Pratiques de gestion dans un contexte où l'indice de masculinité est élevé	Pratiques de gestion dans un contexte où l'indice de masculinité est faible
Gestion axée sur les résultats	Gestion axée sur la qualité de vie au travail
L'importance d'avoir une gestion de carrière au sein des organisations	Gestion de conflits par le compromis et la négociation
Programme d'enrichissement de tâches	Gestion participative plus prononcée
Prise de décision plutôt sur cartésienne basée sur des faits	Prise de décision plutôt intuitive

3.1.4. La dimension de contrôle d'incertitude

La dernière dimension appelée « Contrôle de l'incertitude » représente le degré d'inquiétude qu'ont les individus face aux situations inconnues, incertaines ou de l'avenir. Ce sentiment s'exprime, entre autres, par le stress et le besoin de prévisibilité. Le plus marquant dans cette dimension est que les sociétés (pays ou organisations) dont l'indice est élevé utilisent les règles écrites ou non, lois et règlements internes, directives officielles ou informelles pour assurer un fonctionnement. Les environnements structurés sont omniprésents.

Une deuxième particularité réside dans le fait que les personnes demeurant dans les pays dont l'indice est élevé seront plutôt expressives et émotives. Le contraire démontre qu'il existe une certaine aversion émotionnelle pour les règles formelles. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques portant sur le contrôle de l'incertitude.

Tableau 10 : La dimension de contrôle de l'incertitude

Haut degré du contrôle de l'incertitude	Faible degré du contrôle de l'incertitude
<ul style="list-style-type: none"> - degré anxiété haute - personnes expressives, émotives, agressives - énoncé de règles et directives formelles - importance de la ponctualité 	<ul style="list-style-type: none"> - degré anxiété bas - personnes calmes, retenues et indolentes - peu énoncé de règles et de directives - la ponctualité n'est pas importance

Quant aux pratiques de gestion applicables en contexte de contrôle de l'incertitude, on retrouve celle-ci :

Tableau 11 : La dimension de contrôle de l'incertitude en gestion

Contrôle de l'incertitude élevé	Contrôle de l'incertitude bas
Mise en place de règles formelles	Les règles formelles sont nécessaires en cas d'absolue nécessité
Règles de ponctualité et d'assiduité	Un environnement de travail agréable et décontracté
Encadrement rigoureux du travail	Encourager les employés aux idées innovatrices
Sécurité d'emploi	Pratiques de gestion motivantes

Enfin, comme nous l'avons constaté, la théorie d'Hofstede est, depuis ces 25 dernières années, considérée comme une référence dans les recherches empiriques. Ces travaux sont utilisés pour identifier le lien entre les dimensions culturelles avec les pratiques de gestion et également le marketing, la gouvernance, la perception des clients, l'éthique, etc. Malgré la popularité de la théorie, l'appréciation des travaux d'Hofstede est mitigée parmi les chercheurs. Pour certains, ses travaux sont jugés non représentatifs car ils sont fondés sur une seule entreprise et remontent à plus de trente ans (Sreenkamp, 2001). Cependant, des études postérieures viennent corroborer ses conclusions en distinguant les mêmes dimensions et

préférences de profils d'organisations (Schuler et Rogovsky, 1998 ; Arcand, 2004 ; Arcand, 2006).

De son côté, Hofstede souligne que les données de son étude sont des valeurs moyennes et qu'il ne s'agit pas de comparer des personnes, mais des tendances générales dans les réponses de chaque pays. Il met en garde les secteurs en mentionnant qu'il est nécessaire de faire très attention à ne pas utiliser les résultats de l'étude IBM comme des stéréotypes.

Par ailleurs, l'utilisation de données entre la fin des années 60 et le début des années 70 soulève également des interrogations. Est-ce que ces données sont toujours valables ? Hofstede répond par l'affirmative à cette interrogation en mentionnant qu'il existe une stabilité dans la culture. Le fondement de toute culture nationale étant constitué des valeurs d'une société et ces valeurs mettant beaucoup de temps à se modifier. Nous pouvons conclure que la culture est relativement stable dans le temps (Arcand, 2006). Les cultures se constituent sur le long terme et ne s'effacent pas sans raison impérieuse. Les travaux d'Iribarne (1989) par exemple, concernant la culture française, néerlandaise et américaine dans les entreprises, ont été dans ce sens.

3.2. Le modèle de Trompenaars (2006)

Un autre modèle à dimensions multiples présenté est celui de Trompenaars (1996). D'après son postulat, la mondialisation entraîne les entreprises à vouloir uniformiser leurs modes de gestion et à imposer à leurs filiales des systèmes d'organisation. Mais l'expérience montre que les organisations sont vouées à l'échec si elles ne prennent pas en considération les spécificités locales. L'incompréhension des différences culturelles semble être à la source de dysfonctionnement des organisations.

Pour Trompenaars, la culture permet à un groupe de communiquer et d'aborder les problèmes de manière spécifique, c'est-à-dire avec une vision des choses. L'identification des spécificités de la culture d'un groupe est nécessaire pour comprendre sa façon de réagir et de régler les problèmes auxquels elle est confrontée. Par ailleurs, il analyse l'impact des écarts culturels à partir d'un large échantillonnage de 15000 gestionnaires répartis dans 50 pays.

Selon l'auteur, l'homme est soumis à trois types de problèmes : sa relation avec les autres, sa gestion du temps et la façon dont il traite avec le monde extérieur. A ces trois types de problématique, les cultures apportent des réponses différentes. Les sept dimensions élaborées par l'auteur découlant de ces problématiques sont reprises au tableau qui présente les dimensions culturelles.

Tableau 12 : Les dimensions de la culture de Trompenaars (1996)

<p>1. Universalisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une solution permettant de résoudre un problème une seule fois doit toujours être appliquée - la solution a une portée générale quels que soient les cas particuliers (les nord-américains) 	<p>1. Particularisme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elle accorde une attention aux obligations relationnelles et aux circonstances conjoncturelles. - les solutions seront adaptées selon la situation particulière (Indonésie, Russie, Venezuela et Corée du Sud)
<p>2. Individualisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pays protestant - Une orientation fondamentale vers soi-même - Seule la décision doit être prise par un seul responsable. - Responsabilité de l'individu - L'organisation est un outil de service des intérêts de chacun. 	<p>2. Collectivisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pays catholique latin, pays asiatiques - Une orientation fondamentale vers des buts et objectifs communs - Un consensus existe entre les membres du groupe. - Responsabilité de l'équipe - L'organisation est un ensemble social où les membres contribuent au développement de l'ensemble
<p>3. Objectivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attitude objectives, rationnelle, dépassionnées. On évite d'exprimer ses sentiments. - part visible de l'émotion qui est contrôlée. - Style de communication verbale contrôlée. 	<p>3. Subjectivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le refoulement des sentiments altère le jugement. - Exagération des émotions - Style de communication verbale plus expressive
<p>4. Degré d'engagement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peu de frontière entre les différents aspects de la vie (pays asiatiques) - La vie privée est liée à la vie professionnelle - Une critique professionnelle est une attaque personnelle 	<p>4. Degré d'engagement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frontière limitée entre les différents aspects de la vie (pays Europe du nord ouest) - Clivage entre vie professionnelle et personnelle dans le milieu professionnel. - Limite du sujet en affaire et ne s'intéresse pas à la

<ul style="list-style-type: none"> - Le contact personnel a une importance en affaire. Recherche à connaître avec qui on traite (Suède, Argentine) - Les relations commerciales plus souples face au changement. 	<p>personne.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importance au contrat (cœur de la relation commerciale) - Critiques plus faciles de contraindre par l'affectif les individus dans de tels contextes.
<p>5. Statut attribué :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La position sociale est attribués selon l'âge, l'origine, la profession, les diplômes. - Il résulte par un état (Japon, Turquie) 	<p>5. Statut acquis :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La position sociale est acquise grâce aux réalisations. - Il résulte par une action (Hollande, Etats-Unis). - un statut qui accroît le pouvoir.
<p>6. Séquentiels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attitude de s'organisation de façon séquentielle (pays anglo-saxons). - Trouvent que les synchrones sont désorganisés, leur manque de ponctualité, leur façon d'ignorer les files d'attente. - Utilisent beaucoup la planification. - Permet d'organiser de façon plus simple une réunion, notamment lors de la prise de décision. 	<p>6. Synchrones :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attitude de s'organiser selon les circonstances plutôt que de suivre un calendrier (pays du Moyen-Orient) - Trouvent que les séquentiels manquent de souplesse. - Les relations durables sont importantes. - Tiennent compte des tendances et aléas et planifient moins. - Permet de réaliser plusieurs choses en même temps.
<p>7. Attitude vis-à-vis de l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrôler la nature (se réfère au noyau dur de la culture) - Les membres de cette culture sont orientés vers eux-mêmes, ils conçoivent l'organisation comme obéissant à ceux qui la conduisent (Etats-Unis). - Ont tendance à pousser sur le marché ses dernières avancées technologiques. 	<p>7. Attitude vis-à-vis de l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laisser suivre son cours. - L'homme doit accepter les lois de l'environnement et se laisser guider par ses lois, et veux vivre en harmonie avec la nature (pays asiatiques) - Cherchent d'abord à développer le produit demandé par les clients. Il s'agit de s'adapter à la demande du marché.

La particularité de ce modèle porte sur des écarts culturels et va au-delà de la description des différences culturelles et examine les conséquences découlant de ces différences. De part son approche et de la particularité de ce modèle, les travaux de Trompenaars (2006) ont permis de fournir un intéressant outil de référence en gestion interculturelle.

4. Conclusion

De nos jours, les organisations œuvrant sur la scène internationale sont confrontées à la diversité culturelle rejoignant une pléiade d'intervenants. Que ce soit les clients, les employés ou les gouvernements, la différence culturelle existe et nous devons être en mesure de bien la comprendre. La mondialisation de l'économie est en marche, mais, loin de disparaître, la diversité des cultures demeure.

Son omniprésence oblige donc les organisations à se doter de nouvelles compétences et de l'utiliser comme étant un avantage concurrentiel. Nous avons pu constater que les auteurs en gestion interculturelle l'affirment.

Malgré les limites des différents modèles et approches de la culture nationale, la théorie d'Hofstede ayant fait ses preuves depuis plusieurs années représente un outil fiable pour l'étude des différences culturelles. Ce dernier thème nous permettra de présenter la pratique de recrutement dans un contexte culturel particulier comme le Vietnam.

Chapitre 3 : La théorie de l'encastrement

1. Introduction

Quels sont les enjeux pour que la GRH puisse s'intégrer dans la logique de la théorie de l'encastrement ? La GRH est un instrument de gestion et l'élargissement de ses frontières comportementales et organisationnelles pose en effet, la question de son avenir par une réflexion sur son éclatement disciplinaire (Allouche, Sire, 1998). L'enrichissement de la GRH passe ainsi par une volonté de comprendre la réalité du processus de décision ou d'action au sein des organisations à travers une nouvelle grille d'analyse, autre que strictement économique. A partir de cette perspective, repenser la GRH nécessite en amont, l'intégration des mécanismes qui relèvent en particulier des structures sociales dans leur mode de production et reproduction. Or, nous croyons avec Steiner (1999) et Granovetter (2000) que la structure sociale, dans sa réalité, génère une régulation qui ne peut être appréhendée essentiellement sous les phénomènes strictement économiques. Ainsi, énoncée, la GRH s'inscrit donc dans une « *logique d'institution, de législation, de règle, d'usages ou de routines qui dépasse le simple jeu des forces du marché : les politiques de GRH sont, par conséquent, encastrées* » (Huault I., 2002) dans des sphères sociales, économiques, culturelles, sectorielles ou historiques en relation avec un contexte socio-politique singulier.

Dans notre recherche, nous envisageons d'analyser l'encastrement de la GRH, nous allons tenter de mesurer l'importance de l'encastrement des pratiques de GRH, dont le recrutement, par rapport à des variables économiques, culturelles, sectorielles et sociales dans un contexte particulier. Nous présentons une typologie de l'encastrement, traditionnellement utilisée dans la littérature, mettant en lumière quatre niveaux d'inscription liés aux phénomènes étudiés :

- l'encastrement structural/relationnel qui démontre que l'économique est encastré dans des réseaux relationnels (Granovetter, 1975, 1985, 2000).

- l'encastrement culturel qui stipule que toute action économique s'inscrit dans la culture (Di Maggio, 1990).

- l'encastrement politique qui met l'accent sur l'idée que la sphère politique influence les comportements économiques et que ces décisions économiques sont encastrées dans un rapport de pouvoir des forces politiques en présence.

- l'encastrement cognitif qui montre que le comportement humain est subjectif, cognitif en fonction des connaissances contextuelles à la disposition des acteurs (Huault, 1998).

2. L'encastrement : un cadre théorique fécond

Malgré leurs portées originales et leurs intérêts éprouvés pour les sciences de gestion et particulièrement pour la GRH, les théories de la contingence n'ont pas pu démontrer leur capacité heuristique respective par rapport à notre objet de recherche pour la raison principale suivante : elles ne peuvent prendre en compte l'inscription des pratiques de gestion, simultanément dans des structures sociales, culturelles et politiques et ces dernières se présentent également dans une logique d'imbrication et d'interactions entre elles. Pour cette raison, elles ont tendance à négliger souvent la combinaison de nombreux facteurs comme les éléments économiques, politiques, cognitifs ou historiques pour la compréhension des constructions institutionnelles.

Dans cette recherche, nous chercherons à développer un cadre théorique approprié en insérant le modèle de la gestion des ressources humaines dans un contexte particulier comme celui du Vietnam. Pour cela, nous examinerons, dans la première partie, l'articulation de la sociologie économique et le concept d'encastrement, ensuite, nous aborderons dans la deuxième partie une typologie de l'encastrement afin de choisir les éléments pertinents pour notre modèle de recherche.

3. La sociologie économique et l'encastrement

3.1. La sociologie économique : esquisse historique et définition

La sociologie économique constitue un apport essentiel pour notre recherche car elle s'attache à l'étude de la construction des relations sociales, et plus généralement encore, de l'origine sociale des phénomènes économiques. Ainsi, de par sa nature, la sociologie économique se trouve placée au confluent de la sociologie et de l'économie. Dans ce sens, une telle définition suggère que la dimension analytique des rapports sociaux productifs doit

proposer une explication plus large en prenant en compte, d'une part, les contextes socio-économiques et politiques ; et d'autre part, des considérations culturelles dans lesquels agissent les individus.

En développement cette logique, P. Steiner nous présente une définition claire de la sociologie économique. Selon lui, la sociologie économique suggère « *qu'il est nécessaire et utile de faire se rencontrer les théories économiques et sociologiques de manière à fournir de meilleurs explications des faits économiques que ne font l'un et l'autre de ces deux savoirs lorsqu'on les met en œuvre d'une manière isolée* ». Dès la fin du XIXe siècle, les auteurs pionniers tels que William Stanley Jevons (1870) ainsi que des économistes célèbres tels que Pareto, Schumpeter, Veblen, Weber et le sociologue Durkheim (1895), ont réalisé empiriquement que ce mouvement de pensée demeurerait désormais décisif pour la réflexion contemporaine (Steiner, 1999). L'idée commune de leurs investigations est clairement exposée : *le fait économique est la résultante d'une construction plurielle qui s'inspire de l'environnement dans lequel, les actions économiques sont encastrées*.

Pour Veblen (1909), les comportements finalisés, et en particulier *les actions économiques sont conditionnés par l'évolution de l'environnement et des habitudes mentales, c'est-à-dire des « institutions »*, et par leur concrétisation dans les structures sociales (Gislain, 1995). Par ailleurs, pour Mauss (1923), l'institution est l'ensemble des actes et des idées que les individus trouvent institués et qui s'imposent plus ou moins à eux (Steiner, 1999). En outre, l'identification durkheimienne du terme institution s'inscrit directement dans le canon de la sociologie économique car pour le sociologue, la définition de l'institution par un fait social est ici essentielle pour expliquer tant les arrangements sociaux fondamentaux que les phénomènes comme la mode ou les préjugés.

Sans nous éloigner des pensées de Veblen (1909), principal auteur du concept, les institutions renvoient à des « *habitudes de pensée prédominante* » en ce qui concernent les relations particulières de l'individu et de la communauté, ou en terme plus clairs, aux syndicats, aux lois, aux institutions politiques et à l'ensemble du système de relations industrielles et de gestion de la main d'œuvre dans les entreprises. Plus précisément, *les institutions sont définies selon trois champs disciplinaires*. Sur *le plan du droit* qui renvoie aux droits et obligations auxquels sont soumis les agents économiques (les lois, les règles, les contrats formels ou implicites), *du point de vue sociologique*, les institutions considérées sont les systèmes de valeurs sociales, les rôles et les statuts sociaux qui répartissent inégalement les droits et les devoirs ; et enfin *sur le plan économique*, qui désignent l'ensemble des règles,

ententes ou conventions économiques qui permettent des relations économiques. (Baslé et al, 1988). Par ailleurs, les recherches empiriques d'Orléan (1994) ont mis parfaitement en lumière deux rapports essentiels : d'une part, l'existence de règles, de normes sociales, de conventions et, d'autre part, des rapports de travail régis par des formes structurelles, dénommées les institutions et qui résultent de compromis passés entre des acteurs sociaux.

Revenant à notre problématique de recherche, l'approche par « l'encastrement » (« *l'embeddedness* », Huault, 1998, Granovetter, 2000) nous apparaît comme un cadre théorique générateur de sens et qui contribue à identifier les modes de gestion des entreprises dans le contexte vietnamien.

3.2. L'encastrement : genèse et champ d'investigation

Ce concept d'encastrement s'inscrit donc dans le courant de la sociologie économique qui par nature, étudie les faits économiques et s'écarte ainsi de la démarche classique de la théorie économique. Karl Polanyi fut le premier à introduire et à utiliser la notion d'encastrement. Bien que n'étant pas un inconnu pour les économistes, les travaux de Polanyi n'ont que très rarement été pris en compte. Par l'encastrement, cet historien désigne « *l'inscription de l'économie dans des règles sociales, culturelles et politiques qui régissent certaines formes de production et de circulation des biens et services* ». En d'autres termes, le postulat de base de Polanyi est simple : il s'agit pour lui de démontrer que dans les sociétés pré-capitalistes (les sociétés anciennes), les comportements économiques ou « *l'économie humaine (...) est encadrée et empêtrée au sein d'institutions économiques et non économiques dans des normes et institutions préexistantes et qui façonnent ces comportements. L'inclusion de la dimension non-économique est vitale* » (Polanyi, 1957). Dans cette perspective, l'encastrement correspond à la pénétration de tout un ensemble de règles sociales, politiques et culturelles dans les sphères de la production et des échanges économiques.

En valorisant le courant de la sociologie économique « *qui a pour but d'examiner la façon dont les relations économiques sont inséparables du contexte social dans lequel elles s'inscrivent, et qu'elles ont, de ce fait, une face qui donne prise à la sociologie pour déboucher sur une description pertinente des régularités marchandes* ». Dans l'article séminal de Mark Granovetter (1985), intitulé *Economic action and social structure: The*

problem of embeddedness), a prolongé la thèse Polanyi dans le cadre des sociétés industrialisées. Cet article est considéré comme la référence et le texte le plus connu de la Nouvelle Sociologie Economique (Swedberg, 1994 ; Smelser et Swedberg, 1994 ; Swedberg et Granovetter, 2001), le courant théorique qui s'efforce d'expliquer les faits économiques à partir des éléments sociologiques. De manière plus spécifique, le travail de Granovetter constitue une des branches constitutives de la Nouvelle Sociologie Economique (NES) qui s'appuie pour ce faire sur trois principes généraux qui, pris ensemble, lui donnent une véritable unité théorique : 1) l'action économique est une forme d'action sociale, 2) l'action économique est socialement située ou encastrée, 3) les institutions économiques sont socialement construites, on peut les concevoir comme des « réseaux sociaux figés » (Granovetter, 1992, 1994 ; Swedberg et Granovetter, 2001).

Selon Granovetter, toutes les actions économiques n'existent en fait qu'insérées dans des réseaux de relations de personne à personne (Granovetter, 1974, 1990). Son étude utilise ainsi le concept de *réseaux sociaux* et rend compte de l'insertion des actions économiques dans des structures relationnelles (Granovetter, 2000). Cette insertion sociale sera traduite par Granovetter à travers la théorie de l'encastrement. Cette dernière estime que le défaut de l'approche polanyienne tient à ce qu'elle « *introduit un clivage entre les sociétés primitives dans lesquelles l'économie sera pleinement encastrée dans les relations sociales et la société moderne ou l'économie serait entièrement désencastrée* ». Nous constatons le concept de Granovetter est moins figé, en faisant valoir l'idée d'un encastrement social relatif, y compris dans les sociétés contemporaines, les plus soumises à l'ordre marchand à partir d'un environnement singulier.

Finalement, nous pouvons conclure que le contexte social est le résultat d'un processus de construction car il offre des éléments (comportement, règles, outils...) qui sont continuellement interprétés par des agents pour pouvoir agir. S'inscrivant dans la démarche constructiviste de la nouvelle sociologie économique. Nous intéresserons à présenter ci-dessous un cadre d'analyse plurielle de l'encastrement.

4. La pluralité des «encastements»

En développant ainsi la signification du concept d'encastrement, nous voudrions nous inscrire dans ce que Steiner suggère comme une « multiplicité d'encastements ». Pour cela,

nous examinerons, d'abord, l'encastrement structural et relationnel qui met l'accent sur l'élément factuel du réseau et des relations interpersonnelles. Puis nous ferons place à l'inscription culturelle avant d'aborder les deux derniers éléments de l'encastrement, respectivement les aspects politiques et cognitifs.

4.1. L'encastrement structural et relationnel

Nous utiliserons le terme structural pour évoquer *les réseaux sociaux* afin de dégager comment les réseaux relationnels se structurent et se nouent. Dans ce sens, l'approche structurale devient donc centrale dans notre développement.

En effet, dès ses premières études empiriques, Granovetter (1974) a mis en évidence l'encastrement structural des pratiques de recherche d'emploi qui renforce l'inscription des relations économiques dans des « *systèmes durables et concrets de relations sociales* », (Swedberg, 1994). C'est-à-dire dans un réseau social formé des liens amicaux et familiaux. Plus concrètement, les recherches empiriques les plus significatives consacrées au marché de travail aux Etats-Unis en 1974 et des réflexions plus théoriques sur les réseaux sociaux et leur puissance, montrent que les relations amicales et familiales interviennent d'une manière décisive dans le processus, en apparence tout économique de recherche d'emploi. Les résultats de l'enquête de Forsé (1990) sur la France convergents : une forte proportion d'individus trouve leur emploi par l'intermédiaire de contacts personnels d'où la mise en évidence de « la force des liens faibles » (Granovetter, 2000).

Si ces relations interviennent d'une manière décisive dans le processus de recherche d'emploi : c'est parce qu'il y a « *une médiation sociale* » (le réseau amical et/ou familial) entre un premier phénomène économique (le processus de recherche d'emploi) et un deuxième phénomène qui relève davantage de la théorie de l'entreprise et des ses modes de gestion interne (l'emploi occupé, sa nature, sa rémunération correspondante, la promotion...).

Une autre illustration proposée par Plociniczak (2002) sur les stratégies des entrepreneurs dans l'arrondissement lensois révèle que l'encastrement fournit une représentation novatrice du soubassement social de la création d'entreprises. Dans cet exemple, la thèse de l'encastrement est mobilisée afin de mettre en lumière la manière dont le

comportement de l'entrepreneur est encastré au sein de systèmes stables de relations sociales. L'encastrement relationnel de l'entrepreneur se caractérise par l'influence qu'exercent les relations familiales, amicales professionnelles, d'affaires, développées dans le temps au travers d'interactions répétées avec d'autres acteurs. L'encastrement structural de l'entrepreneur renvoie à l'existence de « *contacts dyadiques mutuels, connectés à d'autres* ». Dans le contexte de création des entreprises, « *l'encastrement réticulaire* » (Steiner, 2002) représente ainsi la contextualisation de l'action économique de l'entrepreneur selon un modèle continu et complexe de processus sociaux au sein duquel le concept de réseau de relation sociale prend sa pleine mesure. Ce sont les ressources et la structure de ces réseaux, à l'intérieur desquels les entrepreneurs sont inscrits, qui facilitent et limitent les actions qu'ils effectuent mais surtout qui assurent la pérennité de l'entreprise. Le point de départ de l'analyse n'est donc plus, comme la représentation orthodoxe, le dirigeant créateur isolé à la poursuite de son intérêt personnel, mais les interactions entre celui-ci et les membres de son réseau de relations.

En réalité, Granovetter et les autres auteurs chercheurs montrent bien que les enjeux fondamentaux dans la mobilisation des *réseaux sociaux* et dans ses logiques efficaces, ce sont les relations de confiance, la fidélité à la parole donnée voire la loyauté évoquée par Hirschman (1970). Dans cette même veine, plusieurs auteurs (Doreinger, Piore, 1971, Mintz, 1985) ont mis en évidence que les organisations (objet économique) doivent être appréhendées comme des marchés variés et les relations du travail comme des interactions possibles dans et entre les organisations sous forme de partenariat. Ces dernières sont fondées sur la confiance ou d'autres formes de règles, de normes ou de conventions.

En améliorant notre compréhension du concept d'encastrement, nous souhaitons également enrichir l'analyse de Granovetter en impulsant une démarche plus ouverte en intégrant un cadre d'analyse plus large, ce qui nous permette de conjuguer une « *multiplicité d'encastements* » qui donnent à voir les pratiques concrètes de gestion. Nous pensons également que la sociologie économique s'intéresse à la signification culturelle des rapports économiques. Dans cette même logique, l'inscription sociale des pratiques de gestion n'est pas antinomique à la signification culturelle des échanges économiques, au contraire sa nécessaire complémentarité a été reconnue par Granovetter (2000) lui-même.

4.2. L'encastrement dans la culture

L'encastrement culturel met l'accent sur l'idée selon laquelle les aspects culturels façonnent les institutions économiques et le monde des affaires, que les processus économiques ont une dimension culturelle irréductible (Zukin et Dimaggio, 1990 ; d'Iribarne, 1995 ; Di Maggio, 1994). On retrouve au passage la thèse chère à A. Sen (1977), développée grâce au concept d'engagement c'est-à-dire de « *choix lié aux convictions morales de chacun* » et à M. Weber, selon laquelle l'action économique est inspirée par des valeurs, des croyances religieuses ou des habitudes culturelles (Démarche de Granovetter à partir de R. Swedberg, 1994).

Weber (1960) précise que l'importance accordée à l'étude de la signification culturelle d'une situation dans laquelle l'échange est devenu « *un phénomène de masse* » est essentiel dans la compréhension des actes *économiques*. Dans les cas précis, la culture définit un certain nombre de scripts normatifs car elle décrit les conditions légitimes, à savoir pour quels biens, avec qui, où et comment peuvent se dérouler les échanges marchands.

4.3 L'encastrement politico-économique

L'encastrement politique met l'accent sur l'idée que la sphère politique influence les comportements économiques et que ces décisions économiques sont encadrées dans un rapport de pouvoir des forces politiques en présence. De ce fait, les institutions et les décisions économiques sont façonnées par les luttes de pouvoir dans lesquelles les acteurs économiques sont pris. Ces forces politiques peuvent être des industries, des propriétaires d'entreprise pouvant former un oligopole ou un ensemble d'individus qui édictent les règles économiques de la société. Les travaux de Fligstein (1996) se sont focalisés sur les stratégies des grandes groupes et la formation des règles de jeu, qu'elles soient légales ou les politiques, organisant et tempérant ainsi la concurrence. L'étude principale de Fligstein met en évidence comment les modèles de croissance dominants ont été, à chaque grande période, conditionnés par le système législatif américain à travers une politique antitrust des pouvoirs publics. Fligstein (1990) met en place un cadre d'analyse basé sur la détermination de quatre formes de « contrôle » en fonction des périodes. Cette grille met en lumière l'évolution des représentations de l'efficacité (ce qu'il appelle les conditions de contrôle) des entreprises aux

Etats-Unis au XXe siècle. De manière plus simple, il s'agit du « contrôle direct » qui vise ainsi à affaiblir la concurrence par l'affrontement ouvert. Le « contrôle industriel » fondé sur l'intégration verticale, est la menace d'une concurrence ruineuse par les prix qui ont laissé place à un « contrôle commercial » où les parts de marché et la diversification ont pris le pas sur la production et les prix. Finalement, une conception financière du contrôle s'est affirmée, à partir des années 60, en donnant la primauté aux ratios financiers (rendement des actions à court terme) et aux opérations financières dans l'organisation sociale de la rentabilité.

D'une portée plus micro, le pouvoir des syndicats devient un enjeu politique qui peut s'exprimer par le pouvoir de blocage de l'appareil de production qui constitue bien un rapport de force. D'autres manifestations syndicales de nature plus virulentes peuvent contraindre à la mise en œuvre d'une co-gestion au sein de l'entreprise (Okamba, 1992). Des rapports de force lors de négociations obligatoires peuvent faire l'objet de stratégies politiques de la part des organisations syndicales. Des logiques de domination sont également présentes dans plusieurs pays.

Les règles du jeu politiques s'exercent également dans des mécanismes de domination selon les processus de décisions politiques : par exemple, les relations sociales inscrites dans des règles juridiques et sociales qui sont votées par l'Etat. A ce titre, le rôle de l'Etat est prépondérant dans le cadre des relations sociales et les relations de travail car « *les décisions de GRH sont profondément dépendantes de la dimension politique et des législations en vigueur* ».

Au demeurant, la typologie de l'encastrement nous renvoie également à l'analyse des représentations des acteurs économiques dans un environnement singulier.

4.4. L'encastrement cognitif

L'encastrement cognitif se réfère à la psychologie cognitive et à la théorie de la décision (Steiner, 2002). Il montre le comportement humain est *subjectif*, cognitif en fonction des connaissances contextuelles à la disposition des acteurs, il renvoie donc à des manières de comprendre et d'interpréter le monde. En posant l'idée que les préférences des individus ne sont pas stables, ni transitives et que les critères de rationalité eux-mêmes n'émergent que progressivement en fonction d'un contexte spécifique, Caillé (1995) suggère qu'il importe donc de s'interroger sur les mécanismes à travers lesquels les acteurs économiques perçoivent

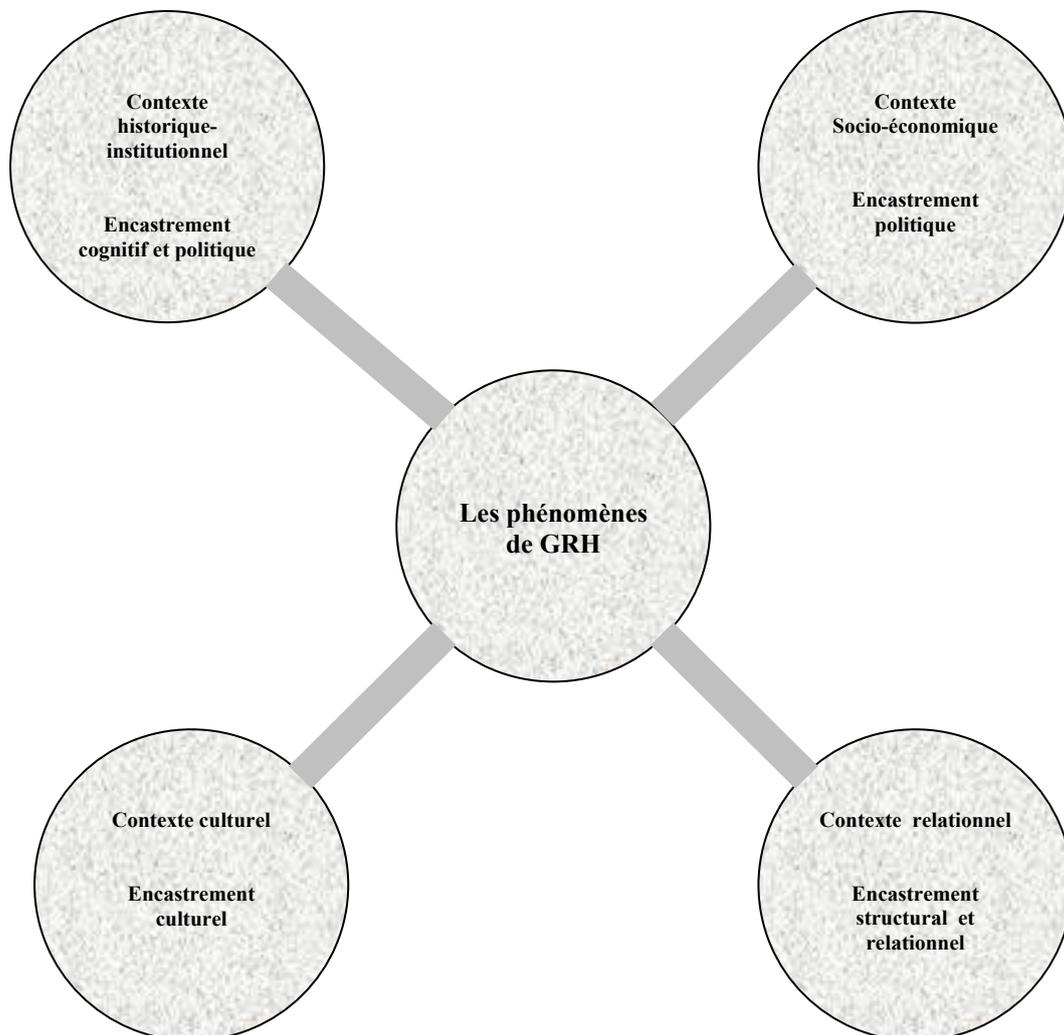
le monde, formulent les réponses qu'ils apportent et agissent en conséquence. En ce sens, l'aspect cognitif conforte la thèse de Simon (1978) suggère que la rationalité est limitée donc subjective remettant ainsi radicalement en cause les postulats de base de la théorie néo-classique.

La *rationalité* des dirigeants, et dans le cadre d'analyse retenu, celle des DRH, est, comme l'ont souligné les auteurs de l'Ecole de Carnegie (March, 1991) limitée, subjective, cognitive voire contextuelle. De fait, l'encastrement cognitif fait référence à toutes les limites observées du modèle néoclassique de la rationalité omnisciente et remet en cause de façon radicale la présomption d'une logique d'hyper-rationalité et de transparence des modèles économiques classiques. Le rôle politique du directeur des ressources humaines apparaît à cet égard très prégnant et les processus de décision observés ne correspondent guère aux règles traditionnelles de l'optimalité économique (Beaujolin, 1998). Cela met en relief la place d'éléments essentiels, souvent ignorés par la théorie économique conventionnelle : la place de l'incertitude et sa réduction par les routines organisationnelles, l'importance de la notion d'organisation de l'attention» des acteurs, l'instabilité des préférences des managers et le caractère très chaotique des processus décisionnels, parfois très justement assimilés à une collection de poubelles (Cohen, March et Olsen, 1972).

5. Conclusion

Pour mieux matérialiser le cadre d'analyse que nous offre la théorie de l'encastrement, le schéma suivant se propose de poser les contextes explicatifs et les types d'encastrement dans lesquels ils s'enchâssent.

Figure 10 : Cadre d'analyse fondée sur les différents champs contextuels



Pour comprendre les éléments constitutifs de l'encastrement cognitif, politique, culturel et structural/relationnel, il nous semble légitime de justifier le choix de nos axes d'analyse et leur nature de leur encastrement respectif dans le contexte du Vietnam.

- Premièrement, nous avons mobilisé le contexte historique car nous pensons que c'est par une approche historique que nous pouvons arriver à expliquer les représentations qui animent les vietnamiens. C'est donc l'histoire qui permet de comprendre les comportements et les dispositions des individus au sein de la société actuelle. Nous avons décidé que c'est par un recul historique que l'analyse de l'encastrement cognitif et politique paraît pertinente. Si l'encastrement politique se rattache à la rationalité des acteurs vietnamiens qui sous-tendent

leurs actions et met en lumière des séquelles, l'encastrement politique tend à privilégier la compréhension des logiques des entreprises par des stratégies de pouvoir. Cette structuration composite du pouvoir social et racial mis en place par l'« économie de plantation » nous a semblé significative. C'est donc sous cet angle d'attaque de nature historique que nous pouvons mieux saisir les phénomènes vietnamiens de GRH.

- Deuxièmement, comment aborder le pouvoir des acteurs économiques en place et comment le contexte politique impact-il les entreprises vietnamiennes ? Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons pris l'option de retenir simultanément le contexte socio-économique du Vietnam pour mieux saisir l'encastrement politico-économique des pratiques de GRH.

- Troisièmement, c'est par le truchement des traits et valeurs culturels saillants que nous serons en mesure d'adopter une posture explicative de notre postulat de l'encastrement culturel des politiques de GRH au Vietnam. En effet, les modes de pensée, les systèmes de valeurs vietnamiens, les croyances et les habitudes culturelles constituent autant d'éléments qui nous permettront de comprendre les fondements de l'encastrement culturel.

- Enfin, c'est la mise en évidence des structures de réseaux sociaux et des logiques d'interactions concrètes entre acteurs réels qui permet de comprendre comment les individus, dans un contexte donné, mobilisent leurs réseaux à des fins économiques. Les réseaux sociaux permettent, en effet, de saisir les éléments conceptuels de l'encastrement structural et relationnel.

La prochaine session nous exposera que les différents contextes constituent autant d'éléments susceptibles d'expliquer les pratiques de GRH dans les PME vietnamiennes.

Chapitre 4 : L'encastrement au Vietnam

Quelles sont les contextes socio-économiques qui influencent les acteurs vietnamiens pour la réalisation de leur travail ? Comment ces conditions se sont-elles modifiées au fil du temps et des événements et comment influencent-elles la gestion de l'entreprise et la gestion des ressources humaines dans notre cas ? L'étude ci-après nous amènera à mieux comprendre le contexte socio-économique et les caractéristiques du marché de travail au Vietnam.

1. Les économies collectives

1.1. Le communisme

L'idéal communiste apparaît au Moyen Âge et peut-être même dès l'Antiquité, mais il est apolitique. Son essor politique date de la Révolution industrielle, sous l'effet des inégalités résultant du développement du croissant économique. L'étatisme et le socialisme offrirent des réflexions sur la société future susceptible de fournir les bases d'un nouveau système (Barbier, 1994). Pour mieux comprendre ce nouveau système, il est nécessaire de distinguer les deux concepts concernant le Marxisme et le communisme. Le premier est une théorie alors que le second est une idéologie politique, certes basée sur les travaux de K. Marx (1847) et de F. Engel (1845), mais que les dirigeants tels que V.I. Lenine (1917) ou J. Staline (1956) ont également beaucoup influencé.

Dès les débuts du communisme en 1917 en Russie, les dirigeants ont affirmé la caractéristique des économies collectives en substituant la planification du marché. Entre 1945 et 1948, les extensions du communisme aux pays orientaux tels que le Vietnam et la Chine ont pris la forme subtile de l'infiltration par l'intérieur.

L'idéologie du Communisme est exclusive, les Constitutions des « démocraties socialistes » instituent des droits et des libertés dont le caractère restait largement formelles.

Le pouvoir reposait sur l'idéologie Marxiste et Léniniste et n'était pas limité par le droit. Celui-ci permet au Parti Communiste de conduire les transformations sociales visant à instaurer la société communiste. Les libertés publiques étaient réduites à leur plus simple expression : tout ce qui n'était pas explicitement autorisé était interdit. Cette idéologie avait influencée le style de management au Vietnam. Le pouvoir extrême est apparu comme très centralisé dans entreprises vietnamiennes, le directeur général regroupe sous sa coupe un grand nombre de pouvoirs. De leur côté, ses subalternes semblent avoir tendance à ne pas prendre de décisions (Bertrand V. 2006).

En prenant le pouvoir et tous les outils du développement du pays, l'Etat vietnamien a géré toutes les activités de production de façon dirigée et centralisée. Cette façon de gestion s'exprime par l'économie planifiée.

1.2. L'économie planifiée

Dans la situation des années 1954 à 1975 où la partie du Nord du Vietnam a fait la révolution socialiste, la partie du Sud continuait encore la révolution de la libération publique. Le modèle d'économie planifiée a contribué à cela.

Selon un principe fondamental, l'appropriation collective des moyens de production forme la base institutionnelle de l'organisation de l'économie planifiée vietnamienne. Le Parti unique dirige l'Etat sous un nom du prolétariat (N. Lowit et T. Lowit, 1975). La planification de façon centrale et administrative, retenue comme mode unique de régulation, est mise en place par un document ayant force de loi qui fixe les choix politiques en répartissant les ressources, les emplois et les richesses grâce à un prix déterminé. Par l'intermédiaire de plans élaborés pour un à cinq ans à différents niveaux sectoriels et régionaux, la Commission d'Etat au Plan réglemente les agrégats économiques, le volume et les prix de la production.

Afin de maintenir le système, le commerce extérieur restait sous le monopole de l'Etat, les taux de change étaient fixes et les importations lourdement taxées, le

développement de l'industrie apparaissait autarcique et tourné vers la satisfaction des besoins intérieurs.

Concernant le rôle de la firme sous le régime communiste, les firmes vietnamiennes n'étaient qu'un simple prolongement d'un l'appareil de pouvoir pluri-institutionnel au sommet duquel se trouvait l'Etat. Nature, volume et écoulement de la production étaient, en effet, régulés sous la forme des plans impératifs annuels et quinquennaux. Les entreprises ne respectaient pas les lois et les instructions, elles fabriquent elles-mêmes leurs équipements, plus tôt que d'attendre d'hypothétiques livraisons.

La tâche majeure des responsables d'entreprises consistait à contrôler la production réelle et à commander la quantité de matière et de ressource qu'ils jugeaient nécessaires pour la réalisation des objectifs. Ils ne maîtrisaient ni leur volume de production, ni leurs approvisionnements, ni leurs ventes.

2. Les caractéristiques du marché de travail au Vietnam

Nous allons nous intéresser à analyser, dans cette partie, la tendance de développement de la population vietnamienne. Nous chercherons à comprendre les relations entre la population et le marché du travail

Tableau 13 : La catégorie de population moyenne par sexe et par situation géographique

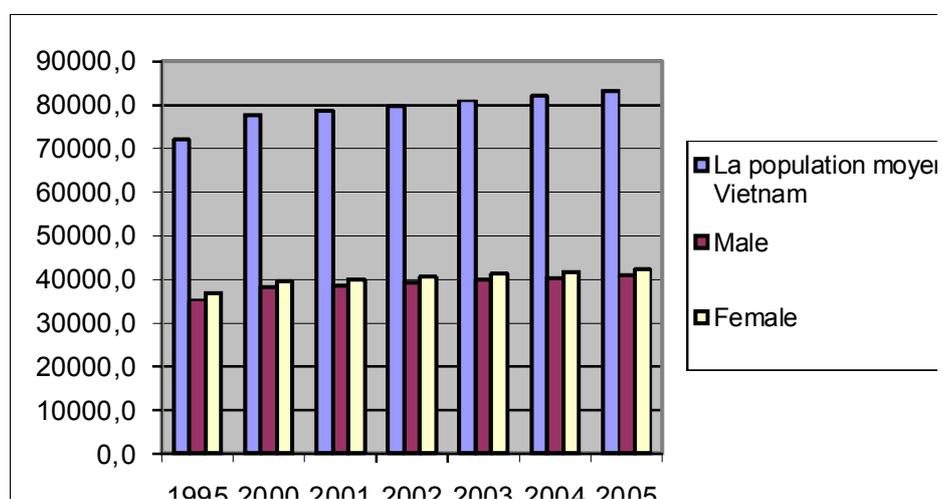
	Total	Sexe		Urbain, campagne	
		Masculin	Féminine	Urbain	Campagne
	Mille personnes				
1995	71995,5	35237,4	36758,1	14938,1	57057,4
2000	77635,4	38166,4	39469,0	18771,9	58863,5
2001	78685,8	38684,2	40001,6	19469,3	59216,5
2002	79727,4	39197,4	40530,0	20022,1	59705,3
2003	80902,4	39755,4	41147,0	20869,5	60032,9
2004	82031,7	40310,5	41721,2	21737,2	60294,5
2005	83119,9	40845,4	42274,5	22418,5	60701,4

	Le taux de croissance (%)				
1995	1,65	1,74	1,57	3,55	1,17
2000	1,36	1,34	1,37	3,82	0,60
2001	1,35	1,36	1,35	3,72	0,60
2002	1,32	1,33	1,32	2,84	0,83
2003	1,47	1,42	1,52	4,23	0,55
2004	1,40	1,40	1,40	4,16	0,44
2005	1,33	1,33	1,33	3,13	0,67

Source: GSO (2005), *Vietnam Statistical Yearbook*. Statistical Publishing House, Hanoi .

Le Vietnam a connu un taux important d'augmentation de la population. La source statistique montre que la taille de la population vietnamienne est au 30^e rang mondial et au 2^e rang en Asie du Sud-est (après l'Indonésie). Le taux de croissance moyen est de 1.41% par an. Ainsi, la population est passée de 77.635.400 habitants en 2000 à 83.119.900 en 2005.

Tableau 14 : La population moyenne du Vietnam par l'année



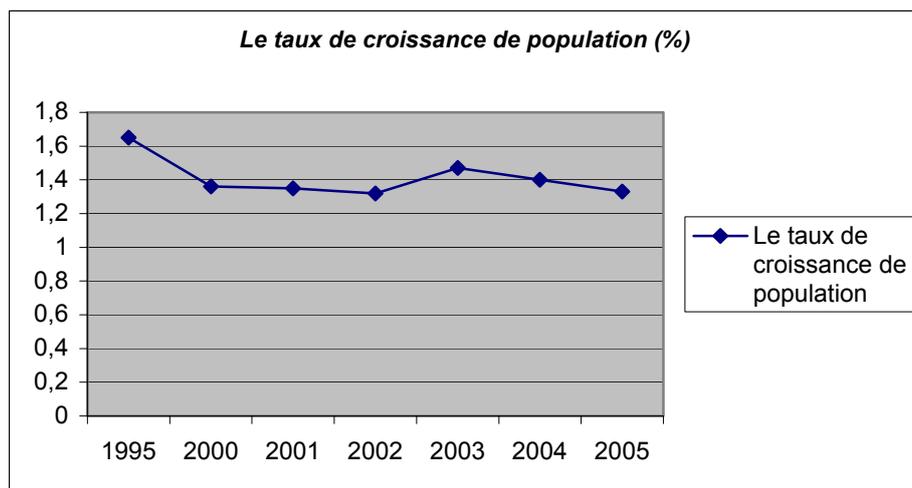


Tableau 15 : Taux de croissance de la population du Vietnam (%)

En outre, le taux de la population active représente plus 48 millions soit 58% de la population totale. Le pourcentage de jeunes de la population a pris de plus en plus d'importance depuis ces dernières années. Ceci a contribué au développement économique du Vietnam. En effet, le prix de la main-d'œuvre vietnamienne est beaucoup moins cher que celle des autres pays asiatiques, ce dernier est considéré comme un des facteurs qui attirent les investisseurs étrangers qui veulent implanter leurs entreprises au Vietnam.

Selon le dernier recensement de la population, le taux de chômage était en 2005 de 5.31%, ce qui reste un taux faible. Les taux d'activité sont très élevés, pour les hommes comme pour les femmes. Ils avoisinent 80% dans l'ensemble du pays et sont légèrement supérieurs en zones rurales par rapport aux zones urbaines. Les transformations radicales qu'a connues l'économie vietnamienne n'ont donc pas, jusqu'à présent, entraîné de crise de l'emploi. Mais cette situation cache de très grandes inégalités, contre lesquelles le gouvernement vietnamien essaye de lutter. Ceci explique l'accent qu'il met sur le développement de l'éducation et de la formation.

Selon les tableaux 16 et 17, nous constatons que la plus grande partie de la population employée au Viêt-Nam travaille à son compte propre, essentiellement dans l'agriculture et dans le secteur tertiaire (petit commerce et services de proximité). La population employée dans l'agriculture et la pêche représente encore aujourd'hui 54% de l'emploi total au

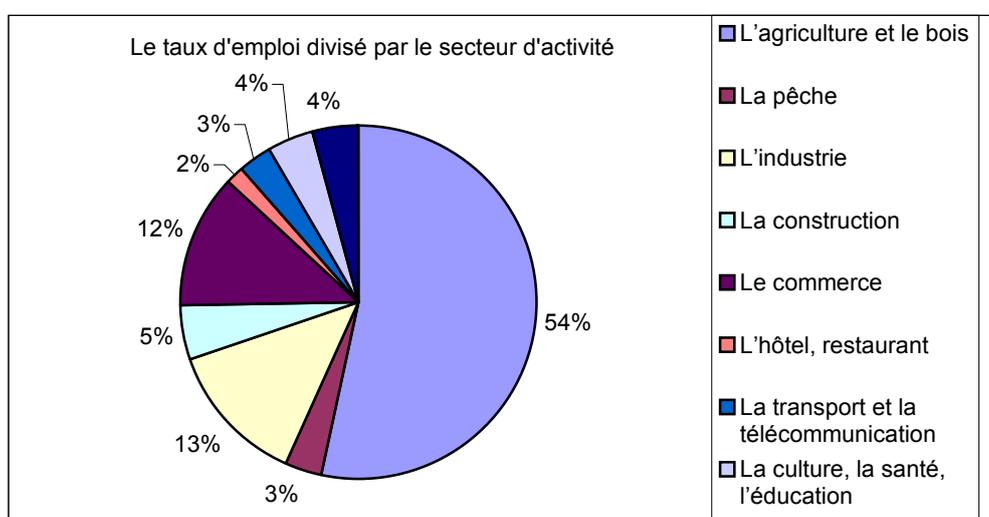
Vietnam, contre 12.1% par le commerce. Le secteur manufacturier ne représente que 12.8% de la population active employée. L'agriculture est le secteur qui compte le plus de travailleurs sans formation institutionnelle et le niveau d'éducation les plus faibles (Henaff, Martine, 1999).

Tableau 16 : Le taux des emplois contribué par le secteur d'activité

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Total (Mille personnes)	37609,6	38562,7	39507,7	40573,8	41586,3	42709,1
Le secteur de l'économie d'Etat	3501,0	3603,6	3750,5	4035,4	4108,2	4127,0
Le secteur de l'économie hors d'Etat	33881,8	34597,0	35317,6	36018,5	36847,2	37905,9
Le secteur de l'investissement étranger.	226,8	362,1	439,6	519,9	630,9	676,1
L'agriculture et le bois	23492,1	23385,5	23173,7	23117,1	23026,1	22780,0
La pêche	988,9	1082,9	1282,1	1326,3	1404,6	1477,1
L'industrie	3889,3	4260,2	4558,4	4982,4	5293,6	5495,7
La construction	1040,4	1291,7	1526,3	1688,1	1922,9	2140,3
Le commerce	3896,9	4062,5	4281,0	4532,0	4767,0	5192,2
L'hôtel, restaurant	685,4	700,0	715,4	739,8	755,3	798,5
La transport et la télécommunication	1174,3	1179,7	1183,0	1194,4	1202,2	1253,0
La culture, la santé, l'éducation	1352,7	1416,0	1497,3	1584,1	1657,4	1795,7
Les autres services	1089,6	1184,2	1290,5	1409,6	1557,2	1776,6

Source: GSO (2005)., *Vietnam Statistical Yearbook*. Statistical Publishing House, Hanoi.

Tableau 17: Le taux d'emploi par le secteur d'activité



Concernant l'application du code du travail, ce dernier soulève un point faible sur le marché du travail vietnamien. En effet, la majorité de travailleurs vietnamiens échappent encore à l'application du code du travail parce qu'ils ne sont pas salariés. C'est pour cette raison que la main d'œuvre employée dans les petites entreprises et les entreprises familiales ne bénéficient aucune protection sociale (Henaff, Martine, 1999). Jusqu'à présent, les entreprises familiales et l'auto-emploi ont fourni l'essentiel des emplois au Vietnam, mais l'importance de ces catégories d'emploi tend à se réduire au profit du salariat.

3. Conclusion

L'étude de la situation socio-économique dans le contexte vietnamien nous emmène à mieux comprendre le contexte dans lequel les entreprises vietnamiennes évoluent et appliquent une méthode de gestion des ressources humaines efficaces.

Concernant les informations du marché de travail, ce dernier contribue à déterminer une dimension applicable à la gestion des ressources humaines envers les difficultés de recrutement d'un candidat qualifié.

Nous présenterons dans la partie qui suit la méthodologie de recherche. Cette dernière nous amène à construire notre cadre conceptuel et les principales hypothèses de recherche.

Partie II : Méthodologie de recherche et analyse des résultats

Chapitre 5 : Modèle conceptuel et Méthodologie de recherche

Chapitre 5 : Modèle conceptuel et méthodologie de recherche

1. Introduction

Après avoir défini la problématique, synthétisé le modèle général de la recherche et exposé les hypothèses sous-jacentes dans la partie précédente, nous souhaitons tester ces dernières de manière empirique.

Pour cela, le présent chapitre expose la méthodologie de recherche adoptée. Cette dernière nécessite une attention particulière, vu qu'elle conditionne la qualité des résultats obtenus. Il s'agit, pour l'essentiel, d'énoncer la façon dont le projet de recherche est mis en œuvre, tout en précisant au préalable les choix effectués en matière de données empiriques et d'approches permettant de recueillir et d'analyser les données.

Ce chapitre est constitué de trois parties. Dans un premier temps, nous présenterons le modèle conceptuel où toutes les variables se rattachant à notre modèle de recherche seront décrites. Le modèle que nous avons privilégié s'attache à explorer les effets d'un contexte particulier (encastrement et la culture nationale) sur la gestion des ressources humaines (les pratiques de recrutement). A notre connaissance, aucune étude n'a été effectuée sur les pratiques de recrutement au Vietnam jusqu'à maintenant.

Suivra de la deuxième partie où nous présenterons la démarche méthodologique. Dans ce cadre, nous exposerons l'instrument de mesure, l'échantillon et la collecte de données. Enfin, la dernière partie présentera le traitement statique nécessaire à la réalisation de l'étude. Dans ce volet, nous verrons les différents outils de statistiques utilisés pour affirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

2. Le modèle conceptuel

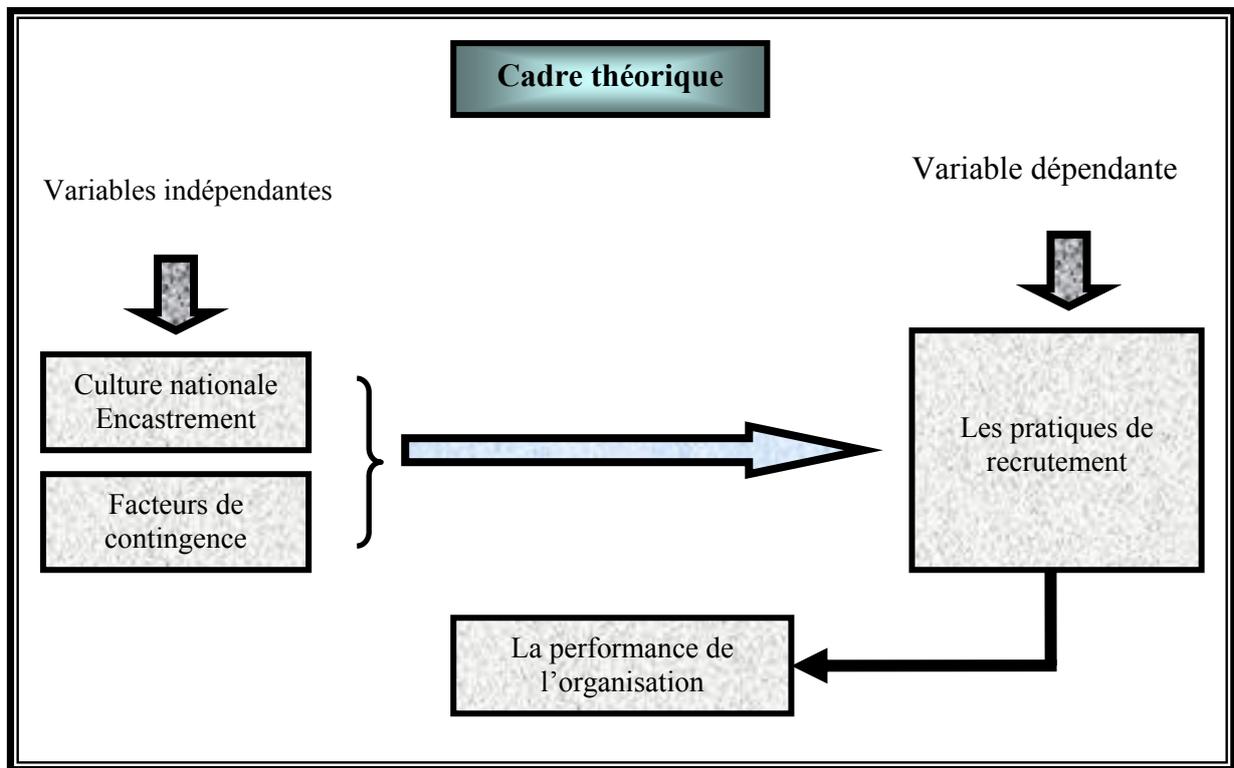
Le modèle conceptuel que nous présentons dans ce chapitre fait suite à la recension des écrits et est en lien avec notre objectif de recherche. Rappelons que notre principale question de recherche est la suivante :

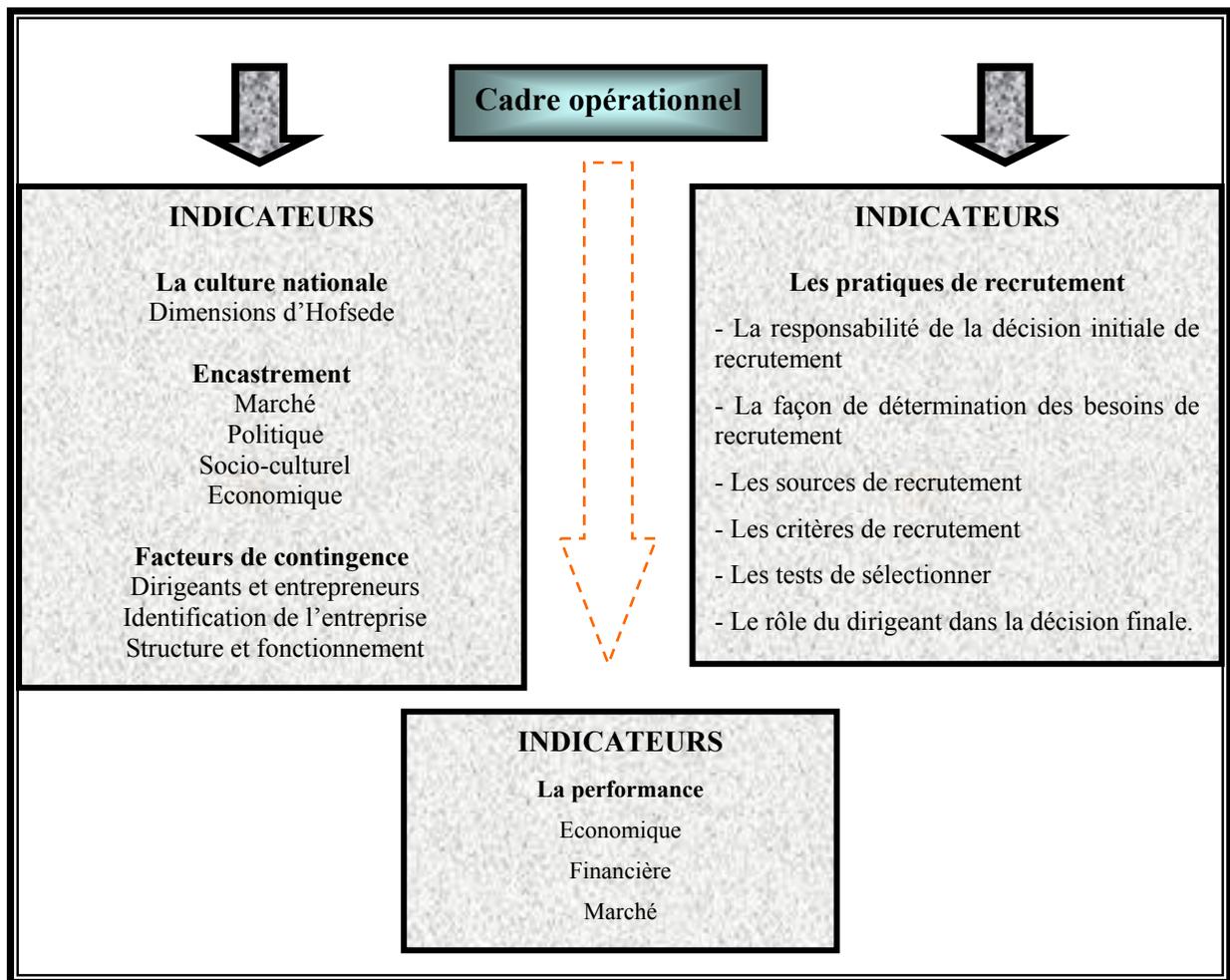
« Les facteurs d'encastrement social et la culture nationale, peuvent-ils être un élément déterminant dans la gestion stratégique des ressources humaines pour les entreprises vietnamiennes ? »

Durant les dix dernières années, la recherche en GSRH s'attache à étudier les liens entre les facteurs de l'environnement interne et externe de l'organisation avec la gestion des ressources humaines et la performance de l'organisation (Arcand, Fabi et Bayad, 2004, Garand, D. 1994,1998). Ce travail de recherche s'inscrit dans cette perspective et cherche à poursuivre l'investigation dans des zones qui ne sont pas encore entièrement explorées comme l'encastrement social et la culture nationale (Hofstede, 1994).

A partir de ce questionnement, nous avons construit notre cadre conceptuel décrit dans le schéma ci-dessous :

Figure 11 : Modèle conceptuel de la recherche





Ce modèle conceptuel met en présence un ensemble de variables indépendantes, la culture nationale, l'encastrement social et les facteurs de contingence, qui peuvent avoir un impact sur les variables dépendantes que les pratiques de recrutement et la performance de l'organisation.

3. Les hypothèses de recherche

Le point de départ de la mise en œuvre de la contingence des pratiques de GRH est sans nul doute la détermination de l'environnement global dans lequel s'insèrent les rapports sociaux productifs qui serviront de grille de lecture de la réalité observée. Partant du postulat que « *l'entreprise résulte d'interactions concrètes entre acteurs réels en liaison avec un environnement socio-politique singulier* » Huault (1998). Cette dernière suggère de prendre en compte l'environnement et ses différents contextes.

Que ce soit pour la GRH ou l'encastrement social et la culture nationale, nous avons opéré des choix entre une multitude de variables. Le découpage se fonde sur le modèle conceptuel présenté précédemment. Dans la mesure où notre objectif de recherche vise à comprendre l'effet de la culture nationale, de l'encastrement social et des facteurs de contingence sur les pratiques de recrutement, nous proposons une application aux entreprises Vietnamiennes. Ainsi, nous postulons que :

Hypothèse 1 : Les pratiques de recrutement dans les entreprises vietnamiennes dépendent des caractéristiques de la culture nationale.

H.1.1. Nous pensons que les valeurs culturels liées à l'individualisme, la religion, la politique, le rôle du travail, la formation de la famille, le rôle de femmes dans la société, plus importante ont influencé significative sur le processus de recrutement »

Cependant, il est important de préciser le rôle du dirigeant dans le processus de recrutement, ce dernier est influencé par les valeurs culturelles nationales.

H.1.2. Les valeurs culturelles liées à l'individualisme, la religion, la politique, le rôle du travail, la formation de la famille, le rôle de femmes dans la société, ont une influence significative sur les pratiques de recrutements selon le profil du dirigeant.

En fonction des facteurs de contingence, nous nous intéressons aux hypothèses sur le lien entre les pratiques de recrutement et la taille de l'organisation, le secteur d'activité, l'âge de l'entreprise.

H.2. Les facteurs de la contingence comme la taille organisationnelle, le secteur d'activité, l'âge de l'entrepris influencent significativement la formalisation et le processus de recrutement dans les entreprises vietnamiennes. Plus précisément,

H.2.1. Plus la taille organisationnelle et l'âge de l'entreprise sont importants, plus les pratiques de recrutement sont formalisées.

H.2.2. Les pratiques de recrutement est différentes selon la taille, le secteur d'activité et l'âge de l'entreprise dans les entreprises vietnamiennes.

Les théories de l'« embeddedness » (Granovetter, 1985) proposent de prendre en compte le contexte socio-politique et historiques comme explicatif des choix et actions des individus. Ces propositions peuvent être formulées de la manière suivante :

H.3. Les pratiques de recrutement dépendent de l'encastrement social (Granovetter, 1985), plus précisément :

H.3.1. Les pratiques de recrutement dépendent significativement du régime politique au travers des aides du gouvernement, des lois et réglementations, des contraintes administratives et financières.

H.3.2. Les pratiques de recrutement dépendent significativement du contexte économique (conjoncture économique (croissance, récession), le taux de chômage).

H.3.3. Les pratiques de recrutement dépendent significativement des caractéristiques du marché de travail (la pénurie de la main-d'œuvre, la motivation des candidats, la qualification de la main-d'œuvre).

H.3.4. Le processus de recrutement dépend significativement moyens mobilisées (les sources financières, humaines, ou bien matérielles)

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons également de mesurer l'effet des pratiques de recrutement et de la stratégie d'affaires sur la performance de l'entreprise.

H.4. Les pratiques de recrutement et la stratégie exercent une influence positive sur la performance des entreprises.

Après d'avoir synthétisé notre modèle recherche et défini nos hypothèses de recherche, nous souhaitons présenter ci-dessous les variables indépendantes et dépendante de notre étude.

4. Les variables indépendantes

Le point de départ de la mise en œuvre de la théorie de l'encastrement social des pratiques de GRH est de déterminer les facteurs de l'environnement global dans lesquels s'insèrent les pratiques de la gestion des ressources humaines. Selon Huault (1998) en partant du postulat que « *l'entreprise résulte d'interactions concrètes entre acteurs réels en liaison avec un environnement socio-politique singulier* ». Cette dernière suggère de prendre en compte l'environnement et ses différentes dimensions pour mieux gérer son organisation et d'atteindre une meilleure performance.

Dans le cadre de notre étude empirique, nous regroupons en quatre groupes des variables qui impactent la gestion des ressources humaines, à savoir : la culture, le politique, l'économie et les facteurs humains (propriétaire-dirigeant).

4.1. La variable culturelle nationale

L'encastrement culturel met l'accent sur l'idée selon laquelle les aspects culturels façonnent les institutions économiques et le monde des affaires, que les processus économiques ont une dimension culturelle irréductible (Zukin et Dimaggio, 1990 ; Di Maggio, 1990). Nous proposons de définir la culture comme « *les représentations collectives communes* » influant « *sur l'économie par le biais des croyances et des idéologies formelles* ». Cela comprend : a) les systèmes mentaux de perception, de catégorisation et de classification ; b) les scripts qui orientent l'action et les règles de pertinence qui guident ces scripts ; c) les valeurs, les normes, les goûts. Tous ces éléments étant partagés à l'intérieur d'un groupe social.

Cet indicateur culturel nous permet d'identifier les forces culturelles en place et leur persistance dans une société où les traits culturels peuvent potentiellement influencer les activités de gestion des ressources humaines, et donc les pratiques de recrutement.

Pour ce qui concerne à ces variables culturelles, nous avons construit un questionnaire, qui mesure la relation entre ces facteurs et la gestion des ressources humaines, à l'aide de dimensions de la théorie d'Hofstede (1994) :

La distance hiérarchique

Le degré de féminité

Le degré de collectivisme

Le contrôle de l'incertitude.

4.2. La variable de l'encastrement

4.2.1. Le politico-juridique

L'encastrement politique met l'accent sur l'idée que la sphère politique influence les comportements économiques et que ces décisions économiques sont encadrées dans un rapport de pouvoir des forces politiques en présence. De ce fait, les institutions et les décisions économiques sont façonnées par les luttes de pouvoir dans lesquelles les acteurs économiques sont pris. Ces forces politiques peuvent être des industries, des propriétaires d'entreprise pouvant former un oligopole ou un ensemble d'individus qui édictent les règles économiques de la société.

Selon l'étude d'Arcand, Fabi et Bayad (2004), dans chaque pays, l'Etat exerce un rôle essentiel sur le marché du travail. Il intervient de diverses façons en tant qu'employeur, législateur, producteur, protecteur, etc. A titre d'exemple, le Code de travail du Québec qui traite du droit d'association, du contrat collectif, des grèves ou des lock-out, etc., ou les lois Auroux, en France, qui réglementent entre autres l'obligation de négocier l'expression des salariés. Le service de RH est généralement un gardien juridique per excellence, car il voit à ce que toute la législation dans le domaine du travail soit respectée par l'organisation.

En fonction de notre recherche, nous avons élaboré nos questions afin de mettre en lumière l'effet des facteurs politiques sur les pratiques de recrutement dans les entreprises vietnamiennes, tels que :

Les lois et règlements

Les subventions gouvernementales

Les contraintes administratives

Le contrat du travail, etc.,

4.2.2. Le contexte économique

Le GRH peut être considérée comme un système ouvert, en interaction avec son environnement interne et externe, et comme tout système de gestion, il se trouve influencé avec plus ou moins de force par un ensemble de facteurs constituant ces environnements (Mahé de Boislandelle, 1988). Selon Garand D., 1992, l'analyse de la structure industrielle et du tissu économique (économie) d'une localité, d'une région ou d'un pays permet de présumer de certaines pratiques de GRH. Globalement, toutes les entreprises subiront, à des degrés variables, les effets d'une conjoncture économique, du secteur d'activité, des concurrents nationaux ou internationaux, ou d'un bassin de main-d'œuvre adéquat ou inadéquat...Quant à la dernière catégorie, nous nous intéressons aux questions portant sur l'économie :

La conjoncture économique (croissance, récession)

Le taux de chômage

La tendance du marché

L'analyse de la concurrence

Le marché d'emploi.

4.2.3. Facteurs humaines

En contexte de PME, le propriétaire-dirigeant occupe une position centrale prépondérante et constitue l'un des principaux facteurs à prendre en considération. Souvent qualifié d'entrepreneur, celui-ci apparaît comme un être complexe doté d'une personnalité unique (Gasse, 1985). Plusieurs questions dans notre études ont aussi abordées les critères tels que :

L'âge du dirigeant

La planification de sa vie professionnelle

La personnalité (dynamique, compétitif, conservateur, innovateur...)

L'ancienneté

La formation initiale et les expériences professionnelles

Les dernières permettent de caractériser les orientations préconisées par le dirigeant.

4.2.4. Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels sont associés aux variables suivantes :

L'âge de l'entreprise

La taille de l'entreprise

Le secteur d'activité

5. La variable dépendante

5.1. Les pratiques de recrutement

Les pratiques de recrutement représentent notre variable dépendante. Les indicateurs nous permettront de représenter le phénomène que nous cherchons à expliquer. Notre étude utilisera principalement des indicateurs de recrutement cités dans les travaux de Garand D.J (1993). Selon l'auteur, il paraît impossible de faire fonctionner une entreprise sans au préalable embaucher des individus qui exécuteront les activités de l'entreprise. Par ailleurs, cet étude empirique nous aide d'avoir un regard le processus de recrutement dans les PME au Vietnam.

En PME, *la décision initiale de recrutement* incombe souvent au propriétaire-dirigeant et passe graduellement aux superviseurs à mesure qu'augmente la taille organisationnelle et ses entreprises n'entament un recrutement que lorsque ce la s'avère absolument nécessaire et après avoir exploré toutes les autres avenues possibles. L'entrepreneur assume lui-même la responsabilité du processus de recrutement et délègue peu à peu ces tâches à un superviseur, à un cadre ou au responsable du personnel lorsque l'entreprise devient plus grande. Par contre, le propriétaire-dirigeant conserve la responsabilité de la sélection et de la décision finale d'embauche, jusqu'à ce qu'il soit secondé par un cadre ou d'un superviseur.

Au niveau de *sources de recrutement* interne, les PME appliquent fréquemment les moyens tels l'affichage interne, les transferts, les mutations, les promotions et les anciens

employés...et les méthodes externes les plus fréquemment utilisés tels les candidatures spontanées, les annonces dans les journaux et les contacts personnels du dirigeant. Les agences publiques et privées d'emploi forment un second groupe, suivies des institutions d'enseignement (programmes coopératifs, stages, recrutement sur le campus) et des services de placement des associations professionnelle ou syndicale.

Concernant *les méthodes d'évaluation de critères subjectifs lors du processus de sélection*, la majorité des PME utilisent des trois outils suivants : l'entrevue, le formulaire de demande d'emploi et le curriculum vitae. Les autres modes de sélection semblent plus rare utilisées tels que : tests d'aptitudes pratiques, tests psychologiques, formulaires de demande d'emploi, etc.

Quant à notre étude, nous nous intéressons de reprendre des indicateurs de pratiques de recrutement de Garand (1993) :

La responsabilité de la décision initiale

La façon de détermination des besoins

Les sources de recrutement (internes et externes)

Les critères de sélection, les tests de sélection

Le rôle du dirigeant dans la décision finale.

Les difficultés de recrutement

5.2. La performance de l'entreprise

Finalement, la performance de l'organisation représente la variable supplémentaire afin de mesurer l'effet des pratiques de recrutement dans un contexte particulier comme Vietnam. Dans le cadre de notre étude, nous utilisons trois critères pour mesurer la performance de l'organisation. Il s'agit :

La performance économique

La performance financière

La part du marché.

6. Présentation du questionnaire

L'outil élaboré pour répondre à notre questionnement et valider notre modèle de recherche est une enquête regroupant l'ensemble des variables mentionnées. Les questions posées étaient de plusieurs types. Nous avons combiné des échelles d'opinions, des questions fermées dichotomiques ou multichotomiques à réponse unifiée ou à choix multiples. Des questions factuelles ont été posées dans le cadre de la collecte d'informations, par exemple sur les profils des dirigeants, les informations relatives au profil, par exemple, sont de plusieurs ordres : âge, sexe, histoire de la famille, expériences antérieures, déroulement de la carrière professionnelle, etc. Par ailleurs, nous avons prévu des items sous l'intitulé « autre. Précisez », afin de leur donner l'occasion de s'exprimer sur l'intitulé et compléter, éventuellement, les réponses proposées.

Les questions d'ordre factuel étaient posées par des questions fermées. Les échelles de mesure ont été mobilisées pour mesurer les variables entrant dans notre modèle. Les échelles de Likert à 5 postes ont été déployées. Nous avons pris le risque de proposer une position moyenne dans les modalités de réponses pour deux raisons. Tout d'abord, comme le mentionne Emin (2003), les échelles adoptées dans le cadre de la théorie du comportement planifié sont des échelles de ce type. Ensuite, le pré-test a montré que le fait de forcer les répondants à répondre pour ou contre une opinion pourrait induire un certain nombre de non réponses. En outre, des questions filtre ont été prévues tout au long du cheminement du questionnaire.

Une page d'introduction a été introduite pour expliquer les objectifs de la recherche, la structure du questionnaire, le délai de réponse, le temps estimé pour répondre au questionnaire ainsi que les différents partenaires de l'étude.

Chaque thème comprenait un certain nombre de rubriques composées de questions s'inscrivant à l'intérieur de chacune. Comportant 38 questions (141 items), il est, alors, articulé selon six parties distinctes :

Partie 1 : Contexte général

Partie 2 : Les caractéristiques du dirigeant

Partie 3 : Les pratiques de recrutement

Partie 4 : Contexte environnemental

Partie 5 : La stratégie et la performance de l'entreprise

Compte tenu de l'importance du questionnaire en tant qu'outil de mesure conditionnant la qualité des résultats obtenus, nous détaillerons le contenu des différentes parties à travers les principales thématiques abordées, il s'agit :

6.1. Le contexte général de l'entreprise

Tout d'abord, des questions relatives au contexte général de l'entreprise ont été prévues. Cette partie avait pour objectif de savoir les informations générale de l'entreprise tels que : l'année de création, le secteur d'activité, l'effectif de l'entreprise. Nous nous intéressant également de savoir si la création s'était faite à plusieurs ou pas, s'il y avait une influence de l'entourage, connaître aussi les caractéristiques personnelles du créateur, son expérience antérieure, son parcours professionnel...

- Les informations générales de l'entreprise créée

En analysant les informations générales de l'entreprise créées, nous nous intéressons d'utiliser les travaux de Garand D.J (1993) afin de présenter comment ces indicateurs, qui considèrent comme les facteurs internes (facteurs organisationnels), peuvent avoir un lien avec les pratiques de recrutement de l'entreprise.

Année de création de votre entreprise actuelle ?

Secteur d'activité de votre entreprise actuelle ?

Quel est l'effectif de votre entreprise?

Votre entreprise créée par : A plusieurs Seul

Si à plusieurs, comment vous êtes vous rencontré(e)s ?

- Connaissances familiales et/ou amicales
 - Connaissances professionnelles (collègues de travail et autres)
 - Proposition d'un organisme d'aide aux entreprises (incubateur, etc.)
 - Rencontres à l'origine de l'idée de création. Précisez comment vous vous êtes rencontrés :
 - Autre(s), précisez :
-

- Le modèle d'entrepreneur

A travers cette thématique nous cherchons à comprendre dans quelle mesure les modèles d'entrepreneurs influencent les caractéristiques du dirigeant.

En ce qui concerne les entourages du dirigeant :

Y a-t-il eu dans votre entourage professionnel et/ou personnel des exemples d'entrepreneurs (professions libérales, indépendants, chefs d'entreprise, créateurs d'entreprise ou des personnes ayant eu une expérience entrepreneuriale) ?

Oui Non

Si oui, qui sont-ils ?

- Parents Autres membres de la famille Collègues de travail
 - Frères et/ou sœurs Amis Autre(s), précisez
-

Et les personnes qui peuvent servir sur le modèle du travail :

Les personnes qui vous servent de modèle dans votre travail sont des personnes qui :

(Veuillez attribuer une note de 1 à 5 pour chaque proposition)

- Travaillent pendant plusieurs longues heures
 - Passaient plus de temps au travail qu'à la maison
 - Continuaient à travailler le soir à la maison
 - Discutaient du travail à la maison avec les membres de la famille
 - Vous encourageaient à vous intéresser à leurs carrières et leurs affaires
 - Vous payaient pour accomplir des tâches au travail quand vous étiez très jeune
 - Vous encourageaient à connaître leurs collègues de travail
 - Vous ramenaient avec eux aux réunions de travail
 - Avaient un mode de vie confortable comme résultat de leurs métiers d'entrepreneurs
 - Avaient des discussions significatives avec vous concernant le travail
 - Vous encourageaient à choisir un domaine d'étude compatible avec leurs carrières
 - Vous apprenaient les détails utiles pour le métier d'entrepreneur
 - Vous encourageaient vivement à rejoindre leurs entreprises
-

Afin de tester l'influence des facteurs humains sur la gestion des ressources humaines, nous nous intéressons au profit du dirigeant et de son rôle important dans la gestion des petites et moyennes entreprises.

6.2. Dirigeants et entrepreneurs

- L'expérience antérieure du dirigeant

Nous avons formulé les questions suivantes en présentant l'expérience antérieure de l'entrepreneur influent à la gestion de son entreprise.

Juste avant le lancement de votre propre affaire, vous aviez un statut de :

- Employé à temps plein
- Employé à temps partiel
- Sans emploi
- Indépendant ou profession libérale
- Autre, précisez :

Si employé : pendant combien de temps avez-vous été en poste ?

- Moins d'un an, précisez combien de mois :
 - De un à cinq ans
 - Plus de cinq ans
-

- Niveau de formation

En complément des expériences professionnelles nous voulions avoir des informations sur le niveau d'étude atteint, ainsi que les éventuelles formations mobilisées pour la création d'entreprise.

Niveau d'études atteint :

- Primaire Lycée Autre, merci de préciser
- Collège Supérieur, merci de préciser

Si vous avez bénéficié de formation(s) spécifique(s) en vue de la création de votre entreprise, merci de préciser de quel type de formation il s'agit ?

- En gestion de production Gestion financière En gestion des ressources humaines
 - En gestion générale En informatique Gestion technique Autre(s), merci de préciser:
-

- L'information supplémentaire

Quel est votre âge :

- de 35 ans Entre 35 et 50 ans Autre, merci de préciser
- Entre 51 et 65 ans + de 65 ans

Votre ancienneté dans la firme est de :

- de 5 ans Entre 5 et 10 ans + de 10 ans
-

- Le modèle d'entrepreneur et les caractéristiques du dirigeant

En développant les suppléments du profit du dirigeant, nous présenterons également les indicateurs qui peuvent avoir un impact sur le modèle de gestion de l'entreprise et du processus de recrutement. Ces indicateurs concernent *les raisons d'être de l'entrepreneur et les caractéristiques du dirigeant qui seront mobilisés dans le modèle de gestion.*

Quelles ont été les principales raisons d'être de l'entrepreneur ?

Veillez attribuer une note de 1(pas du tout) à 5(tout à fait) pour chaque proposition:

- Je prendrai des responsabilités
 - Je gagnerai plus d'argent
 - J'accéderai à la propriété
 - J'aurai du pouvoir (Je désire gérer des hommes et décider)
 - J'aspire à plus de liberté
 - Je contrôlerai mon destin
 - Je vivrai une situation risquée (relever un défi)
 - Je serai autonome financièrement
 - Je serai autonome (être mon propre chef)
 - Je me réaliserai (j'irai jusqu'au bout de mon projet ou idée)
 - J'aurai saisi une opportunité
 - J'aurai un emploi et une sécurité
 - Je réaliserai un idéal
 - Je créerai une entreprise à succès
 - J'aurai plus de reconnaissance sociale
-

Et les caractéristiques décrivent mieux comme l'entrepreneur selon les répondants.

Quelles sont les caractéristiques qui vous décrivent mieux comme entrepreneur ?

Veillez attribuer une note de 1(pas du tout) à 5(tout à fait) pour chaque proposition:

- Compétitif
 - Conservateur
 - Dynamique
 - Innovateur
-

6.3. La culture nationale

La construction d'items sur les valeurs culturelles nationales était une face importante de cette recherche. Nous avons opéré les principales dimensions retenues dans le modèle de recherche tant au niveau individuel qu'au niveau sociétal-collectif. A cette fin, nous nous sommes inspirés des dimensions proposées par Ivanaj et Géhin (1997) sur les dirigeants des PME que nous avons reformulées et adaptées aux objectifs de notre étude. Par ailleurs,

n'ayant pas à disposition l'outil d'investigation des travaux d'Hofstede sur les dimensions culturelles nationales, nous avons construit nos propres formulations, spécialement en ce qui concerne les dimensions de masculinité-féminité, individualisme-collectivisme, certitude-incertitude. Il s'agit :

Veillez attribuer une note à chacune des affirmations suivantes :

De 1(pas du tout) à 5(tout à fait):

- Vos parents étaient toujours présents pour vous (spécialement : lorsqu'il s'agissait de vos choix de carrière(s))
 - Vous êtes très proche de votre père
 - Vous êtes très proche de votre mère
 - Vous pensez avoir eu une éducation stricte
 - Vous êtes satisfait de votre travail
 - Vous êtes relativement fier(e) de votre travail
 - Vous pensez que pour réussir l'entrepreneur doit s'adapter aux contraintes du système politique
 - Vous êtes intéressé par la politique
 - Vous vous considérez comme étant un libéral
 - Vous pensez que le libéralisme est une condition nécessaire pour la réussite
 - Vous avez un engagement politique
 - La religion occupe une place importante dans votre vie et dans votre pensée
 - Les commandements religieux occupent une place importante dans vos choix (professionnels)
 - Vous avez le sentiment d'adhérer à une religion indépendamment d'une pratique religieuse
 - Vous avez tendance à faire confiance à autrui
 - Vous pensez que la réussite est basée sur le mérite
 - Vous pensez que la réussite est une question de chance
 - Vous pensez que tout le monde mérite une seconde chance
 - Vous pensez que l'individualisme est une condition nécessaire pour la réussite d'un entrepreneur
 - Vous pensez que le travail des femmes est important pour la société
 - Vous pensez que votre métier n'est pas un métier de femme
-

6.4. Le contexte environnemental

La revue de la littérature montre que la gestion des ressources humaines est souvent associée au contexte environnemental. Cette partie du questionnaire se décline essentiellement en questions sur les différents contextes de l'environnement.

- Contexte environnemental

Cette thématique est relative à l'encastrement culturel (Granovetter, 1985) lié à la gestion des ressources humaines. Pour formuler les items sous-jacents au contexte environnemental, nous nous sommes référés aux travaux de (Dussault et al, 1992). Les principaux items retenus sont :

Comment les facteurs environnementaux influencent au processus de recrutement à votre entreprise ?

Veillez attribuer une note de 1(pas du tout) à 5(beaucoup) pour chaque proposition

- Conjoncture économique (croissance, récession)
- Taux de chômage
- Lois et réglementations
- Technologies disponibles
- Subventions gouvernementales (ex. argent)
- Aides gouvernementales (ex. conseils professionnels)
- Caractéristiques du territoire visé
- Caractéristique de l'emplacement
- Contexte culturel (éducation, mentalités, traditions, modes de vie...)

Avant de prendre la décision finale de recrutement, comment maîtrisiez-vous les facteurs suivants ?

Veillez attribuer une note de 1(très faible) à 5(très élevé) pour chaque proposition:

- La tendance du marché
 - Le volume général de ventes de la future entreprise
 - Les besoins en main-d'œuvre afin d'opérer une telle entreprise
 - Les principaux concurrents du secteur
 - L'importance du rôle de l'innovation dans ce secteur d'activité
 - Les principaux fournisseurs de ce secteur
 - Les principales sources de financement permettant de créer l'entreprise
-

- Le marché d'emploi

Le marché d'emploi joue un rôle très important sur la gestion de recrutement de l'organisation. L'objectif principal de l'entreprise est de trouver des candidatures qualifiées dans un marché d'emploi qui change.

Quelles sont les difficultés dans le processus de recrutement des employés à votre entreprise ?

De 1(pas du tout) à 5 (tout à fait):

- La pénurie de la main-d'œuvre
 - La motivation des candidats
 - La main-d'œuvre qualifiée
 - Les contraintes administratives
 - Le financement de recrutement
-

6.5. Les pratiques de recrutement

Concernant les pratiques de recrutement, nous avons construit des questions en basant sur les travaux de Garand D.J. (1993), les questions posées ne couvèrent pas toutes les pratiques de recrutement mais elles consistent à des aspects essentiels de ces pratiques dans un contexte particulier comme le Vietnam. Il s'agit :

Responsabilité de la décision initiale de recrutement ?

Veillez attribuer une note de 1(pas du tout) à 5(beaucoup) pour chaque proposition

- Dirigeant
- Service du personnel
- Superviseur du chef
- Responsable administrative

La façon de détermination des besoins ?

Veillez attribuer une note de 1(pas du tout) à 5(beaucoup) pour chaque proposition

- Planifié
- Recrutement si nécessaire

Quels sont les sources de recrutement externe ?

Veillez attribuer une note de 1(pas du tout) à 5(beaucoup) pour chaque proposition

- Une agence publique
- Une agence de recrutement privé
- Un moyen de publicité
- Annonce dans les journaux
- Une relation personnel

Quels sont les sources de recrutement interne ?

Veillez attribuer une note de 1(pas du tout) à 5(beaucoup) pour chaque proposition

- Mutation
- Promotion
- Recommandation du personnel
- Anciens employés
- Affiche interne

Quels sont les critères le plus importants de sélection d'un candidat ?

Veillez attribuer une note de 1(pas du tout) à 5(beaucoup) pour chaque proposition

- Le CV
- La motivation
- L'expérience professionnelle
- Relation personnelle
- Le diplôme obtenu

Vous avez réalisé des tests afin sélectionner un candidat ?

Veillez attribuer une note de 1(pas du tout) à 5(beaucoup) pour chaque proposition

- Aptitudes pratiques
- intelligence
- Personnalité
- Honnêteté
- Examen médical

Le dirigeant intervient dans la décision finale de sélection à titre de ?

Veillez attribuer une note de 1(pas du tout) à 5(beaucoup) pour chaque proposition

- Consultant
 - Collaborateur
 - Décideur unique
 - Pas d'intervention
-

6.6. La performance et la stratégie de l'entreprise

Les dernières séries de questions porte sur la mesure de la performance et la stratégie de l'entreprise.

Quelle est l'orientation de la stratégie de votre entreprise ?

De 1(pas du tout) à 5 (tout à fait):

- La qualité de vos produits et vos services
- La prix de produit et la productivité
- La nouveauté et l'innovation

Quelle est la performance de votre entreprise depuis trois dernières années ?

De 1(pas du tout) à 5 (tout à fait):

- Economiques
 - Financières
 - Marché (la part du marché)
-

La construction et le contenu du questionnaire ainsi détaillés, nous présenterons les modalités d'administration du questionnaire ainsi que les critères d'échantillonnage dans un contexte du Vietnam.

7. Mesure de l'échelle

Pour mesurer nos variables, nous avons utilisé une échelle d'intervalles de type Likert où les niveaux de l'échelle sont séparés à cinq intervalles égaux :

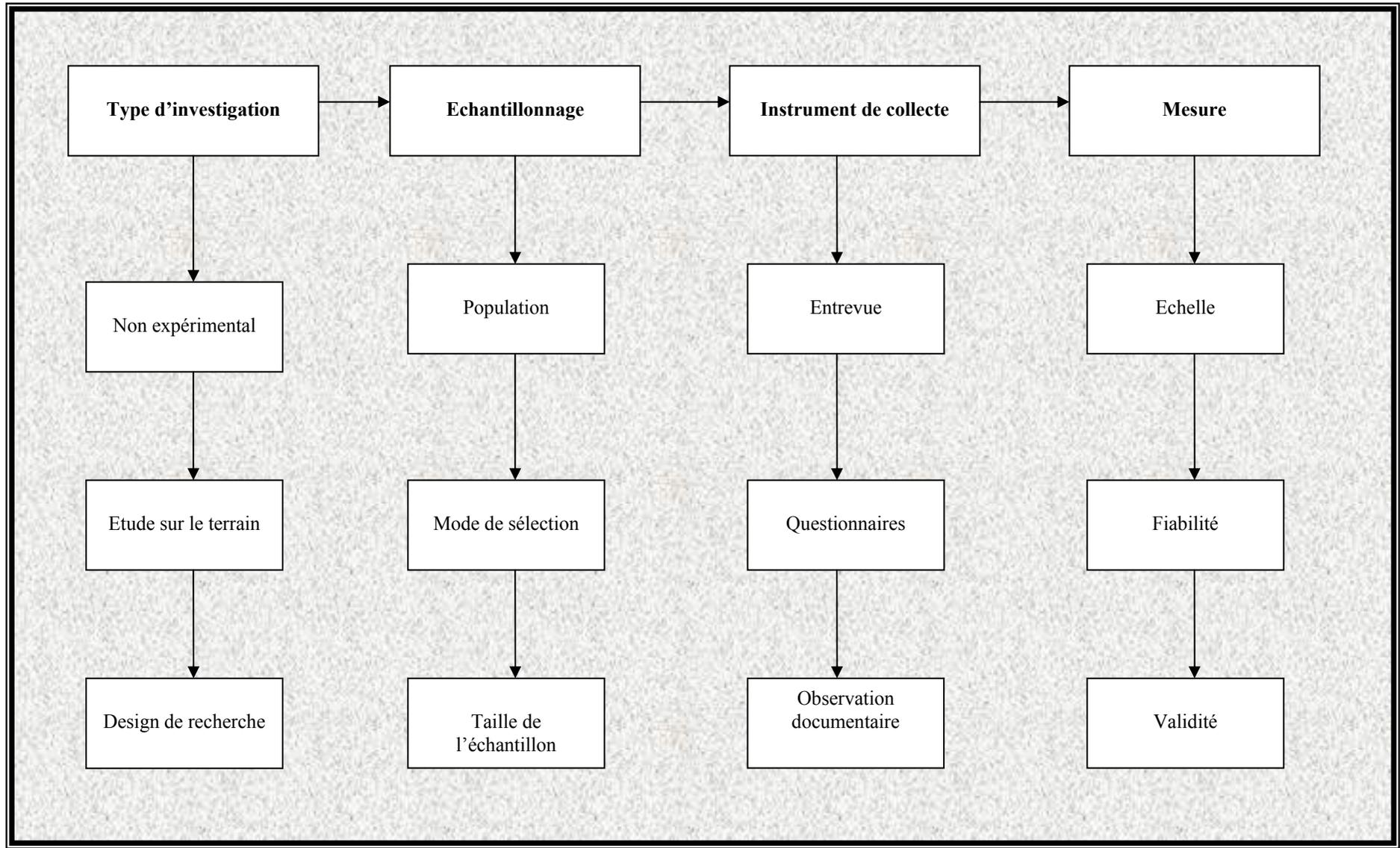
- 1 *signifie « Tout à fait en désaccord »*
- 2 *signifie « En désaccord »*
- 3 *signifie « Ni d'accord ni en désaccord »*
- 4 *signifie « d'accord »*
- 5 *signifie « tout à fait d'accord »*

Ce type de l'échelle comporte plusieurs avantages. Premièrement il a l'avantage de combler les limites statistiques que peuvent avoir les autres types d'échelles telles que l'échelle ordinale ou nominale (D'Ambroise, 1996). Car en plus de pouvoir catégoriser et ordonner les caractéristiques des sujets d'étude, l'échelle d'intervalle permet d'effectuer des analyses statistiques relativement sophistiquées. Deuxièmement, de par ses caractéristiques, il transmet plus d'informations que les autres types d'échelles.

8. Démarche méthodologique

La démarche méthodologique privilégiée permettra de trouver réponse à notre questionnement soulevé dans notre problématique de recherche, et, ainsi infirmer ou confirmer nos hypothèses de recherche. Pour y arriver, Gauthier (1993) propose une logique de démonstration ou de preuve qui permettra de montrer un dossier favorable à nos hypothèses basées sur plusieurs étapes différentes. Afin de reprendre ces termes il s'agira du type d'investigation, du mode d'échantillonnage, de l'instrument de collectes de données et des mesures appropriées selon le schéma ci-dessous :

Figure 12. Démarche méthodologique adapté par D'Ambroise (1996)



8.1. Le type d'investigation

Le type d'investigation préconisé est celui d'une étude sur le terrain où nous avons mesuré nos variables de recherche à partir d'un sondage. Ce type d'investigation se veut non expérimental (D'Ambroise, 1996) car il est impossible de contrôler et de manipuler les variables. Nous nous sommes contentés de les observer sans pouvoir intervenir dans le déroulement des événements.

8.2. L'échantillonnage

Le terrain d'expérimentation préconisé pour cette recherche nous a permis d'obtenir un échantillonnage répondant à notre modèle. Le choix du terrain d'expérimentation représente, à notre avis, un des éléments clés de cette recherche. Pour nous permettre de tester, de manière empirique, le caractère encastré des pratiques, il nous a semblé incontournable de mener une investigation à partir des PME vietnamiennes en prenant en compte les critères pour notre recherche.

En effet, le développement du secteur des PME au Vietnam constitue donc un axe décisif de la croissance économique future du pays et de la création d'emploi.

L'économie vietnamienne est dominée par les entreprises d'Etat, dont les résultats en matière de création d'emploi sont insuffisants. Le secteur privé, composé à 90% de petites et moyennes entreprises (PME), est le principal moteur du développement économique vietnamien. La croissance de ce secteur est rapide : le nombre estimé de PME serait ainsi passé de 30 000 à 90 000 entre 1998 et 2002. Le secteur des PME constitue aussi le principal gisement d'emploi pour absorber les 1,5 million de nouveaux entrants annuels sur le marché du travail (Livre des statistiques du Vietnam 2005).

9. Description de l'entreprise sélectionnée

Notre champ de recherche se délimite dans le cadre des petites et moyennes entreprises. Ces dernières représentent un échantillonnage représentatif pour notre recherche.

Pour sélectionner une entreprise, nous avons établi au préalable, des critères de qualification. Ces critères sont :

- L'entreprise doit se situer au centre du Vietnam car cette région contribue de 30% du produit intérieur brut annuel du Vietnam (Livre des statistiques du Vietnam 2005)

- L'entreprise sélectionnée est répartie par tous les secteurs d'activité : informatique, textile, construction, hôtels, service, etc.....

- Les PME sont particulièrement retenues pour notre terrain de recherche. Il est intéressé de découvrir ce champ de recherche car, en contexte PME vietnamienne, les revues exhaustives de la documentation empirique demeurent encore rares et leur contribution permet d'améliorer considérablement la compréhension des phénomènes liés aux petites dimensions. Afin de mieux comprendre notre champ d'étude, nous nous intéressons de mettre en lumière les définitions et les spécialités des PME.

Les définitions de la PME

Selon Dion, 1986, les petites entreprises sont les « *Entreprise constituant une entité économique autonome qui emploie un petit nombre de salarié et dont le chiffre d'affaires n'est pas considérable* ». Ces deux critères sont très relatifs. Il varie selon le degré de développement économique et le lieu où cette entreprise est implanté auquel elle appartient. Selon la définition utilisée par Statistique Canada pour l'emploi, le critère est de 20 employés et moins. Selon le ministère d'État aux petites entreprises (Ottawa), sont considérées comme petites entreprises celles qui ont 100 employés et l'industrie manufacturière et 50 employés et moins dans les autres secteurs.

La petite et moyenne entreprise (PME) n'est autre qu'une entreprise, société ou organisation juridiquement et financièrement indépendante, gérée de façon décentralisée et autonome, à but lucratif ou non, ayant une faible part de marché ou n'occupant pas une position dominante dans son secteur d'activité. Une PME compte généralement moins de 250 employés (500 en Allemagne, France, Japon et USA), œuvre dans un secteur commercial, de services, manufacturier ou industriel, et réalise un volume de ventes inférieurs à une certaine limite maximale, largement variable selon les secteurs d'activité et les pays (Julien, 1990).

Par ailleurs, les auteurs européennes du rapport annuel de l'Observatoire Européen des PME ne manquent pas de préciser qu'«il n'existe pas de définition unique, fondée scientifiquement, de la PME, puisqu'il n'existe pas de concept analytique clair... D'un point de vue politique, on pourrait sans doute définir les grandes entreprises comme celles qui sont capables, de quelque façon que ce soit, de dominer les marchés. Cet aspect est en fait pris en compte dans la définition des PME telle que recommandée par la Commission pour la mise en œuvre des politiques et qui requiert de prendre en compte, outre le nombre d'employés, le chiffre d'affaires et/ou le bilan, et l'indépendance financière de l'entreprise » (recommandation parue au journal officiel des Communautés européennes, L 107/6 1996).

10. Collecte de données

Un échantillon de 300 dirigeants répartis dans deux villes Quang Nam et Danang, au centre du Vietnam, a été utilisé pour les fins de cette recherche. A partir de cet échantillon, un questionnaire a été transmis à l'ensemble de ces dirigeants en les invitant à participer sur une base volontaire. Sur ce total, 133 réponses ont été récupéré ce qui représente un taux de réponse de 45%. Cet échantillon est représentatif et est approprié selon D'Ambroise (1996).

Concernant la façon de recueillir l'information, il existe de multiples types d'administration pour les enquêtes par questionnaires : la voie postale, le face à face, le téléphone, la voie électronique, etc. En ce qui concerne notre recherche, ce dernier s'est faite par le biais d'un questionnaire rédigé en français et traduit en anglais. Le recours d'un tel outil permet d'obtenir une grande quantité d'information (D'Ambroise, 1996).

Ayant le privilège de connaître les personnels de l'association des petites et moyennes entreprises de Danang, qui dirige à toutes les PME au centre du Vietnam, dont ils disposent des coordonnées. Nous avons demandé à eux d'établir une sélection des entreprises, en fonction des critères fournis et donc, une liste des entreprises nous sont parvenues.

Outre le questionnaire administré à l'ensemble des dirigeants visés, nous avons adopté d'une méthode d'administration par des entretiens face à face et par la voie postale.

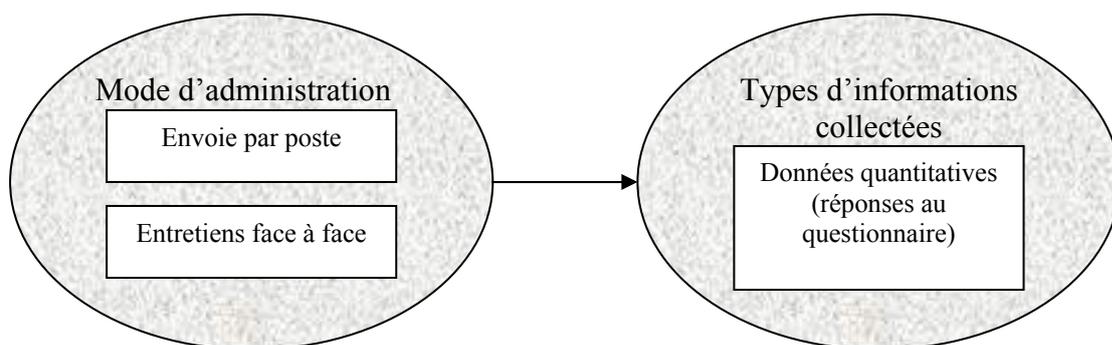
Le type d'entretien a permis de recueillir certaines données permettant de mieux comprendre les enjeux organisationnels de l'entreprise. Cette rencontre à eu lieu avec des dirigeants de l'entreprise où ce dernier a pu nous fournir plusieurs informations pertinentes à

la compréhension de l'organisation. D'Ambroise (1996) souligne que ce type d'entrevue fournit une richesse de l'information ce qui permet de dévoiler au chercheur des éléments d'information pouvant être à tort minimisés l'importance ou la pertinence.

Quant à la méthode de l'enquête par la voie postale, cette dernière permet une réalisation de l'enquête dans des délais relativement courts lorsqu'il y a précision de la date limite de renvoi du questionnaire.

Bien que ces méthodes comportent des avantages de collecte d'information, nous avons rencontré également plusieurs limites et difficultés. D'une part, l'entrevue peut fournir des réponses aux questions de façon biaisée ou faussée car le répondant pourra répondre en fonction de sa perception. D'autre part, il est très difficile de contacter avec les dirigeants dans les entreprises vietnamiennes, malgré que nous ayons demandé une lettre de recommandation présentée par l'association des petites et moyennes entreprises et la chambre de commerce de Danang. Les autres difficultés peuvent provenir d'ici sont le manque du temps, de coûts élevés en termes de main-d'œuvre et du manque de disponibilité de la part des dirigeants de l'entreprise visée.

La figure 13. Les modes d'administration du questionnaire



11. Traitement statistique

La vérification empirique de nos hypothèses nous oblige à recourir à l'utilisation de traitements statistiques. En effet, notre recherche est basée selon une approche quantitative. En choisissant cette approche, c'est qu'elle est appropriée et permet de décrire de façon détaillée un phénomène quantifiable ou de l'expliquer en faisant ressortir les liens entre les différents éléments (Simard, 2003). Il est également reconnu que l'approche quantitative offre une plus grande garantie d'objectivité (Thiétart, 2003). Comme il s'agit de vérifier si les facteurs de contingence et la culture nationale influencent de façon significative aux pratiques de recrutement dans un contexte particulier comme le Vietnam, les données recueillies dans ce type d'étude seront analysées à l'aide de méthodes quantitatives.

11.1. La préparation des données

L'ensemble des données collectées par questionnaires a été soumis à un certain nombre d'analyses statistiques dans l'objectif de découvrir, décrire et comprendre le processus de recrutement dans un contexte retenu. Toutefois, les informations fournies par les questionnaires n'étaient pas toutes directement exploitables en l'état. Elles ont été soumises à un travail de préparation afin qu'elles soient opérationnelles pour les traitements statistiques.

Selon, Evrard et al. (2000, p.314), la préparation des données inclut un certain nombre d'étapes qui visent à transmettre les questionnaires au fichier de variables sur lesquelles seront effectués les traitements statistiques envisagés. Deux principales phases peuvent être alors distinguées : « la vérification des questionnaires » et « la codification des réponses ». La première s'intéresse à la « lisibilité », la « complétude » et la « cohérence » des réponses fournies. Ainsi, plusieurs opérations correctives peuvent être menées : le traitement des incompréhensions, des valeurs manquantes et des incohérences. La codification du questionnaire peut permettre, aussi, à travers faire le comptage, de faire ressortir le bilan des valeurs manquants, des incohérences, etc.

Ces opérations visent à dégager un fichier de données en adéquation avec les traitements statistiques ultérieurs. C'est un fichier résultant d'un ensemble d'opérations de vérification, de codification et de calcul sur la base des informations brutes collectées.

Notre ensemble des 83 questionnaires retenus étaient remplis de façon lisible. Seuls quelques cas comportaient de très rares anomalies mineures. Il s'agissait essentiellement de quelques oublis involontaires de réponse à un item, générant quelques valeurs manquantes. Ainsi, il n'y a pas eu de suppression de questionnaires concernés.

Le codage et la saisie informatique des données furent facilités par le travail de conception des modalités des réponses. En effet, une grande partie des dimensions et des items était mesurée sur une échelle d'intervalles en cinq points. Ainsi, un fichier informatique Sphinx a été produit, contenant 141 indicateurs de variables retenues (colonnes) pour 83 individus (lignes).

11.2. La cohérence interne

La mesure de la fidélité est un processus permettant de lier les concepts abstraits aux indicateurs empiriques (Durand, 2005). Sur un plan empirique, la fidélité précise la validité du bon instrument et jusqu'à quel point cet instrument mesure ce qu'il est supposé mesurer. Pour effectuer l'analyse de fidélité, il convient d'utiliser en utilisant la consistance interne, c'est-à-dire l'Alpha de Cronbach, selon la formule suivante :

$$\alpha = \frac{j \times r_m}{1 + (j - 1) \times r_m}$$

Où : « j » représente le nombre d'items dans l'échelle

Et « r_m » est la corrélation moyenne

La règle générale veut qu'un coefficient supérieur à 0.70 soit considéré acceptable et une valeur supérieure à 0.9 étant magnifique.

12. Conclusion du chapitre

Nous avons explicité dans ce chapitre la démarche méthodologique retenue dans le cadre de cette recherche. Dans un premier temps, nous avons présenté le champ d'investigation retenu, à savoir les petites et moyennes entreprises. Dans un second temps, nous avons détaillé la démarche de l'enquête par questionnaire mobilisée dans le cadre de cette investigation, allant du type d'approche mené à l'analyse quantitative.

Dans la lignée, nous avons présenté notre méthodologie retenue et discuté des principes de viabilité et fiabilité de l'instrument mobilisé.

Afin de répondre à notre questionnement de recherche, nous présenterons au prochain chapitre les résultats obtenus.

Chapitre 6 : Résultats de recherche et discussions

Introduction

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats obtenus afin de répondre notre questionnement de recherche portant sur le lien entre la culture nationale, les facteurs de contingence et les pratiques de recrutement dans les entreprises vietnamiennes.

Après l'opération de nettoyage de notre base de données, nous avons réalisé les calculs et les traitements statistiques. A ce stade, nous avons utilisé le logiciel Sphinx et SPSS pour les exploiter.

Le chapitre 6 se compose de plusieurs parties. Dans un premier temps, nous exposerons nos analyses descriptives. Ensuite, nous présenterons nos analyses des composantes principales et des tests d'Alpha Cronbach. Ceci nous permettra de trouver des facteurs principaux de nos items et de tester la validité de nos échelles de recherche. En fin, nous essayerons de tester nos hypothèses de recherche en utilisant le modèle de régression et de discuter des résultats de cette recherche par rapport au modèle de recherche proposé.

1. Analyses descriptives

Nous présenterons dans cette partie la description de l'ensemble des données sociodémographiques recueillies.

1.1. Les informations de l'entreprise

Nous avons réalisé une étude par questionnaires afin d'étudier les caractéristiques et les spécialités de l'échantillon et de notre groupe de répondants.

1.1.1. Le secteur des entreprises répondantes

La répartition selon le secteur d'activité indique que l'échantillon des entreprises vietnamiennes est représenté d'entreprises opérant dans le secteur du service (33,7%), de l'informatique (25,3%), et de l'industrie et construction (près de 30%).

Tableau 18. Secteur d'activité des entreprises

Secteur d'activité de votre entreprise		Fréquence	%	Valide %	% accumulée
Valide	Service	28	33,7	33,7	33,7
	Informatique et Technologie	21	25,3	25,3	59,0
	industriel	14	16,9	16,9	75,9
	Agriculteur	2	2,4	2,4	78,3
	Construction	11	13,3	13,3	91,6
	Import-export	4	4,8	4,8	96,4
	Autres	3	3,6	3,6	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

1.1.2. Le nombre de propriétaire de l'entreprise

Selon les répondants de cette enquête, les entreprises sont créées par plusieurs personnes (60,2%)

Tableau 19. Nombre de propriétaire de l'entreprise

		Votre entreprise a crée par			
		Fréquence	%	Valide %	% accumulée
Valide	Plusieurs	50	60,2	60,2	60,2
	Seul	33	39,8	39,8	100,0
Total		83	100,0	100,0	

Et ces dernières se sont rencontrées par des connaissances professionnelles (42,2% de répondants).

Tableau 20. Contexte de rencontre des dirigeants

Si plusieurs, comment vous êtes vous rencontrée (e)s				
	Fréquence	%	Valide %	% accumulée
Pas de réponse	32	38,6	38,6	38,6
Connaissances familiales et/ou amicales	5	6,0	6,0	44,6
connaissances professionnelles	35	42,2	42,2	86,7
Proposition d'un organisme d'aide aux entreprises	5	6,0	6,0	92,8
rencontre à l'origine de l'idée de création	6	7,2	7,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

1.1.3. L'année de création

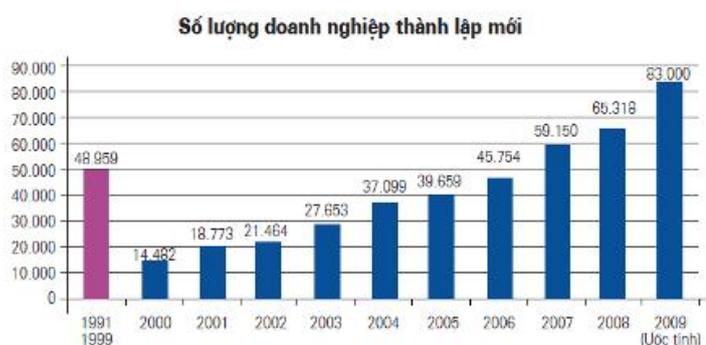
Les entreprises retenues dans cette étude sont créées pour la plupart entre 2000 et 2007.

Tableau 21. L'année de création de l'entreprise

	Fréquence	% accumulée
Avant 2000	19	22,9%
2000-2007	52	62,6%
Après 2007	12	14,5%
Total	83	100%

Les résultats obtenus par notre échantillon sont correspondants au contexte du Vietnam. Le graphique ci-dessous (*Source : centre de développement des entreprises, Ministre de plan et de développement*) représente la situation des entreprises créées :

Tableau 22. Nombre de l'entreprise créé de 1999 à 2009



Nguồn: Trung tâm Thông tin, Cục Phát triển Doanh nghiệp, Bộ Kế hoạch và Đầu tư

Nous constatons que ces caractéristiques répondent bien à la situation économique du Vietnam. En effet, cette période représente un taux de croissance économique remarquable avant la crise financière de l'été 2007.

1.2. Les profits des dirigeants

1.2.1. L'âge du répondant

L'âge moyen du répondant de notre échantillon est plutôt jeune moins de 35 ans (87.8%).

Tableau 23. L'âge du dirigeant

		Quel est votre âge ?			
		Fréquence	%	Valide %	% accumulée
Valide	(-) de 35 ans	72	86,7	87,8	87,8
	Entre 35 et 50 ans	8	9,6	9,8	97,6
	Entre 51 et 65 ans	2	2,4	2,4	100,0
	Total	82	98,8	100,0	
Manquant	System	1	1,2		
Total		83	100,0		

1.2.2. L'ancienneté du dirigeant

La répartition selon l'ancienneté des dirigeants fait apparaître que les deux tiers ont une ancienneté dans la firme de moins de 5 ans (77,1%). Ce dernier convient parfaitement par rapport à l'âge des répondants qui représentent une proportion de 87,8% de moins de 35 ans.

Tableau 24. L'ancienneté des dirigeants

Votre ancienneté dans la firme est de :					
		Fréquence	%	Valide %	% accumulée
Valide	(-) de 5 ans	64	77,1	77,1	77,1
	De 5 à 10 ans	13	15,7	15,7	92,8
	(+) de 10 ans	6	7,2	7,2	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

1.2.3. Niveau de formation atteint

Les profils des entrepreneurs interrogés soulèvent un résultat important sur le niveau d'étude des dirigeants. Selon le tableau ci-dessous, presque de 97% se situe au niveau de l'« université ».

Tableau 25. Le niveau d'étude des dirigeants

Niveau d'étude atteint :					
		Fréquence	%	Valide %	% accumulée
Valide	Primaire	1	1,2	1,2	1,2
	Lycée	2	2,4	2,4	3,6
	Université	80	96,4	96,4	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

1.2.4. Type de formations suivies.

A la question sur le type de formation suivie, nous constatons que la formation la plus suivie est la gestion en générale (41%), également la gestion en informatique (19,3%), la gestion de la production (14,5%) et la gestion technique (10,8%) restent les moins réclamées.

Tableau 26. Type de formation suivie par les dirigeants

Si vous avez bénéficié de formation(s) spécifique(s), merci de préciser de quel type de formation il s'agit ?

	Fréquence	%	Valide %	% accumulée
Valide pas de réponse	3	3,6	3,6	3,6
En gestion de production	12	14,5	14,5	18,1
gestion financière	3	3,6	3,6	21,7
En gestion des ressources humaines	5	6,0	6,0	27,7
gestion technique	9	10,8	10,8	38,6
En informatique	16	19,3	19,3	57,8
en gestion générale	34	41,0	41,0	98,8
autre	1	1,2	1,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

1.2.5. Expériences professionnelles antérieures

La répartition de l'échantillon selon du statut professionnel, juste avant le lancement de l'affaire, montre que la majorité (80%) était salariée, en second lieu, viennent les personnes sans emplois (12%).

Tableau 27. Expériences professionnelles antérieures des dirigeants

Juste avant le lancement de votre propre affaire, vous aviez un statut de

	Fréquence	%	Valide %	% accumulée
Valide Employé à temps plein (CDD)	31	37,3	37,3	37,3
Employé à temps plein (CDI)	20	24,1	24,1	61,4
Employé à temps partiel (CDD)	13	15,7	15,7	77,1
Employé à temps partiel (CDI)	3	3,6	3,6	80,7
Sans emploi	10	12,0	12,0	92,8
Indépendant ou profession libérale	6	7,2	7,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Par ailleurs, sur la durée d'employabilité, nous constatons que plus de la moitié de l'échantillon (52%) ont été employés plus d'un an et près de 15% ont été employés pendant

plus de 5 ans. Dans cette perspective, il est possible de penser que les répondants sont des personnes qui possèdent des compétences et des qualifications assez importantes.

Tableau 28. Le temps en poste antérieure des dirigeants

Si employé : pendant combien de temps avez-vous été en poste ?

		Fréquence	%	Valide %	% accumulée
Valide	pas de réponse	9	10,8	10,8	10,8
	Moins d'un an	19	22,9	22,9	33,7
	De un à cinq ans	43	51,8	51,8	85,5
	Plus de cinq ans	12	14,5	14,5	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Pour comprendre le cheminement des expériences professionnelles antérieures, nous avons, aussi, cherché à savoir s'il y avait une différence en fonction de la taille de l'entreprise dans laquelle les répondants travaillaient avant de se lancer en affaires.

D'après les résultats fournis ci-dessous, il apparaît que la plupart des dirigeants a eu une expérience dans une TPE ou une PME (55%), il s'agit plutôt d'entreprise privée et près de 34% des dirigeants ont travaillé dans une grande organisation (privé et public).

Tableau 29. Type d'établissement

Dans quel type d'établissement ?

		Fréquence	%	Valide %	% accumulée
Valide	pas de réponse	8	9,6	9,6	9,6
	Grande organisation (Privé)	14	16,9	16,9	26,5
	Grande organisation (Public)	14	16,9	16,9	43,4
	Petite et Moyen organisation (Privé)	26	31,3	31,3	74,7
	Petite et Moyen organisation (Public)	2	2,4	2,4	77,1
	Très petite organisation (Privé)	18	21,7	21,7	98,8
	Très petite organisation (Public)	1	1,2	1,2	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

1.2.6. Les pratiques de recrutement

Dans le cas d'une variable métrique, la tendance centrale est *la moyenne*. La dispersion va être reflétée par plusieurs indicateurs : la variance et l'écart type sont les plus connus. Deux autres indicateurs visent à comparer la distribution observée à celle de la loi normale. Il s'agit du *coefficient de symétrie* (ou Skewness) et du *coefficient de concentration* (ou Kurtosis, qui concerne l'étalement de la distribution). Concernant nos variables de recrutement, nous réaliserons des analyses descriptives en basant sur la comparaison des indicateurs cités ci-dessus.

1.2.6.1. La responsabilité de la décision de recrutement

Selon les résultats fournis dans le tableau ci-dessous, il apparaît que la responsabilité initiale de la décision de recrutement semble être partagée entre le service du personnel (la moyenne de 4.73, la variance de 2,465 et le skewness de -1.31) et le propriétaire-dirigeant (la moyenne est de 4.05, la variance de 3,388). Les autres services de l'établissement comme le superviseur en chef et le responsable administratif ne prennent que rarement de décision et se borne à la première décision.

Tableau 30. La responsabilité de la décision de recrutement

Descriptive					
	N	Moyen	Variance	Skewness	
Dirigeant	83	4,05	3,388	-,602	,264
Superviseur en chef (ou chef du service concerné)	83	2,93	2,092	,129	,264
Service du personnel	83	4,73	2,465	-1,310	,264
Responsable administrative	83	3,06	2,277	,114	,264
N	83				

1.2.6.2. La mode de détermination des besoins de recrutement

Concernant la variable relative au mode de détermination des besoins de recrutement, les entreprises embauchent lorsque cela est nécessaire (la moyenne est de 4.33, la variance 2.247). Le processus de recrutement implique également des pratiques qui semblent plus élaborées afin de déterminer les besoins de recrutement (la moyenne est de 4.13, la variance 2.799).

Tableau 31. La façon de détermination des besoins de recrutement

Descriptive					
	N	Moyen	Variance	Skewness	
Planifié	83	4,13	2,799	-,615	,264
Recrutement si nécessaire	83	4,33	2,247	-,978	,264
N	83				

1.2.6.3. Les sources de recrutement externe

Les sources de recrutement externes les plus courantes utilisées pour l'ensemble des petites entreprises sont les annonces dans les journaux (la moyenne est de 4.7 et la variance est très faible de 1.847), les agences publiques, les agences de recrutement privé, le moyen de publicité et les relations personnelles forment un second groupe.

Tableau 32. Les sources de recrutement externe

Descriptive					
	N	Moyen	Variance	Skewness	
Une agence publique	83	3,23	2,105	,080	,264
Une agence de recrutement privé	83	3,08	2,005	,059	,264
Un moyen de publicité	83	3,84	2,573	-,574	,264
Annonces dans les journaux	83	4,70	1,847	-1,254	,264
Une relation personnelle	83	3,70	2,213	-,307	,264
N	83				

1.2.6.4. Les sources de recrutement interne

Même si les PME sont confrontées à une main d'œuvre réduite, les candidatures recommandées par le personnel (la moyenne 3.51, la variance 2.225), la mutation (la moyenne 3.8, la variance 2.092), la promotion (la moyenne 3.71, la variance 2.428) et l'affichage interne (la moyenne 3.82, la variance 1.76) sont les sources de recrutement plus fréquentes pour les entreprises en interne. Par contre, une autre forme de recrutement en interne que sont les anciens employés (la moyenne 2.89 et la variance 2.415) est peu utilisée (tableau ci-dessous).

Tableau 33. Les sources de recrutement interne

Descriptive					
	N	Moyen	Variance	Skewness	
Mutation	83	3,80	2,092	-,648	,264
Promotion	83	3,71	2,428	-,592	,264
Recommandation du personnel	83	3,51	2,253	-,344	,264
Anciens employés	83	2,89	2,415	,125	,264
Affichage interne	83	3,82	1,760	-,526	,264
N	83				

1.2.6.5. Les critères et les tests de sélection d'un candidat

Selon les résultats obtenus par les entrepreneurs interrogés, nous constatons que les techniques de sélection appliquées le plus fréquemment dans les entreprises sont de trois types : l'expérience professionnelle (la moyenne 5.18), le diplôme obtenu (la moyenne 4.31) et la motivation (la moyenne 4.29). Les autres critères tels que le CV (la moyenne 3.82) et la relation personnelle (la moyenne 3.29) sont regroupés en deuxième rang. Ces dernières possèdent un niveau de dispersion constant tel comme le souligne le tableau ci-dessous.

Tableau 34. Les critères et les tests de sélection d'un candidat

Descriptive					
	N	Moyen	Variance	Skewness	Std. Erreur
Le CV	83	3,82	1,662	-,354	,264
Le diplôme obtenu	83	4,31	1,462	-1,182	,264
La motivation	83	4,29	1,989	-1,121	,264
L'expérience professionnelle	83	5,18	1,052	-1,763	,264
Relation personnel	83	3,29	1,647	,253	,264
N	83				

Le recours aux tests dans le processus de sélection est souvent appliqué dans les PME, nos résultats soulignent que les tests les plus souvent utilisés par les entreprises interrogées sont les suivants : les aptitudes pratiques (la moyenne 4.93), le test d'intelligence (la moyenne 4.25), la personnalité (la moyenne 4.29), l'honnêteté (la moyenne 4.63) et l'examen médical (la moyenne 3.94) et ces derniers présentent une variance faible.

Tableau 35. Le test de sélection d'une candidature

Descriptive					
	N	Moyen	Variance	Skewness	
Aptitudes pratiques	83	4,93	1,824	-1,722	,264
Intelligence	83	4,25	1,777	-1,081	,264
Personnalité	83	4,29	1,598	-1,087	,264
Honnêteté	83	4,63	1,920	-1,495	,264
Examen médical	83	3,94	1,960	-,656	,264
N	83				

1.2.6.6. L'intervention des dirigeants dans le processus de sélection

Selon le tableau ci-dessous, nous constatons que les dirigeants dans les entreprises interrogées interviennent dans le processus de sélection en tant que consultant (la moyenne 3.86), collaborateur/participant (la moyenne 3.9), et décideur unique (la moyenne 3.8).

Tableau 36. L'intervention des dirigeants dans le processus de sélection

Descriptive					
	N	Moyen	Variance	Skewness	
Consultant	83	3,86	2,223	-,470	,264
Collaborateur/ participant	83	3,90	2,381	-,692	,264
Décideur unique	83	3,80	3,214	-,283	,264
Pas d'intervention	83	2,41	1,733	1,039	,264
N	83				

1.2.7. Les employés permanents dans l'entreprise

Les employés permanents qui travaillent dans les entreprises interrogées ont un contrat annuel (la moyenne 4.75), un contrat à durée indéterminé (la moyenne 3.76) ou bien un contrat de 6 mois à un an (la moyenne 3.48). Ces résultats soulèvent également qu'il y a très peu d'entreprises qui appliquent un contrat de moins de 6 mois et qui ont des employés sans contrat de travail.

Tableau 37. Les employés permanents dans l'entreprise

Descriptive					
	N	Moyen	Variance	Skewness	
Contrat du jour	83	1,98	,975	1,217	,264
Contrat du mois	83	2,77	2,252	,691	,264
Contrat duré moins de 6 mois	83	2,98	2,365	,186	,264
Contrat duré de 6 mois à un an	83	3,48	2,936	-,147	,264
Contrat annuel	83	4,75	2,240	-1,454	,264
CDI	83	3,76	3,161	-,186	,264
Sans aucun contrat	83	2,24	1,746	1,589	,264
N	83				

1.2.8. Les difficultés dans le processus de recrutement

Nous avons collecté une quantité de données appréciable sur les problèmes reliés au recrutement dans les PME. Globalement, il apparaît, dans le tableau ci-dessous, possible d'affirmer qu'il existe très souvent dans ces entreprises des difficultés de recrutement. Il s'agit de la pénurie de main-d'œuvre (la moyenne 3.63), la motivation des candidats (la moyenne

3.82), la main-d'œuvre qualifiée (la moyenne 4.61), les contraintes administratives (la moyenne 3.59), et du financement du recrutement (la moyenne 3.4).

Tableau 38. Les difficultés dans le processus de recrutement

	Descriptive				
	N	Moyen	Variance	Skewness	
La pénurie de la main-d'œuvre	83	3,63	1,164	,381	,264
La motivation des candidats	83	3,82	1,028	-,345	,264
La main-d'œuvre qualifiée	83	4,61	1,435	-,779	,264
Les contraintes administratives	83	3,59	1,342	,040	,264
Le financement de recrutement	83	3,40	1,316	,109	,264
N	83				

2. Etude de l'homogénéité des échelles

Pour l'étude de l'homogénéité des échelles, nous présenterons tout d'abord, la démarche de Churchill (1979) dont nous nous sommes inspirés pour la mise en œuvre de l'étude de la fiabilité des échelles de mesure.

Le processus le plus classique pour la validation des échelles de mesure reste celui préconisé par Churchill (1979).

La démarche est constituée de plusieurs étapes qui sont généralement regroupées selon deux phases essentielles: la phase de conception et la phase de validation.

La première traite de la génération d'un ensemble d'items censés mesurer un construit théorique, ainsi que de la purification de la liste retenue à partir d'une première étude empirique. Cette démarche permet donc de retenir les meilleurs items.

La seconde phase de validation vise à vérifier par les mesures, en termes de fiabilité et de viabilité, les données issues de la nouvelle liste d'items. Ainsi, des indicateurs statistiques peuvent être proposés.

La dimensionnalité, ou encore la validité des échelles de mesure, se réalise grâce à l'analyse factorielle. La fiabilité, quant à elle, comme précisé dans le chapitre précédent, s'apprécie grâce au coefficient (α) de Cronbach. Nous mobiliserons les deux outils simultanément pour l'étude des items utilisés pour mesurer les différentes variables de notre modèle de recherche.

2.1. La procédure de la validation des échelles de mesure

Avant d'entamer l'analyse de la condensation des échelles de mesures, il convient de préciser que le fichier récupéré a été soumis à une première préparation des données. Lors de la phase de codage nous avons procédé à quelques modifications qui ont concerné essentiellement le redressement des échelles inversées. Cette opération est nécessaire afin que le sens des items mesurant la même variable soit identique. Elle n'a concerné qu'une minorité d'items. Le but était, évidemment, d'harmoniser l'ensemble des échelles.

Pour présenter les résultats de la validation des échelles de mesures dans cette recherche, la procédure suivie concerne l'étude de la dimensionnalité par analyses factorielles, et l'étude de la fiabilité réalisée à partir de l'étude du coefficient alpha de Cronbach (α).

L'analyse en Composantes Principales (ACP) est une méthode destinée à analyser les relations entre des données quantitatives. C'est la méthode la plus utilisée, parmi les méthodes descriptives, pour l'épuration et la validation des échelles (Evrard et al. 2000, p.376 ; Igalens et Roussel, 1998, p.152). Elle analyse uniquement les relations linéaires pouvant exister entre les variables. L'ACP s'effectue sur des données centrées-réduites, les variables présentent alors la même variabilité et ont la même influence dans le calcul de la distance entre les individus. Elle révèle une structure factorielle à travers laquelle la (les) composante(s) identifiée(s) est (sont) clairement reliée(s) à des items.

Si la variable est unidimensionnelle, alors la totalité des items se rapporte au même facteur (c'est-à-dire au même axe factoriel), et l'échelle formant ces items ne mesure alors qu'une seule dimension de la variable étudiée. Sinon, la structure factorielle est à deux facteurs ou plus, et la variable est donc considérée comme bi ou multidimensionnelle.

Plusieurs critères théoriques ont été proposés pour choisir le nombre d'axes à retenir et les items à supprimer.

Pour l'élimination des items, il existe des critères s'appuyant sur le degré de contribution aux axes factoriels (Igalens et Roussel, 1998, p.155) :

- Il est prescrit de supprimer les items dont les contributions factorielles sont supérieures à 0.30 sur plusieurs facteurs, ou n'ayant aucune contribution atteignant ce score sur l'un des facteurs principaux retenus.

- Il est recommandé aussi d'éliminer les items n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0.50 sur les mêmes facteurs.

Pour le nombre d'axes à retenir, souvent, trois critères émergent :

- Le critère de Kaiser : on retient les axes dont les valeurs propres sont supérieures à 1.
- Le diagramme des valeurs propres : la présence d'un « coude » dans le diagramme permet de déterminer le nombre d'axes à étudier.
- Le pourcentage de la variance expliquée : le nombre d'axes retenus doivent expliquer un pourcentage de variance totale au moins égal à 50%.

Plus généralement, il est conseillé de retenir les axes que l'on sait interpréter (Leroux-Scribe, 1995). Cette interprétation se fait à l'aide des contributions des individus et des variables.

En ce qui concerne la suppression d'items dont la contribution factorielle est inférieure à 0.30, nous avons effectué des rotations des axes orthogonaux de l'ACP initiale. Le but étant d'ajuster la structure proposée en augmentant la valeur des coefficients de corrélation de certains items avec les nouveaux axes de représentation. Plusieurs méthodes de rotation sont proposées (de type orthogonal ou de type oblique). Nous avons retenu la rotation Varimax. Elle se base sur la maximisation des coefficients de corrélation des variables les plus corrélées c'est à dire la proportion de la variance expliquée par les premières composantes principales.

Plus concrètement, dans cette analyse factorielle, un certain nombre de facteurs est extrait (dont la valeur propre est supérieur à 1) pour représenter les inter-corrélations parmi les variables observées. L'objectif d'une analyse factorielle est de réduire l'information disponible à un nombre limité de variables en tournant les facteurs de façon à ce que les items soient saturés sur le moins de facteurs possible.

En outre, pour le seuil d'acceptation du coefficient de Cronbach, comme précisé dans le chapitre précédent, en vue du caractère exploratoire de la recherche, nous avons retenu la valeur de 0.55 comme seuil minimum de signification. Notons, à cet effet, que ce coefficient s'emploie généralement pour les échelles métriques, de proportion ou d'intervalle. Cependant, certaines échelles de type ordinale ou Likert, comme c'est le cas dans cette recherche, sont le plus souvent considérées comme des échelles métriques.

Lorsque l' α d'une échelle est inférieur au seuil retenu, nous avons vérifié la contribution de chaque item au score total de l'échelle. Ainsi, certains items peuvent être supprimés si leur élimination contribue à l'amélioration de la cohérence d'ensemble de l'échelle.

Les analyses ont été menées sur l'ensemble de l'échantillon (les deux groupes). En effet, la perspective comparative de notre recherche, ainsi que la taille de l'échantillon de référence, nous contraint à retenir le même nombre de facteurs et les mêmes items pour les deux groupes.

2.2. Les résultats de l'analyse des échelles

Les résultats de l'analyse seront présentés selon les principales variables retenues dans notre modèle de recherche.

2.2.1. Les modèles d'entrepreneur

Les styles comportementaux des modèles d'entrepreneurs ont été étudiés à travers 10 items. Sur ces derniers nous avons opéré une analyse de la cohérence interne qui a montré un résultat plutôt très satisfaisant. Le coefficient α est d'une valeur de 0.747

Nous avons retenu ensuite la totalité des items pour continuer l'analyse factorielle. Celle-ci n'a pas donné une structure factorielle claire. En effet, certains items avaient des contributions similaires et supérieures à 0.30, sur des axes différentes. Par exemple, « Discutaient du travail à la maison avec les membres de la famille » (sur les trois axes 1,2 et 3), « Vous apprenaient les détails utiles pour le métier » (sur les axes 1 et 3), « Avaient des discussions significatives avec vous concernant le travail » (sur les axes 1 et 3), etc.

Tableau 39. ACP. Modèle d'entrepreneur

	Composante		
	1	2	3
Travaillaient pendant plusieurs longues heures	,273	,522	-,467
Continuaient à travailler le soir à la maison	,164	,728	,381
Discutaient du travail à la maison avec les membres de la famille	,449	,531	,323
Vous encourageaient à vous intéresser à leurs carrières et leurs affaires	,722	,151	-,432

Vous payaient pour accomplir des tâches au travail quand vous étiez très jeune	,715	,151	-,071
Vous encourageaient à connaître leurs collègues de travail	,656	-,020	-,175
Vous ramenaient avec elles aux réunions de travail	,669	-,051	,248
Avaient un mode de vie confortable comme résultat de leurs métiers d'entrepreneurs	,591	-,437	-,333
Avaient des discussions significatives avec vous concernant le travail	,593	-,438	,421
Vous apprenaient les détails utiles pour le métier	,578	-,262	,309

De ce fait nous avons établi la rotation des axes qui a permis de clarifier le sens de la structure fournie.

Tableau 40. Matrice des composantes après rotation

	Composante		
	1	2	3
Travaillaient pendant plusieurs longues heures	,625	-,327	,260
Continuaient à travailler le soir à la maison	,030	-,032	,836
Discutaient du travail à la maison avec les membres de la famille	,225	,224	,698
Vous encourageaient à vous intéresser à leurs carrières et leurs affaires	,835	,177	,053
Vous payaient pour accomplir des tâches au travail quand vous étiez très jeune	,588	,372	,232
Vous encourageaient à connaître leurs collègues de travail	,577	,358	,025
Vous ramenaient avec elles aux réunions de travail	,297	,615	,213
Avaient un mode de vie confortable comme résultat de leurs métiers d'entrepreneurs	,541	,429	-,419
Avaient des discussions significatives avec vous concernant le travail	,039	,847	-,042
Vous apprenaient les détails utiles pour le métier	,143	,690	,047

Les trois premiers axes expliquent 59.686% de la variance totale. Le premier s'articule autour de la thématique de l'apprentissage et la motivation au travail (travaille durant de longues heures, vous encourageaient à vous intéresser à leurs carrières et leurs affaires), il s'agit du « initiateur ». Le second renvoie à la thématique de l'accompagnement au travail (vous ramenaient avec elles aux réunions de travail, avaient des discussions significatives avec vous concernant le travail, vous apprenaient les détails utiles pour le métier), il s'agit du « formateur ». Tandis que, dans le dernier axe, nous retrouvons plutôt « travailleur » (discutaient du travail à la maison avec les membres de la famille, continuaient à travailler le soir à la maison).

2.2.2. La culture nationale

Pour l'étude de la variable culturelle, nous avons mobilisé différentes thématiques : l'éducation, les valeurs liées au travail, les croyances religieuses, les croyances envers la chance, les croyances envers le mérite, les croyances libérales, politiques, les valeurs liées à l'individualisme et celles liées au degré de féminité dans une société. Ces dimensions croisent la manifestation de la culture au niveau de l'individu et au niveau de la société dans laquelle est encastré ce dernier.

Le résultat relève un coefficient Alpha Cronbach d'une valeur 0.5. L'analyse en composantes principales montre que les six premiers facteurs, retenus après rotation des axes initiaux, restituent 68,456% de la variance totale expliquée.

Tableau 41. Variance expliquée totale de la culture nationale

Composant	Valeur Eigen initial			Rotation somme de carrée		
	Totale	% Variance	Accumulée %	Totale	% Variance	Accumulée %
1	3,333	20,831	20,831	2,101	13,134	13,134
2	2,163	13,516	34,348	1,954	12,212	25,346
3	1,931	12,069	46,417	1,919	11,997	37,343
4	1,315	8,219	54,636	1,803	11,272	48,614
5	1,187	7,420	62,055	1,664	10,402	59,016
6	1,024	6,401	68,456	1,510	9,440	68,456
7	,902	5,640	74,096			
16	,161	1,005	100,000			

L'interprétation de la contribution des différents items sur les six premiers axes indiquent que le premier facteur reflète les croyances religieuses (la religion occupe une place importante dans votre vie et dans votre pensée, les commandements religieux occupent une place importante dans vos choix professionnels), le deuxième facteur exprime les croyances politiques (vous pensez que pour réussir l'entrepreneur doit s'adapter aux contraintes du système politique, vous êtes intéressé par la politique), quant aux derniers facteurs, ils renvoient aux valeurs du travail, l'éducation de la famille, l'individualisme et le rôle des femmes dans la société.

Tableau 42. Matrice des composants rotation

	Composant					
	1	2	3	4	5	6
Vos parents étaient toujours présents pour vous (spécialement : lorsqu'il s'agissait de vos choix de carrières	,074	,129	-,018	,763	-,005	-,287
Vous êtes très proche de votre père	,190	-,155	,136	,762	-,110	,038
Vous êtes très proche de votre mère	-,064	-,275	-,030	,543	,207	,439
Vous pensez avoir eu une éducation stricte	-,333	,232	,256	,077	-,180	,606
Vous êtes satisfait de votre travail	,055	,040	,928	,027	-,039	,072
Vous êtes relativement fier(s) de votre travail	-,003	,096	,934	,050	,104	,031
Vous pensez que pour réussir l'entrepreneur doit s'adapter aux contraintes du système politique	-,047	,795	,094	,035	,043	,168
Vous êtes intéressé par la politique	-,141	,751	,031	-,037	,090	,040
Vous avez un engagement politique	,570	,047	-,081	,026	,339	-,021
La religion occupe une place importante dans votre vie et dans votre pensée	,872	-,122	,017	,128	-,016	-,019
Les commandements religieux occupent une place importante dans vos choix professionnels	,861	-,217	,130	,122	,078	-,083
Vous pensez que la réussite est basée sur le mérite	-,132	,582	,036	-,430	-,034	,104
Vous pensez que la réussite est une question de chance	,156	-,060	,161	-,006	,781	,057
Vous pensez que l'individualisme est une condition nécessaire pour la réussite d'un entrepreneur	,011	,338	-,023	-,129	,716	,010
Vous pensez que le travail des femmes est important pour la société	,082	,178	-,026	-,175	,043	,808
Vous pensez que votre métier n'est pas un métier de femme	,210	-,154	-,194	,264	,554	-,394

2.2.3. Contexte environnemental

Afin d'étudier les différents facteurs liés à l'environnement des pratiques de recrutement. Nous avons déployé onze items sur lesquels nous avons effectué une analyse de la cohérence interne. Le résultat de cette dernière révèle un coefficient α d'une valeur 0.742, jugé plutôt très satisfaisant dans le cadre de l'enquête exploratoire.

L'analyse en composantes principales montre que les quatre premiers facteurs, retenus après rotation des axes initiaux, restituent 59,191% de la variance totale expliquée.

Tableau 43. La variance expliquée totale

Composant	Valeur Eigen initial			Rotation somme de carrée		
	Totale	% Variance	% Accumulée	Totale	% Variance	% Accumulée
1	3,352	23,941	23,941	2,240	15,999	15,999
2	1,976	14,114	38,054	2,147	15,332	31,331
3	1,676	11,968	50,023	2,119	15,133	46,464
4	1,284	9,169	59,191	1,782	12,727	59,191
5....	,939	6,710	65,902			
....14	,257	1,836	100,000			

Ainsi, le premier facteur trace les lois, les réglementations et les subventions gouvernementales (les normes et les lois). Le deuxième se ramène plutôt aux facteurs du taux du chômage, la tendance du marché et la conjoncture économique (les indicateurs du macro-économiques). Le troisième concerne de l'importance du rôle de l'innovation dans ce secteur d'activité, l'analyse de la concurrence et les sources de financement permettant de recrutement les employés (l'innovation et la concurrence) et le dernier s'articule autour les facteurs culturels (éducation, mentalités, traditions, mode de vie...).

Tableau 44. Matrice des composants après rotation du contexte environnement

Matrice des composantes après rotation				
	Composante			
	1	2	3	4

Conjoncture économique (croissance, récession)	,049	,818	,115	-,007
Taux de chômage	,482	,672	,039	-,168
Lois et réglementations	,835	,140	-,101	,136
Technologies disponibles	,310	,015	,013	,597
Subventions gouvernementales (ex : argent)	,803	,120	,176	-,027
Caractéristiques du territoire visé	,278	,640	-,086	,354
Caractéristique de l'emplacement	,487	,110	,337	,468
Contexte culturel (éducation, mentalités, traditions, modes de vie)	-,090	,294	-,142	,766
La tendance du marché	-,036	,611	,150	,180
Le volume général de ventes de la future entreprise	-,241	-,106	,506	,580
Les besoins en main-d'œuvre afin d'opérer une telle entreprise	-,178	,221	,593	,257
L'importance du rôle de l'innovation dans ce secteur d'activité	,067	,057	,723	,019
Analyse de la concurrence	,068	,145	,616	-,104
Les principales sources de financement permettant de recruter les employés	,380	-,160	,624	-,039

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 7 itérations.

2.2.4. Les difficultés de recrutement

La variable concernant les difficultés de recrutement s'est traduite par cinq items. L'ensemble de ces derniers donne un coefficient de Cronbach de 0,462. Ce dernier étant très faible selon les critères retenus dans cette recherche. Ainsi, deux principaux axes peuvent être identifiés (expliqués 59,361% de la variance totale). Le premier se rapporte aux contraintes de recrutement (administrative et financement). Le deuxième facteur exprime les difficultés concernant la main-d'œuvre qui contribuent au processus de recrutement (la pénurie de la main d'œuvre et la motivation des candidats).

Tableau 44. Matrice des composants après rotation difficultés de recrutement

	Composante	
	1	2
La pénurie de la main-d'œuvre	,112	,694
La motivation des candidats	,041	,720
La main-d'œuvre qualifiée	-,048	,591
Les contraintes administratives	,860	,222
Le financement de recrutement	,893	-,130

2.2.5. Les motivations entrepreneuriales

Pour l'étude de l'échelle motivation, nous avons mobilisé 10 items. Un premier coefficient de Cronbach nous donne un résultat très satisfaisant soit 0.722. L'opérationnalisation des motivations implique que les intentions des entrepreneurs ont été influencées par différents besoins, notamment, le besoin d'autonomie, le besoin d'accomplissement et le besoin de réalisation. La ventilation des items selon ces différents besoins révèle des résultats similaires au premier constat. En effet, pour le besoin d'accomplissement, les motivations liées à la responsabilité, l'argent et le pouvoir ont été retenues. Le besoin d'autonomie a été étudié sous les items suivants : motivations de liberté, d'être son propre chef, et motivation de vouloir contrôler son destin. Le besoin de réalisation opérationnalisé grâce aux items reflétant la volonté de se réaliser, de réaliser un idéal, et de créer une entreprise à succès. Nous avons donc continué l'analyse factorielle.

La première ACP établie sur la totalité des items nous permet de retenir trois axes factoriels pour expliquer 56,722% de la variance totale. La part de chaque variable sur les différents items n'est pas claire. Par exemple, « j'aurais du pouvoir-je désire gérer des hommes et décider » a une contribution supérieur 0.30 sur deux axes différentes (0.33 sur l'axe 1 et 0.546 sur l'axe 3), de même pour la motivation de la réalisation d'un idéal (0.56 sur l'axe 1 et 0.39 sur l'axe 2).

Tableau 44. Matrice des composantes après rotation de motivation d'être entrepreneurial

Matrice des composantes après rotation			
	Composante		
	1	2	3
J'aurai du pouvoir-Je désire gérer des hommes et décider	-,172	,605	,301
J'aspire à plus de liberté	,270	,804	,026
Je contrôlerai mon destin	,158	,712	-,152
Je vivrai une situation risquée (relever un défi)	,281	,223	,494
Je serai autonome financièrement	,611	,415	,072
Je me réaliserai (j'irai jusqu'au bout de mon projet ou idée)	,577	,379	,177
J'aurai saisi une opportunité	,782	,097	,106
J'aurai un emploi et une sécurité	,050	-,162	,776
Je réaliserai un idéal	,800	-,139	,144
J'aurai plus de reconnaissance sociale	,131	,090	,715

Ainsi, nous avons précédé à une rotation des axes. Cette opération a permis de retrouver une structure plus adéquate et enfin, nous avons retrouvé des axes significatifs.

L'interprétation du premier axe renvoie à la notion d'opportunité et d'idéal (saisir une opportunité, réaliser un idéal). Dans le second axe, nous retrouvons le besoin d'autonomie (besoin de liberté et de pouvoir contrôler son destin). Tandis que le dernier axe reflète le besoin d'accomplissement social (une reconnaissance sociale) et les besoins de base (avoir un emploi et une sécurité).

2.2.6. Les caractéristiques de l'entrepreneur

Pour l'étude de l'échelle des caractéristiques de l'entrepreneur, nous avons mobilisé 4 items. Un premier coefficient de Cronbach nous donne un résultat très satisfaisant soit 0.36. L'analyse ACP nous permet de retenir deux axes principaux qui représentent 79.234% de la variance total.

Tableau 45. Variance totale des caractéristiques de l'entrepreneur

Composant	Valeur Eigen initial			Rotation somme de carrée		
	Totale	% Variance	% Accumulé	Totale	% Variance	% Accumulé
1	1,817	45,430	45,430	1,785	44,619	44,619
2	1,352	33,803	79,234	1,385	34,614	79,234
3	,435	10,878	90,111			
4	,396	9,889	100,000			

L'interprétation du premier axe renvoie au type des dirigeants conservateurs. Tant que le deuxième axe reflète le caractère dynamique et innovateur des entrepreneurs.

Tableau 46. Matrice des composants des caractéristiques de l'entrepreneur

	Component	
	1	2
Compétitif	,297	,858
Conservateur	-,565	,702
Dynamique	,868	-,137
Innovateur	,810	,322

2.2.7. Les pratiques de recrutement

Nous commencerons par une analyse des composantes principales concernant nos variables sur les pratiques de recrutement et de sélection en contexte de PME vietnamiennes. Trente items représentent les processus de recrutement : décision, responsabilités et sources de recrutement, les critères et les tests de sélection.

Un premier coefficient de Cronbach nous donne un résultat très satisfaisant de 0.884.

Tableau 47. Alpha Cronbach des pratiques de recrutement

Cronbach's Alpha	Cronbach Alpha sur les items standardisés	N des Items
,884	,885	30

Nous avons retenu 5 axes qui représentent 51.08% de la variance totale.

Tableau 48. Variance totale des pratiques de GRH

Composant	Valeur Eigen initial			Rotation somme de carrée		
	Totale	% Variance	% Accumulé	Totale	% Variance	% Accumulé
1	7,506	25,019	25,019	3,489	11,628	11,628
2	2,353	7,843	32,862	3,149	10,496	22,124
3	2,298	7,659	40,521	2,376	7,921	30,045
4	1,698	5,661	46,182	2,312	7,708	37,752
5	1,470	4,899	51,080	2,067	6,889	44,641
6	1,419	4,729	55,809	2,023	6,744	51,386
7	1,320	4,399	60,208	1,722	5,740	57,126
8	1,158	3,860	64,068	1,641	5,471	62,597
9	1,062	3,540	67,607	1,503	5,010	67,607
10	,996	3,322	70,929			
30	,111	,369	100,000			

La part de chaque variable sur les différents items n'est pas claire. Donc, nous avons décidé de réaliser une rotation des axes. Cette dernière a permis de retrouver une structure plus adéquate et enfin, nous avons retrouvé des axes significatifs.

Tableau 49. Matrice de rotation des composants des pratiques de GRH

		Composant								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Responsabilité de la décision initiale de recrutement sont :	Dirigeant	,455	,066	-,338	-,215	,181	,019	,432	,239	-,339
	Superviseur en chef (ou chef du service concerné)	,731	,211	-,198	-,049	,290	-,017	,029	,026	-,005
	Service du personnel	,135	,072	-,062	,105	,053	,089	-,132	,066	,809
	Responsable administrative	,713	,062	-,096	,029	,111	,081	,164	,021	,119
La façon de détermination des besoins est :	Planifié	,143	,098	,092	-,117	,236	,719	-,064	-,085	,011
	Recrutement si nécessaire	,339	,284	,019	,389	,061	-,542	,287	,217	,082
Quels sont les sources de recrutement en externe ?	Une agence publique	,059	,016	,063	,801	,171	,065	,111	,037	-,033
	Une agence de recrutement privé	,091	-,002	,054	,565	,475	,271	,072	,187	,211
	Un moyen de publicité	,251	,183	,123	,154	,669	,253	,182	,206	,027
	Annonces dans les journaux	-,039	-,090	,310	-,368	,361	,178	,456	,257	,192
	Une relation personnelle	,558	,176	,217	,205	-,008	,163	,124	,054	-,048
Quels sont les sources de recrutement en interne ?	Mutation	,360	,134	,197	,297	,409	,107	,352	,011	-,086
	Promotion	,532	,334	,183	,012	,180	,196	,109	,113	,285
	Recommandation du personnel	,513	,326	,156	,243	-,015	,278	,320	,013	,066
	Anciens employés	,229	,069	,099	,274	-,020	,604	,180	,112	,057
	Affichage interne	,042	,293	,012	,715	-,052	-,158	,005	,040	,124
Quels sont les critères le plus importants de sélection d'un candidat ?	Le CV	,029	,260	,789	,046	,200	,087	,015	,100	-,014
	Le diplôme obtenu	-,024	,250	,785	,021	,119	,098	,148	,018	,013
	La motivation	,277	,384	,142	-,051	,263	,518	,201	,071	,277
	L'expérience professionnelle	-,019	,059	,263	,132	-,061	-,013	-,010	,617	,321
	Relation personnel	,578	-,220	,493	,062	,094	,094	-,278	-,019	-,028
Vous avez réalisé des	Aptitudes pratiques	,036	,217	-,075	,005	,138	-,075	,090	,748	-,063
	Intelligence	,075	,776	,148	,080	,159	,096	,006	,111	-,094

Le dirigeant intervient dans la décision finale de sélection à titre de :	Personnalité	,087	,695	,319	,101	-,267	,068	,159	,127	-,017
	Honnêteté	,114	,706	,087	,116	,281	-,106	,125	,079	,297
	Examen médical	,398	,585	,229	,120	,153	,069	-,073	-,144	,191
	Consultant	,279	,202	,373	,112	,682	,033	-,143	-,137	,000
	Collaborateur/ participant	,402	-,164	,022	,119	-,057	,340	-,292	,519	-,240
	Décideur unique	,248	,081	,058	,253	,005	-,001	,743	-,047	-,158
Pas d'intervention	,263	,473	-,157	,175	,132	,182	-,085	,219	-,338	

Selon les résultats de l'analyse en composantes principales, le tableau après la rotation nous renvoie au premier axe relatif à la responsabilité de la décision initiale de recrutement. Tant que le deuxième exprime l'application des tests dans la sélection d'un candidat. Le troisième axe représente les critères de sélection les plus importants.

2.2.8. La performance de l'entreprise

L'analyse de la performance de l'entreprise s'est basée sur l'étude de trois items (économique, financier et part du marché). L'examen de la fiabilité de l'échelle révèle un coefficient d'une valeur de 0.672, jugé très satisfaisant.

Ainsi, sur l'ensemble des items retenus, une analyse factorielle a permis de constater l'unidimensionnalité de l'échelle.

Tableau 50. Variance totale de la performance

Composant	Valeur Eigen initial			Rotation somme de carrée		
	Totale	% Variance	% Accumulé	Totale	% Variance	% Accumulé
1	1,830	60,992	60,992	1,830	60,992	60,992
2	,679	22,639	83,631			
3	,491	16,369	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A l'étude de la contribution de chaque item, nous constatons que la variable « la performance de l'entreprise » est restituée, à hauteur de 60.992% de la variance totale expliquée, par le premier facteur. Ce dernier regroupe les trois items dans le tableau 51.

Tableau 51. Matrice des composants principaux sur la performance

Component Matrix ^a	
	Component
	1
Economiques	,716
Financières (le profit)	,804
Marché (la part du marché)	,819

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

2.2.9. La stratégie de l'entreprise

La mesure de la stratégie de l'entreprise a nécessité la reprise de trois items. Ces derniers ont été confrontés dans un premier temps à une analyse de cohérence interne. Les résultats révèlent un coefficient Cronbach satisfaisant soit 0.628.

Tableau 52. Alpha Cronbach de la stratégie de l'entreprise

Cronbach's Alpha	N of Items
,628	3

L'analyse factorielle indique que la variable est unidimensionnalité et contribue à 57.655% de la variance totale expliquée.

Tableau 53. Variance totale sur stratégie de l'entreprise

Composant	Valeur Eigen initial			Rotation somme de carrée		
	Totale	% Variance	% Accumulée	Totale	% Variance	% Accumulée
1	1,730	57,655	57,655	1,730	57,655	57,655
2	,736	24,543	82,198			
3	,534	17,802	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Selon le tableau 54, nous constatons que la contribution minimale aux facteurs retenus est de 0.683. Ceci nous ramène à retenir la totalité des items mesurant « la stratégie de l'entreprise ».

Tableau 54. Matrice des composants principaux de la stratégie

	Component
	1
La qualité de vos produits et vos services	,810
Le prix de produit et la productivité	,683
La nouveauté et l'innovation	,779

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Dans le tableau 55, nous synthétisons les résultats de l'ensemble des analyses factorielles menées sur les différentes variables.

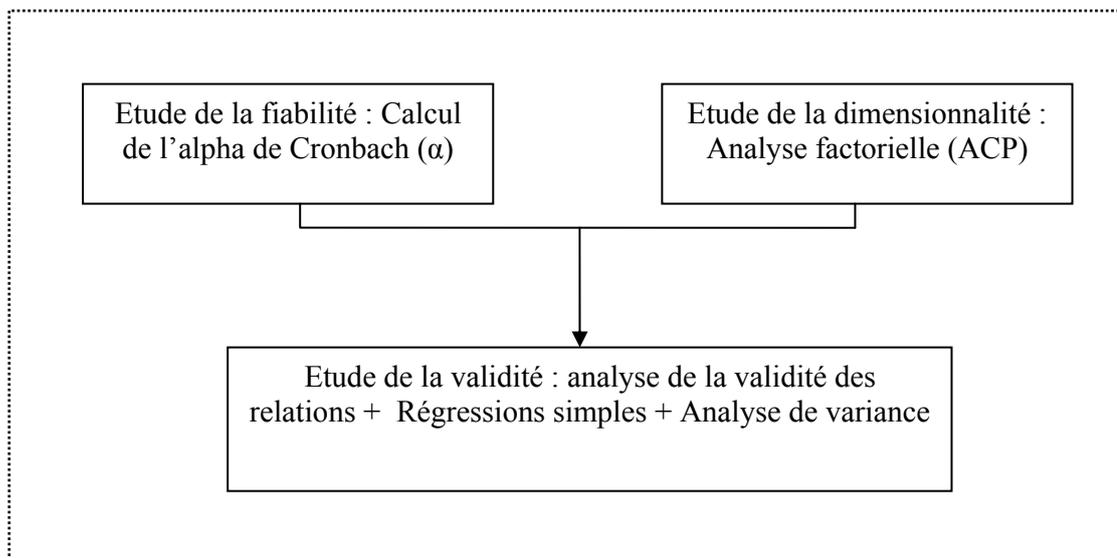
Tableau 55. Récapitulatif des variables et composantes retenues suite à l'analyse factorielle

Variables	Thématiques retenues	
<p>La culture nationale et le contexte environnemental</p>	<p>La culture nationale</p>	<p>Les croyances religieuses Les croyances politiques Les valeurs du travail L'éducation de la famille L'individualisme Le rôle des femmes dans la société.</p>
	<p>Le contexte environnemental</p>	<p>Les normes et les lois Les indicateurs du macro-économiques L'innovation et la concurrence Administration et financement La pénurie de la main d'œuvre et la motivation des candidats</p>
<p>Les facteurs de la contingence interne</p>	<p>Les caractéristiques de l'organisation</p>	<p>L'âge de l'entreprise La taille de l'entreprise Le secteur d'activité</p>
	<p>Typologies de l'entrepreneur</p>	<p>L'âge de l'entrepreneur L'ancienneté d'entrepreneur Le niveau d'étude La formation spécifique Les caractéristiques de l'entrepreneur</p>
	<p>Modèles entrepreneurs</p>	<p>L'apprentissage et la motivation au travail L'accompagnement au travail Travailleuse</p>

	Les motivations entrepreneuriales	La notion d'opportunité et d'idéal Le besoin d'autonomie Le besoin d'accomplissement social
Les pratiques de recrutement	La responsabilité de la décision initiale de recrutement. Les tests de sélection d'un candidat Les critères de sélection d'un candidat	
La performance de l'entreprise	Economiques, financières et la part du marché	
La stratégie de l'entreprise	La qualité de vos produits et vos services, le prix de produit et la productivité, la nouveauté et l'innovation.	

Il convient de rappeler que pour l'étude de la validation des hypothèses de recherche, nous avons retenu des méthodes adéquates. Nous avons eu recours aux tests de régression simple. La figure ci-dessous retrace la procédure suivie dans cette recherche.

Figure 14. Procédure suivie pour la présentation des résultats de la recherche



2. Modèle de régression

Généralement, la régression a pour but de fournir des informations sur l'effet que peut avoir une variable indépendante ou explicative sur une variable dépendante ou à expliquer. L'intérêt pour les modèles de régression est important dans la mesure où ceux-ci constituent un approfondissement pour les modèles d'analyse bivariée qui restent la plupart du temps de nature descriptive. Cette étape descriptive est néanmoins nécessaire avant d'effectuer des analyses de régression, qui eux sont de nature explicative, puisqu'elle permet de repérer les premières associations entre les variables.

Selon la nature des variables, la régression peut prendre deux formes : linéaire ou non linéaire. La régression linéaire est adaptée à des variables continues, alors que le modèle de régression non-linéaire concerne plutôt des variables non-continues.

Le modèle de régression linéaire est sans doute le plus connu et le plus utilisé par la recherche en sciences de gestion. Ce succès relève de la simplicité de son utilisation ainsi qu'il offre des possibilités de prévision. Toutefois pour son application, la régression linéaire suppose quelques conditions contraignantes (Evrard et al, 2003).

Il s'agit en premier de la nature des variables qui doivent être quantitatives ou *métriques*, c'est-à-dire mesurée sur des échelles de proportion ou d'intervalle. Cette première condition constitue un obstacle devant les recherches en sciences de gestion qui disposent dans la majorité des cas de données qualitatives.

La seconde condition concerne l'indépendance des variables explicatives. Cette condition signifie qu'aucune association ne doit exister entre les variables explicatives. Dit autrement, le coefficient de corrélation entre deux ou plusieurs variables indépendantes doit être nul ou très faible, sinon, le cas contraire, il y a un problème de colinéarité.

Enfin, une troisième condition est également importante à mentionner. Elle s'apparente aux erreurs ou résidus. Ces derniers doivent être distribués selon une loi normale de moyenne 0 et de variance constante. Les erreurs doivent également être indépendants des variables explicatives.

Ces conditions ne sont que rarement réunies dans les échantillons fournis pas les enquêtes en sciences de gestion. Pour pallier ces problèmes, il est possible de procéder à des analyses factorielles (ACP ou ACM) pour obtenir des axes capables d'être traités comme des variables quantitatives. Il est également possible dans le cas de multicolinéarité de procéder

par une régression pas à pas en utilisant que les variables indépendantes qui ne sont pas corrélées entre elles.

Le modèle de la régression est de la forme :

- une variable à expliquer (notée Y)
- p variables explicatives (notées X_1, \dots, X_p)
- une relation fonctionnelle $Y = f(X_1, \dots, X_p)$

La relation cherchée sera donc de la forme :

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + \dots + a_p X_p$$

La forme de la fonction une fois déterminés, il faut trouver les valeurs des paramètres (a_i) de la fonction retenue.

L'interprétation du test de régression simple se fait à trois niveaux : l'intensité de la relation entre les deux variables qui est calculée grâce au coefficient de corrélation R, la significativité de la liaison et la qualité de l'ajustement du modèle qui s'apprécie à travers le coefficient R^2 , ainsi que le test F de Fisher, et enfin, l'examen des résidus pour traduire la précision du modèle. Il convient de préciser que le coefficient de détermination linéaire R^2 est le principal indicateur de la qualité de la régression. En d'autres termes, il synthétise la capacité de la droite de régression à représenter l'ensemble du nuage de points des valeurs observées. Cette appréciation doit être la plus élevée possible. Toutefois, l'interprétation de R^2 doit prendre en considération aussi le nombre de variables explicatives et d'observations assimilées par le modèle. A cet effet, le R^2 ajusté permet d'avoir une appréciation plus réaliste des résultats du modèle (Evrard et al, 2000).

Dans la partie ci-après nous nous focaliserons sur les résultats de l'étude des relations entre les variables de notre modèle de recherche. Il s'agit, plus précisément, de vérifier les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les pratiques de recrutement dans les entreprises vietnamiennes dépendent des caractéristiques de la culture nationale.

H.1.1. Nous pensons que les valeurs culturelles liées à l'individualisme, la religion, la politique, le rôle du travail, la formation de la famille, le rôle de femmes dans la société, plus importante ont influence significative sur le processus de recrutement.

H.1.2. Les valeurs culturelles liées à l'individualisme, la religion, la politique, le rôle du travail, la formation de la famille, le rôle de femmes dans la société, ont une influence significative sur les pratiques de recrutements selon le profil du dirigeant.

H.2. Les facteurs de la contingence comme la taille organisationnelle, le secteur d'activité, l'âge de l'entreprise influencent significativement la formalisation et le processus de recrutement dans les entreprises vietnamiennes. Plus précisément,

H.2.1. Plus la taille organisationnelle et l'âge de l'entreprise sont importants, plus les pratiques de recrutement sont formalisées.

H.2.2. Les pratiques de recrutement sont différentes selon la taille, le secteur d'activité et l'âge de l'entreprise dans les entreprises vietnamiennes.

H.3. Les pratiques de recrutement dépendent de l'encastrement social (Granovetter, 1985), plus précisément :

H.3.1. Les pratiques de recrutement dépendent significativement du régime politique au travers des aides du gouvernement, des lois et réglementations, et des contraintes administratives et financières.

H.3.2. Les pratiques de recrutement dépendent significativement du contexte économique (conjuncture économique (croissance, récession) et taux de chômage).

H.3.3. Les pratiques de recrutement dépendent significativement des caractéristiques du marché de travail (la pénurie de la main-d'œuvre, la motivation des candidats, la qualification de la main-d'œuvre).

H.3.4. Le processus de recrutement dépend significativement des moyens mobilisés (les moyens financiers, humains et matériels).

H.4. Les pratiques de recrutement et la stratégie d'affaires exercent une influence positive significative sur la performance des entreprises.

Présentation des résultats issus de l'analyse de régression

Les tests de vérification des hypothèses font appel à des méthodes explicatives, dont la régression simple. En se basant sur l'ajustement linéaire, cette méthode permet de vérifier des relations de cause (variable explicative) à effet (variable expliquée) entre deux variables métriques dont on a proposé un sens dans les hypothèses de recherche (Evrard et al., 2000). L'une des conditions d'application de la régression simple se rapporte au nombre d'observations requises. A cette fin, nous nous sommes basés sur l'ensemble de l'échantillon (83 cas).

2.1. La responsabilité de la décision initiale de recrutement

2.1.1. La culture nationale et le contexte environnemental

- La religion

Dans le but de tester les variables agissant sur la responsabilité de la décision initiale de recrutement, nous avons utilisé des tests de régression simple.

Les premières relations que nous avons souhaité vérifier reviennent logiquement à l'hypothèse relative à l'influence que peuvent avoir les valeurs liées à la religion sur la responsabilité de la décision initiale de recrutement. A ce propos, le test de régression simple fourni un résultat non significatif. En effet, la valeur F est de 1.723 avec une probabilité $P > 0.1$. Elle ne permet donc pas de se prononcer sur la qualité de la relation entre ces deux variables.

Nous décidons de rejeter cette hypothèse. Il n'existe donc pas une relation significative entre les valeurs liées à la religion et la responsabilité de la décision initiale de recrutement dans l'échantillon de référence.

Tableau 56. Modèle la responsabilité de la décision initiale de recrutement=f(Religion)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Model		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	1,707	1	1,707	1,723	,193 ^a
	Résiduel	80,293	81	,991		
	Total	82,000	82			
R² = 0.021						
Adjusted R² = 0.009						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Coefficients Unstandardisé		t	Sig.	
		B	Erreur std			
1	(Constant)	-7,336E-17	,109	,000	1,000	
	La religion	,144	,110	1,312	,193	

- La politique

La seconde relation que nous avons étudiée concerne l'influence de la politique sur la responsabilité de la décision initiale de recrutement. L'examen du test de régression (F est de 0.846 avec une probabilité $P > 0.1$) démontre qu'il n'existe pas une relation significative entre deux variables. Donc, cette hypothèse est rejetée.

Tableau 57. Modèle la responsabilité de la décision initiale de recrutement=f(politique)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Model		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	,847	1	,847	,846	,361 ^a
	Résiduel	81,153	81	1,002		
	Total	82,000	82			
R Squares = 0.01						
Adjusted R Squares = 0.02						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Coefficients Unstandardisé		t	Sig.	
		B	Erreur std			
1	(Constant)	-7,463E-17	,110	,000	1,000	
	La religion	,102	,111	,920	,361	

Dans le même sens, nous avons réalisé une analyse de régression pour les autres variables de la culture nationale sur la responsabilité de la décision initiale de recrutement.

- La formation de la famille

Tableau 58. Modèle la responsabilité de la décision initiale de recrutement=f(la famille)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Model		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	,042	1	,042	,042	,838 ^a
	Résiduel	81,958	81	1,012		
	Total	82,000	82			
R²= 0.001						
Adjusted R²= 0.012						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Coefficients Unstandardisé		t	Sig.	
		B	Erreur std			
1	(Constant)	-7,734E-17	,110	,000	1,000	
	La formation de la famille	,023	,111	,205	,838	

Le tableau ci-dessus démontre que la formation de la famille n'a pas effet sur la responsabilité de la décision initiale de recrutement (F=0.042 avec une probabilité p>0.1 et R²=0.001).

- L'individualisme

Tableau 59. Modèle la responsabilité de de recrutement=f(l'individualisme)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Model		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	2,561	1	2,561	2,611	,10 ^a
	Résiduel	79,439	81	,981		
	Total	82,000	82			
R² = 0.031						
Adjusted R² = 0.019						

Résultats estimés des paramètres					
Model		Coefficients Unstandardisé		t	Sig.
		B	Erreur std		
1	(Constant)	-8,673E-17	,109	,000	1,000
	L'individualisme	,177	,109	1,616	,10

Nous constatons un test significatif au seuil de 10% sur la relation entre la variable de l'individualisme et la responsabilité de décision initiale de recrutement (F=2.611 avec une probabilité de 10%, R²=3.1%).

- Le rôle des femmes dans la société

Tableau 60. Modèle la responsabilité de la décision initiale de recrutement=f(rôle de femme)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Model		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	1,862	1	1,862	1,882	,174 ^a
	Résiduel	80,138	81	,989		
	Total	82,000	82			
R² = 0.023						
Adjusted R² = 0.011						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Coefficients Unstandardisé		t	Sig.	
		B	Std. Erreur			
1	(Constant)	-7,118E-17	,109	,000	1,000	
	Le rôle des femmes dans la société	-,151	,110	-1,372	,174	

Le tableau 60 indique qu'il n'y a pas d'effet du rôle des femmes dans la société sur la responsabilité de décision initiale de recrutement (F=1.882 avec une probabilité P>0.1, R²=2.3%).

2.1.2. Les facteurs de la contingence externe

- Les procédures administratives et le financement de recrutement

Tableau 61. Modèle la responsabilité de recrutement=f(Administration et financement)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Model		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	4,915	1	4,915	5,165	,026 ^a
	Résiduel	77,085	81	,952		
	Total	82,000	82			
R ² = 0.06						
Adjusted R ² = 0.048						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Coefficients		t	Sig.	
		Unstandardisé				
		B	Std. Erreur			
1	(Constant)	-7,949E-17	,107	,000	1,000	
	Administrative et financement	,245	,108	2,273	,026	

Le premier examen consiste à vérifier la relation entre les facteurs d'administrative et le financement sur la responsabilité de décision initiale de recrutement relève un test significatif. Le R² est de 6% et R² ajusté restitue 4.8% de la variance expliquée avec une valeur F=5.165 et p<0.1. Donc, *l'hypothèse est acceptée*.

- La pénurie de main-d'œuvre et la motivation de candidat

Tableau 62. Modèle la responsabilité de la décision initiale de recrutement=f(main-d'œuvre)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Model		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	,099	1	,099	,098	,755 ^a
	Résiduel	81,901	81	1,011		

	Total	82,000	82			
Résultats estimés des paramètres						
Model		Coefficients Unstandardisé		t	Sig.	
		B	Std. Erreur			
1	(Constant)	-8,428E-17	,110	,000		1,000
	La pénurie de main d'œuvre et la motivation des candidats	,035	,111	,313		,755

Le tableau 62 nous indique les caractéristiques du marché de travail mesurées par les variables pénurie de main-d'œuvre et motivation de candidat n'ont pas d'effet significatif sur la responsabilité de recrutement ($F=0.098$ avec une probabilité $P>0.1$).

- Les normes et les lois

Tableau 63. Modèle la responsabilité de recrutement=f(normes, lois)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Model		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	3,334	1	3,334	3,524	,064 ^a
	Résiduel	75,704	80	,946		
	Total	79,038	81			
R² = 0.042						
Adjusted R² = 0.03						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Coefficients Unstandardisé		t	Sig.	
		B	Std. Erreur			
1	(Constant)	-,021	,107	-,194		,847
	Les normes et les lois	,203	,108	1,877		,064

Le test de régression simple sur les normes et les lois est faiblement significatif sur la responsabilité de recrutement ($F=0.3524$, significatif au seuil de 10% $p<0.1$). La part de la variance restituée dans le modèle est égale à 4.2%, et à 3% si on prend en considération le

nombre d'observations et de variables du modèle. Ainsi, nous concluons sur *une validation partielle* de l'hypothèse.

- Les indicateurs macro-économiques

Tableau 64. Modèle la responsabilité de la décision initiale de recrutement=f(économique)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Model		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	,218	1	,218	,221	,639 ^a
	Résiduel	78,820	80	,985		
	Total	79,038	81			
R²						
Adjusted R²						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Coefficients Unstandardisé		t	Sig.	
		B	Std. Erreur			
1	(Constant)	-,021	,110	-,190	,850	
	Les indicateurs macro économique	,052	,110	,470	,639	

Nos résultats indiquent que les indicateurs macro-économiques n'a pas d'effet sur la responsabilité de recrutement (F=0.221 avec une probabilité $p > 0.1$).

- L'innovation technologique et la concurrence

Tableau 65. Modèle la responsabilité de recrutement=f(technologie)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Model		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	2,580	1	2,580	2,700	,10 ^a
	Résiduel	76,458	80	,956		
	Total	79,038	81			

R² = 0.033					
Adjusted R² = 0.021					
Résultats estimés des paramètres					
Model		Coefficients Unstandardisé		t	Sig.
		B	Std. Erreur		
1	(Constant)	-,021	,108	-,193	,847
	L'innovation et la concurrence	,178	,109	1,643	,10

Le test de régression simple révèle que l'innovation technologique et la concurrence ont un impact significatif au seuil de 10% sur la responsabilité de recrutement (F=2.7 avec une probabilité P<0.10). Donc, nous concluons sur *une validation partielle* de l'hypothèse.

2.1.3. Les facteurs de la contingence interne

- Le modèle d'entrepreneur

Tableau 66. Modèle la responsabilité de recrutement=f(Le modèle d'entrepreneur)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Model		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	,567	3	,189	,184	,907 ^a
	Résiduel	81,433	79	1,031		
	Total	82,000	82			
R² = 0.007						
Adjusted R²						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Coefficients Unstandardisé		t	Sig.	
		B	Std. Erreur			
1	(Constant)	-9,362E-17	,111	,000	1,000	
	L'apprentissage et la motivation au travail	,002	,112	,016	,987	
	L'accompagnement au travail	,079	,112	,708	,481	
	Travailleur	,025	,112	,222	,825	

L'analyse de la régression multiple sur la relation entre le modèle d'entrepreneur et la responsabilité de recrutement relève qu'il n'existe pas un effet significatif ($F=0.184$ avec une probabilité $P>0.1$).

- La motivation d'être entrepreneur

Tableau 67. Modèle la responsabilité de recrutement=f(motivation d'entrepreneur)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Model		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	1,582	3	,527	,518	,671 ^a
	Résiduel	80,418	79	1,018		
	Total	82,000	82			
R² = 0.019, Adjusted R²						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Coefficients Unstandardisé		t	Sig.	
		B	Std. Erreur			
1	(Constant)	-9,585E-17	,111	,000	1,000	
	La notion d'opportunité et d'idéal	-,081	,111	-,728	,469	
	Le besoin d'autonomie	,074	,111	,668	,506	
	Le besoin d'accomplissement social	-,085	,111	-,760	,449	

Le tableau 67 indique que les facteurs de la motivation d'être un entrepreneur n'a pas d'effet sur la responsabilité de recrutement ($F=0.518$ avec une probabilité $p>0.1$).

- Les caractéristiques des dirigeants

Tableau 68. Modèle la responsabilité de recrutement=f(caractéristiques dynamique)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Model		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	3,947	1	3,947	4,095	,046 ^a
	Résiduel	78,053	81	,964		

	Total	82,000	82			
R² = 0.048						
Adjusted R² 0.036						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Coefficients		t	Sig.	
		Unstandardisé				
		B	Std. Erreur			
1	(Constant)	-8,518E-17	,108	,000		1,000
	Les caractéristiques de l'innovation et dynamique	,219	,108	2,024		,046

Selon les résultats de l'analyse de régression simple, il apparaît que le caractère dynamique et innovateur des dirigeants a un effet sur la responsabilité de la décision initiale de recrutement (F=4.095 avec une probabilité p<0.046). Donc, *l'hypothèse est validée*.

Par contre, il n'existe pas de relation significative entre le groupe des dirigeants conservateurs et la responsabilité de la décision initiale de recrutement (F=0.318 avec une probabilité p>0.1).

- La taille de l'entreprise

Tableau 69. Modèle la responsabilité de recrutement=f(taille de l'entreprise)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Model		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	,444	1	,444	,441	,509 ^a
	Résiduel	81,556	81	1,007		
	Total	82,000	82			
R² = 0.005						
Adjusted R² 0.000						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Coefficients		t	Sig.	
		Unstandardisé				
		B	Std. Erreur			
1	(Constant)	-,151	,253	-,598		,552
	Taille_Recode	,078	,117	,664		,509

Le tableau 69 relève que la taille de l'entreprise n'a pas d'effet sur la responsabilité de recrutement ($F=0.441$ avec une probabilité $p>0.1$).

- L'âge de l'entreprise

Tableau 70. Modèle la responsabilité de recrutement=f(L'âge de l'entreprise)

ANOVA (Analyse de la variance)

Dépendent Variable: La responsabilité de recrutement

Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
Corrected Model	17,357 ^a	18	,964	,955	,520
Intercept	,060	1	,060	,059	,808
AN_D_CREE	17,357	18	,964	,955	,520
Error	64,643	64	1,010		
Total	82,000	83			
Corrected Total	82,000	82			

a. $R^2 = ,212$ (Adjusted $R^2 = -,010$)

Selon les résultats de l'analyse de la variance, nous constatons qu'il n'existe pas de relation significative entre l'âge de l'entreprise et la responsabilité de recrutement ($F=0.955$ avec une probabilité $p>0.1$)

- Le secteur d'activité

Tableau 71. Modèle la responsabilité de recrutement=f(le secteur d'activité)

ANOVA (Analyse de la variance)

Dépendent Variable: La responsabilité de recrutement

Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
Corrected Model	6,538 ^a	6	1,090	1,097	,372
Intercept	,501	1	,501	,505	,479
SEC_D_ACTI	6,538	6	1,090	1,097	,372
Erreur	75,462	76	,993		
Total	82,000	83			
Corrected Total	82,000	82			

a. $R^2 = ,080$ (Adjusted $R^2 = ,007$)

Le tableau 71 démontre que le secteur d'activité n'a pas d'effet sur la responsabilité de recrutement ($F=1.097$, $P>0.1$) sur notre échantillon référence.

- L'âge, l'ancienneté et le niveau d'étude du dirigeant

Tableau 72. Modèle la responsabilité de recrutement=f(L'âge du dirigeant)

ANOVA (Analyse de la variance)

Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
Corrected Model	1,446 ^a	2	,723	,709	,495
Intercept	,200	1	,200	,196	,659
L'âge du dirigeant	1,446	2	,723	,709	,495
Error	80,540	79	1,019		
Total	81,986	82			
Corrected Total	81,986	81			

a. $R^2 = ,018$ (Adjusted $R^2 = -,007$)

Tableau 73. Modèle la responsabilité de recrutement=f(niveau d'étude)

ANOVA (Analyse de la variance)

Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
Corrected Model	,205 ^a	2	,102	,100	,905
Intercept	,022	1	,022	,022	,883
NIVEAU_ETUDE	,205	2	,102	,100	,905
Erreur	81,795	80	1,022		
Total	82,000	83			
Corrected Total	82,000	82			

a. $R^2 = ,002$ (Adjusted $R^2 = -,022$)

Tableau 74. Modèle la responsabilité de recrutement=f(Ancienneté)

ANOVA (Analyse de la variance)

Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
Corrected Model	,992 ^a	2	,496	,490	,615
Intercept	,323	1	,323	,319	,574
ANCIENNETE	,992	2	,496	,490	,615
Erreur	81,008	80	1,013		
Total	82,000	83			
Corrected Total	82,000	82			

a. R Squared = ,012 (Adjusted R Squared = -,013)

L'analyse de la variance présente des résultats non significatifs entre les typologies du dirigeant comme l'âge ($F=0.709$, $p>0.1$), l'ancienneté ($F=0.1$, $P>0.1$), le niveau d'étude ($F=0.49$, $P>0.1$) et la responsabilité de la décision initiale de recrutement.

Les tableaux ci-dessous synthétisent les principaux résultats relevés dans les tests de régression simple sur la variable « responsabilité de la décision initiale de recrutement ».

Tableau 75. Récapitulatif des résultats des tests de régression simple sur la variable de la culture nationale et la responsabilité de recrutement

Résultats des Tests	La religion	La politique	La formation de la famille	L'individualisme*	Le rôle de femme
Nombre d'observations lues	83	83	83	83	83
Nombre d'observations avec valeurs manquantes	1	1	1	1	1
Nombre d'observations utilisées	82	82	82	82	82
Valeur de F	1,723	0.846	0.042	2.611	1.881
Signification	0,193	0.361	0.838	0.10	0.174
R ²	0.021	0.01	0.001	0.031	0.023
R ajusté	0.009	0.02	0.012	0.019	0.011

Tableau 76. Récapitulatif des résultats des tests de régression simple sur le contexte externe, les typologies du dirigeant et la responsabilité de recrutement

Résultats des Tests	L'administration**	Marché du travail	Les normes et les lois*	Technologie*	Macro économique	Modèle d'entrepreneur	La motivation dirigeant	Les caractéristiques dirigeant**
Nombre d'observations lues	83	83	83	83	83	83	83	83
Nombre d'observations avec valeurs manquantes	1	1	1	2	1	1	1	1
Nombre d'observations utilisées	82	82	82	81	82	82	82	82
Valeur de F	5.161	0.098	3.524	2.7	0.221	0.184	0.518	4.095
Signification	0.026	0.755	0.064	0.10	0.639	0.907	0.671	0.046
R ²	0.06	0.001	0.042	0.033	0.000	0.007	0.019	0.048
R ajusté	0.048	0.000	0.03	0.021	0.000	0.000	0.000	0.036

* significatif à 10%

**significatif à 5%

*** significatif à 1%

Tableau 77. Récapitulatif des résultats des tests de régression simple sur le contexte interne et la responsabilité de recrutement

Résultats des Tests	L'âge du dirigeant	Le niveau d'étude	L'ancienneté du dirigeant	Le secteur d'activité	L'âge d'entreprise	La taille
Nombre d'observations lues	83	83	83	83	83	83
Nombre d'observations avec valeurs manquantes	1	1	1	1	1	1
Nombre d'observations utilisées	82	82	82	82	82	82
Valeur de F	0.709	0.1	0.49	1.097	0.955	0.441
Signification	0.495	0.905	0.615	0.372	0.52	0.509
R ²	0.018	0.002	0.012	0.008	0.212	0.005
R ajusté	0.000	0.000	0.000	0.007	0.000	0.000

* significatif à 10%

**significatif à 5%

*** significatif à 1%

2.2. Le test de sélection d'une candidature

2.2.1. La culture nationale

Afin de vérifier les relations entre les variables de la culture nationale et les tests de sélection d'une candidature, nous avons réalisé une analyse de régression multiple dans laquelle le rôle des femmes dans la société, l'individualisme, la formation de la famille, le rôle du travail, la politique et la religion sont considérés comme des facteurs explicatifs.

Tableau 78. Modèle du tests de sélection=f(Culture nationale)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	4,580	6	,763	,749	,612 ^a
	Résiduel	77,420	76	1,019		
	Total	82,000	82			

R² = 0.056

Adjusted R² 0.000

D'après les résultats obtenus par la méthode de régression multiple, nous constatons qu'il n'existe pas de relation significative entre les variables de la culture nationale (sauf la formation de la famille) et la réalisation des tests afin de sélectionner une candidature (F=0.749, P>0.1).

Concernant la variable de la formation provoquée ci-dessus, suite à une analyse de régression simple, nous avons constaté une relation significative entre la formation de la famille du dirigeant et les tests de sélection d'une candidature (F=3.436 et p<0.1)

Tableau 79. Modèle du tests de sélection=f(La formation familiale)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	3,337	1	3,337	3,436	,067 ^a
	Résiduel	78,663	81	,971		
	Total	82,000	82			

R² = 0.042
Adjusted R² = 0.029

Résultats estimés des paramètres					
Model		Unstandardisé		t	Sig.
		Coefficients			
		B	Std. Erreur		
1	(Constant)	1,186E-16	,108	,000	1,000
	La formation de la famille	-,202	,109	-1,854	,067

2.2.2. Les facteurs de la contingence externe

- L'administration et le financement

Tableau 80. Modèle du tests de sélection=f(Administration et financement)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	5,914	1	5,914	6,296	,014 ^a
	Résiduel	76,086	81	,939		
	Total	82,000	82			
R² = 0.072						
Adjusted R² 0.061						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Unstandardisé		t	Sig.	
		Coefficients				
		B	Std. Erreur			
1	(Constant)	9,195E-17	,106	,000	1,000	
	Administrative et financement	,269	,107	2,509	,014	

Le tableau 80 indique que les difficultés concernant les procédures administratives et le financement ont un effet fortement significatif sur les tests de sélection d'une candidature (F=6.296 avec une probabilité P=0.014).

- La pénurie de main-d'œuvre et la motivation de la candidature

Tableau 81. Modèle du tests de sélection=f(Marché du travail)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	1,075	1	1,075	1,076	,303 ^a
	Résiduel	80,925	81	,999		
	Total	82,000	82			
R Squares Adjusted R Squares						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Unstandardisé Coefficients				
		B	Std. Error	t		Sig.
1	(Constant)	1,278E-16	,110	,000		1,000
	La pénurie de main d'œuvre et la motivation des candidats	-,115	,110	-1,037		,303

Le tableau 81 démontre le marché du travail n'a pas d'effet sur la réalisation du test de sélection d'une candidature (F=1.076, P>0.1).

- L'innovation et la concurrence

Tableau 82. Modèle du tests de sélection=f(Marché du travail)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	7,745	1	7,745	8,351	,005 ^a
	Résiduel	74,197	80	,927		
	Total	81,942	81			
R² = 0.095 Adjusted R² 0.083						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Unstandardisé Coefficients				
		B	Std. Error	t		Sig.
1	(Constant)	-,003	,106	-,028		,978
	L'innovation et la concurrence	,309	,107	2,890		,005

L'analyse de régression simple relève qu'il existe un effet très fort de l'innovation technologique et de la concurrence sur les tests de sélection d'une candidature (F=8.351 avec une probabilité P<0.01). Par contre, les résultats sont non significatifs pour les facteurs de normes et de lois (F=0.002, F>0.1) et pour les indicateurs macro-économiques (F=0.003, P>0.1)

2.2.3. Les facteurs de la contingence interne

- Le modèle d'entrepreneur

Tableau 83. Modèle du tests de sélection=f(travailleur)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	4,815	1	4,815	5,052	,027 ^a
	Résiduel	77,185	81	,953		
	Total	82,000	82			
R² = 0.059						
Adjusted R² 0.047						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Unstandardisé		t	Sig.	
		Coefficients				
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1,191E-16	,106	,000	1,000	
	Travailleur	-,242	,107	-2,248	,027	

Le tableau 83 démontre qu'il existe une relation significative entre le modèle d'entrepreneur (les personnes qui encouragent les dirigeants à s'intéresser à leurs carrières et à leurs affaires) et les tests de sélection d'une candidature (F=5.052, P<0.05).

Nous avons réalisé une analyse de régression multiple de l'accompagnement au travail et l'apprentissage au travail des les dirigeants sur les tests de sélection d'une candidature (F=0.295, P>0.1). Il n'y pas d'effets significatifs.

Tableau 84. Modèle du tests de sélection=f(L'accompagnement et l'apprentissage)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.	
1	Régression	,600	2	,300	,295	,745 ^a
	Résiduel	81,400	80	1,017		
	Total	82,000	82			
R Squares = 0.0, Adjusted R Squares 0.0						
Résultats estimés des paramètres						
Model		B	Std. Erreur	t	Sig.	
	(Constant)	1,298E-16	,111	,000	1,000	
1	L'apprentissage et la motivation au travail	,046	,111	,411	,683	
	L'accompagnement au travail	-,072	,111	-,649	,518	

- La motivation d'être entrepreneur

La motivation d'être entrepreneur associée aux notions d'opportunité d'avancer dans son travail et de travail idéal a un effet significatif sur la pratique de recrutement liée aux tests de sélection d'une candidature selon l'analyse de régression simple (F=5.109, P<0.05).

Tableau 85. Modèle du tests de sélection=f(Opportunité et idéale)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.	
1	Régression	4,865	1	4,865	5,109	,026 ^a
	Résiduel	77,135	81	,952		
	Total	82,000	82			
R² = 0.059 , Adjusted R² 0.048						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Unstandardisé Coefficients		t	Sig.	
		B	Std. Error			
	(Constant)	1,317E-16	,107	,000	1,000	
1	La notion d'opportunité et d'idéal	,244	,108	2,260	,026	
	(Constant)	1,317E-16	,107	,000	1,000	

La motivation d'être entrepreneur associée aux notions de besoin d'autonomie et d'accomplissement n'a d'effets significatifs sur les tests de sélection d'une candidature selon l'analyse de régression multiple ($F=0.232$, $P>0.1$).

Tableau 86. *Test de sélection=f(Besoin d'autonomie et d'accomplissement)*

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	,472	2	,236	,232	,794 ^a
	Résiduel	81,528	80	1,019		
	Total	82,000	82			
R² = 0.006						
Adjusted R² 0.000						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Unstandardisé		t	Sig.	
		Coefficients				
		B	Std. Error			
	(Constant)	9,537E-17	,111	,000	1,000	
1	Le besoin d'autonomie	,074	,111	,664	,509	
	Le besoin d'accomplissement social	-,017	,111	-,150	,881	

- Les caractéristiques des dirigeants

L'analyse des composantes principales, nous a permis d'obtenir des facteurs qui correspondent à deux dimensions opposées (Les conservateurs et les dynamiques, innovateurs). Afin de vérifier la relation entre ces dernières et les tests de sélection d'une candidature, une analyse de régression multiple a été réalisée.

Tableau 87. *Modèle du test de sélection=f(Caractéristique des dirigeants)*

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	10,944	2	5,472	6,161	,003 ^a
	Résiduel	71,056	80	,888		
	Total	82,000	82			
R² = 0.133, Adjusted R² 0.112						

Résultats estimés des paramètres					
Model		Unstandardisé		t	Sig.
		Coefficients			
		B	Std. Error		
	(Constant)	5,373E-17	,103	,000	1,000
1	Les caractéristiques de conservateur	,246	,104	2,364	,021
	Les caractéristiques de l'innovation et dynamique	,270	,104	2,595	,011

Le tableau 87 démontre une relation significative entre les caractéristiques des dirigeants et le test de sélection d'une candidature (F=5.472 avec une probabilité P<0.01, R²ajusté=11.2%).

- L'âge, l'ancienneté et le niveau d'étude du dirigeant

Afin de poursuivre notre étude concernant la relation entre les typologies du dirigeant et les tests de sélection d'une candidature, nous présentons les variables liées à l'âge, l'ancienneté et au niveau d'étude du dirigeant. La vérification de cette relation a été réalisée par une analyse de la variance et les résultats relèvent qu'il n'existe pas d'effet significatif entre le niveau d'étude (F=0.96, P>0.1), l'ancienneté (F=1.142, P>0.1) et la pratique des tests de sélection d'une candidature. Par contre, l'âge du dirigeant a un effet significatif (F=2.267 au seuil de 10%).

Tableau 88. Modèle du test de sélection=f(Caractéristique des dirigeants)

Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
Corrected Model	10,525 ^a	8	1,316	1,344	,236
Intercept	,709	1	,709	,724	,398
NIVEAU_ETUDE	,940	1	,940	,960	,330
AGE	4,438	2	2,219	2,267	,111
ANCIENNETE	2,237	2	1,118	1,142	,325
Erreur	71,471	73	,979		
Total	81,995	82			
Corrected Total	81,995	81			

a. R² = ,128 (Adjusted R² = ,033)

- La taille de l'entreprise

Afin de réaliser l'analyse régression simple pour la variable taille de l'entreprise, nous avons recodé cette variable.

Tableau 89. Modèle du test de sélection=f(Taille de l'entreprise)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.	
1	Régression	6,163	1	6,163	6,582	,012 ^a
	Résiduel	75,837	81	,936		
	Total	82,000	82			
R² = 0.075, Adjusted R² 0.064						
Résultats estimés des paramètres						
Model	Unstandardisé		t	Sig.		
	Coefficients					
	B	Std. Erreur				
	(Constant)	-,564		-2,310		,023
	Taille_Recode	,289	,270	2,566		,012

Le tableau 89 indique que la taille de l'entreprise a une influence significative sur la pratique des tests de sélection d'une candidature (F=6.582 au seuil de significatif P<0.05).

- Le secteur d'activité

Tableau 90. Modèle de test de sélection=f(le secteur d'activité)

ANOVA (Analyse de la variance)					
Dépendent Variable: tests afin de sélectionner un candidat					
Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
Corrected Model	4,445 ^a	6	,741	,726	,630
Intercept	,826	1	,826	,809	,371
SEC_D_ACTI	4,445	6	,741	,726	,630
Erreur	77,555	76	1,020		
Total	82,000	83			
Corrected Total	82,000	82			

ANOVA (Analyse de la variance)

Dépendent Variable: tests afin de sélectionner un candidat

Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
Corrected Model	4,445 ^a	6	,741	,726	,630
Intercept	,826	1	,826	,809	,371
SEC_D_ACTI	4,445	6	,741	,726	,630
Erreur	77,555	76	1,020		
Total	82,000	83			
Corrected Total	82,000	82			

a. R² = ,054 (Adjusted R² = -,020)

ANOVA (Analyse de la variance)

Dépendent Variable: tests afin de sélectionner un candidat

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	23,416 ^a	18	1,301	1,421	,153
Intercept	1,188	1	1,188	1,297	,259
AN_D_CREE	23,416	18	1,301	1,421	,153
Erreur	58,584	64	,915		
Total	82,000	83			
Corrected Total	82,000	82			

a. R² = ,286 (Adjusted R² = ,085)

Au contraire de la taille de l'entreprise, les facteurs de contingence interne relatifs à l'âge de l'entreprise et au secteur d'activité n'ont pas d'effets significatifs sur la pratique des tests de sélection.

Le tableau 90 démontre que le secteur d'activité n'a pas d'effet sur les tests de sélection d'une candidature (F=0.726, P>0.1) ainsi que l'âge de l'entreprise (F=1.421, P>0.1).

Les tableaux 91, 92, 93 synthétisent les principaux résultats relevés dans les analyses de régression et l'analyse de variance sur la pratique des tests de sélection d'une candidature.

Tableau 91. Récapitulatif des résultats des tests de régression simple sur la variable de la culture nationale, le contexte externe et le test de sélection

Résultats des Tests	La religion La politique Le rôle de femme L'individualisme	La formation de la famille*	L'administration et financement***	Marché du travail	Les normes et les lois Macro économique	L'innovation technologique et la concurrence***
Nombre d'observations lues	83	83	83	83	83	83
Nombre d'observations avec valeurs manquantes	1	1	1	1	1	2
Nombre d'observations utilisées	82	82	82	82	82	81
Valeur de F	0.749	3.436	6.296	1.076	0.002	8.351
Signification	0.612	0.67	0.014	0.303	0.998	0.005
R ²	0.056	0.042	0.072	0.000	0.000	0.095
R ajusté	0.000	0.029	0.061	0.000	0.000	0.083

Tableau 92. Récapitulatif des résultats des tests de régression simple sur le contexte interne et le test de sélection

Résultats des Tests	Modèle d'entrepreneur		La motivation dirigeant		Les caractéristiques dirigeant***
	Travailleur**	L'accompagnement et l'apprentissage	Opportunité et idéale**	Autonomie et d'accomplissement	
Nombre d'observations lues	83	83	83	83	83
Nombre d'observations avec valeurs manquantes	1	1	1	1	1
Nombre d'observations utilisées	82	82	82	82	82
Valeur de F	5.052	0.295	5.109	0.232	6.161
Signification	0.027	0.745	0.026	0.794	0.003
R ²	0.059	0.0	0.059	0.006	0.133
R ajusté	0.047	0.0	0.048	0.000	0.112

Tableau 93. Récapitulatif des résultats des tests de régression simple sur le contexte interne et le test de sélection

Résultats des Tests	L'âge du dirigeant*	Le niveau d'étude	L'ancienneté du dirigeant	Le secteur d'activité	L'âge d'entreprise	La taille***
Nombre d'observations lues	83	83	83	83	83	83
Nombre d'observations avec valeurs manquantes	1	1	1	1	1	1
Nombre d'observations utilisées	82	82	82	82	82	82
Valeur de F	2.267	0.96	1.142	0.726	1.421	6.582
Signification	0.111	0.33	0.325	0.63	0.153	0.012
R ²	0.128	0.128	0.128	0.054	0.286	0.075
R ajusté	0.033	0.033	0.033	0.020	0.085	0.065

* significatif à 10%

**significatif à 5%

*** significatif à 1%

2.3. Les critères de sélection d'une candidature

2.3.1. La culture nationale

- Le rôle de femme dans la société

Concernant les variables liées à la culture nationale, nous avons réalisé des régressions pour tester s'il existe une relation significative entre ces dernières et la pratique de GRH relative aux critères de sélection d'une candidature. Dans un premier temps, nous avons utilisé une analyse de régression simple pour la variable « rôle de la femme dans la société ».

Tableau 94. Modèle critères de sélection=f(Rôle de femme dans la société)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	3,635	1	3,635	3,757	,056 ^a
	Résiduel	78,365	81	,967		
	Total	82,000	82			
R² = 0.044						
Adjusted R² 0.033						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Unstandardisé Coefficients		t	Sig.	
		B	Std. Erreur			
	(Constant)	-5,871E-17	,108	,000	1,000	
	Le rôle des femmes dans la société	,211	,109	1,938	,056	

L'analyse relève que cette variable explicative a un effet significatif sur les critères de sélection d'une candidature (F=3.757 au seuil significatif de 5%).

Ensuite, nous avons utilisé une analyse de régression multiple pour les autres variables de culture nationale. Les résultats sont les suivants :

Tableau 95. Modèle critères de sélection=f(la religion, la politique, le rôle du travail, la formation de la famille, l'individualisme)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	6,175	5	1,235	1,254	,292 ^a
	Résiduel	75,825	77	,985		
	Total	82,000	82			
R² = 0.075						
Adjusted R² 0.015						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Unstandardisé		t	Sig.	
		Coefficients				
		B	Std. Erreur			
	(Constant)	-3,431E-17	,109		,000	
	La religion	,124	,110	,124	1,129	
	La politique	,109	,110	,109	,992	
	Le rôle du travail	-,162	,110	-,162	-1,474	
	La formation de la famille	,112	,110	,112	1,022	
	L'individualisme	,098	,110	,098	,891	

Selon le tableau 95, nous constatons qu'il n'existe pas une relation significative entre ces variables de la culture nationale et les critères de sélection d'une candidature (F=1.254, P>0.1).

2.3.2. Les facteurs de la contingence externe

- Les difficultés de recrutement

Les difficultés de recrutement se traduisent par les facteurs liés aux procédures administratives, au financement et au marché du travail. Afin de vérifier la relation entre les difficultés de recrutement et les critères de sélection, nous avons réalisé une analyse de régression multiple.

Tableau 96. Modèle critères de sélection=f(Difficulté de recrutement)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	3,475	2	1,738	1,770	,177 ^a
	Résiduel	78,525	80	,982		
	Total	82,000	82			
R² = 0.042						
Adjusted R² 0.018						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Unstandardisé		t	Sig.	
		Coefficients				
		B	Std. Erreur			
	(Constant)	-8,912E-17	,109	,000	1,000	
	Administration et financement	,167	,109	1,525	,131	
	La pénurie de main d'oeuvre et la motivation des candidats	,121	,109	1,103	,274	

Le tableau 96 démontre que les facteurs relatifs aux difficultés de recrutement n'ont pas d'effet sur les critères de sélection dans notre échantillon (F=1.77, P>0.1).

- Le contexte externe

Nous avons vérifié si les facteurs externes comme les normes et les lois, les indicateurs macro-économiques, l'innovation technologique et la concurrence influencent la pratique de recrutement liée aux critères de sélection d'une candidature. Les résultats obtenus par une analyse de régression multiple entre ces variables sont les suivants :

Tableau 97. Modèle critères de sélection=f(Contexte externe)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	2,223	3	,741	,734	,535 ^a
	Résiduel	78,746	78	1,010		
	Total	80,968	81			
R² = 0.027, Adjusted R² 0.0						

Résultats estimés des paramètres					
Model		Unstandardisé		t	Sig.
		Coefficients			
		B	Std. Erreur		
	(Constant)	-,012	,111	-,111	,912
	Les normes et les lois	,103	,112	,919	,361
	Les indicateurs macro économique	,084	,112	,752	,454
	L'innovation et la concurrence	-,099	,112	-,890	,376

Le tableau 97 indique que les facteurs de l'environnement externe de l'organisation n'ont pas d'effets significatifs sur les critères de sélection d'une candidature ($F=0.734$, $P>0.1$).

2.3.3. Les facteurs de la contingence interne

- Le modèle d'entrepreneur

Afin de réaliser une analyse en composantes principales sur les variables du modèle d'entrepreneur, nous avons décidé de prendre les facteurs tels que l'apprentissage, la motivation, l'accompagnement et l'investissement du dirigeant dans son travail. Nous nous intéressons dans cette étape à vérifier la relation entre ces facteurs et la pratique de recrutement liée aux critères de sélection d'une candidature.

Tableau 98. Modèle critères de sélection=f(Modèle d'entrepreneur)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	3,570	3	1,190	1,199	,316 ^a
	Résiduel	78,430	79	,993		
	Total	82,000	82			
R² = 0.044, Adjusted R² 0.007						

Résultats estimés des paramètres					
Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Erreur		
	(Constant)	3,008E-17	,109	,000	1,000
	L'apprentissage et la motivation au travail	,135	,110	1,224	,224
	L'accompagnement au travail	-,159	,110	-1,443	,153
	Travailleur	,014	,110	,128	,899

Les résultats du tableau 98 démontrent que le modèle d'entrepreneur n'a pas d'effet significatif sur les critères de sélection d'une candidature dans notre échantillon ($F=1.199$, $P>0.1$)

- La motivation d'être entrepreneur

La motivation d'être entrepreneur s'explique par les facteurs relatifs à l'opportunité et à l'idéal, le besoin d'autonomie dans le travail, le financier et le besoin d'accomplissement social.

Tableau 99. Modèle critères de sélection=f(Motivation d'être entrepreneur)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	2,405	3	,802	,796	,500 ^a
	Résiduel	79,595	79	1,008		
	Total	82,000	82			
R² = 0.029, Adjusted R² 0.000						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Unstandardisé Coefficients		t	Sig.	
		B	Std. Erreur			
	(Constant)	-2,599E-17	,110	,000	1,000	
	La notion d'opportunité et d'idéal	,119	,111	1,075	,285	
	Le besoin d'autonomie	,085	,111	,764	,447	
	Le besoin d'accomplissement social	,089	,111	,804	,424	

Le tableau 99 indique que la motivation d'être entrepreneur n'a pas d'effet sur les critères de sélection d'une candidature ($F=0.796$, $P>0.1$).

- Les caractéristiques du dirigeant

Les caractéristiques du dirigeant relèvent de deux facteurs différents. Le premier représente les dirigeants innovateurs et dynamiques et l'autre les conservateurs. Notre objectif de recherche est aussi de vérifier si les caractéristiques des dirigeants peuvent influencer les critères de sélection d'une candidature. Pour cela, nous avons réalisé une analyse de régression simple pour chacun des deux facteurs.

Tableau 100. Modèle critères de sélection=f(Caractéristiques du dirigeant)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	4,333	1	4,333	4,519	,037 ^a
	Résiduel	77,667	81	,959		
	Total	82,000	82			
R² = 0.053						
Adjusted R² 0.041						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Unstandardisé Coefficients		t	Sig.	
		B	Std. Erreur			
	(Constant)	-6,427E-17	,107	,000	1,000	
	Les caractéristiques de l'innovation et dynamique	,230	,108	2,126	,037	

La première analyse révèle qu'il existe une relation significative entre les caractéristiques des dirigeants innovateurs et dynamiques, et les critères de sélection d'une candidature ($F=4.519$, $P<0.05$).

Tableau 101. Modèle critères de sélection=f(Caractéristiques du dirigeant)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.	
1	Régression	,969	1	,969	,968	,328 ^a
	Résiduel	81,031	81	1,000		
	Total	82,000	82			
R² = 0.015, Adjusted R² 0.000						
Résultats estimés des paramètres						
Model	Unstandardisé		t	Sig.		
	Coefficients					
	B	Std. Erreur				
(Constant)	-6,702E-17	,110	,000			1,000
Les caractéristiques de conservateur	,109	,110	,984			,328

Par contre, les caractéristiques des dirigeants conservateurs n'ont pas d'effets significatifs sur les critères de sélection d'une candidature (F=0.968, P>0.1).

- L'âge, l'ancienneté et le niveau d'étude du dirigeant

Tableau 102. Modèle critères de sélection=f(dirigeant)

ANOVA (Analyse de la variance)					
Dépendent Variable: les critères le plus importants de sélection d'un candidat					
Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
Corrected Model	4,685 ^a	8	,586	,554	,812
Intercept	,104	1	,104	,099	,754
AGE	1,057	2	,529	,500	,608
ANCIENNETE	,945	2	,472	,447	,641
NIVEAU_ETUDE	,032	1	,032	,030	,863
Erreur	77,146	73	1,057		
Total	81,833	82			
Corrected Total	81,831	81			

a. R² = ,057 (Adjusted R² = -,046)

Selon nos résultats, nous constatons que l'âge (F=0.5, P>0.1), l'ancienneté (F=0.447, P>0.1) et le niveau d'étude (F=0.3, P>0.1) n'ont pas d'effets significatifs sur les critères de sélection d'une candidature.

- La taille, l'âge et le secteur d'activité de l'entreprise

L'objectif est de vérifier si les facteurs organisationnels comme la taille, l'âge et le secteur d'activité ont une influence sur les critères de sélection d'une candidature dans notre échantillon.

Tableau 103. Modèle critères de sélection=f(organisationnel)

ANOVA (Analyse de la variance)

Dépendent Variable: les critères le plus importants de sélection d'un candidat

Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
Corrected Model	79,595 ^a	76	1,047	2,613	,112
Intercept	,109	1	,109	,272	,621
AN_D_CREE	12,970	15	,865	2,157	,175
SEC_D_ACTI	3,458	2	1,729	4,313	,069
EFFECTIF	30,515	22	1,387	3,460	,064
Error	2,405	6	,401		
Total	82,000	83			
Corrected Total	82,000	82			

a. $R^2 = ,971$ (Adjusted $R^2 = ,599$)

Le tableau 103 de l'analyse de variance démontre que les facteurs comme le secteur d'activité ($F=4.313$, $P<0.1$) et la taille de l'entreprise ($F=3.46$, $P<0.1$) ont un effet significatif sur les critères de sélection. Par contre, l'âge de l'entreprise n'a pas d'effet ($F=2.157$, $P>0.1$).

Les tableaux 104, 105, 106 synthétisent les principaux résultats relevés dans les tests de régression simple et l'analyse de la variance sur la pratique de recrutement dans les entreprises envers les critères de sélection d'une candidature.

Tableau 104. Récapitulatif des résultats des tests de régression simple sur la variable de la culture nationale, le contexte externe et les critères de sélection

Résultats des Tests	La religion La politique L'individualisme La formation de la famille	Le rôle de femme dans la société**	Les difficultés de recrutement L'administration et financement	Marché du travail	Les normes et les lois Macro économique L'innovation technologique et la concurrence
Nombre d'observations lues	83	83	83		83
Nombre d'observations avec valeurs manquantes	1	1	1		1
Nombre d'observations utilisées	82	82	82		82
Valeur de F	1.254	3.757	1.77		0.734
Signification	0.292	0.56	0.177		0.535
R ²	7.5%	4.4%	4.2%		2.7%
R ajusté	1.5%	3.3%	1.8%		0%

Tableau 105. Récapitulatif des résultats des tests de régression simple sur le contexte interne et les critères de sélection

Résultats des Tests	Modèle d'entrepreneur (Travailleur L'accompagnement et L'apprentissage)	La motivation dirigeant (Opportunité et idéale, Autonomie et d'accomplissement)	Les caractéristiques dirigeant Innovateur et dynamique** Conservateur	
Nombre d'observations lues	83	83	83	83
Nombre d'observations avec valeurs manquantes	1	1	1	1
Nombre d'observations utilisées	82	82	82	82
Valeur de F	1.199	0.796	4.519	0.968
Signification	0.316	0.5	0.037	0.328
R ²	4.4%	2.9%	5.3%	1.5%
R ajusté	0%	0%	4.1%	0%

Tableau 106. Récapitulatif des résultats des tests de régression simple sur le contexte interne et les critères de sélection

Résultats des Tests	L'âge du dirigeant	Le niveau d'étude	L'ancienneté du dirigeant	Le secteur d'activité	L'âge d'entreprise***	La taille**
Nombre d'observations lues	83	83	83	83	83	83
Nombre d'observations avec valeurs manquantes	1	1	1	1	1	1
Nombre d'observations utilisées	82	82	82	82	82	82
Valeur de F	0.5	0.447	0.03	4.313	2.157	3.46
Signification	0.608	0.641	0.863	0.69	0.175	0.64
R ²		5.7%			97.1%	
R ajusté		0%			59.9%	

* significatif à 10%

**significatif à 5%

*** significatif à 1%

2.4. La performance de l'entreprise

Cette partie de l'étude s'intéresse à vérifier la relation entre les pratiques de recrutement et la performance de l'organisation.

2.4.1. La responsabilité de la décision initiale de recrutement

Tableau 107. Modèle Performance=f(Résponsabilité de recrutement)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source		Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
1	Régression	,790	1	,790	2,301	,133 ^a
	Résiduel	27,454	80	,343		
	Total	28,244	81			
R² = 2.8%						
Adjusted R² 1.6%						
Résultats estimés des paramètres						
Model		Unstandardisé		t	Sig.	
		Coefficients				
		B	Std. Erreur			
	(Constant)	2,119	,186	11,375	,000	
	C_Responsabilite	-,209	,138	-1,517	,133	

L'analyse de régression simple entre la responsabilité de la décision initiale et la performance de l'organisation démontre qu'il n'existe pas de relation significative entre elles (F=2.301, P>0.05).

2.4.2. Les tests de sélection d'une candidature

Les résultats obtenus dans le tableau 108 démontrent que les tests de sélection d'une candidature n'a pas d'effet sur la performance de l'organisation (F=0.504, P>0.1).

Tableau 108. Modèle Performance=f(Tests de sélection)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.	
1	Régression	,177	1	,177	,504	,480 ^a
	Résiduel	28,067	80	,351		
	Total	28,244	81			
R² = 0.6%, Adjusted R² 0%						
Résultats estimés des paramètres						
Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.		
	B	Std. Erreur				
	(Constant)	1,946	,145	13,413		,000
	C_Test de sélection	-,071	,100	-,710		,480

2.4.3. Les critères de sélection d'une candidature

Tableau 109. Modèle Performance=f(critère de sélection)

ANOVA (Analyse de la variance)						
Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.	
1	Régression	1,061	1	1,061	3,123	,081 ^a
	Résiduel	27,183	80	,340		
	Total	28,244	81			
R² = 3.8%, Adjusted R² 2.6%						
Résultats estimés des paramètres						
Model	Unstandardisé Coefficients		t	Sig.		
	B	Std. Erreur				
	(Constant)	1,594	,161	9,919		,000
	C_Critère de sélection	,121	,069	1,767		,081

Contrairement aux deux variables précédentes, l'analyse de régression simple sur les critères de sélection d'une candidature donne un résultat satisfaisant (F=3.123, P>0.1). Ce dernier confirme qu'il existe une relation significative entre les critères de sélection et la performance de l'organisation.

Tableau 110. Récapitulatif des résultats des tests de régression simple sur les pratiques de recrutement et la performance

Résultats des Tests	La responsabilité de recrutement	Les tests de sélection	Les critères de sélection*
Nombre d'observations lues	83	83	83
Nombre d'observations avec valeurs manquantes	1	1	1
Nombre d'observations utilisées	82	82	82
Valeur de F	2.301	0.504	3.123
Signification	0.133	0.48	0.081
R^2	2.8%	0.6%	3.8%
R ajusté	1.6%	0%	2.6%

* significatif à 10%

**significatif à 5%

*** significatif à 1%

2.5. *L'interaction de la stratégie de l'organisation*

Introduite comme variable modératrice entre les pratiques de recrutement et la performance, l'effet modérateur de la stratégie a été testé selon le protocole du modèle de Baron et Kenny (1986). Cette méthode est également connue sous le nom de « relation d'interaction ». Selon cette perspective, l'effet d'une variable indépendante (ex. pratique de GRH) sur une variable dépendante (ex. performance) est tempéré par une troisième variable dite modératrice (ex. stratégie). Cette dernière modifie l'intensité de la relation entre la variable prédictive et la variable cible. Ainsi l'intensité de l'effet la GRH sur la performance, par exemple, peut dépendre de la nature de la stratégie adoptée par l'organisation.

Mathématiquement, la modélisation de la relation modératrice peut s'écrire comme suit :

$Y = \text{fonction}(X, Z, X*Z)$ lorsque $Y =$ variable dépendante, $X =$ variable indépendante et $Z =$ variable modératrice.

Ecrit autrement : $Y = \alpha + aX + bZ + cX*Z + \epsilon$. On déduit de cette approche trois influences :

- (a) l'influence de X sur Y ,
- (b) l'influence de Z sur Y et
- (c) l'influence de l'interaction $X*Z$ sur Y .

Il est à noter qu'il n'est pas nécessaire que les coefficients de régressions a et b soient significatifs pour qu'il existe un effet significatif de la variable modératrice. Il faut toutefois que le coefficient c soit différent de zéro pour affirmer qu'un effet modérateur de la variable Z existe.

2.5.1. La responsabilité de la décision initiale de recrutement

Tableau 111. Modèle Performance=f(critère de sélection, stratégie, critère de sélection*stratégie,)

ANOVA (Analyse de la variance)

Dépendent Variable: Performance de l'entreprise

Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
Corrected Model	25,881 ^a	5	5,176	7,137	,000
Intercept	8,157	1	8,157	11,248	,001
C_strategie	24,197	2	12,099	16,682	,000
Recrut_reponsabilité	,013	1	,013	,018	,894
C_strategie *	,888	2	,444	,612	,545
Recrut_reponsabilité					
Error	55,119	76	,725		
Total	81,000	82			
Corrected Total	81,000	81			

a. R² = ,320 (Adjusted R² = ,275)

Selon les résultats du tableau 111, l'interaction entre la stratégie et la responsabilité de décision initiale de recrutement sur la performance de l'organisation se présente comme suite :

La régression entre la responsabilité de recrutement et la performance n'est pas significative (F=0.018, P>0.1).

La régression entre la stratégie et la performance est significative. La significativité du sous-modèle global selon le test de Fisher est de 16.682 avec (0.000<0.1).

La régression entre la stratégie croisée avec la responsabilité de recrutement n'est pas significative. La significativité du sous-modèle global (C_stratégie*Recrut_reponsabilité) selon le test de Fisher est de 0.612 (0,545 >0,1).

Ainsi, on peut conclure que l'hypothèse d'indépendance H0 n'est pas rejetée. Donc la stratégie n'a pas un effet modérateur sur la relation entre la responsabilité de décision initiale de recrutement et la performance de l'organisation.

2.5.2. Les tests de sélection d'une candidature

Tableau 112. Modèle Performance=f(tests de sélection, stratégie, tests de sélection*stratégie.)

ANOVA (Analyse de la variance)

Dépendent Variable: Performance de l'entreprise

Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
Corrected Model	28,927 ^a	5	5,785	8,444	,000
Intercept	8,420	1	8,420	12,288	,001
C_strategie	21,871	2	10,935	15,960	,000
Recrut_Test_d_sélection	3,281	1	3,281	4,788	,032
C_strategie *	,950	2	,475	,693	,503
Recrut_Test_d_sélection					
Error	52,073	76	,685		
Total	81,000	82			
Corrected Total	81,000	81			

a. R² = ,357 (Adjusted R² = ,315)

Contrairement à l'analyse précédente sans prendre en compte l'intervention de la stratégie, la régression entre les tests de sélection et la performance est significative (F=4.788, P<0.05).

La régression entre la stratégie et la performance est significative. La significativité du sous-modèle global selon le test de Fisher est de 15.96 avec (0.000<0.1).

La régression entre la variable stratégie croisée avec celle des tests de sélection n'est pas significative. La significativité du sous-modèle global (C_stratégie*Recrut_test) selon le test de Fisher est de 0.693 (0,503 >0,1).

On peut conclure que l'hypothèse d'indépendance H0 n'est pas rejetée. Donc la stratégie n'a pas d'effet modérateur sur la relation entre les tests de sélection et la performance de l'organisation.

2.5.3. Les critères de sélection d'une candidature

Tableau 113. Modèle Performance=f(critère de sélection, stratégie, critère de sélection*stratégie,)

ANOVA (Analyse de la variance)

Dépendent Variable: Performance de l'entreprise

Source	Somme carrée	df	Moyen carré	F	Sig.
Corrected Model	27,398 ^a	5	5,480	7,769	,000
Intercept	6,384	1	6,384	9,051	,004
Recrut_Critère_d_sélection	,113	1	,113	,161	,690
C_strategie	20,022	2	10,011	14,195	,000
C_strategie *	2,421	2	1,211	1,716	,187
Recrut_Critère_d_sélection					
Error	53,602	76	,705		
Total	81,000	82			
Corrected Total	81,000	81			

a. R² = ,338 (Adjusted R² = ,295)

Les résultats du tableau 113 démontrent que :

La régression entre les critères de sélection et la performance n'est pas significative (F=0.161, P>0.1).

La régression entre la stratégie et la performance est significative. La significativité du sous-modèle global selon le test de Fisher est de 14.195 avec (0.000<0.1).

La régression entre la variable stratégie croisée avec celle des critères de sélection n'est pas significative. La significativité du sous-modèle global (C_stratégie*Recrut_critère) selon le test de Fisher est de 1.716 (0.187 >0,1).

Donc, la stratégie n'a pas d'effet modérateur sur la relation entre les critères de sélection et la performance de l'organisation.

Nous présentons dans le tableau 114 une synthèse de nos résultats de recherche :

Tableau 114. La synthèse des résultats de l'analyse de régression et de la variance

Variables	Thématiques retenues		La responsabilité de la décision initiale de recrutement.	Les tests de sélection d'un candidat	Les critères de sélection d'un candidat
La culture nationale et le contexte environnemental externe	La culture nationale	Les croyances religieuses	0	0	0
		Les croyances politiques	0	0	0
		Les valeurs du travail	0	0	0
		L'éducation de la famille	0	X	0
		L'individualisme	X	0	0
		Le rôle des femmes dans la société.	0	0	XX
	Le contexte environnemental externe	Les normes et les lois	X	0	0
		Les indicateurs du macro-économiques	0	0	0
		L'innovation et la concurrence	X	XXX	0
		Administration et financement	XX	XXX	0
		La pénurie de la main d'œuvre et la motivation des candidats	0	0	0
		Innovateur et dynamique	XX	XXX	XX
		Conservateur	XX	XXX	0

Les facteurs de la contingence interne	Typologies de l'entrepreneur	L'âge de l'entreprise	0	0	XXX
		La taille de l'entreprise	0	XXX	XX
		Le secteur d'activité	0	0	0
		L'âge de l'entrepreneur	0	X	0
		L'ancienneté d'entrepreneur	0	0	0
		Le niveau d'étude	0	0	0
	Modèles entrepreneurs	L'apprentissage et la motivation au travail	0	0	0
		L'accompagnement au travail	0	0	0
		Travailleur	0	XX	0
	Les motivations entrepreneuriales	La notion d'opportunité et d'idéal	0	XX	0
		Le besoin d'autonomie	0	0	0
		Le besoin d'accomplissement social	0	0	0
La performance de l'entreprise		0	XX	0	
La stratégie de l'entreprise		XXX	XXX	XXX	

X : significatif au seuil de 10% XX : significatif au seuil de 5% XXX : significatif au seuil de 1%

3. La conclusion du chapitre

L'objectif de cette recherche est de comprendre dans quelle mesure les pratiques de recrutement dépendent du contexte culturel national et influent sur la performance de l'organisation au Vietnam.

Selon le tableau de synthèse des résultats, nous pouvons conclure que la culture nationale et l'environnement interne et externe de l'entreprise ont un rôle significatif dans le lien entre la performance organisationnelle et les pratiques de recrutement dans notre échantillon de PME Vietnamiennes.

La responsabilité de la décision initiale de recrutement

En discutant nos résultats sur la relation entre la culture nationale et les pratiques de recrutement, il apparaît que *l'individualisme affecte la responsabilité de la décision initiale de recrutement* par le service administratif et au superviseur. Selon Hofstede (1994), l'individualisme est spécifique aux sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches ; chacun doit se prendre en charge ou plutôt « chacun pour soi ». Pour Garand (1993), la décision d'initier le processus de recrutement semble partagée selon la taille organisationnelle entre le propriétaire-dirigeant et la supervision : plus la taille augmente, plus le dirigeant délègue son autorité à un contremaître, à un cadre ou au responsable de production, et dans une très faible mesure, au responsable du personnel (Mahé et al., 1985, Little, 1986, Hillau, 1987).

En effet, nous pouvons constater le rôle de l'individualisme dans le contexte du Vietnam, à l'instar du travail de Bertrand (2006) l'entreprise vietnamienne connaît aussi la mise en jeu de comportements tournés *plus vers le collectif, que vers l'individuel*. Ainsi, l'employé vietnamien attendra, pour exprimer une opinion, de connaître le sentiment dominant du groupe. A ce sujet, un jeune cadre vietnamien dans une PME de l'échantillon nous a fait remarquer « *On entend mieux avec plus de deux oreilles* ». Ce proverbe vietnamien est un bon exemple dans le langage courant de la suprématie du groupe sur l'individu. Selon le responsable d'un centre de formation, « *les Vietnamiens préfèrent que l'ensemble soit*

d'accord pour prendre une décision importante ». En effet, **un certain individualisme apparaît chez les jeunes vietnamiens**. Par exemple, selon le Directeur Général d'une PME de l'agroalimentaire de notre échantillon, *"les employeurs reprochent aux jeunes diplômés de quitter une entreprise après l'autre, attirés par des rémunérations plus importantes. C'est le règne des individualistes motivés par l'argent"*. Remarquons que les employés du centre de formation nous surnommaient « le grand frère » avec comme justification un besoin d'assistance: *« Le grand frère, c'est celui qui protège, qui remplace le père, qui aide »*.

D'autre part, nous n'avons pas trouvé de relations significatives entre les autres variables de culture nationale (la religion, la politique, la formation de la famille, le rôle de femmes dans la société) et la variable de responsabilité de la décision initiale de recrutement.

Par ailleurs, nous avons constaté au cours de cette recherche, ***l'importance de la variable difficultés de recrutement en termes d'administration et de financement dans le processus de recrutement*** et plus particulièrement dans la responsabilité de la décision initiale de recrutement pour les PME enquêtées. En fait, la majorité des PME ne dispose pas d'une expertise interne suffisante en gestion (personnel et administration) et ces lacunes handicapent leur capacité à attirer du personnel et à le conserver. Ces difficultés montrent bien le besoin d'aide externe (matériel, gestion et financement) qu'ont les dirigeants de PME en GRH (Larrivée et d'Amboise, 1989). Considérés comme des facteurs de l'environnement externe, les normes et les lois, et l'innovation technologique représentent les facteurs principaux qui influencent la responsabilité du recrutement dans notre échantillon.

Par contre, nous n'avons pas pu trouver de relations significatives pour les variables relatives au modèle d'entrepreneur, à la motivation d'être entrepreneur (le besoin d'autonomie, l'accompagnement social, l'opportunité et l'idéal), aux facteurs organisationnels (la taille, l'âge et le secteur d'activité de l'entreprise) et aux facteurs humains de l'organisation (l'âge, l'ancienneté et le niveau d'étude du dirigeant).

Nous pouvons également conclure que ***les caractéristiques du dirigeant (innovateur et dynamique ou conservateur) influencent significativement la responsabilité de la décision initiale de recrutement***. En effet, nous pensons, à l'instar du travail de Garand (1993) que les fondements « existentiels » de la PME reposent sur l'entrepreneur, cette « personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts qui maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires et prend

des décisions modérément risquées qui vise à innover... » (Filion, 1988). En fait, ce rôle entrepreneurial trouve son origine dans un grand nombre de facteurs propres à chaque entrepreneur : ses caractéristiques individuelles, sa personnalité, son profil qui orientent son agir entrepreneurial.

Concernant la performance de l'organisation, il est impossible de trouver un effet significatif entre cette dernière et la responsabilité de la décision initiale de recrutement même en tenant compte de l'interaction avec la stratégie de l'organisation.

Les tests de sélection d'une candidature

A la lumière de nos résultats, nous pouvons constater que ***la taille de l'entreprise influence significativement les pratiques de recrutement pour les tests de sélection d'une candidature***. Nous sommes en accord avec l'étude de Garand (1998), selon laquelle le recours aux tests dans le processus de sélection en PME varie selon la taille (Baker, 1955, McEvoy, 1983, 1984, Le Louarn et Thériault, 1984, Thacker et Cattaneo, 1987). Les tests sont principalement utilisés par les entreprises de plus de 101 employés, les petites entreprises ne pouvant défrayer les coûts rattachés à ces outils de sélection (Hornsby et Kuratko, 1990). Par contre, nous n'avons pas trouvé de relation significative entre cette variable de recrutement et l'âge ou le secteur d'activité de l'entreprise.

Dans le même sens de recherche, les résultats nous amènent à souligner que ***l'âge du dirigeant a un effet significatif sur les tests de sélection d'une candidature***.

L'étude de Bernard (2006) soulève également que l'âge et la position hiérarchique sont une composante culturelle importante que l'on retrouve dans une grande partie de l'Asie (Nevis, 1983, Lockett, 1988, Child, 1994).

Au Vietnam, le confucianisme a érigé le respect des anciens et des supérieurs hiérarchiques en une obligation morale très forte. La piété filiale est considérée comme la vertu de base, le ciment obligé de la communauté vietnamienne (Huard, Durand, 1954).

Le respect de l'âge est d'autant plus important pour les Vietnamiens qu'il est inculqué très tôt aux enfants qui doivent respect aux parents et aux grands-parents. La maison vietnamienne a en son sein un petit temple dédié aux anciens, qui est l'objet de prières

collectives fréquentes. Ainsi, le clan vietnamien est composé de plusieurs familles, descendant d'un ancêtre commun (Bertrand, 2006).

Dans le même esprit, *les caractéristiques du dirigeant (Marchesnay, 1995 ; Fillion, 1991) affectent le processus de recrutement* par rapport aux tests de sélection. En effet, l'analyse descriptive indique que la plupart des dirigeants sont innovateurs et dynamiques. En analysant nos résultats concernant les typologies des dirigeants, une perspective générale peut être acceptée : " l'entrepreneur est celui qui prend les décisions stratégiques " (Marchesnay, 1993) parce qu'il est mû, au premier chef, par des objectifs personnels et son entreprise est en grande partie destinée à lui permettre de les satisfaire (Saporta, 1989).

Le modèle d'entrepreneur, se basant sur les personnes travailleuses et qui encouragent les dirigeants à s'intéresser à leurs affaires, *influence les modalités de recrutement par la réalisation des tests de sélection*. Nous avons constaté également une relation significative entre cette dernière et la motivation d'être entrepreneur, ce qui s'explique par la nécessité de profiter des opportunités.

La culture nationale s'exprime aussi par la *formation de la famille des dirigeants qui influence significativement le style de management et de gestion des ressources humaines par rapport aux tests de sélection* dans notre cas.

En relation avec le travail de Bernard (2006), la famille vietnamienne est certainement l'un des groupes d'appartenance les plus forts. La famille est construite autour de la figure centrale du père. Celui-ci exprime une morale familiale qui devient une règle intangible, pour les membres de la famille. L'individu se tourne spontanément vers sa famille dans de nombreux actes de sa vie. Ainsi, la recherche d'un nouveau partenaire économique se résume souvent à demander au personnel qui connaît quelqu'un... de sa famille. Un autre exemple est celui du recrutement. Les meilleurs recruteurs sont souvent les employés eux-mêmes qui recherchent dans leur entourage un candidat potentiel. Soulignons que la famille vietnamienne est très étendue.

Comme les résultats pour la variable de responsabilité de la décision initiale de recrutement, les tests de sélection rencontrent également des difficultés administratives et de financement et sont influencés significativement par des facteurs comme l'innovation technologique et la concurrence.

Nous avons trouvé, dans cette étude, ***une influence de la variable concernant la réalisation des tests de sélection et la performance de l'organisation.***

Les critères de sélection d'une candidature

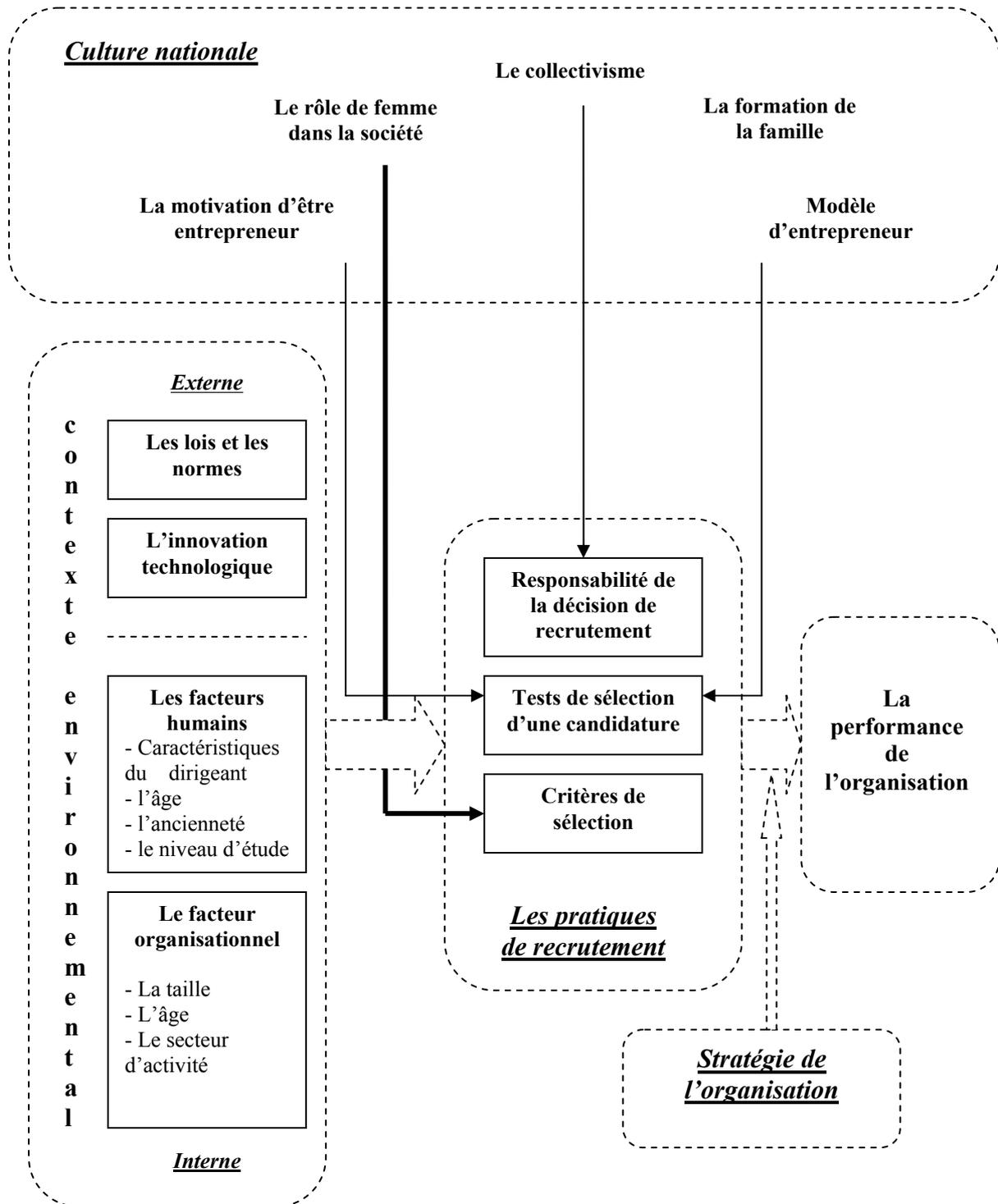
Malheureusement, nous n'avons pas trouvé de relations significatives entre les critères de sélection d'une candidature et les variables de culture nationale, d'environnement externe, de profil du dirigeant, de modèle d'entrepreneur et de la motivation d'être entrepreneur. Par contre, les dimensions innovateur et dynamique de l'entrepreneur sont toujours considérées comme des facteurs explicatifs pour toutes les variables de recrutement de notre échantillon.

Dans cette recherche, nous avons constaté que ***le rôle des femmes dans la société joue un rôle important et influence les critères de sélection*** d'une candidature. Au niveau de l'environnement interne de l'entreprise, nous avons trouvé une influence significative de facteurs comme l'âge, la taille et le secteur d'activité sur les critères de sélection.

Concernant la performance de l'organisation, il est impossible de trouver un effet significatif entre cette dernière et les critères de sélection d'une candidature même sous l'interaction de la stratégie de l'organisation.

Compte tenu des relations et des hypothèses vérifiées, nous pouvons reprendre notre modèle de recherche initial dans la figure 15.

Figure 15. L'encastrement social, la culture nationale et les pratiques de recrutement



Conclusion générale

Conclusion générale

Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé une démarche conceptuelle et méthodologique afin de vérifier les relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines, en particulier le recrutement, sur la performance de l'organisation en prenant en compte les facteurs de l'environnement interne et externe et la culture nationale. Pour présenter notre modèle de recherche, plusieurs éléments ou variables ont été utilisés tels que : la gestion stratégique des ressources humaines, la culture nationale, l'encastrement social et la performance de l'organisation.

L'objectif de cette conclusion est de faire un bilan dans lequel nous mettons en évidence les principaux apports théoriques, les applications possibles de nos résultats dans la pratique. Nous présenterons également les limites et les prolongations de cette recherche.

Quelles implications théoriques ?

Le premier apport de cette recherche vise à contribuer, d'un point de vue théorique, à l'avancement des connaissances en matière de gestion des ressources humaines en s'intéressant au rôle stratégique des ressources humaines en contexte Vietnamien. L'apport théorique de cette étude intéresse autant la communauté d'affaires que la communauté universitaire au Vietnam.

Cette étude repose sur une revue critique de la littérature qui nous a amené à ***élaborer notre modèle de recherche***. En effet, notre cadre conceptuel provient de plusieurs sources théoriques comme la gestion stratégique des ressources humaines (Ulrich et Lake, D. 1991, Johns and Wright, 1992, Wright and McMahan, 1992, Wright and Snell, 2001), la culture nationale (Hofstede (1994), l'encastrement social (Steiner, 1999, Huault, 2002, Di Maggio, 1990, Granovetter, 1985) et la performance de l'organisation (Dyer et Reeves, 1995). Notre recherche s'attache à apprécier de la relation entre les pratiques de gestion des ressources

humaines et la performance de l'entreprise (Garand, 1993) sous l'influence de l'encastrement social et de la culture nationale au Vietnam.

Afin de construire le cadre conceptuel de notre recherche, nous avons présenté dans un premier temps les écoles théoriques principales qui soulignent le rôle central *des ressources humaines* dans la vie des entreprises et la capacité de celles-ci à fournir un avantage compétitif durable. Pour cela, nous avons discuté des fondements de ces théories, plus particulièrement à travers la théorie des ressources afin de répondre à notre question de recherche. Ces dernières nous amènent également à étudier des approches empiriques qui proviennent en majorité des travaux en gestion stratégique des ressources humaines qui s'attachent à montrer le lien entre la GRH et la performance de l'organisation. En effet, notre recherche empirique démontre qu'il existe une relation significative de certaines pratiques de GRH comme la responsabilité de la décision initiale de recrutement, les tests et critères de sélection d'une candidature et la performance de l'organisation. En accord avec nos résultats, nous pouvons conseiller aux entreprises vietnamiennes d'appliquer les pratiques de GRH afin d'améliorer leurs performances organisationnelles. L'étude de Su, Sandra et Catherine (2006) confirme que « les PME vietnamiennes devraient être en mesure de réaliser des gains importants en performance de l'entreprise s'ils mettent en œuvre des programmes solides se concentrant d'abord sur les pratiques de gestion des ressources humaines ».

Concernant *la théorie de l'encastrement social*, cette dernière nous amène à comprendre que « *le fait économique est la résultante d'une construction plurielle qui s'inspire de l'environnement dans lequel, les actions économiques sont encadrées* » (Steiner, 1999). La GRH s'inscrit donc dans une « *logique d'institution, de législation, de règle, d'usages ou de routines qui dépasse le simple jeu des forces du marché : les politiques de GRH sont, par conséquent, encadrées* » dans des sphères sociales, économiques, culturelles ou historiques en relation avec un contexte socio-politique singulier (Huault I. 2002).

Par ailleurs, en élargissant la signification du concept d'encastrement, cette approche nous inscrit dans ce que Steiner (1999) qualifie de « multiplicité d'encastements ». Cette dernière contribue à l'élaboration de notre modèle de recherche en posant les contextes constitutifs de l'encastrement cognitif, politique, culturel et relationnel. Il nous semble avoir, dans cette thèse, justifier le choix de nos axes d'analyse et l'encastrement dans le contexte du Vietnam. En effet, les résultats de notre recherche empirique confirment certaines de nos

hypothèses en démontrant qu'il existe partiellement un lien entre les facteurs de l'environnement interne et externe, plus particulièrement l'encastrement dans les normes et les lois, l'innovation technologique et les pratiques de recrutement dans notre échantillon de PME Vietnamiennes.

La variété des mondes que créent les cultures « est une contrainte que seule une démarche relativiste, tolérante et interculturelle peut lever » (Zaoual, 2002, Levy-Tadjine T., Paturel R., 2010). *La théorie de la culture nationale* nous conduit à comprendre les contraintes de la gestion des ressources humaines dans un contexte de mondialisation et la nécessité d'appliquer une méthode de gestion multiculturelle, c'est-à-dire que « la GRH doit s'ouvrir, s'élargir et s'adapter à l'international et à interculturel » (Waxin et Barmeyer, 2008).

En appliquant la variable de culture nationale dans notre recherche, il apparaît également que, dans le contexte du Vietnam, l'individualisme, la formation de la famille et le rôle des femmes dans la société sont les éléments principaux pour expliquer la culture du pays. En effet, les résultats obtenus confortent l'importance de la culture nationale dans le sens où cette dernière joue un rôle significatif dans la gestion des ressources humaines et la performance des PME vietnamiennes.

Quelles implications méthodologiques ?

Au niveau méthodologique, nous avons utilisé une approche quantitative. Selon cette approche, la relation entre deux variables n'est possible que lorsque la théorie reconnaît les concepts pour lesquelles cette relation peut exister. Selon Venkatraman (1989), plusieurs méthodes statistiques peuvent être mobilisées pour vérifier une telle approche : l'analyse de variance (ANOVA), l'analyse de régressions simple et multiple, l'analyse de scores de déviation, l'analyse de corrélation entre les variables. Malgré la simplicité de cette approche, elle demeure la plus utilisée par les chercheurs en sciences de gestion.

Les apports méthodologiques conduisent également à exploiter *la particularité du terrain d'investigation : le Vietnam*. Le cas qui retient notre attention, est d'autant plus remarquable (Bernard, 2006) qu'avec plus de 80 millions d'habitants, le Vietnam est l'un des pays plus peuplés de la planète, mais est presque totalement oubliés par les chercheurs en

gestion. L'apport empirique de cette étude s'avère fort intéressant tant pour la communauté d'affaires que pour la communauté universitaire au Vietnam.

Pour expliquer la relation entre l'encastrement social, la culture nationale et les pratiques de recrutement dans les entreprises concernées, nous avons *utilisé plusieurs spécificités de la culture du Vietnam* (les normes, les valeurs, les modes de vie, les traditions, les mentalités, les spécialités institutionnelles, économiques, politiques...). En ce sens, l'un des apports de cette recherche réside dans la synthèse des divers terrains de recherche comparative en GSRH appliquée au contexte du Vietnam.

Les apports méthodologiques relèvent, en outre, de *la conception et de la construction de mesures fiables pour les variables* introduites dans le modèle général de recherche. Plusieurs items proposés ont permis d'opérationnaliser et de faire des liens rigoureux entre les concepts théoriques. Selon les analyses statistiques, les résultats obtenus nous permettent de trouver des éléments d'explication de la relation entre la culture nationale (la formation de la famille, l'individualisme et le rôle des femmes dans la société), l'encastrement social (les normes, l'innovation technologique, les concurrences et les facteurs internes de l'organisation) et les pratiques de recrutement dans le contexte particulier du Vietnam.

Quelles implications opérationnelles ?

Les résultats de notre étude doivent permettre aux dirigeants *d'appliquer des pratiques de GRH afin de créer un avantage compétitif et de maintenir la performance des entreprises*. Par ailleurs, notre étude empirique montre également que les entreprises peuvent améliorer durablement leurs performances en prenant en compte différentes pratiques de GRH selon la stratégie d'affaires (exemple de l'application des tests afin de sélectionner les candidatures dans notre cas).

Au niveau de la structure organisationnelle, selon les résultats obtenus, nous avons constaté que les entreprises vietnamiennes ne disposent pas d'une expertise interne suffisante en gestion (les difficultés de recrutement concernant l'administratif dans notre cas). Afin de mieux comprendre ce phénomène, nous reprenons l'étude de Bernard (2006), selon laquelle, les entreprises vietnamiennes ont construit des structures adaptées au système d'économie

communiste, mais qui se trouvent inadaptées à une économie capitaliste. Ce régime politique conduit à *l'absence de certaines fonctions* dans les entreprises vietnamiennes. En effet, l'économie communiste conçoit les entreprises comme des unités de production, en étroite collaboration les unes avec les autres. Les transactions sont organisées par le biais d'un système centralisé de planification. Dans un tel système, des départements commerciaux, marketing, ressources humaines, financiers sont considérés comme inutiles (Vo Nhan Tri, 1990).

C'est dans cette perspective que les entreprises vietnamiennes doivent relever le défi d'une transformation profonde de la société et *l'utilisation d'un modèle croisé entre les courants culturaliste et institutionnaliste est apparue comme bien adapté pour la gestion des ressources humaines*. Ce travail joue un rôle très important dans le contexte d'évolution rapide du Vietnam.

Quelles limites pour cette recherche ?

Malgré les apports de cette recherche, une première limite réside dans le choix de la variable à expliquer. Nous avons circonscrit les pratiques de *gestion des ressources humaines à une seule dimension, le recrutement*. Tandis que les études antérieures ont tenté de mesurer plusieurs dimensions de la gestion des ressources humaines. Nous avons décidé de nous limiter à une seule pratique, cela permet d'augmenter le degré de précision dans la recherche.

Une autre limite concerne la démarche de construction de l'échantillon de recherche qui réduit la possibilité de généralisation de nos résultats. En effet notre échantillon référence, est caractérisé par un nombre d'observations relativement faible (limité à 83 entreprises). Ceci ne nous permet pas de généraliser les résultats obtenus spécialement quand il s'agit d'un concept aussi large que l'encastrement social et la culture nationale. Donc, nous souhaitons que notre échantillon référence soit plus important et plus représentatif afin d'accroître *la validité externe des résultats*.

Par ailleurs, disposer d'un échantillon représentatif aurait permis d'affiner les analyses statistiques, notamment à travers les régressions simples, multiples, les équations structurelles

ou encore les méthodes de classification, pour mieux cerner la jonction entre les différentes variables explicatives de l'encastrement social et la culture nationale.

Notre étude se base sur *une méthode quantitative*, cette dernière permet de procurer la précision et le caractère objectif de la recherche, qu'elle tient du langage mathématique dans laquelle elle s'exprime. Elle nous donne simplement l'illusion de toucher au réel. Par contre, la méthode qualitative permet de répondre au caractère imprécis et aux corrélations faibles, qui permettent d'approcher la connaissance du réel à laquelle nous sommes confrontés (Moles, 1995).

Concernant la partie terrain, nous avons rencontré des *difficultés imprévues pour obtenir l'autorisation de contacter et lancer les questionnaires auprès des dirigeants* dans les entreprises Vietnamiennes. En effet, nous avons commencé pendant l'été 2007 (300 questionnaires) et 83 réponses nous ont été retournées en juin 2009. Par ailleurs, l'acheminement des questionnaires du Vietnam vers la France a également pris du temps. En effet, le transfert par voie postale entre ces deux pays n'est pas fiable. Il a donc fallu trouver une personne qui accepte de les emporter lors d'un voyage vers la France.

Quelles prolongations pour cette recherche ?

En évoquant les limites de notre recherche, celles-ci nous permettent d'ouvrir un certain nombre de prolongements. Ces approfondissements sont d'ordre théorique et méthodologique.

Au niveau du cadre théorique, les recherches peuvent s'intéresser à étudier la culture nationale sous l'angle d'un modèle croisé entre les courants institutionnalistes, culturalistes et idéologiques. Cette interaction est apparue comme bien adaptée pour décrire le management au Vietnam (Bernard. V. 2006).

Face à la diversité des pratiques de gestion des ressources humaines, nous avons circonscrit notre étude à une seule dimension, celle des pratiques de recrutement. Nous retiendrons dans nos prochaines recherches, la nécessité d'introduire d'autres variables du management des ressources humaines afin de comprendre les mécanismes d'intervention des

variables de « l'environnement interne et externe » sur le style du management à tous les niveaux de la GRH.

D'un point de vue méthodologique, il est nécessaire de continuer à compléter notre base de données selon les critères initialement établis pour permettre la généralisation des résultats de cette recherche. En effet, pour **améliorer la validité externe** des échelles de mesure adoptées, il est indispensable de les **tester sur des échantillons plus représentatifs, plus larges et plus diversifiés**.

Il est nécessaire, dès lors, d'exploiter et de valider le modèle de recherche proposé sur les différentes régions vietnamiennes en coopérant avec le réseau des chercheurs universitaires et dans différents secteurs d'activité et types d'organisation (privée ou publique).

Notre recherche s'est concentrée sur le Vietnam, nous pensons, par exemple, l'élargir à d'autres pays voisins comme la Chine, le Laos ou le Cambodge. Ceci nous permettrait de cerner la diversité quant à la manifestation de l'impact de la culture sur le management en général. Dans le même esprit, Bernard (2006) pose la question de savoir « *vers quel modèle le Vietnam va tourner ses organisations : le modèle chinois qui utilisera sa diaspora et son futur leadership pour s'étendre, le modèle japonais mené par la puissance de son économie, un modèle occidental, ou simplement un modèle Vietnamien autonome et suffisamment particulier* ».

Nous espérons avoir pu relativiser, à travers nos préconisations, l'hypothèse d'Argyris (1995) qui consiste à dire que les savoirs issus de la recherche ne sont pas directement actionnables et que les savoirs produits ne cadrent pas toujours avec les savoirs attendus. Nous espérons ainsi que notre recherche contribuera à réduire la distance entre les chercheurs et les praticiens au Vietnam, et permettra ainsi de limiter leur séparation qui, le plus souvent, rend les résultats de la science inutilisables dans la vie réelle.

Bibliographie

A

- Adler N.** (1994), *Comportement organisationnel. Une approche multiculturelle*, Ottawa, Ed. Reynald et Goulet.
- Ahiauzu, A.I.** (1989), « The theory system of work organization for the modern African work- place », *International Studies of Management and Organization*, vol. 19, n° 1, April.
- Alexandre D.F., Nolwen H., Jean-Yves M.** (2005), Institut de recherche pour le développement, Rapport Vietnam.
- Allouche J., Sire B.** (1998), *Ressources Humaines : Une gestion éclatée*, Editions Economica.
- Arcand G.** (2006), *Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle : Le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie*, Thèse de doctorat, Université de Metz, 306 pages
- Arcand M.**, (2000), *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec*, Thèse de doctorat, Université de Metz. 266 pages.
- Arcand, M., Arcand, G. et Bayad, M.** (2004), *Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines*, *Gestion* 2000 n° 2.
- Argyris, C.** (2002), *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Paris : Bruxelles, De Boeck Université.
- Ashkanasy, N., V. Gupta, M.F. Mayfield et E. Trevor-Roberts.** (2004), *Future orientation in House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. et Gupta, V., Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks

B

- Barney J.B.**, (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, p. 99-120.
- Barrette et Carrière.**, (2003), La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de ressources humaines, *Relations Industrielles*, Vol. 58, No. 3, 27 p.
- Baslé Maurice et al.** (1988), *Histoire des pensées économiques. Les contemporains*, Paris, Sirey.
- Bayad, M.** (1995), Les ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant des PME, Acte du 6° Congrès de l'AGRH, novembre, Poitiers, P.680-691.
- Bayad, M.** (2001) Gestion Stratégique des Ressources Humaines : fondements et modèles, Communication ESA-Grenoble, Séminaire de recherche jeudi 22 Mars 2001.
- Bayad M.** (éds.), Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international, Actes de la 39° Conférence Annuelle Mondiale de l'International Council for Small Business (ICSB), Strasbourg, p. B 107-118.
- Beaujolin R.** (1998), Les endrenages de la décision de réduction des effectifs, Travail et emploi.
- Benedict R.** (1934), *Patterns of Culture*, Sentry, New York, NY
- Benoit, C et M.D. Rousseau.** (1993), La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : perception des dirigeants, Ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Direction de la recherche, Publications du Québec.
- Bernard V.** (2006), Une analyse croisée au travers des approches culturelles, institutionnelle et idéologique d'une réalité managériale : une étude de cas au Vietnam.
- Besseyre des Horts.** (1988), Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Paris : Édition d'organisation.
- Besseyre des Horts.** (2001), Avoir une vision stratégique des ressources humaines. In Tous DRH : pratique de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et superviseurs, J. M. Peretti (Ed.), Editions d'Organisation, Paris.

- Besseyre des Horts.** (2004), La fonction RH, une fonction stratégique : discours ou réalité ?
In Bournois F et Leclair P: gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud. Editions Economica, 2004.
- Boselie, P., Dietz, G. et Boon, C.** (2005), Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management and Performance. Human Resource Management Journal 15 (3).
- Bollinger. D., Hofstede. G.** (1987), Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes?, Paris : les éditions d'Organisation.
- Boltanski L. et Thévenot L.** (1991), De la justification : Les économies de la grandeur, Paris, Gallimard
- Bouchez, JP.** (2005), La gestion des, histoire et perspectives, de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation. In D. Weiss, Ressources Humaines, Paris, Éditions d'Organisation.
- Bratton, J.** (2002), Human resource management: theory and practice. Basingstoke, algrave Macmillan.
- Brewster, C.** (1999), Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms. Management International Review, 39 (3). 45 - 64.
- Burns T. et Stalker G.M.** (1961), The Management of Innovation, Londres, Tavistock.

C

- Cadin, L. et al.** (2007), Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théories. Paris: Dunod.
- Caillé A.** (1995), Sortir de l'économie, dans Latouch S., Paris, Ed. Autrement.
- Cazal D., Peretti J.M.** (1992), L'Europe des Ressources Humaines, Paris, Editions Liaisons
- Chaney L.H., Martin J.S.** (1995), *Intercultural Business Communication*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Career and Technology
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P.** (...), A garbage can model of organizational choice, Administrative science quarterly, n°17.
- Crozier M.** (1964), *Le phénomène bureaucratique*, Paris Seuil

D

- Dang Su Ngoc et Catherine Ashley Cotleur.** (2006), Impact of Humain Resource Management, *Journal of developemental entrepreneurship*, Vol. 11, Issue 1, P. 79-95.
- D'Amboise, G. Et Garand, D.** (1994), Proposition de trois grilles d'analyse regroupant les difficultés et besoins de GRH en PME, Acte de la 39° Conférence Mondiale de l'ICSB, juin, Strasbourg, P.83-94.
- D'AMBOISE G, GARAND D.J.** (1995), Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines, *Gestion* 2000, 1, pp. 109-132.
- D'Arcimoles.** (1995), Diagnostic financier et gestion des ressources humaines: nécessité et pertinence du bilan social, Paris, Economica,
- Daval H., Deschamps B., Geindre S.** (1999), Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs, Actes du premier congrès de l'Academie de l'entrepreneuriat, pp. 124-140.
- DeBejar, G. and Milkovich, G.** (1985), Human Resource Strategy at the Business Level: Description and Correlates. Paper presented at the First Annual Research Symposium of the Human Resource Planning Society.
- Delery, J.E. and Doty, D.H.** (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, Vol.39, 4, 802-835.
- Deshpande R., Webster F.E.** (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, 53 (January), 3-15.
- Di Maggio.** (1990), *Structure of Capital: The social organization of the economy*, Cambridge.
- Di Maggio P.** (1994), "Culture and Economy", in Smelser et Swedberg (Eds), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press.
- D'Iribarne P.** (1989), « La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales », éditions Seuil, Paris.

D'Iribarne P. (1996), The usefulness of an ethnographic approach to international comparison of organizations, *International Studies of Management and Organizations* », vol.26, n°4.

Dissaké, D. Et Hugron, P. (1993), Profil des entreprises familiales camerounaises. Les publications de CETAI. CAM 93-10, Montréal.

Doreinger, Piore. (1971), *Internal labor Market and manpower analysis*, Heath Lexington book, Lexington (mass.)

Dormeier F.A., Henaff N. Martin J. Y., (2005), Rapport-Vietnam, Doi moi et globalisation : Vers un accroissement des inégalités en matière d'éducation, Institut de recherche pour le développement.

Drucker, P. F. (1975), *La nouvelle pratique de la gestion des entreprises*; Paris, les éditions de l'organisation.

Durkheim Émile. (1975), *Textes. 1. Éléments d'une théorie sociale*, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun ».

Dupriez P. (2000), *Le management interculturel : entre stratégies globales et spécificités locales*, éd., La résistance culturelle, Bruxelles, De Boeck Université.

Dyer, L. (1984), *Studying Human Resource Strategy. Industrial Relations*, Spring84, Vol. 23 Issue 2.

Dyer, L. and Holder, G.W. (1988), "A Strategic Perspective of Human Resource Management", in L. Dyer (ed.), *Human Resource Management : Evolving Roles & Responsibilities*, Washington, DC : The Bureau of National Affairs.

E

Earley C., Gibson C. (2002), *Multicultural Work teams, A new perspective*, New York, Lawrence Erlbaum Associates.

F

- Fligstein.** (1990), *The transformation of corporate control*, Havard University press.
- Fligstein.** (1996), *Markets as politics: A Political Cultural approach of market institutions*, American sociological review.
- Filion, L.J.** (1988), *The strategy of successful entrepreneurs in small business: Vision, relationships and anticipatory learning: (Small-medium sized manufacturing enterprises)*. (Volumes 1 and 2), Ph.D. Dissertation, University of Lancaster, UK, 1724 + 1390 p.
- Filion, L.J.** (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Filion & Associés, Montréal, 272 p.
- Filion, L.J.** (1994), “ Les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME regardés à partir de la métaphore mécanique”, dans J.J. OBRECHT et M.
- Foucher.** (1988), *Gestion stratégique des ressources humaines*, édition Gaétan. Morin

G

- Galambaud, B.** (2003), *L'allocation des ressources au coeur de la stratégie de gestion des entreprises*. In: Allouche J. *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris : Vuibert.
- Garand D.J.** (1993), *Les pratiques de GRH en PME : une synthèse conceptuelle et empirique*, rapport de recherche, GREPME.
- Gazier, B.** (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, Edit. La découverte.
- Gerlach M.L.** (1992), *Alliance Capitalism*, University of California Press, Berkeley
- Godener, A.** (1998), “La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises », *Marketing, Stratégie et Organisation*, Actes des XIVèmes journées nationales des IAE, Nantes, tome 3. Presses Académiques de l'Ouest.
- Goodenough W.** (1971), *Culture, language et society*, Massachussets. Addison Wesley Publishing co.

- Granovetter M.** (1974), *Getting a job: a study of contacts and careers*, Cambridge, Harvard University Press.
- Granovetter M.** (1985), Economic action and social structural. The problem of embeddedness. *American journal of sociology* 91,(3)
- Granovetter M.** (2000), *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Granovetter M. Et Swedberg.** (2001), *The socialoloy of economic life*, Westview press Cambridge.
- Greiner, L.E.** (1972), “Evolution and revolution as organizations grow”, *Harvard Business Review*, vol. 50, n° 4.
- Grisé J., Asselin J.Y., Boulianne F. et Lévesque A.** (1997), « Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable », document de travail, Université Laval, Québec, Canada.
- GSO** (2005), *Vietnam Statistical Yearbook*. Statistical Publishing House, Hanoi .
- Guérin, G. et Wils, T.** (1992), *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Canada, Les Presses de l'Université de Montréal
- Guerin G., Wils T.,** (2002), La gestion stratégique des ressources humaines, *Revue Gestion*, Vol. 27, no.2, juin, P.14.
- Guérin, G. et Wils, T.** (2003), La gestion stratégique des Ressources Humaines : la perspective nord américaine, in *Encyclopédie des Ressources Humaines*. In: Allouche J. *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris (France) : Vuibert.
- Guest, D.E.** (1987), Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, Vol. 25 No.5, pp.503-21.

H

- Hall E.T., Hall M.R.** (1990), *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Paris, A. Colin.

- Harris L.** (2005), « Le regard des français sur l'Artisanat », Baromètre point 3, principaux renseignements », *Rapport d'étude réalisé pour le Fonds National de Promotion et de Communication de l'Artisanat*, Juillet.
- Hanaff, N., Martin, J. Y.**, (2002), Travail, emploi et ressources humaines au Vietnam : 15 ans de renouveau, Karthala, Paris.
- Hénault. G., M'Rabet. R.** (1990), L'entrepreneuriat en Afrique francophone : Culture, financement et développement, Paris : AUPELF-UREF/Jhon Libbey Eurotext (Actes des journées de Casablanca).
- Hendry, C. et Pettigrew, A.** (1990), HRM as an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1: 17-25.
- Herbig P.** (1994), *The Innovation Matrix, Culture and Structure Prerequisites to Innovation*, Westport: Quorum Books.
- Hernandez, E-M.** (1997), Le management des entreprises africaines. L'Harmattan.
- Hernandez E.M.** (2001), L'entrepreneuriat. Approche théorique, Harmattan.
- Hermel, P.** (1993), Management européen et international, Paris, Edition Economica Gestion.
- Hickson D.J., Hinings C.R., Mcmillan C.J., Schwitter J.P.** (1974), « The culture-free context of organization structure: a trinational comparison », *Sociology*, 8(1): 59-80.
- Hirschman A. O.** (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge Harvard University Press.
- Hofstede G.** (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications
- Hofstede G.** (1987), Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, *Revue française de gestion*, septembre-octobre, n°64.
- Hofstede, G.** (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, Cambridge, England: McGraw-Hill.
- Hofstede G.** (1994), *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*, Paris, Editions d'organisation.
- Hofstede G.** (1997), *Culture and Organizations Software of the Mind*, Londres, MacGraw Hill, 2d ed.
- Horovitz J.H.** (1980), *Top management Control in Europe*, Londres, McMillan

Huard, P., Durand, M. (1954), *Connaissance du Vietnam*, Ecole Française d'Extrême Orient, Paris, 356p.

Huault I. (1998), Embeddedness et théorie de l'entreprise, Autour des travaux de Granovetter, in *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines.

Huault I. (1998), « Embeddedness et théorie de l'entreprise », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, juin, pp. 73-86.

Huault I. (2002), La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Granovetter M., Colombelles, Edition EMS

I

J

Jackson, S.E, Schuler R.S. (1995), Understanding Human resource management in the context of organizations and their environments, *Annual review of Psychology*, Vol.46, P. 237-264.

Jacob N. (2005), Cross-cultural investigations, emerging concepts, *Journal of Organizational Change Management*, 18: 5, 514-528.

Jandt. F. (1995), *Intercultural Communication - An Introduction*, Thousand Oaks: Sage.

Jones, G.R. et Wright, P.M. (1992), An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 10, p. 271-299.

K

Kamdem, E. (1993), Ni Taylor, ni folklore : pour un management interculturel et créatif. Les Publications du CETAI. CAM 93-03, Montréal

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952), *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge: Peabody Museum.

L

Landa, J.T. (1993), *Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement : le réseau ethnique, organisation économique, dans Berger, B., Esprit d'entreprise, culture et sociétés*, Maxima.

Lawrence P.R. et Lorsch J.W., (1967), *Organization and Environment*, Harvard Business School, 1967 (traduction française: *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Ed. d'Organisation, 1973).

Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. (1973), *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.

Le Louarn, JY et Wils, T. (2001), *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Rueil-Malmaison, Ed. Liaisons.

Lévis-Strauss, C. (1958), *Anthropologie structurale*, Paris, Plon.

Levitt T., (1991), « The globalization of markets » in *Harvard Business Review*.

Levy-Tadjine T., Paturel R., (2010), *Pour un renouvellement du débat sur la validation des modèles en Science de Gestion à partir du test de l'Argument transcendantal*, Journée de recherche du CIRAME (USEK, Liban).

Linton Ralph. (1945), *Le fondement culturel de la personnalité*, Dunod, Paris, 1959.

Livian, Y. F. (2001), *Organisation : théories et pratiques*, Paris, Éditions Dunod.

Livian Y-F, Baret C. (2002), « Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la Gestion des Ressources Humaines : Quelques Propositions », Chapitre 13, pp.289-311, in Huault I. (eds), *La construction sociale de l'entreprise - Autour des travaux de Mark Granovetter*, Editions EMS, Paris.

Longing H., (1999), *Universel ou local? La problématique interculturelle du contrôle de gestion*, in *Questions de contrôle*, L. Cillins (Ed.), PUF, 1999, P.173-193.

Lowit N. et T. Lowit. (1975), *l'État n'est qu'une fiction, une extension du Parti lui-même*.

M

- Mahé de Boislandelle, H.** (1998a), *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Paris, Economica.
- Mahé de Boilandelle, H.** (1998b), « GRH en PME. Universalité et contingences : essai de théorisation », *Revue Internationale PME*, vol.11, n°2-3, pp.11-30.
- Manon, B.**, (2009), *L'effet des pratiques de GRH sur la performance sociale des employés dans un contexte culture nationale*, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Strasbourg.
- March J.G.** (1991), « Réflexions sur le changement dans les organisations », *Décisions et organisations*, James G. March, Les Editions d'Organisation, Les Classiques E.O., Paris, p.87-107
- March J.C. et Simon H.A.** (1991), *Les organisations*, Paris, 2^{ème} édition, Dunod.
- Maugain O.** (2003), *Managing Multicultural R&D Teams-An In-Depth Case Study of a Research Project at CERN*, Thèse de doctorat, Université St. Gallen, Université de droit et de sciences sociales, Allemagne
- Maurice M., Sellier F., Silvestre J.J.** (1982), *Politique de l'Education et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale*, Collection Sociologies, Paris, PUF.
- MAUSS M.** (1923), « Essai sur le don », in Mauss, *Sociologie et anthropologie*, Quadrige, PUF, Paris, 1989.
- Mead M.** (1963), *Moeurs et sexualité en Océanie*, Plon, coll. Terre humaine, Paris
- Miller, D.** (1989), *Matching Strategies and Strategy Making: Process, Content, and Performance*. *Human Relations*, Mar89, Vol. 42 Issue 3.
- Miller, P.** (1989), *Strategic Human Resource Management: what is this and what it isn't*, *Personnel Management*, Février, PP 46-51.
- Mintz B., Schwartz M.**, (1985), *The Power Structure of American Business*, University of Chicago Press, Chicago.

Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Mintzberg H., (1982), *Structures et Dynamique des Organisations*, Paris, Ed.d'Organisation.

Muci M. (2003), *l'encastrement socio-politique et cognitif des pratiques de GRH en Martinique.*, rapport de thèse, Université Lyon III.

Mutabazi E. (1994), *Management des ressources humaines à l'international*, Eyrolles.

N

Nauze-Fichet E. (2002), *Projections de population active en 2005 : l'essoufflement de la croissance des ressources en main-d'oeuvre* », *Economie et statistique*, N°355-356, p. 73-104.

Newman K.L., Nollen S.D. (1996), *Culture and Congruence: The fit between Management Practices and National Culture*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Issue 4, P. 753-779.

O

Okamba E. (1992), *Management en situation interculturelle : quel système de gestion pour promouvoir l'excellence dans l'entreprise africaine ?* in *GRH avec ou sans frontières*, Actes du 3^e congrès AGRH, Lille.

Orlean A. (1994), *Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand*, in *cahiers de Mauss*, La Découverte, n°4, 1994.

P

Peters, T.J. (1982), *Waterman, R.H., In Search of Excellence*, N.Y., Harper and Row.

Petit, A. et al. (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur

Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron. (1993), *La gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Gaëtan morin Editeur.

- Pfeffer, J.**, (1994), *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. et Veiga, J. F.** (1999), *Putting people first for organizational success*. Academy of Management Executive.
- Pichault F.** (1993), *Ressources humaines et management stratégique*, Bruxelles : De Boeck
- Pichault F. et Nizet J.** (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Ed. du seuil, Paris, 333p.
- Plociniczak S.** (...), *Création des petites entreprises, réseaux relationnels et capital social*, in *Tendances spatiales contemporaines et leur impact sur l'avenir des régions ou la diversification régionale à l'épreuve des faits*. 38^e colloque annuel ASRDLF, Canada.
- Polanyi K.** (1975), *L'économie en tant que procès institutionnalisé* in Polanyi K., Arensberg C., Pearson H., *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*, Larousse Université, Paris.
- Polany K.** (1983), *La Grande Transformation : Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard. Version originale, *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*, Boston, Beacon Press, 1944.
- Porter, M.E.**, (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E.** (1991), *Toward a dynamic theory of strategy*, *Strategic Management Journal*, 12(2): 95-117.
- Powell et Di Maggio.** (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Ninings, C.R. et Turner, C.** (1969), *The context of organizational structure*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, p. 91-114.

Q

R

Rocher, G. (1969), «Introduction à la sociologie générale», *Tome 1: L'action sociale*, Montréal, Hurtubise HMH.

Rojot J. (2003), *Théorie des organisations*, Paris, Editions ESKA

S

Saporta, B. (1989), " Stratégies des PME ", dans Joffre, P. et Y. Simon : *Encyclopédie de Gestion*, Economica, p.2729-2754.

Schein E. (1981), *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, MA: Addison Wesley

Schneider et Barsoux. (2003), *Management interculturel*, 2ième Edition, Pearson, Paris.

Schuer R.S., Rogovsky N. (1998), Understanding compensation practice variations across firms: the impact of national culture. *Journal of internationale studies*, Vol.4 no. 1, P. 159-177.

Schuler, R. et al. (2002), *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Montréal (Québec): Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 713 p.

Schuler et MacMillan. (1984), Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices, *Human Resource Management*, Fall 1984, Vol. 23, Number 3, Pp. 241-255.

Schuler, R. S et Huber, V. L. (1993), *Personnel and Human resource management*, West Publishing Company.

Schumpeter.J.A. (1939), « Business Cycles : A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process », 2 volumes, New York et Londres, McGraw-Hill Book Compagny, Inc.

Sekiou ; Blondin ; Fabi ; Bayad ; Alis ; Chevalier. (2001), *Gestion des ressources humaines*, 2^e édition, DeBoeck Université Edit.

SIMON H. (...), "Rationality as Process and as Product of Thought", *American Economic Review*

Simon Herbert A. (1972), *Human problem solving*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,

- Smircich L.** (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly.
- Snell, S. A., Youndt, M. A. et Wright, P. M.** (1996), Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organization learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*.
- Statistique Canada.** (2003), Recensement de la population : activités sur le marché du travail, profession, industrie, catégorie de travailleur, lieu de travail, mode de transport, langue de travail et travail non rémunéré, Le quotidien, 11 février, P. 2-4
- Steenkamp J.B.E.M.** (2001), The role of national culture in international marketing research, *International Marketing Review*, 18, 1, 30-44.
- Steiner.P et Gislain.J.J.** (1995), « La sociologie économique : 1890-1920 », Paris, PUF
- Steiner P.** (...), La sociologie économique, « Repères », Paris, Ed. La Découverte.
- Steiner P.** (2002), “ Encastresments et sociologie économique ”, in I. Huault (dir.), *La construction sociale de l'entreprise : autour des travaux de Mark Granovetter*, Éditions Management et Société, Colombelles.
- St-Onge, Audet, haine et Petit.** (2004), Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2ieme Edition, Gaetan morin Editeur.
- Stonich.** (1982), *Implementing Strategy*. Cambridge (mass.) Ballinger Publishing.
- Swedberg R.** (1994), Une histoire de la sociologie économique, Paris, Desclée de Brouwer.

T

- Taylor E. B.** (1871), *La Civilisation primitive*, (trad. Franç.), Reinwald, Parus, 1876-1878, 2 vol. (1er éd. en anglais 1871).
- Tannenbaum S.I. et Dupuree-Bruno, L.M.** (1994), The relationship between organizational an Environmental factor and the use of innovative human resource pratices, Group and organization management, vol.19, n°2.
- Timmons, J. A.** (1978), ‘Goal Setting and the Entrepreneur’, *Journal of Small Business Management* 16(2): 1–9.

Trompenaars F. (1993), *Riding the waves of culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Nicholas Brealey Publishing.

Trompenaars F. (1996), Resolving international conflict: Culture and Business Strategy, London business school, volume 7 number 3, p 51-68.

U

Ulrich, D. et Lake, D. (1991), *Organizational Capability: Competing from the Inside out*. New York, NY: Wiley.

Usunier J.C. (1992), *Commerce entre cultures*, Paris, PUF, Gestion

V

Veblen T.B. (1909), The limitations of Marginal utility, *Journal of political economy*, vol 17.

Verstraete T. et Saporta B. (2006), *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG. (www.adreg.net)

Vo Nhan Tri, (1990), *Vietnam's Economic Policy Since 1975*, Singapore: ASEAN Economic Research Unit, Institute of Southeast Asian Studies, p.181-240.

W

Waxin M.F., Barmeyer C., (2008), *Gestion des ressources humaines internationales*, Liaison Edition.

Weber M. (1960), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris.

Weber M. (1991), *histoire économique. Esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*, Paris, Gallimard.

Weber. M. (2000), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris: Flammarion.

Weiss L. (1988), *Creating Capitalism. The State and Small Business since 1945*, Oxford, Blackwell.

Westley F.R., Mintzberg H. (1988), "Profiles of Strategic Vision : Levesque and Iacocca", in J. Conger, Kanungo and Associates (ed), *Charismatic Leadership*, San Francisco, Jossey Bass, 161-211.

William Stanley Jevons. (1970), *The theory of political economy*. Harmondsworth: Penguin book 272p.

Wils, Le Louarn et Guérin. (1991), *La planification stratégique des ressources humaines*, Montréal, Presses de l'université de Montréal.

Whitley, R. (1992), *Business Systems in East Asia: firms, Markets and Societies*. Sage, Londres

World Bank. (1993), *The East Asian Miracle*, Oxford University Press

Wright, P.M. et Mc Mahan, G.C. (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 292-320.

Wright, P. M., Dunford, B. B. et Snell, S. A. (2001), Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701-722.

X

Y

Z

Zaoual H. (2002), *Du rôle des croyances dans le développement économique*, Edition l'Harmattan.

Ziller J. (1996), *Les DOM-TOM. Départements - Régions d'outre-mer. Territoires et collectivités territoriales d'outre-mer*, Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.

Zukin S., Di Maggio P. (1990), *Structures of capital: The social organization of the economic*, Cambridge university press.